

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené organizaci

Bc. Markéta Šedivá

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Markéta Šedivá

Provoz a ekonomika

Název práce

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené organizaci

Název anglicky

Employee sourcing and recruitment in an organization

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit proces vyhledávání a výběru zaměstnanců ve zvolené organizaci. V případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro zefektivnění procesů.

Metodika

Teoretická část práce bude zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů a syntézy dílčích poznatků. Praktická část bude zpracována s využitím metod dotazníkového šetření/polostrukturovaného rozhovoru/případové studie.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2017 – 08/2018

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2018 – 11/2018

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 12/2018 – 02/2019

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2019

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, zdroje vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1483358505.
- MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
- NIKOLAOU, I., OOSTROM, J. K. Employee Recruitment, Selection, and Assessment: Contemporary issues for theory and practice. Hove, East Sussex: Psychology Press, 2015. ISBN: 978-1-138-82325-.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: CENGAGE Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.
- ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
-

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Venclová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené organizaci jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Kateřině Venclové, Ph.D. za její odborné rady a vedení při psaní této diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za podporu během mého studia

Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené organizaci

Abstrakt

Zaměstnanci tvoří jednu z nejdůležitějších složek každé organizace, proto je důležité umět je správně vyhledat a mezi nimi vybrat toho nejlepšího uchazeče. Tato diplomová práce se zabývá procesem vyhledávání a výběru zaměstnanců ve zvolené organizaci, v tomto případě na Katastrálním úřadě pro Plzeňský kraj. Práce je dělena do dvou částí, na teoretická východiska a praktickou část.

V teoretické části práce byly vymezeny pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, byl popsán proces vyhledávání a výběru zaměstnanců na základě studia příslušné literatury a definovány zkoumané hypotézy. Praktická část práce se zabývá samotným procesem vyhledávání a výběru zaměstnanců na Katastrálním úřadě pro Plzeňský kraj. Byl uskutečněn polostrukturovaný rozhovor s vedoucím personálního oddělení této organizace, díky kterému byl blíže definován postup vyhledávání a výběru zaměstnanců. Pro detailnější analýzu procesů bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Toto dotazníkové šetření bylo následně statisticky vyhodnoceno a byly ověřeny předem definované hypotézy. Na základě zjištěných informací byly předloženy návrhy pro zefektivnění procesů. Tyto návrhy zahrnují prohloubení vztahů s vysokými školami, aktivní oslovování absolventů a využívání sociálních medií při vyhledávání zaměstnanců.

Klíčová slova: vyhledávání zaměstnanců, vnější zdroje, vnitřní zdroje, výběr zaměstnanců, metody výběru, státní správa, služební místo

Employee sourcing and recruitment in an organization

Abstract

Employees are one of the most important components of any organization, so it is important to be able to find them correctly and choose the best candidate among them. This thesis deals with the process of searching and selection of employees in the selected organization, in this case at the Cadastral Office for the Pilsen Region. The thesis is divided into two parts, the theoretical basis and the practical part.

In the theoretical part of the thesis theoretical concepts of human resources management were defined, the process of searching and selection of employees was described based on the study of the relevant literature and defined searched hypotheses. The practical part deals with the process of searching and selection of employees at the Cadastral Office for the Pilsen Region. A semi-structured interview was conducted with the head of the personnel department of this organization, who defined process of searching and selection. For a more detailed analysis of the processes, a questionnaire survey was conducted among employees. This questionnaire survey was then statistically evaluated and predefined hypotheses were verified. Based on the information proposals were made to streamline the processes. These proposals include cooperation with universities, actively addressing of graduates, and using social media to find employees.

Keywords: employee search, external resources, internal resources, employee selection, selection methods, state administration, service post

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	15
2.1 Cíl práce	15
2.2 Metodika	15
3 Teoretická východiska	18
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	18
3.1.1 Vývojové fáze řízení lidských zdrojů	18
3.1.2 Modely řízení lidských zdrojů	20
3.1.3 Personální plánování.....	23
3.2 Vyhledávání zaměstnanců.....	24
3.2.1 Proces vyhledávání zaměstnanců.....	25
3.2.2 Zdroje vyhledávání zaměstnanců.....	27
3.3 Metody vyhledávání zaměstnanců	30
3.4 Výběr zaměstnanců	34
3.4.1 Dokumenty požadované od uchazečů.....	35
3.4.2 Dotazník.....	36
3.4.3 Životopis	36
3.4.4 Formulace nabídky o zaměstnání	37
3.5 Metody výběru zaměstnanců.....	38
3.5.1 Předvýběr	38
3.5.2 Analýza dokumentů uchazeče	38
3.5.3 Výběrový pohovor	39
3.5.4 Testování uchazečů.....	42
3.5.5 Assessment centre.....	43
3.5.6 Reference	44
3.6 Rozhodování	44
3.6.1 Model limitů	44
3.6.2 Kompenzační model a technika GRID	45
3.6.3 Opakované dělení	46
4 Praktická část	47
4.1 Charakteristika vybrané organizace	47
4.2 Služební a pracovní poměr	49
4.3 Polostrukturovaný rozhovor s pracovníkem personální oddělení.....	49
4.4 Vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru.....	53
4.5 Dotazníkové šetření na KÚ pro Plzeňský kraj	53

4.6	Vyhodnocení dotazníkového šetření	63
4.7	Ověření hypotéz	64
5	Zhodnocení výzkumu a doporučení	67
5.1	Celkové zhodnocení výzkumu	67
5.2	Doporučení	67
5.2.1	Veletrh pracovních příležitostí.....	67
5.2.2	Sociální média.....	69
5.2.3	Úřad práce.....	70
6	Závěr.....	71
7	Seznam použitých zdrojů	73
7.1	Tištěné publikace	73
7.2	Internetové zdroje.....	75
8	Přílohy	77

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vývojové fáze ŘLZ	18
Obrázek 2 Strategie měkký a tvrdý model.....	22

Seznam grafů

Graf 1 Model limitů – hodnocení kompetencí.....	45
Graf 2 Věková struktura respondentů.....	54
Graf 3 Pohlaví respondentů	55
Graf 4 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	55
Graf 5 Délka služby respondentů.....	56
Graf 6 Externí a interní zdroje	56
Graf 7 Důvod pro práci na katastrálním úřadě	57
Graf 8 Inzerce pracovního místa – vnitřní zdroje	58
Graf 9 Inzerce pracovního místa – vnější zdroje	58
Graf 10 Srozumitelnost nabídky práce	59
Graf 11 Způsob kontaktu uchazečů personálním oddělením.....	60
Graf 12 Spokojenost zaměstnanců s pohovorem.....	60
Graf 13 Délka pohovoru	61
Graf 14 Rychlost reakce personálního oddělení	62
Graf 15 Doporučení pro potenciální uchazeče	62
Graf 16 Návštěvníci veletrhu dle studovaných oborů	68

Seznam tabulek

Tabulka 1 Plánování lidských zdrojů.....	23
Tabulka 2 Personální plány.....	24
Tabulka 3 Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů	28
Tabulka 4 Výhody a nevýhody vnějších zdrojů	29
Tabulka 5 Metody vyhledávání zaměstnanců.....	34

Tabulka 6 Technika GRID – hodnocení kompetencí	46
Tabulka 7 Organizační struktura KÚ	48
Tabulka 8 Kontingenční tabulka – hypotéza č. 1.....	64
Tabulka 9 Chí-kvadrát test hypotézy č. 1	64
Tabulka 10 Kontingenční tabulka - hypotéza 2	65
Tabulka 11 Chí-kvadrát test hypotézy č. 2	65
Tabulka 12 Kontingenční tabulka - hypotéza 3	66
Tabulka 13 Tabulka 14 Chí-kvadrát test hypotézy č. 3	66

Seznam použitých zkratk

AC	Assessment centre
CÚZK	Český úřad zeměměřičský a katastrální
ČR	Česká republika
ISOSS	Informační systém o státní službě
IT	Informační technologie
KÚ	Katastrální úřad
MV	Ministerstvo vnitra
MVCR	Ministerstvo vnitra České republiky
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
ZČU	Západočeská univerzita
VŠB-TU	Vysoká škola báňská – Technická univerzita

1 Úvod

Vyhledat a následně vybrat správného zaměstnance se v současné době stává pro mnoho společností velkým problémem. Vliv na tuto situaci má současná velmi nízká míra nezaměstnanosti, která od roku 2009 klesla z hodnoty 6,7 % na aktuálních 2,2 %. (ČSÚ, 2019) Lidské zdroje se stávají vzácnou komoditou. Dochází ke zvyšování požadavků ze stran zaměstnanců na svého zaměstnavatele, na což se musejí organizace naučit pružně reagovat a přizpůsobit se těmto podmínkám, neboť lidský kapitál tvoří jejich nejcennější aktivum. (Armstrong, 2007)

Součástí řízení organizací je i řízení lidských zdrojů, které se zabývá řízením a vedením lidí. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění dostatku kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, s jejichž pomocí lze zajistit nejen dobré fungování organizace, ale i dosahovat strategických cílů. (Šikýř a kol., 2014)

V rámci řízení lidských zdrojů je realizováno vyhledávání a výběr zaměstnanců, neboť vyhledat a správně vybrat pracovníka je pro organizaci klíčovou záležitostí.

Hlavním účelem vyhledávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří by co nejlépe splňovali nezbytné požadavky pro danou pracovní pozici. Tyto požadavky stanovené zaměstnavatelem jsou podle jeho vlastních potřeb, ale i zvláštních právních předpisů. Oproti tomu výběr zaměstnanců si klade za cíl rozhodnout a vybrat, který z uchazečů o zaměstnání nejlépe splňuje požadavky pro výkon dané práce. Tento výběr probíhá na základě metod výběru s tím, že je důležité, aby uchazeč prokázal způsobilost pro výkon na dané pracovní pozici, ale i rozvojový potenciál pro odborný růst v organizaci. (Šikýř a kol., 2014)

Vyhledávání a výběr zaměstnanců s sebou také přináší časové a finanční náklady, tedy je nutné, aby se tomuto procesu věnovali kvalifikovaní lidé z oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci.

Dnes si lidé na trhu práce mohou snáze vybrat svého budoucího zaměstnavatele, jelikož existují lepší možnosti pro srovnávání. Organizace využívají různých prostředků k inzerci volných pracovních míst nebo stále častěji oslovují uchazeče sami. Bohužel na trhu, kde je nyní nedostatek kvalifikovaných pracovníků, často zvítězí společnosti s nejlepší finanční

nabídkou. Tímto vzniká problém mezi soukromou a státní sférou, kdy státní sféra není schopna na tuto situaci tolik pružně reagovat.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit proces vyhledávání a výběru zaměstnanců na Katastrálním úřadě pro Plzeňský kraj.

Dílčí cíle práce jsou:

- vymežit pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů,
- charakterizovat vyhledávání a výběr zaměstnanců,
- identifikovat proces vyhledávání a výběru zaměstnanců na KÚ pro Plzeňský kraj,
- ověřit hypotézy,
- navrhnout opatření pro zefektivnění procesů vyhledávání a výběru zaměstnanců na KÚ.

2.2 Metodika

Pro splnění cílů je nutné správně definovat metodiku, podle které byla vypracována tato diplomová práce.

Teoretická část diplomové práce byla vypracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Podle Sedlákové (2014) je studium literatury klíčovou součástí přípravy práce. Ze sekundárních zdrojů byly využity učebnice, přehledové publikace a studium odborných článků se zaměřením na vyhledávání a výběr zaměstnanců. Tyto zdroje byly podrobeny metodě analýzy, která se soustředí na detaily jevů, prozkoumává vzájemné vztahy mezi jednotlivými prvky a objasňuje vztahy mezi nimi. Zjištěné poznatky byly následně využity při zpracování praktické části práce.

Praktická část práce se zabývá procesem vyhledávání a výběru zaměstnanců na KÚ, jeho zhodnocením a navržením opatření pro zefektivnění procesů. Pro prohloubení a hlubší poznání souvislostí zkoumaných jevů byly definovány tři hypotézy, které budou v praktické části práce ověřeny. (Sedláková, 2014)

Hypotézy šetření

Hypotéza č. 1: *„Je předpokládáno, že podíl mužů a žen získaných z vnitřních a vnějších zdrojů se neliší.“*

Hypotéza č. 2: *„Je předpokládáno, že nebyl rozdíl ve srozumitelnosti inzerovaných pracovních pozic KÚ pro zaměstnance z vnitřních a vnějších zdrojů.“*

Hypotéza č. 3: „*Je předpokládáno, že zaměstnanci z vnitřních a vnějších zdrojů se neliší v četnosti doporučení volných pracovních míst svým známým.*“

V praktické části práce byla využita metoda syntézy, kdy podle Sedlákové (2014) dochází k závěrům na základě dílčích poznatků, a následně komparace, kdy jsou hledány společné či shodné vlastnosti zkoumaných jevů.

V úvodu praktické části práce byl charakterizován KÚ na základě studia veřejně dostupných informací a interních zpráv. Pro získání informací prostřednictvím kvalitativního výzkumu lze využít jako nástroj polostrukturovaný rozhovor. Podle Sedlákové (2014) polostrukturovaný rozhovor, někdy také označován jako rozhovor s návodem, obsahuje předem připravený soupis otázek, které v návaznosti na průběh rozhovoru může být doplněn o otázky další. Polostrukturovaný rozhovor byl realizován s vedoucím personálního oddělení a lze ho nalézt v praktické části práce. Tento rozhovor se skládal ze tří částí. První část byla identifikační, poté byly vedoucímu personálního oddělení položeny otázky zaměřující se na proces vyhledávání zaměstnanců. Třetí část rozhovoru se týkala samotného procesu výběru zaměstnanců.

Pro kvantitativní výzkum lze využít dotazníkové šetření. Řezanková (2007) uvádí, že při dotazníkovém šetření je důležité otázky formulovat srozumitelně a jednoznačně, aby u odpovědi byla zajištěna validita a reliabilita získaných dat. Otázky, kdy jsou nabízeny pouze možnosti, ze kterých si respondent může vybrat odpověď, jsou nazývány otázkami *uzavřenými*. Opakem k nim jsou otázky *otevřené*. Možnost kombinovat oba dva typy nabízí *polouzavřené (polootevřené)* otázky, kdy respondent má možnost vybrat některou z nabízených variant nebo uvést vlastní odlišnou.

Hendl (2012) dodává, že u kvantitativních metod je důležité, aby formulář dotazníkového šetření byl navržen tak, aby odpovědi bylo možné snadno kvantifikovat a přenést do databáze zvoleného statistického systému.

Pro získání informací prostřednictvím kvantitativního výzkumu bylo využito dotazníkové šetření. V tomto dotazníkovém šetření byly využity uzavřené a polouzavřené otázky. Samotný dotazník byl po společné identifikační části rozdělen dle zdrojů vyhledávání.

Na základě zjištěných informací z polostrukturovaného rozhovoru s personalistou a dotazníkového šetření byl zhodnocen proces vyhledávání a výběru zaměstnanců na KÚ.

Dotazníkové šetření bylo vyhodnoceno metodou komparace dat mezi zaměstnanci z vnitřních a vnějších zdrojů.

Dále byla ověřena platnost hypotéz a navrženy opatření pro zlepšení procesů vyhledávání a výběru zaměstnanců. Tyto návrhy pro zlepšení jsou méně finančně náročné s ohledem na finanční zdroje KÚ. Všechna navržená opatření pro zlepšení stávajících procesů jsou k dispozici KÚ.

3 Teoretická východiska

Teoretická část diplomové práce se zabývá charakteristikou a vývojem řízení lidských zdrojů v organizacích. Řízení lidských zdrojů se měnilo v důsledku ekonomických a sociálních změn, které nastaly zejména během minulého století. Docházelo k vnějším tlakům na organizace, ale i k samotným změnám uvnitř podniků.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Podle Koubka (2007) je úkolem řízení lidských zdrojů napomáhat tomu, aby organizace byla výkonná a tento její výkon se neustále zlepšoval. Oproti tomu Armstrong (2007) dodává, že cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.

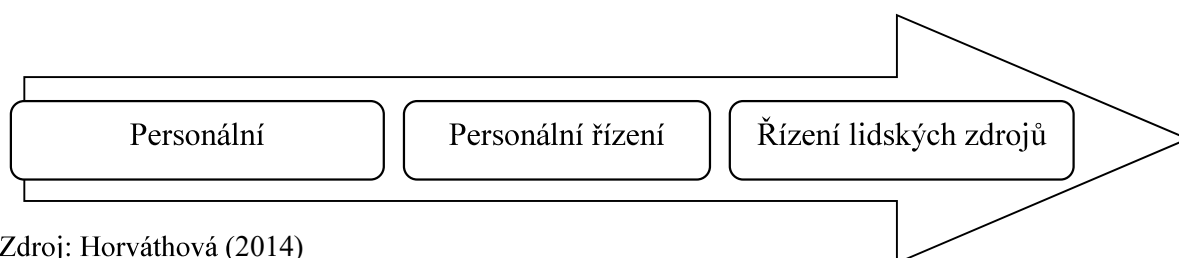
Podle Šikýře a kol. (2014) řízení lidských zdrojů nabývá na významu v souvislosti se stále měnícími se podmínkami, mezi které patří globalizace, rychle rozvíjející se technologie nebo se změnami požadavků zákazníků. Všechny tyto faktory a další jiné mění přístup organizací k řízení a vedení lidí.

3.1.1 Vývojové fáze řízení lidských zdrojů

Na řízení lidských zdrojů lze pohlížet dvěma pohledy. Jako první lze zmínit pohled *historický*, kdy lze řízení lidských zdrojů rozdělit na tři etapy od vývojově nejstarší až k současnosti, a to na personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů. (Kociánová, 2012)

Druhým pohledem, kterým lze nahlížet na řízení lidských zdrojů, je z hlediska *způsobu řízení*, který si zvolí daná organizace. Důležitými faktory jsou strategie, velikost nebo zaměření firmy. Přístup k řízení v organizacích závisí na zvoleném konceptu dané společnosti.

Obrázek 1 Vývojové fáze ŘLZ



Zdroj: Horváthová (2014)

Personální administrativa

Za historicky nejstarší lze považovat personální administrativu, která převládá v managementu zhruba do počátku 60. let 20. století. (Dvořáková, 2012)

Personální administrativa chápe řízení lidských zdrojů jako administrativní činnost, jejíž náplní je pořizování, uchovávání a aktualizace informací a dokumentů o zaměstnancích. Personální administrativa má většinou pasivní a podpůrnou roli ve společnostech. Využívána je v organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení. (Koubek, 2007)

Podle Dvořákové (2012) lze rozdělení rolí mezi manažery a personalisty popsat následujícím způsobem: „*My – manažeři rozhodneme, koho přijmeme; my rozhodneme, koho propustíme, a Vy – personalisté pouze zabezpečíte nezbytnou agendu a administrativu.*“

Personální řízení

Pojem personální řízení se začíná objevovat již před druhou světovou válkou. Jedním z důvodů byla změna politiky firem, kdy se společnosti začínají zaměřovat na expanzi, na ovládnutí co největší části trhu nebo naopak na eliminaci konkurence. (Koubek, 2007)

Z pohledu způsobu řízení dobře fungující pracovní kolektiv se stává konkurenční výhodou a zvyšující se zájem o lidskou pracovní sílu posunul řízení lidských zdrojů do aktivní role. To vedlo ke vzniku nově vzniklých personálních útvarů, kde se řízením lidských zdrojů začali zabývat specialisté. (Koubek, 2007) Na tyto specialisty nebo také personalisty byly kladeny nároky v oblasti jejich kvalifikace a vzdělávání z důvodu zvýšení zájmu o sociální klima a legislativu v oblasti zaměstnávání lidí. (Kociánová, 2012)

Personální řízení je zaměřené na vnitřní prostředí podniku v oblasti hospodaření s pracovní silou a má operativní povahu. Nevýhodou je, že je kladen menší důraz na dlouhodobé a strategické řízení lidských pracovních sil v organizaci. (Koubek, 2007)

Řízení lidských zdrojů

Vlivem společenských změn po druhé světové válce v Evropě a v Severní Americe se zvyšuje význam člověka a mění pohled na řízení pracovníku. Do popředí se dostává myšlenka zaměstnance jako samostatně rozhodujícího se subjektu, se kterým nemůže být managementem manipulováno, sám si zvolí vlastní cestu a okolí mu v tom vhodně pomáhá.

Tento přístup se začíná formovat na konci padesátých let v západní Evropě a Spojených státech amerických, k jeho vrcholu však dochází v letech devadesátých. (Žufan, 2012)

Koncepce řízení lidských zdrojů považuje za nejdůležitější složku lidský kapitál. Podle Armstronga (2007) je lidský kapitál bohatstvím organizace, do kterého musejí společnosti investovat kvůli svému přežití a růstu. Organizace musejí umět odhadnout budoucí potřeby svých zaměstnanců, aby mohly tyto potřeby uspokojovat a tím si udržely svoje kvalifikované a oddané zaměstnance.

Podle Koubka (2007) by se měly organizace zaměřit na tyto úkoly:

- zařadit správného člověka na správné místo, aby byl připraven na změny, které by se na tomto pracovním místě mohly vyskytnout,
- optimálně využívat pracovní síly v organizaci,
- vytvářet kvalitní mezilidské vztahy na pracovišti,
- efektivně vést lidi,
- rozvíjet pracovníky po personální a sociální stránce,
- vytvářet dobré jméno společnosti,
- dodržovat zákony v oblasti práce a lidských práv.

3.1.2 Modely řízení lidských zdrojů

Koncept řízení lidských zdrojů vychází z modelů, které byly zformulovány v polovině osmdesátých let 20. století na amerických univerzitách. Mezi prvními byly tzv. Michiganský a Harvardský model. Kvůli přizpůsobení amerických modelů podmínkám v Evropě byl zformulován i model Evropský. (Šikýř, 2016)

Michiganský model

Michiganský model neboli „model shody“ či „model souladu“ byl zformulován Fombrunem, Tichym a Devannaovou z Michigan Business Scholl. Cílem tohoto přístupu je dosažení souladu mezi strategií, strukturou a systémem řízení lidských zdrojů uvnitř stále se měnícího podnikatelského prostředí. (Šikýř, 2016)

Podle tohoto modelu výkon organizace silně souvisí s výkonem lidí v dané společnosti. Pro dosažení maximálního výkonu organizace je nutné ovlivnit schopnosti a motivaci ve výkonu

lidí prostřednictvím řízení lidských zdrojů. Základ michiganského modelu tvoří čtyři procesy. Prvním je *výběr*, tedy schopní a motivovaní zaměstnanci, kteří dosahují požadovaného výkonu. Následuje *hodnocení*, které posuzuje skutečný výkon lidí, dále *odměňování*, kdy jsou zaměstnanci oceněni a současně stimulováni k výkonu práce a *vzdělávání*, které rozvíjí jejich schopnosti. (Šikýř, 2016)

Harvardský model

Harvardský model zformuloval Beer a kolektiv z Harvard Business Scholl. (Šikýř, 2016) „*Autoři harvardského systému kladou důraz na soudržnost a propojení jednotlivých oblastí politiky řízení lidských zdrojů, jeho vliv na vzájemné vztahy mezi organizací a zaměstnanci a posuzování lidí jako jmění (nejen jako nákladů).*“ (Kocianová, 2012)

V oblasti řízení lidských zdrojů harvardský model zdůrazňuje odpovědnost manažerů a je rozšířen o tzv. vliv zaměstnance. (Šikýř, 2016)

Evropský model

Rozdíl mezi americkým a evropským pojetím řízení lidských zdrojů je v univerzalistickém a kontingenčním přístupu. Univerzalistické americké pojetí klade důraz na tzv. nejlepší praxi (best practice), kdy jsou v oblasti řízení lidských zdrojů aplikovány již použité zásady a postupy bez ohledu na okolnosti jejich uplatňování. Oproti tomu kontingenční evropské pojetí upřednostňuje tzv. nejlepší přizpůsobení (best fit), tedy žádné zásady ani postupy nelze univerzálně uplatňovat a je nutné brát ohled na okolnosti. (Šikýř, 2016)

Měkký model

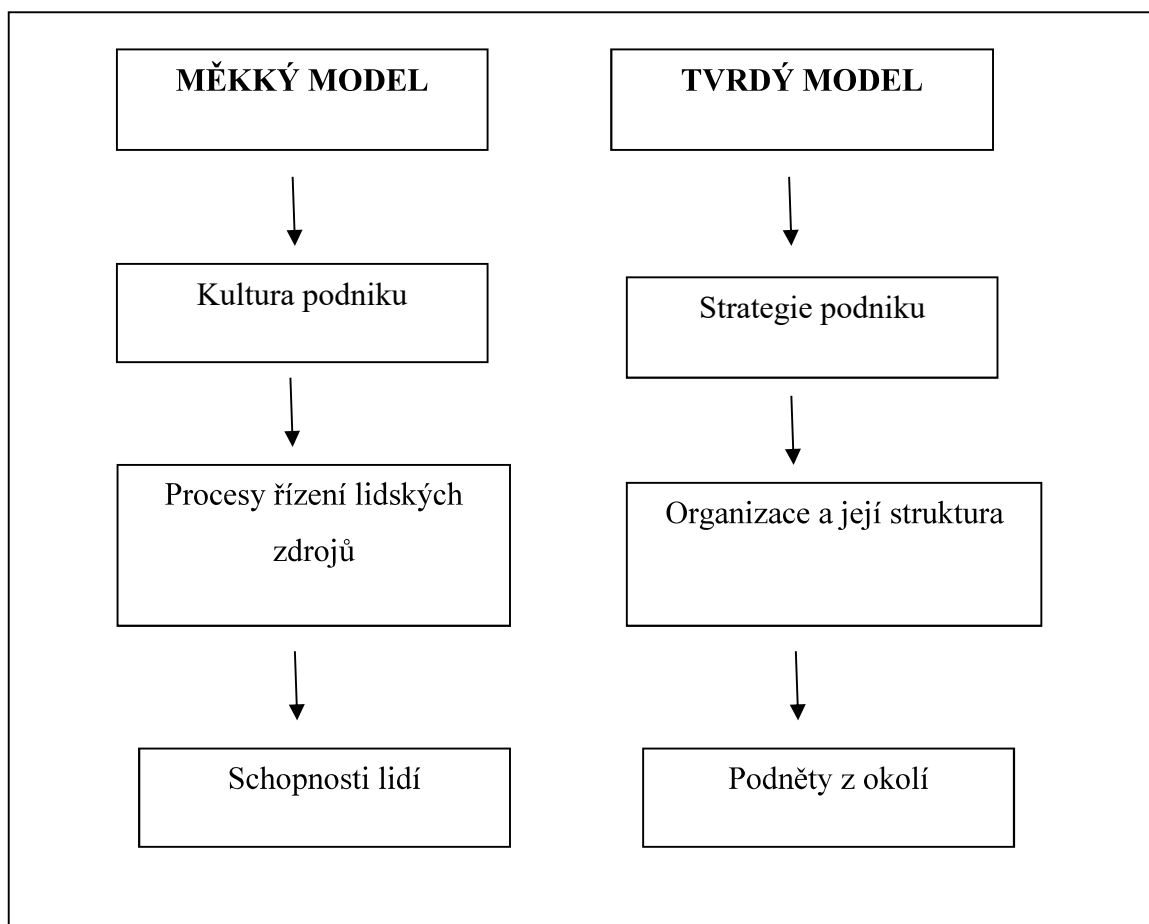
Měkký model nebo také měkké řízení lidských zdrojů vychází ze školy lidských vztahů. Podle Armstronga je v tomto modelu kladen důraz na komunikaci, motivaci a vedení lidí. Sám zaměstnanec je totiž považován spíše za prostředek než předmět a společnosti si chtějí udržet jeho oddanost. (Armstrong, 2007)

Podle Častorála (2013) je nutné s pracovníky jednat jako s vysoce ceněnými aktivy organizace, kteří jsou zdrojem konkurenční výhody plynoucí z oddanosti, adaptability a vysoké kvality (dovedností nebo například výkonu).

Tvrký model

V tomto modelu je zaměstnanec vnímán jako kapitál, díky kterému lze dosáhnout zisku, když se investuje do jeho rozvoje. „V centru pozornosti jsou kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidských zdrojů s důrazem na stejně „racionální“ řízení lidí jako u ostatních ekonomických faktorů.“ (Armstrong, 2007) Bohužel na potřeby lidí v tomto modelu není brán moc zřetel.

Obrázek 2 Strategie měkký a tvrdý model



Zdroj: Vlastní zpracování podle Mužíka a Krpálka (2017)

Podle Kociánové (2012) hranice mezi měkkou a tvrdou podobou k řízení lidských zdrojů nejsou striktně vymezeny. Spíše by se měly obě linie ovlivňování pracovníků doplňovat a měly by být uplatňovány v míře, která odpovídá specifickým potřebám organizace.

3.1.3 Personální plánování

Personální plánování hraje v oblasti řízení lidských zdrojů významnou roli. Zejména je v organizaci důležité pro realizaci stanovených cílů. Důraz je kladen na prognózu a předvídání potřeby pracovních sil v podniku s požadovanými znalostmi, dovednostmi a praxí. (Mužík, Krpálek, 2017)

Podle Dvořákové (2012) personální plánování předpovídá požadavky organizace na lidské zdroje a vyžaduje myslet dopředu a integrovat rozhodování, aby byl lidský kapitál zhodnocen co nejefektivněji. „*Plánování lidských zdrojů pomáhá managementu rozhodovat o vyhledávání pracovníků, interní mobilitě, podnikovému vzdělávání a rozvoji, vývoji personálních nákladů a o organizaci práce a pracovní době a přechází nadbytečnosti zaměstnanců.*“ (Dvořáková, 2012)

Tabulka 1 Plánování lidských zdrojů

Rozbor prostředí	Zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí organizace a zjištění rizik a příležitostí.
Předpověď poptávky po práci	Činnosti organizace, které ovlivňují potřebu lidských zdrojů.
Předpověď nabídky lidských zdrojů	Vnitřní a vnější zdroje pracovní síly.
Rozdíl mezi poptávkou a nabídkou	Zjištění nadbytku nebo nedostatku zaměstnanců.
Harmonogram akcí k realizaci řešení	Personální činnost zaměřená dovnitř organizace, např. povýšení, změna režimu práce nebo získávání pracovníků.
Kontrola a vyhodnocení	Zjištění, na kolik procent bylo dosaženo plánovaných cílů a jejich efektivita.

Zdroj: vlastní zpracování podle Dvořákové (2012)

Podle Mužíka a Krpálka (2017) je za hlavní oblast personálního plánování považováno plánování potřeby zaměstnanců neboli poptávka, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců neboli nabídka a plánování personálního rozvoje zaměstnanců neboli vzdělávání. V personálním plánování však nelze dosáhnout souladu všech zúčastněných stran.

Zaměstnavatel chce zaměstnance, kteří odpovídají jeho požadavkům, zatímco zaměstnanec si přeje hlavně jisté zaměstnání a mzdu.

Personální plánování rozlišuje tři typy plánů dle časové dimenze, na jakou jsou stanoveny. Jedná se o plány dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé.

Tabulka 2 Personální plány

Dlouhodobé plány	Strategické plánování	3-5 let
Střednědobé plány	Taktické/manažerské plánování	1,5-2 roky
Krátkodobé plány	Operativní plánování	2 měsíce až 1 rok

Zdroj: vlastní zpracování podle Hroníka (2007)

Je-li potřeba obsadit pracovní pozici v době kratší než 2 měsíce, nejedná se o plánování, ale o tzv. „hašení požáru“.

Podle Hroníka (2017) nelze v oblasti personálního plánování pouze konstatovat, že existuje potřeba lidských zdrojů v určitém čase, ale je nutné si odpověď na tři základní otázky. První je „*kde zaměstnance budeme hledat?*“, druhou pak „*kdo se hledáním bude zabývat*“ a poslední „*jak?*“. Odpověďmi na tyto otázky je právě vyhledávání a výběr zaměstnanců.

3.2 Vyhledávání zaměstnanců

Podle Horváthové (2014) je vyhledávání zaměstnanců, v zahraniční literatuře označováno jako *recruiting employees*, personální činností, jejímž cílem je oslovit a přilákat optimální počet uchazečů s vhodnými předpoklady pro obsazovanou pracovní pozici.

Koubek (2011) dodává, že se jedná o činnost, jejímž úkolem je zajistit, aby se o volné pracovní místo ucházeli vhodní kandidáti za přijatelné náklady a včas. Také rozhoduje o tom, kolik a jaké pracovníky bude mít firma k dispozici.

Efektivitu při vyhledávání zaměstnanců lze podle Dvořákové (2007) zvýšit tím, že se firmám podaří nalézt shodu mezi svými potřebami a potřebami uchazečů. Zaměstnavatel by měl poskytnout reálnou představu o nabízené práci a nárocích na uchazeče, naopak samotný zájemce by měl srovnat svoje očekávání se skutečností a nastavit své priority.

Koubek (2007) tvrdí, že se vyhledávání zaměstnanců netýká pouze současné potřeby zaměstnanců, ale je nutné brát v potaz i potřebu budoucí, tedy musí mít strategickou povahu.

Zajišťuje také, aby při dosahování cílů organizace bylo k dispozici potřebné množství zaměstnanců. Vyhledávání zaměstnanců je proto spolu s výběrem zaměstnanců klíčovou fází při formování pracovní síly organizace. V samotném procesu vyhledávání existují dvě strany. Na jedné se nacházejí společnosti, které potřebují pracovní sílu, na druhé naopak potenciální uchazeči, kteří hledají práci. Mezi potencionální uchazeče se řadí i současní zaměstnanci, kteří by rádi změnili svoji pozici.

3.2.1 Proces vyhledávání zaměstnanců

Před samotným zvolením metody pro vyhledávání zaměstnanců je nutné si podle Koubka (2011) ujasnit následující skutečnosti:

Identifikace potřeby

Potřebu získat zaměstnance je nutné rozpoznat s dostatečným předstihem, aby se minimalizovala doba, kdy dané místo nebude obsazené. To zajišťuje dobře zpracovaný plán potřeby pracovníků. Pokud by totiž nedošlo k včasnému obsazení volného místa, mohly by firmám vzniknout ztráty.

Popis a specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa tvoří základnu při formulování nabídky zaměstnání, bez které nelze účinně vyhledat a vybrat pracovníky. Je nutné rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro uchazeče, aby měli reálnou představu o dané pozici.

Koubek (2011) tvrdí, že u popisu a specifikace pracovního místa by měly být uvedeny a jsou žádoucí následující požadavky na pracovníka:

Popis pracovního místa:

- název pracovního místa a funkce,
- místo výkonu,
- rozsah odpovědnosti pracovníka,
- pracovní a platové podmínky,
- možnosti vzdělávání.

Specifikace pracovního místa:

- vzdělání a kvalifikace,
- dovednosti,
- pracovní zkušenosti,
- charakteristiky osobnosti.

Požadavky na pracovníka:

- nezbytné – jsou podmínkou pro výkon dané práce,
- žádoucí – nejsou nezbytně nutné pro výkon dané práce, ale přispívají k lepšímu výkonu práce,
- vítané – nejsou nezbytně nutné pro výkon dané práce, ale zvyšují využitelnost pracovníka,
- okrajové – nejsou nutné pro výkon dané práce, lze je zajistit jinak.

Rosemary Thomson (2007) oproti tomu uvádí, že popis pracovního místa by měl být zpracován podle následujících bodů:

- název pracovního místa – je nutné kriticky zhodnotit, zda je dané pracovní místo dostatečně dobře charakterizované, název nesmí naznačovat rasovou diskriminaci, pohlaví či změněné pracovní schopnosti,
- hlavní účel pracovního místa – jednou větou by měl být vystihnout účel volného pracovního místa,
- hlavní úkoly pracovního místa – založeny na analýze pracovního místa,
- význam, dosah práce na pracovním místě – v tomto bodě je třeba ujasnit, například kolik má pracovník na tomto pracovním místě podřízených nebo jaká je velikost rozpočtu, ale i význam daného pracovního místa pro útvar či celou organizaci.

V oblasti specifikace pracovního místa Thomson (2007) uvádí tyto čtyři oblasti:

- dovednosti – ty si uchazeč získal na základě praxe nebo dosaženého vzdělání,
- znalosti – technické, odborné, organizační či administrativní, ale v závěru musí odpovídat efektivnímu vykonávání práce na daném pracovním místě

- zkušenosti – je nutné se zamyslet, zda požadavky na dané pracovní místo opravdu potřebují odpovídající zkušenosti, tím se lze vyhnout diskriminaci například žen vracejících se z mateřské dovolené,
- postoje – tento bod se vztahuje ke schopnostem uchazeče pracovat v týmu nebo samostatně, případně bez dozoru.

3.2.2 Zdroje vyhledávání zaměstnanců

Při vyhledávání vhodných uchazečů je podle Čopíkové (2015) zaměstnavatel ovlivněn mnoha faktory. Zpravidla jednu z nejvýznamnějších rolí zde hrají disponibilní finanční prostředky, čas, ve kterém je potřeba uvolněnou pozici obsadit, dostupnost kvalitních uchazečů nebo povaha pracovního místa. Proto se zaměstnavatel musí rozhodnout, zda nového zaměstnance bude hledat z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje představují současní zaměstnanci firmy a jejich přesun v rámci organizace. Tento pohyb může být trojího druhu, tedy *povýšení* zaměstnance, *přesunutí* na jinou práci nebo naopak *přeřazení* na nižší pracovní pozici.

Vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se nejčastěji uskutečňuje zveřejněním volné pracovní pozice na síti podnikového informačního systému. Měrtllová (2014) za hlavní výhody při vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů považuje pozitivní dopad na motivaci a pracovní morálku, také pracovník již zná organizaci a tedy jsou nižší náklady na zapracování zaměstnance. S tím souvisí i vyšší návratnost investice, která byla do zaměstnance vložena. Nevýhodou lze spatřit v omezeném množství uchazečů a vzniku situace, kdy stávající zaměstnanci mohou mezi sebou přehnaně soutěžit o vyšší funkci, což má negativní vliv na vztahy na pracovišti. Hrozbou může být i podniková slepota, která nastává při povýšení tzv. za zásluhy.

Tabulka 3 Výhody a nevýhody vnitřních zdrojů

ZDROJE VYHLEDÁVÁNÍ	Výhody	Nevýhody
VNITŘNÍ	Uchazeč zná organizaci.	Provozní slepota.
	Manažeři znají své zaměstnance.	Omezený výběr.
	Nízké náklady na získávání lidí.	Automatické povyšování.
	Znalost spolupracovníků.	Soutěživost a kariérní postup nemusí vždy pozitivně ovlivňovat mezilidské vztahy a morálku.
	Rychlejší obsazené místa.	Odmítnutí povýšeného zaměstnance členy jeho týmu či oddělení.
	Zvýšení motivace a loajálnosti zaměstnanců i dalších členů organizace.	Náklady na vzdělání a rozvoj.
	Lepší návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců.	Potřeba obsazení uvolněného pracovního místa zaměstnance, který byl vybrán z vnitřních zdrojů.
	Posiluje se jistota zaměstnání.	
	Rychlejší adaptace.	

Zdroj: Horváthová a kol. (2014)

Vnější zdroje

K vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů se společnosti uchylují většinou v případě, jsou-li vyčerpány zdroje vnitřní nebo naopak je-li nutné nalézt specialistu s charakteristickými znaky. Společnosti využívají různé metody k vyhledávání těchto zaměstnanců a v posledních letech začíná být moderní si zaměstnance pouze pronajmout. Také se velmi rozšířil tzv. headhunting, v překladu „lovení hlav“, kdy jsou tímto způsobem oslovováni spíše zaměstnanci ve vyšších funkcích.

Podle Dudy (2008) hlavními výhodami při obsazování volných pracovních míst z externích zdrojů jsou nové pohledy a názory zaměstnance, větší možnost výběru, rychlejší obsazení pracovní pozice nebo zaměstnanec přesněji odpovídá potřebě zaměstnavatele. Nevýhodu

vidí v delší době pro zapracování nového zaměstnance, v riziku zkušební doby, vyšších nákladech než u zdrojů vnitřních nebo ve snížené motivaci u vlastních zaměstnanců.

Tabulka 4 Výhody a nevýhody vnějších zdrojů

ZDROJE VYHLEDÁVÁNÍ	Výhody	Nevýhody
VNĚJŠÍ	Širší možnost výběru.	Vyšší náklady na proces získávání zaměstnanců.
	Přísun nových myšlenek a nápadů.	Obsazení pracovního místa trvá déle (časově náročné na přípravu i samotný proces získávání).
	Nový zaměstnanec zpravidla mívá velké pracovní nasazení.	Vyšší riziko nesprávné volby.
	Příchozí zaměstnanec je rychleji uznán.	Blokování šancí postupu.
		Delší adaptace.
		Představa vyššího finančního ohodnocení.
		Zvyšuje se fluktuace.
	Stres z přechodu na nové působiště.	

Zdroj: Horváthová a kol. (2014)

„Organizace ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, protože získání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější (jsou k dispozici informace o pracovnících i o pracovních místech, ví se s předstihem, kde a kdy dojde k uvolnění pracovníků, který pracovník je schopen vykonávat odpovědnější práci apod.)“ (Koubek, 2007) Z tohoto důvodu podle Koubka (2007) v některých firmách převažuje výběr pouze z vnitřních zdrojů, který zároveň slouží jako motivace pro zaměstnance. Teprve poté, co volné pracovní místo nelze obsadit z vnitřních zdrojů, společnost se rozhodne o obsazení ze zdrojů vnějších.

3.3 Metody vyhledávání zaměstnanců

Při volbě správné metody pro vyhledávání nových zaměstnanců je podle Koubka (2007) nutné vzít v potaz několik faktorů. Například požadavky na dané pracovní místo nebo aktuální situaci na trhu práce. Hlavní myšlenkou je však vzbudit povědomí o volném pracovním místě u vhodných zájemců, aby se o místo ucházeli.

Většinou společnosti kombinují více metod dohromady. Koubek (2007) spolu s Kociánovou (2010) tyto hlavní metody člení následovně:

Uchazeči se nabízejí sami

Organizacím, které se těší dobrému jménu a mohou poskytnout i zajímavé finanční ohodnocení nebo prestižní práci, se uchazeči o zaměstnání nabízejí sami. Výhodou je eliminace nákladů spojených s inzercí volných pracovních míst. Na druhou stranu je zde řada nevýhod. Například množství pro společnost nepotřebných nabídek, kterými se však musí personalisté zabývat, či absence dostatečného množství výběru při srovnávání kvalit a schopností potenciálních uchazečů, zejména pak z důvodu velké rozptýlenosti nabídek v čase.

Doporučení od současného zaměstnance

Velmi oblíbená metoda, kdy zaměstnanec firmy doporučí vhodného uchazeče na volné pracovní místo za finanční odměnu. Uchazeč je zpravidla vhodný na danou pozici, jelikož by si zaměstnanec uškodil doporučením nevhodné osoby. Nevýhodou je užší výběr uchazečů a možnost vytváření zájmových skupin, které by se mohly snažit v organizaci protlačit vlastní názory.

Přímé oslovení

Tato metoda klade důraz na sledování a následné oslovení lidí, kteří jsou v daném oboru tzv. dobří. Přímé oslovení ušetří firmě náklady za inzerování volné pozice, na druhou stranu oslovený pracovník zná svoji cenu a je schopen si vyjednat lepší pracovní podmínky, zejména finanční. Tato metoda je nejčastěji používána pro kvalifikovanější a náročnější pracovní pozice.

Vývěsky a poutače

Vývěsky jsou spíše variantou pro hledání méně kvalifikované pracovní síly, zejména v okolí organizace, kde bývají umístěny. Tato relativně levná metoda přináší uchazečům přímo informace o pracovním místě a termín, do kdy je možné se na volné pracovní místo přihlásit.

Obměnou vývěsek mohou být poutače, které jsou umístovány zejména na veřejná místa. Jejich účelem je spíše podnítit zájem uchazeče, než sdělit bližší informace k volnému místu.

Obě tyto metody nejsou příliš vhodná pro vyhledávání kvalifikovaných zaměstnanců. Vývěsky však bývají úspěšné u oslovování studentů nebo absolventů ve školách.

Spolupráce společností se vzdělávacími institucemi

Řada společností spolupracuje se vzdělávacími institucemi, tedy středními a vysokými školami, a tím si usnadňuje možnost jak vyhledat nové zaměstnance. Výhodu lze nalézt v bližším poznání studenta nebo budoucího absolventa. Příkladem může být student, který své téma závěrečné práce zaměří na danou společnost. Nevýhodou je tzv. sezónnost nástupu do zaměstnání, kdy firmy nemohou volná pracovní místa obsadit absolventy v průběhu roku.

Organizace také nabízejí studentů a absolventům stáže, které de facto bývají zkušebním obdobím, a připravují si tak budoucí zaměstnance.

Sdělovací prostředky

Inzerce pomocí rádia a televize, které nahradily dřívější tiskoviny, patří k metodám, které oslovují spíše méně kvalifikovanou pracovní sílu. Nabídka volné pracovní pozice osloví větší množství lidí, ale je zde tlak firem na co nejnižší náklady za inzerát a to i na úkor jeho účinnosti

Spolupráce s úřady

Metoda nezatěžující společnost náklady, jelikož úřad práce jako zprostředkovatel zaměstnání působí bezplatně v rámci politiky zaměstnanosti státu. Jedná o méně kvalifikované pracovníky, jelikož ti s vyšší kvalifikací si práci dokáží nalézt sami. V rámci politiky zaměstnanosti mohou firmy od státu obdržet příspěvek, pokud by zaměstnaly například osoby se sníženou pracovní schopností.

Personální agentury jako zprostředkovatelé

Vyhledávání zaměstnanců pomocí komerčních zprostředkovatelen je zejména v rozvinutějších zemích běžným jevem. Společnosti, které tuto službu nabízejí, mnohdy zajišťují i samotný výběr nebo tzv. předvýběr. Jedná se o dražší způsob vyhledávání zaměstnanců, na druhou stranu tyto agentury často vlastní databáze potencionálních uchazečů a velmi dobře se orientují na trhu práce. Agentury ve většině případů na inzerovaných pozicích uvádějí klienta anonymně a uchazeč nezná jméno svého potencionálního zaměstnavatele. Nevýhodou je absence zpětné vazby u samotných agentur, kterým chybí informace o tom, zda doporučený uchazeč splnil nároky klienta.

Sociální sítě

Dříve organizace uveřejňovaly volné pracovní pozice pouze na vlastních webových stránkách nebo prostřednictvím pracovních portálů. Dnes těmto inzercím dominují sociální sítě, které zaznamenaly obrovský nárůst v posledních letech. Tento způsob vyhledávání zaměstnanců, někdy také označován jako e-recruiting, sebou přináší velký potenciál. Mezi nejvyužívanější sociální platformy se řadí *Facebook*, *LinkedIn*, *Instagram* nebo *Twitter*. Tyto platformy mají meziročně velký nárůst v počtu uživatelů. Aktuálně je na Facebooku v ČR 5,1 milionů lidí, tím se řadí na první místo z hlediska počtu uživatelů u nás. Oproti tomu LinkedIn má v současné době přibližně 1,5 milionů uživatelů. (MediaGuru, 2019)

Největší výhodu lze vidět ve skutečnosti, že tyto sociální sítě spojují miliony lidí po celém světě a mají sílu zasáhnout velkou skupinu najednou. Je důležité se proto zamyslet, kdo je cílovou skupinou pro inzerovanou pracovní pozici, ale i zda se tato skupina na sociálních sítích vůbec nachází. Ne každá pracovní nabídka je totiž vhodná pro tento typ inzerce.

Prvenství ve vztahu k personalistům si drží LinkedIn, která je sítí spíše profesionálů a odborníků. Naopak Facebook je největší sociální sítí, což je z části i jeho problémem. Je schopen personalistům dát bližší informace o uchazečích. Mnohdy o uchazečích prozradí daleko bližší informace než LinkedIn, motivační dopis nebo životopis. (Böhmová, Pavlíček, 2013) Je však důležité v tomto případě postupovat profesionálně, neboť hrozí, že uchazeči mohou být na základě zveřejněných fotografií na svém profilu personalistou mylně zařazeni do určitých skupin. Hrozí tu podvědomá zaujatost personalisty vůči potencionálnímu uchazeči. (Lussier, Hendon, 2017)

Headhunting

Anglické slovo executive search neboli headhunting, v překladu „lov hlav“, je výraz pro aktivní vyhledávání pracovníků prostřednictvím přímého oslovení potenciálního zájemce. Cílem je nalézt správného kandidáta na správnou pozici ve prospěch všech zúčastněných. Nejčastěji jsou touto formou vyhledávání lidé, kteří jsou vysoce hodnoceni na trhu práce, například experti, talenti nebo zkušení manažeři. Headhunterni oslovují kandidáty, kteří v současné době pracují v nějaké organizaci a nehledají novou pozici, s nabídkou, která je musí oslovit a přilákat. Nabídka přivábí zájemce natolik, že je ochoten změnit zaměstnání, což by ho za jiných okolností nenapadlo. Spolu s tím souvisí, že organizace musí být připraveny zaplatit více, než by platily za jiných okolností. (Martin, 2007)

Headhunting je hojně rozšířen hlavně v zahraničí, konkrétně v USA, kde pouze 25% vrcholových pozic je obsazováno pomocí inzerce. (Martin, 2007) U nás se headhuntingu věnují i specializované agentury, které kandidáty oslovují hlavně telefonicky, emailem nebo v posledních letech prostřednictvím sociálních sítí jako je LinkedIn.

Zvolit správnou metodu, jak vyhledat zaměstnance, hraje klíčovou roli, neboť pro každou pracovní pozici je vhodný jiný způsob. V následující tabulce uvádí Hroník (2007) orientační míru vhodnosti použití daných metod. Jedna hvězdička značí mírnou vhodnost dané metody, tři hvězdičky metodu velmi vhodnou.

Tabulka 5 Metody vyhledávání zaměstnanců

	Interní zdroje		Externí zdroje								
	Kariérové plánování a příprava	Vnitrofiremní konkurz	Doporučení zaměstnance	Úřad práce	Přímé oslovení vytipovaných	Firemní databáze a zájemci hlásící se	Inzerce	Sponzorování studentů a učňů a	Diplomové a ročníkové práce	Poradenská firma „executive search“	Poradenská firma
Top manažeři	***				***		*			**	*
Manažeři střední úrovně řízení	**	**			**		**			***	**
Manažeři nižší úrovně řízení	*	***	**			***	***			*	**
Obchodníci a prodejci		*	**	*	**	*	***			*	***
Administrativa			**	**		***	**	*	*		*
Specialisté podpory			***	*	**	***		**	**	*	**
Specialisté produkce			***	*	***	***		**	**	*	**
Výkonní pracovníci			**	**		***		*			
Pomocný personál			**	**		***					

Zdroj: Hroník (2007)

3.4 Výběr zaměstnanců

„Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu.“ (Dvořáková, 2007) Rozpoznat mezi uchazeči o zaměstnání pracovníka, který bude nejlépe

vyhovovat požadavkům na dané pracovní místo je nelehký úkol. Je nutné brát v potaz odborné a osobnostní charakteristiky zájemce spolu s jeho potenciálem.

Koubek (2007) říká, že proces výběru má klíčovou roli při formování pracovní síly organizace. Jedná se o dvoustrannou záležitost, neboť společnost si vybírá zaměstnance a uchazeč zaměstnavatele. Nevybírání si pouze společnost, naopak jsou rovnocennými partnery.

Při hledání jedinců, kteří nejlépe splňují požadavky na danou pracovní pozici, je vhodné podle Šikýře (2016) uplatňovat *pozitivní přístup*. Cílem pozitivního přístupu je nalezení předností uchazeče, než se naopak zabývat jeho nedostatky. Tento přístup je úspěšný při výběru, neboť je využíváno individuálních schopností a motivace zaměstnance a tím je dosahováno požadovaného výkonu a strategických cílů. Pozitivní přístup musí být nejen obsahem výběru zaměstnanců, ale i v jejich hodnocení, odměňování či vzdělávání.

3.4.1 Dokumenty požadované od uchazečů

Dokumenty předkládané uchazeči o zaměstnání jsou velmi významným zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale zejména výběr pracovníků.“ (Koubek, 2011) Samotná volba dokumentů závisí na povaze obsazovaného pracovního místa.

Po zájemcích se podle Koubka (2011) zpravidla požaduje:

- dotazník,
- životopis,
- doklady o vzdělání a praxi,
- reference z předchozího pracoviště,
- průvodní dopis.

Obsahem požadovaných dokumentů jsou osobní informace o uchazečích, které společnosti potřebují znát kvůli dostatečné identifikaci, možnosti kontaktovat zájemce, k posouzení jeho způsobilosti o dané zaměstnání a plnění povinností stanovených zvláštním právním předpisem. (Šikýř, 2016)

Společnosti se shromážděnými dokumenty od uchazečů musí náležitě zacházet. Osobní data od neúspěšných zájemců je nutné vrátit nebo zlikvidovat. Naopak u úspěšných žadatelů jsou

osobní informace dále zpracovány pouze s jejich osobním souhlasem a v souladu se zákonem č 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů. (Šikýř, 2016)

3.4.2 Dotazník

Získávání informací o uchazečích prostřednictvím dotazníku je dnes velmi rozšířené. Některé firmy si navrhují svůj vlastní. V *jednoduchém dotazníku* uchazeči uvádějí pouze holá fakta a je převážně využíván při hledání zaměstnanců v administrativních oblastech nebo u manuálních zaměstnání. V tzv. *otevřeném dotazníku* uchazeči zaujímají vlastní postoje a vyjadřují se k některým otázkám. Používán je při obsazování manažerských míst nebo při hledání specialistů. (Koubek, 2007)

Obě formy dotazníku mají stejnou *první část*, která se týká základních *identifikačních údajů uchazeče*. Zahrnuje název zaměstnání, o které se uchazeče zajímá, jeho jméno, tituly, bydliště, datum a místo narození, rodné číslo a číslo občanského průkazu, státní příslušnost, rodinný stav, počet dětí, vzdělání a další doplňkové informace jako řídící průkaz. V *druhé části* se dotazníky odlišují. V jednoduchém dotazníku uchazeč uvádí pouze výčet předchozích zaměstnání včetně jejich názvu, adres a pracovních zkušeností. V otevřeném dotazníku se zájemce může více rozepsat o detailech z předchozího zaměstnání, o svých zálibách, silných a slabých stránkách, důvodu, proč se uchází zrovna o nabízenou pozici, o tom, kde se vidí za pět let nebo které své pracovní schopnosti by chtěl rozvinout. *Závěrečná část* je stejná a ukončuje dotazník uvedením jmen osob, které by mohli poskytnout reference, termíny, kdy by uchazeč mohl nastoupit, a uchazečův podpis a s aktuálním datem. (Koubek, 2011)

3.4.3 Životopis

Mezi nejčastěji požadovaný dokument od uchazečů patří podle Koubka (2007) životopis. Jeho forma závisí na zájemci o zaměstnání.

Volný životopis

Podoba tohoto životopisu je zcela na uchazeči, pouze chronologicky popisuje jeho život a je formulován tak, aby byl přizpůsoben nabízené pracovní pozici. Nevýhoda spočívá v obtížné srovnatelnosti mezi kandidáty navzájem.

Strukturovaný životopis

Strukturovaný životopis v podstatě kopíruje životopisný dotazník. Výhodou u tohoto typu životopisu je, že životopisné informace všech zájemců mají standardní podobu a tím se snadněji porovnávají mezi sebou.

Polostrukturovaný životopis

V tomto typu uchazeč sám rozhoduje o formě, pouze jsou zadány určité body, které by měl životopis obsahovat.

3.4.4 Formulace nabídky o zaměstnání

Na základě popisu a specifikace pracovního místa je zformulována nabídka zaměstnání, která by podle Šikýře (2016) měla obsahovat následující:

- Název práce (pracovního místa)

Název musí být zvolen tak, aby upoutal pozornost uchazečů a poskytl jim dostatečné informace o požadavcích a podmínkách práce.

- Charakteristika práce a organizace

Informace o povaze práce a činnosti organizace.

- Místo výkonu práce

Pokud je odlišné od sídla společnosti, musí být uvedeno, aby uchazeč věděl, že nabízená pracovní pozice je vykonávána na jiném místě.

- Požadavky na zaměstnance

Nezbytné a nutné požadavky pro výkon na dané pracovní pozici. Požadavky musejí být přiměřené a oprávněné, aby nediskriminovaly některé uchazeče.

- Podmínky výkonu práce

Mezi podmínky výkonu práce náleží pracovní podmínky a podmínky odměňování, které v uchazečích vzbuzují zájem o dané zaměstnání. Podmínky musejí být jasně a srozumitelně formulovány.

- Dokumenty požadované od uchazečů
- Pokyny pro uchazeče o zaměstnání

Pokyny obsahují kontaktní údaje zodpovědné osoby za výběr zaměstnance a termín pro zaslání žádostí o zaměstnání a dalších dokumentů.

3.5 Metody výběru zaměstnanců

„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.“ (Kocianová, 2010) Neexistuje jedna nejlepší metoda pro posouzení, zda je daný uchazeč nejvhodnější pro dané zaměstnání. Naopak v praxi se nejvíce osvědčilo využívat kombinaci více metod. (Kocianová, 2010)

Před samotným výběrem však dochází k předvýběru, kdy jsou vybráni uchazeči, kteří nejvíce odpovídají požadavkům na obsazované pracovní místo.

3.5.1 Předvýběr

V této fázi nastává redukce uchazečů. *„V předvýběru tedy dochází k oddělení vážných zájemců, se kterými je možné dále spolupracovat, od zájemců, kteří se do výběrového řízení přihlásili nahodile bez toho, že by splňovali formální požadavky.“* (Frisch, Žufan, 2017) Hlavním důvodem pro předvýběr je zjištění zájmu uchazeče o nabízenou pracovní pozici.

Předvýběr lze uskutečnit prostřednictvím různých metod. Za nejdůležitější lze považovat *studium životopisu*, kde je kladen důraz na jeho přehlednost a logičnost. Personalisty zajímá, jak často a za jakých podmínek zájemce měnil práci nebo zda například existují časové prodlevy mezi vzděláním a zaměstnáním. Je nutné ověřit, zda informace uváděné v životopise jsou pravdivé. Další metodou je *studium motivačního dopisu*, kde se sleduje kvalita písemného projevu uchazeče, zejména pak formulace dopisu. (Duda, 2008) Informace mohou společnosti získat i prostřednictvím *osobnostních dotazníků* nebo *referencí*, které byly požadovány předem. Personalista může vést *orientační pohovor se zájemcem* například prostřednictvím internetu. (Frisch, Žufan, 2017)

3.5.2 Analýza dokumentů uchazeče

Analýza dokumentů uchazeče náleží mezi základní metody výběru (či předvýběru). Mezi dokumenty uchazeče patří žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání či různé certifikáty. O uchazeči také vypovídá již samotná úroveň jazykového zpracování či úprava materiálů.

Hodnocení životopisu

V současné době je nejčastěji využívaná forma životopisu životopis strukturovaný. V tomto životopise jsou osobní údaje uchazeče chronologicky a logicky uspořádány – na prvním místě je uvedeno nejvyšší dosažené vzdělání a poslední zaměstnání.

Podle Dvořákové (2007) je nutné sledovat například, jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce či zaměstnavatele, zda ukončil studium nebo jak dlouho trval jeho pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů. Nutné je i zkontrolovat, zda časové údaje uvedené v životopise se shodují s údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích nebo zda existují časové rezervy mezi jednotlivými zaměstnáními.

Pokud uchazeč splňuje požadavky na nabízenou pracovní pozici a jeho osobní data jsou v pořádku, je pozván k další proceduře, kterým je výběrový pohovor. Samotné hodnocení životopisu pak právě slouží jako příprava na tento pohovor. (Šikýř, 2016)

Motivační dopis

Cílem motivačního dopisu uchazeče je vzbudit pozornost posuzovatele. Měl by prezentovat uchazečův zájem o danou pozici, ale i jeho způsobilost v míře odpovídající skutečnosti. Neměl by obsahovat přehnané vychvalování své osoby. (Kocianová, 2010)

Součástí dokumentace jsou i osobní a firemní dotazníky či písemné reference a pracovní posudky.

3.5.3 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je podle Šikýře (2016) osobní setkání vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují požadavky na dané pracovní místo a kteří prošli metodou hodnocení životopisu, s personalisty a manažery společnosti.

Uchazeč i potenciální zaměstnavatel pak navzájem vyhodnocují a posuzují, zda navzájem ladí jejich požadavky a představy. Při pohovoru také hraje důležitou roli neverbální komunikace, která napomáhá odhalit shodu mezi řečí těla a slovní výpovědí. (Dvořáková, 2012)

Podle Šikýře (2016) je účelem výběrového pohovoru:

- ověřit a doplnit rozhodující údaje o uchazečích,
- posoudit způsobilost, chování a motivaci uchazečů,
- informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání,
- zjistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání.

Výběrové pohovory lze rozdělit podle počtu účastníků na straně tazatelů, ale i na straně uchazečů. Nejčastějšími účastníky pohovoru jsou uchazeč, personalista nebo manažer, který je přímým nadřízeným na nabízené pracovní pozici. Nejběžnější metodou je podle Dvořákové (2016) *individuální pohovor*, tedy *rozhovor jeden s jedním*. Tento rozhovor vede personalista, přímý nadřízený nebo vedoucí organizační jednotky s uchazečem. Tento typ je nejčastěji využíván při obsazování míst v administrativě nebo v manuálních profesích. Nevýhodou je podle Kociánové (2010) možnost chybného rozhodnutí jediného tazatele (více tazatelů může mít více postřehů). Proto je v praxi více využívána série individuálních pohovorů na více kol, která tento problém částečně řeší.

Výběrový panel je rozhovor, kdy na straně tazatele jsou dva či více lidí. Obvykle personalista a přímý nadřízený či potenciální spolupracovník. Tento typ rozhovoru umožňuje více sdílet postřehy o uchazeči, ale je zde v případě většího počtu tazatelů méně uvolněná atmosféra. (Kocianová, 2010)

Výběrová komise nebo také *výběrové řízení* či tzv. *konkurz* je oficiálnější a větší než výběrový panel a liší se hlavně tím, že je jasně a závazně dán postup výběrového řízení od chvíle jeho vyhlášení až do uzavření výsledku. Výběrová komise v tomto případě bývá oficiálně jmenována a uchazeče hodnotí více lidí z organizace. (Kocianová, 2010)

Podle míry strukturovanosti výběrového pohovoru mezi uchazečem a zástupci společnosti lze rozlišit následující typy rozhovorů:

- Strukturovaný pohovor

Tento typ pohovoru umožňuje porovnat všechny uchazeče podle stejných měřítek. Otázky a jejich modelové odpovědi spolu s pořadím a časem na otázky jsou předem připravené. Uchazeči jsou pak hodnoceni na základě svých modelových odpovědí. Tento pohovor trvá

přibližně 30 až 90 minut. (Šikýř, 2016) Tento typ rozhovoru bohužel neumožňuje pokládat přínosné doplňující otázky.

- Nestrukturovaný pohovor

Nestrukturovaný pohovor je veden bez přípravy a plánování, pouze s vymezením hlavního cíle výběrového pohovoru. Vše ostatní jako pořadí otázek a čas se odvíjejí na základě vývoje situace a reakcí uchazeče. (Šikýř, 2016)

- Polostrukturovaný pohovor

Zčásti strukturovaný a zčásti nestrukturovaný. Lze z něj zjistit postoj uchazeče k různým problémům plynoucí z rozhovoru. (Duda, 2008)

- Problémový pohovor

Během tohoto rozhovoru uchazeč řeší zadaný problém, zatímco potenciální zaměstnavatel sleduje jeho schopnosti. Je nutné zohlednit, že uchazeč může být nervózní. (Duda, 2008)

- Stresový pohovor

U stresového pohovoru je uchazeč konfrontován s emocionálně zatěžujícími situacemi či zcela nečekanými otázkami. Záměrem je posouzení reakce uchazeče na stres. Uchazeč se cítí nepříjemně a pod silným tlakem, přičemž jsou pozorovány jeho reakce. (Kocianová, 2010) Je vhodný při obsazování pracovních míst na pozici tiskový mluvčí nebo pracovník call centra. (Duda, 2008)

Před samotným výběrovým pohovorem je důležitá dostatečná *příprava*, která zahrnuje důkladnou analýzu popisu, specifikaci pracovního místa a definování povinností a odpovědností při výkonu práce. Výběrový pohovor musí být správně veden, proto je vhodné dodržovat následující *postup*. V *úvodu* je uchazeč zdvořile přivítán a je navozena přátelská atmosféra, aby se cítil dobře. Následně proběhne *představení zaměstnavatele*, kde je uchazeč seznámen s podmínkami práce a zaměstnáním v organizaci, a *představení uchazeče*, kde uchazeč prokazuje svoji motivaci ucházet se o právě nabízené zaměstnání. V této části také prezentuje svůj životopis. Následují *otázky a odpovědi*, kde si potenciální zaměstnavatel ověřuje a doplňuje informace o uchazeči. (Šikýř, 2016) Otázky pokládané zájemci by měly být otevřené s cílem mířit na konkrétní zkušenosti či aktivitu. Jako okruh vhodných dotazů lze uvést otázky týkající se odborných znalostí, pracovních zkušeností, motivace, sebehodnocení a hodnocení druhých, sociálních dovedností a zvládnání pracovní zátěže.

(Vajner, 2007) Probírají se také otázky ohledně finanční odměny a dalších benefitů za vykonávanou práci, ale i možnosti kariérního růstu. Uchazeč také získává další informace, které mu umožní se následně rozhodnout. V *závěru* se potenciální zaměstnavatel dohodne s uchazečem, jakým způsobem a v jakém termínu bude informován o výsledku pohovoru. (Šikýř, 2016)

Uchazeči, kteří při výběru neobstáli nebo neprokázali potřebné znalosti, jsou zdvořile odmítnuti dopisem. Naopak vybraným uchazečům je zaslán kladný výsledek pohovoru spolu s pozvánkou na schůzku, kde je podepsána pracovní smlouva. (Duda, 2008)

3.5.4 Testování uchazečů

Testování uchazečů má spíše doplňkovou funkci, kdy se výsledky z testování porovnávají s vyhodnocením životopisů, pohovorů a dalších metod výběru zaměstnanců. Vyhodnocovat testy by měl zkušený psycholog, čímž se zamezuje špatné interpretaci shromážděných výsledků o uchazeči, které by ho mohly poškodit. (Šikýř, 2016)

Podle Margarety Dale (2007) lze testy rozdělit do následujících tří skupin:

- Testy osobnosti

Testy osobnosti bývají většinou ve formě dotazníku. Jsou jimi prověřovány povahové rysy uchazečů, jejich osobnostní charakteristiky či osobní preference. Tedy vlastnosti, které jsou nutné pro výkon daného zaměstnání.

- Testy IQ

Tyto testy ověřují rozdíly v intelektových schopnostech uchazečů a rovněž hodnotí jejich vlohy pro řešení problémů, jejich logické myšlení nebo analytické dovednosti.

- Testy praktických dovedností

Mezi nejznámější testy praktických dovedností se řadí testování psaní všemi deseti prsty, práce s počítačem nebo zkouška manuální zručnosti. Dále se uplatňují při testování různá praktická cvičení nebo případové studie.

Velmi často jsou uchazečovy znalosti a dovednosti prověřovány pomocí testů simulujících reálné prostředí. Zde může být například zaměstnavatel v roli zákazníka, který řeší konfliktní situaci, a uchazeč v roli zaměstnance, který musí na nastalou situaci reagovat. Během tohoto testování lze pozorovat, jaké jsou uchazečovy dovednosti nastalou situaci řešit. Také je důležité, aby každý testovaný uchazeč měl stejné počáteční podmínky.

3.5.5 Assessment centre

„*Assessment Centre není místo; je to metoda pro výběr budoucích zaměstnanců, která využívá soubor úkolů a testů sestavených tak, aby ověřily kritéria uvedená v profilu pracovníka*“ (Dale, 2007) Tato metoda hodnocení, která získala v posledních letech na popularitě, zjišťuje prostřednictvím metod hodnocení schopnosti uchazeče a jeho projevy chování v různých situacích. Hodnocení provádí více osob, díky čemuž je hodnocení více objektivní a napomáhá získat úplný obrázek o uchazeči. Nevýhodu přinášejí vyšší náklady na zaškolování a odborné znalosti hodnotitelů. Metodu nejčastěji využívají větší organizace, kde k výběru dochází častěji. (Dale, 2007)

Metoda AC využívá tzv. princip triangulace, prostřednictvím kterého se snaží předcházet chybám a zkreslení. Princip triangulace při výstavbě AC popisuje Hroník (2007) následovně:

- Princip vícero očí

Modelové situace hodnotí více pozorovatelů-assessorů, aby výsledek odpovídal pozorování nezávislé skupiny. Proto není vhodné, aby jeden pozorovatel hodnotil vždy jednoho uchazeče.

Optimální je mít 4 hodnotitele, z toho 2 externisty a 2 zaměstnance společnosti. Externisti by měli být zkušení psychologové a ze zaměstnanců firmy pak personální manažer a manažer, který bude přímým nadřízeným uchazeče.

- Princip různého úhlu

Modelové situace musí být různého charakteru a uplatňují se zde skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostika. U skupinových modelových situací je důležitá správná velikost skupiny, která by měla mít optimálně 5 a maximálně 12 uchazečů. Při vyšším počtu hrozí, že se někteří zúčastnění nedostanou ke slovu. Velikost skupiny mezi 5 až 12 členy pak odpovídá počtu pracovního týmu ve středních a větších organizacích.

- Princip změny v čase

Projevy chování mohou být závislé na délce modelových situací, tím se lze vyvarovat handicapu, když má např. uchazeč „pomalý rozjezd“. AC trvá obvykle jeden den, ale někdy lze využít i dvou denní programy. Zejména z důvodu, že pro uchazeče je velmi obtížné se uvolnit na dva dny.

3.5.6 Reference

Reference slouží jako ověření předchozí praxe a poskytují ji osoby, které s uchazečem pracovali, tj. nadřízení nebo spolupracovníci. Jejich význam se postupně zvýšil, neboť až čtvrtina osob, které žádají o zaměstnání, neuvádějí pravdivé údaje. Nevýhodou je skutečnost, že nelze znát vztah mezi referující osobou a uchazečem. (Dale, 2007)

Reference se většinou ověřují v pozdější fázi výběru, neboť mnoho uchazečů neinformovalo svého současného zaměstnavatele o tom, že chtějí změnit práci. Většina informací získaných prostřednictvím referencí spíše potvrzují již zjištěné skutečnosti, nežli by poskytly nové informace. (Dale, 2007)

3.6 Rozhodování

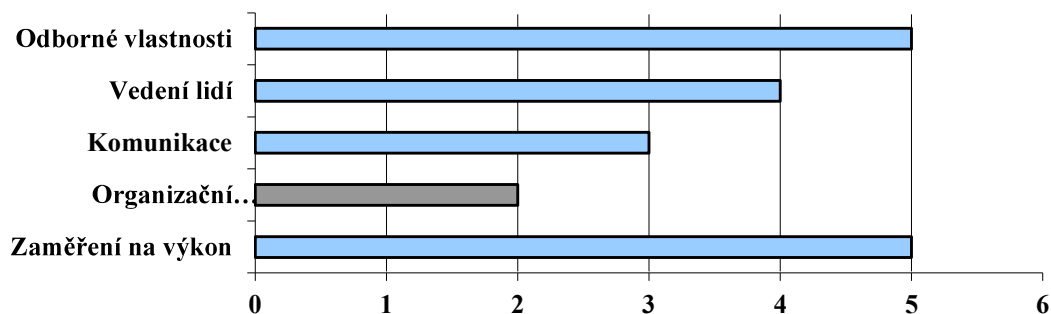
Existuje-li na trhu práce převis nabídky práce nad poptávkou po práci, společnosti si mohou volně vybírat, koho přijmou. V případě, že existuje více vhodných uchazečů, je nutné si zvolit systém, dle kterého se společnosti mohou rozhodnout. Podle Bělohlávka (2016) lze rozhodovat za pomoci následujících tří modelů:

3.6.1 Model limitů

Model limitů je založen na kritických hodnotách, kterých by měl uchazeč dosáhnout. V případě, že budou kompetence hodnoceny v rozmezí 0 až 5, může být stanovena hranice, že uchazeč s kompetencí na úrovni menší než 3 nebude přijat. Tedy uchazeč musí splňovat dané rozmezí požadavků. Může ale nastat situace, že nebude přijat žádný uchazeč nebo naopak bude více úspěšných uchazečů, než je možné přijmout.

Tento model bývá nejčastěji využíván při výběru řidičů motorových vozidel, kdy jsou předem jasně stanoveny hodnoty, kterých musí uchazeč dosáhnout.

Graf 1 Model limitů – hodnocení kompetencí



Zdroj: Bělohávek (2016)

3.6.2 Kompenzační model a technika GRID

Kompenzační model vychází z předpokladu, že uchazečovy nedostatky mohou být kompenzovány jeho přednostmi v jiných oblastech. Pokud má uchazeč nedostatky v operativě organizace práce, nemusí být nutně odmítnut, protože na pozici vedoucího pracovníka tuto činnost deleguje na svoji asistentku.

V tomto složitějším modelu usnadní rozhodovací práci kompetenční matice a technika GRID. Podle Manktelowa (2010) je tato technika založena na následujících krocích:

1. Vytvoření seznamu všech uchazečů v horním řádku tabulky a seznamu faktorů, dle kterých budou hodnoceni, naopak v prvním sloupci.
2. Stanovení důležitosti jednotlivých kritérií (kompetencí) od nedůležitých, značeno hodnotou 0, po velmi důležité, značeno hodnotou 5. Tento krok je zásadní, jelikož nejvíce ovlivňuje samotný výsledek.
3. Hodnocení jednotlivých kritérií uchazečů na stupnici od špatný, značeno 0, po velmi dobrý, značeno 5.
4. Násobení každého hodnocení z předchozího kroku 3 důležitostí z kroku 2. Tím lze získat vážené skóre uchazeče.
5. Sečtení váženého skóre z každého řešení a uchazeč s nejvyšším počtem vyhrává.

Tabulka 6 Technika GRID – hodnocení kompetencí

Kompetence	Váha	Uchazeč č. 1	Uchazeč č. 2	Uchazeč č. 3	Poznámka
Odborné znalosti	5	4	3	3	hodnocení
		20	15	15	násobení
Komunikace	3	2	5	4	hodnocení
		6	15	12	násobení
Organizační dovednosti	2	5	2	3	hodnocení
		10	4	6	násobení
Součet		36	34	33	

Zdroj: Vlastní zpracování podle Bělohávka (2016)

Z tabulky jasně vyplývá, že nejlépe si vedl uchazeč č. 1, který by však v předchozí metodě vypadl kvůli nízkému hodnocení v komunikaci.

3.6.3 Opakované dělení

Podle Bělohávka (2016) se jedná o efektivnější metodu limitů, kdy výběr se koná ve více kolech, a uchazeči se nemusejí účastnit všech metod.

V prvním kole jsou stanoveny požadované kompetence uchazečů, které musejí splňovat. V tomto kole jsou vyloučeni ti, kteří nesplnili například požadované odborné znalosti. Do dalšího kola tedy postupuje menší počet uchazečů, kteří mohou být podrobeni testování praktických dovedností nebo modelovým situacím. Tyto úkoly jsou bodovány a zasazeny do matice GRID. Nejlepší uchazeči postupují do kola třetího, kde hovoří s psychologem, který se zaměřuje na jejich komunikační dovednosti nebo motivaci. Následně by měl být vybrán nejvhodnější uchazeč.

4 Praktická část

Praktická část práce se zabývá procesem vyhledávání a výběru zaměstnanců na Katastrálním úřadě pro Plzeňský kraj. V úvodu této části práce je charakterizována samotná organizace, následuje realizace a vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení, zpracování dotazníkového šetření. Na základě výsledků z dotazníkového šetření byly ověřeny předem definované hypotézy.

4.1 Charakteristika vybrané organizace

„Katastrální úřad je (věcně příslušný) správní úřad, který vykonává státní správu katastru nemovitostí (dále jen "katastr") včetně zápisů práv k nemovitostem do katastru. Působnost katastrálních úřadů je vymezena zákonem č. 359/1992 Sb., o zeměměřických a katastrálních orgánech, ve znění pozdějších předpisů, kterým byly katastrální úřady zřízeny.“ (CÚZK: O úřadu, 2019)

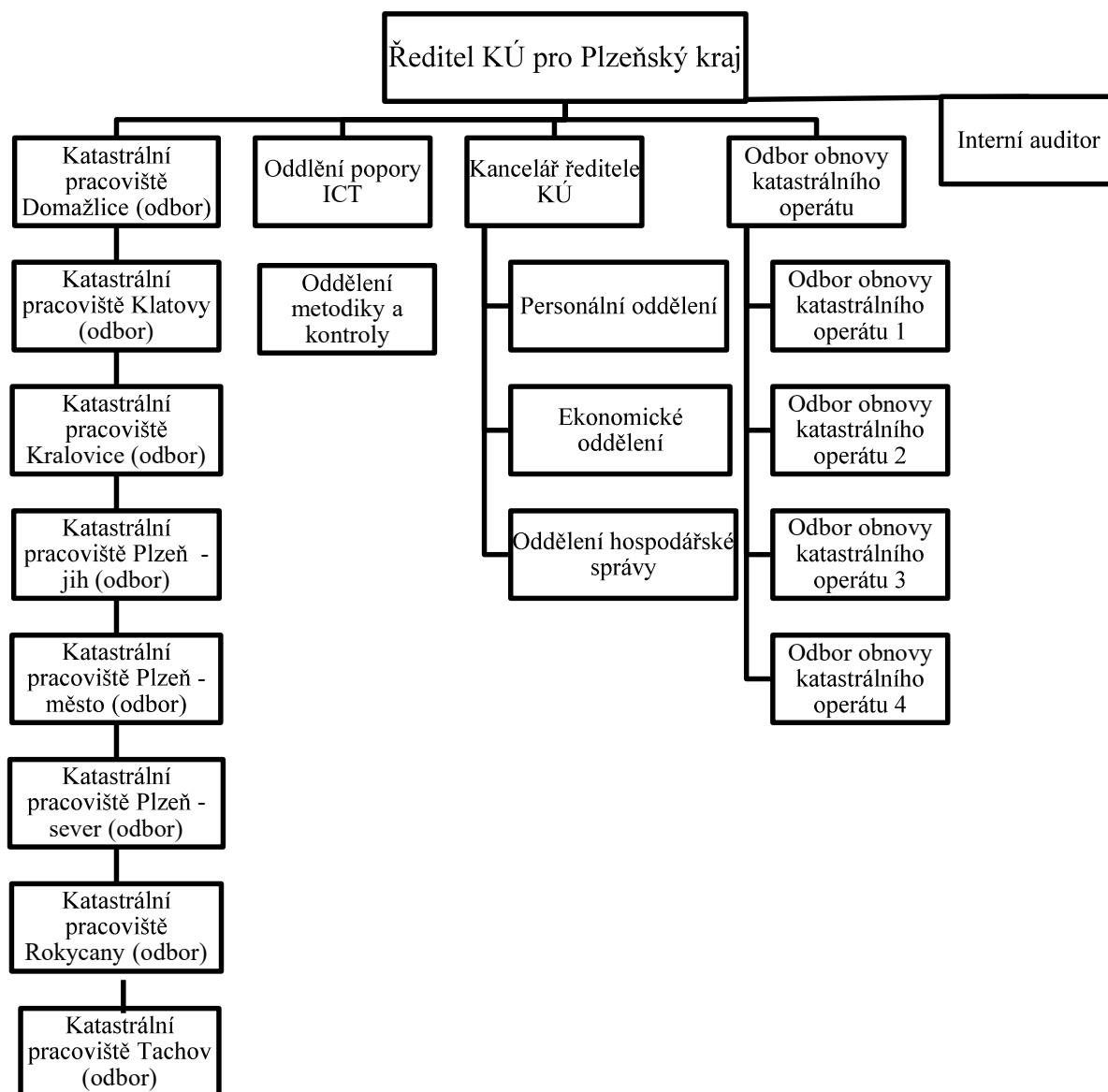
Podle oficiálních stránek KÚ věcná působnost zahrnuje tyto činnosti:

- vykonávají státní správu katastru nemovitostí České republiky,
- vykonávají správu zhušťovacích bodů a podrobných polohových a výškových bodových polí,
- projednávají porušení pořádku na úseku katastru nemovitostí České republiky podle zvláštního zákona,
- schvalují změny pomístního názvosloví a zabezpečují činnosti spojené se standardizací geografického názvosloví,
- schvalují změny hranic katastrálních území,
- vykonávají správu základních státních mapových děl stanovených Českým úřadem zeměměřickým a katastrálním,
- plní další úkoly na úseku zeměměřictví a katastru nemovitostí České republiky, kterými je pověřil Český úřad zeměměřický a katastrální.

Podle územní působnosti se jednotlivé katastrální úřady dělí dle krajů na 14 katastrálních úřadů. Tato diplomová práce se bude zabývat vybraným KÚ pro Plzeňský kraj. KÚ pro Plzeňský kraj zahrnuje následující katastrální pracoviště: Domažlice, Klatovy, Kralovice, Plzeň-jih, Plzeň-sever, Plzeň-město, Rokycany a Tachov.

Z hlediska organizační struktury každý KÚ má svého ředitele. Pod ředitelem KÚ jsou příslušní ředitelé odborů, kteří pod sebou mají vedoucí oddělení.

Tabulka 7 Organizační struktura KÚ



Zdroj: CÚZK: Organizační struktura (2019)

Hlavním sídlem je centrála nacházející se na adrese Radobyčická 2465/12, Jižní Předměstí, 301 000 Plzeň.

4.2 Služební a pracovní poměr

Zaměstnanci KÚ jakožto osoby vykonávající státní správu ve správním úřadu jsou ve vztahu ke KÚ ve služebním poměru. Tento pracovněprávní vztah se řídí na základě Sb. Zákona o státní službě 234/2014 s účinností od 01. 01. 2015 (MVCR, 2019)

Zaměstnanci ve služebním poměru vykonávají svoji službu na dobu neurčitou. Jsou však povinni do 1 roku od svého nástupu složit příslušnou úřednickou zkoušku. Tuto zkoušku nemusejí vykonávat zaměstnanci, kteří jsou ve státní službě na pracovní poměr. Pracovněprávní vztahy těchto zaměstnanců, kteří jsou však na KÚ zastoupeni v minimálním poměru, se řídí dle zákona 262/2006 Sb. Zákoníku práce.

4.3 Polostrukturovaný rozhovor s pracovníkem personální oddělení

S vedoucím personálního oddělení KÚ panem Mgr. Janem Šlaufem byl proveden polostrukturovaný rozhovor na téma vyhledávání a výběr zaměstnanců na tomto pracovišti. Seznam připravených otázek byl předem zaslán prostřednictvím emailu, aby se s otázkami mohl lépe seznámit.

Identifikační otázky

Otázka č. 1: Jak dlouho působíte na Katastrálním úřadu pro Plzeňský kraj?

Odpověď: *„Na Katastrálním úřadě působím 11 let.“*

Otázka č. 2: Jak dlouho jste na současné pozici?

Odpověď: *„V pozici vedoucího personálního oddělení jsem také 11 let.“*

Otázka č. 3: Kolik zaměstnanců v současné době pracuje na Katastrálním úřadě pro Plzeňský kraj?

Odpověď: *„Aktuálně máme 307 systemizovaných míst. Tyto místa jsou jak pro zaměstnance ve státní službě, tak pro zaměstnance na pracovních místech. Z těchto 307 je 297 míst pro zaměstnance ve služebním poměru, zbylí zaměstnanci jsou na pracovních místech, tedy bez souvztažností ke státní službě. Toto rozlišení platí od roku 2015 na základě Zákona o státní službě.“*

Vyhledávání zaměstnanců na katastrálním úřadě

Otázka č. 4: Jaké zdroje při vyhledávání zaměstnanců využíváte?

Odpověď: „V první řadě bych řekl, že zde vidím výhodu ve skutečnosti, že určitá skupina lidí automaticky vyhledává zaměstnání ve státní sféře. To je pro nás zajímavý a lze říci hlavní zdroj. Administrativní pozice nemusíme obsazovat inzercí, zde nejvíce využíváme interní zdroje. Z externích zdrojů jsme dříve využívali úřad práce. Bohužel v současné době úřady práce pro nás nemají mnoho zajímavých lidí. Také máme negativní zkušenost s tím, že nabídky z úřadu práce přejímaly různé pracovní servery, ale s omezeným množstvím informací. Tím se stávalo, že nám volali lidé, kteří vůbec nesplňovali podmínky, a proto pro nás bylo kontraproduktivní s úřadem spolupracovat.“

„Z internetových serverů využíváme nyní pouze jobs.cz, pokud potřebujeme obsadit například právnické pozice nebo pozice z oblasti IT. Pro vyhledávání zaměstnanců z právní oblasti využíváme ještě server pracepropravniky.cz, se kterým spolupracujeme už 10 let.“

„Volné pozice dále uveřejňujeme také přes náš intranet v rámci zeměměřického katastrálního úřadu. Dále využíváme ISoSS (Informační systém o státní službě), tím se pozice automaticky propíše na stránky Ministerstva vnitra ČR. Pracovní pozice inzerujeme i na úřední desce KÚ pro Plzeňský kraj.“

Otázka č. 5: Který z těchto zdrojů nejvíce preferujete?

Odpověď: „Převážně naše interní zdroje, pouze při vyhledávání zaměstnanců z právní oblasti využíváme nejvíce server pracepropravniky.cz nebo v případě IT jobs.cz.“

Otázka č. 6: Jaké jsou podmínky pro uchazeče v tomto oboru státní sféry?

Odpověď: „Rozhodně trestní bezúhonnost, která je v zákonu o státní službě. Dále věk 18 let, svéprávnost, zdravotní způsobilost a občanství EU. Limitováni jsme také určitým vzděláním na danou platovou třídu. Kvalifikační požadavky jsme si interním předpisem nestanovili, jelikož si nechceme snížit případný počet uchazečů. Některé katastrální úřady v jiných krajích si vnitřní předpis vydaly a následně měly problém s tím, že se uchazeči nehlásili nebo naopak nesplňovali dané interní předpisy.“

Otázka č. 7: Jaké dokumenty musí uchazeč předložit?

Odpověď: *„Čestné prohlášení, které je aktuálně přiloženo u přihlášky do výběrového řízení. Výpis z trestního rejstříku nebo nám dát potřebné údaje, jelikož si tento výpis můžeme udělat sami zde. Dále životopis a ověřené kopie o nejvyšším dosaženém vzdělání, které buď uchazeč přiloží k žádosti nebo je může předložit až u pohovoru.“*

Otázka č. 8: V jaké formě zasílají uchazeči svoje žádosti?

Odpověď: *„Uchazeč přinese žádost osobně na podatelnu nebo zasílá poštou, elektronicky datovou schránkou nebo emailem s elektronicky podpisem. 99 % přihlášek však dorazí poštou nebo na podatelnu, tedy v listinné podobě.“*

Výběr zaměstnanců na katastrálním úřadě

Otázka č. 9: Kdo je nejčastěji u pohovorů přítomen?

Odpověď: *„Je to různé, sestavení výběrové komise probíhá nejčastěji ad hoc. Pokud vedoucí pracoviště obsazuje pozici, ve spolupráci s námi osloví svoje kolegy z řad jeho podřízených nebo jiných pracovišť a dle náročnosti dané pozice je složena komise. Zpravidla je složení komise maximálně tříčlenné. Ze zákona nesmí být u výběrového řízení přítomen přímý nadřízený. U řadové pozice nesmí být přítomen vedoucí oddělení, u výběrového řízení vedoucího oddělení nesmí být přítomen ředitel odboru. Hledáme-li vedoucího oddělení, členy jsou jiní ředitelé odboru a vedoucí oddělení metodiky a kontroly, dle toho, jakou odbornost potřebujeme.“*

„Pokud bychom se vrátili ke složení komise u řadového zaměstnance, je obvykle komise složena z vedoucího vedlejšího oddělení, odborně znalého zaměstnance, který zná postup při výběrových řízeních a posledním členem bývá moje kolegyně z personálního oddělení. Já se v současné době zúčastňuji výběrových řízení pouze na požádání. Zpravidla jsem přítomen u dvou pohovorů z deseti“

„Všechny komise jsou jmenovány ředitelem katastrálního úřadu jen na dané výběrové řízení.“

Otázka č. 10: Máte seznam připravených otázek, které jsou uchazeči pokládány?

Odpověď: *„Krátko před výběrovým řízením se sejdou komise a shrnou si otázky dle obsazované pozice. Jinak probíhá pohovor standardně představením, otázkami proč by*

uchazeč chtěl pracovat zrovna u nás a následují otázky dle obtížnosti dané pozice. Rozhovor dále plyne de facto spontánně.“

Otázka č. 11: Jsou uchazeči o zaměstnání během pohovoru testováni?

Odpověď: „Ne, vzhledem k počtu uchazečů jsme nikdy písemné testy nedělali. Zvažovali jsme mezi lety 2008 a 2009, kdy jsme nabírali větší množství lidí, ale povedlo se nám tehdy nabrat lidi bez písemných testů.“

Otázka č. 12: Kolik kol musí uchazeč absolvovat?

Odpověď: „Výběrová řízení jsou jednokolová, ale probíhají s různými uchazeči ve více dnech. Druhé kolo vyhlášíme pouze, kdy v prvním kole není nikdo vybrán nebo se nikdo nepřihlásil. Pouze výjimečně se stalo, že proběhlo více kol, kdy jsme zužovali výběr uchazečů, ale jsou to pouze výjimky.“

Otázka č. 13: Kdo rozhoduje o přijetí kandidáta?

Odpověď: „Standardně výběrová komise rozdělí kandidáty na ty, kteří uspěli a ty, kteří neuspěli. Z těch, co uspěli, vybere výběrová komise tři, z nichž doporučuje vybrat vítěze. Tyto tři posuzuje přímý nadřízený, tedy vedoucí oddělení nebo ředitel odboru a ve shodě s ředitelem katastrálního úřadu rozhodnou o vítězi. O tomto výsledku se uzavře písemná dohoda.“

„Ředitel KÚ zasahuje do výběrových řízení minimálně, spíše rozhodnutí nechává na daném nadřízeném, tedy respektuje názor daného vedoucího oddělení nebo ředitele odboru. Pokud má uchazeč po absolvování výběrového řízení nadále zájem, uzavře se dohoda přijetí do služby a zařazení na služební místo. Pokud ne, vybírá se z ostatních uchazečů, kteří prošli výběrovým řízením. O tomto novém výběru se uzavře nová dohoda s ředitelem KÚ.“

Otázka č. 14: Jakým způsobem informujete uchazeče o konečném výsledku pohovoru?

Odpověď: „Jsme povinni informovat všechny uchazeče o výsledku výběrového řízení, tedy ať byli úspěšní či neúspěšní. To probíhá formou doporučeného dopisu. Zároveň je po odeslání všech dopisů vybraný uchazeč telefonicky informován, že byl vybrán, jelikož zde je časová prodleva, než dopisy dorazí.“

Otázka č. 15: Jak dlouho trvá obsazení pracovní pozice?

Odpověď: *„Kratší lhůty v případě, když tušíme, že by mohl být zájemce ze strany našich zaměstnanců. Pokud nevíme o nikom z interních zdrojů, lhůty prodlužujeme. Nejkratší zákonná lhůta je 10 kalendářních dnů. Pokud poslední den připadne na den pracovního klidu, prodlužuje se do dalšího kalendářního dne. Vypíše-li se výběrové řízení na pozici, na kterou se pravděpodobně přihlásí zaměstnanci z nižší platové třídy, které na dané pozici uvítáme, pohybuje se doba kolem tří týdnů Na pozice, které nemůžeme dlouhodobě obsadit je lhůta měsíc až měsíc a půl.“*

4.4 Vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru

Na základě výsledků polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím personálního oddělení bylo zjištěno, že vyhledávání a výběr zaměstnanců se v této oblasti státní sféry značně liší od sféry soukromé. Zaměstnanci jsou vyhledáváni prostřednictvím intranetu, zveřejněním nabídky volné pracovní pozice na úřední desce KÚ nebo s pomocí ISoSS. U pozic z právní oblasti a oblasti IT jsou využívány internetové servery.

Uchazeči taktéž musí splňovat podmínky dané služebním zákonem a spolu s životopisem zaslat předem vyplněný vzor žádosti o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo. Potenciální uchazeči jsou taktéž limitováni příslušnou platovou třídou podle nejvyššího dosaženého vzdělání a délky praxe. V oblasti výběru zaměstnanců lze nalézt rozdíl oproti sféře soukromé v tom, že budoucí přímý nadřízený se s ohledem na služební zákon neúčastní pohovorů. Výběrová řízení jsou jednokolová a během výběrového pohovoru není uchazeč testován.

Celkovou délku procesu vyhledávání a výběru zaměstnance velmi prodlužuje povinnost písemné dokumentace. Z větší části jsou reakce uchazečů na výběrová řízení zasílána písemnou formou a zároveň jsou o výsledku výběrového řízení ze zákona i touto formou informováni, což značně prodlužuje celý proces.

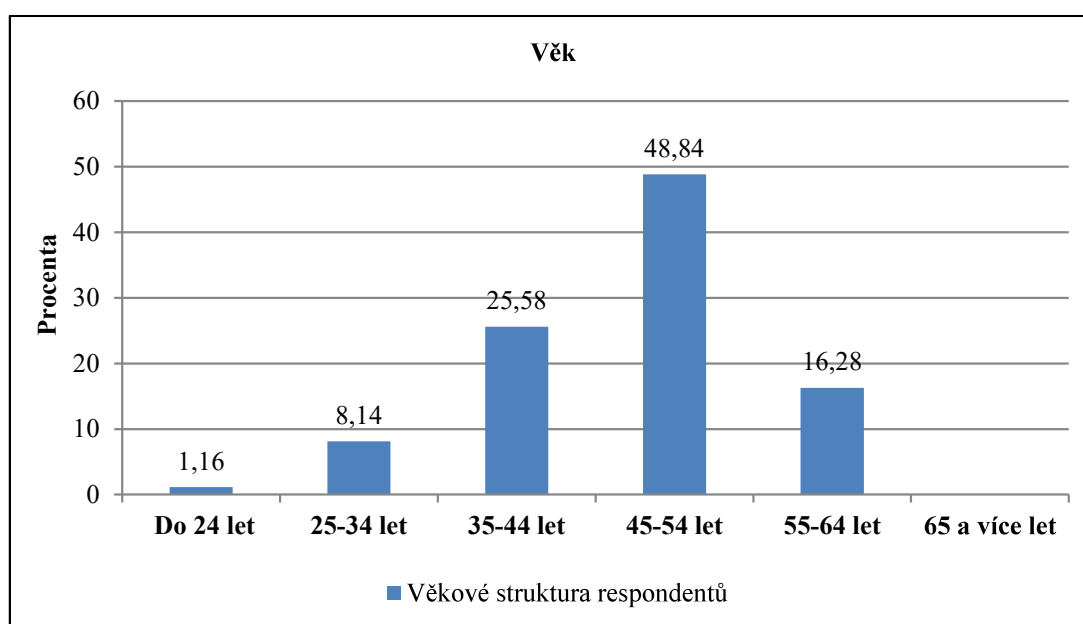
4.5 Dotazníkové šetření na KÚ pro Plzeňský kraj

Dotazníkové šetření probíhalo na všech pracovištích KÚ pro Plzeňský kraj. Celkově bylo osloveno 224 zaměstnanců KÚ, z toho se vrátilo 198 dotazníků, ze kterých bylo 26 dotazníků vyřazeno pro jejich neúplnost. Tedy pro dotazníkové šetření bylo použito 172 dotazníků.

Dotazník obsahoval 13 otázek, z toho první 4 otázky byly identifikační. Následně se dotazník rozdělil pro dvě cílové skupiny. První cílovou skupinou byli zaměstnanci, kteří již na úřadě působili na jiné pozici, tedy byli vybráni z interních zdrojů. Druhou skupinou byli zaměstnanci ze zdrojů externích, jejichž stávající pozice na KÚ je současně jejich první.

Z důvodu omezeného přístupu některých zaměstnanců k internetu, byl dotazník distribuován nejen v elektronické formě, ale i papírovou podobou.

Graf 2 Věková struktura respondentů

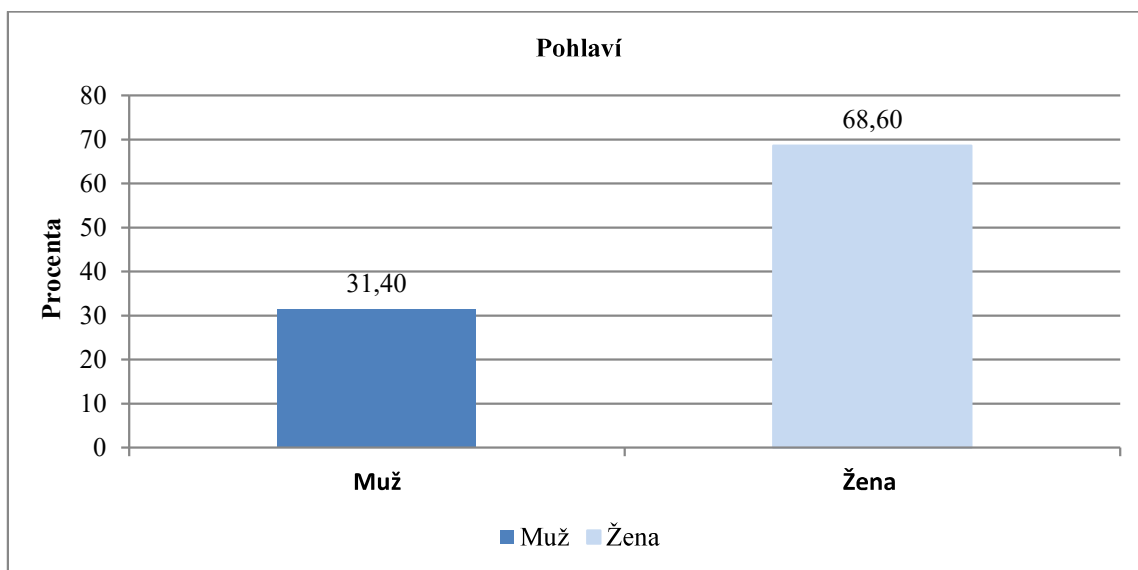


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že věková struktura respondentů je následující: 48,84 % tvoří zaměstnanci ve věku 45-54 let, následují zaměstnanci ve věku 35-44 tvořící 25,58 %, třetí a početně největší skupinou jsou zaměstnanci v rozmezí 55-64 let. Pouze necelých 10 % tvoří zaměstnanci do 34 let.

Je zřejmé, že v tomto sektoru státní služby není rovnoměrné zastoupení všech věkových skupin. Tento fakt může mít negativní dopad na situaci za několik let, kdy hrozí, že do důchodu odejde větší část zaměstnanců.

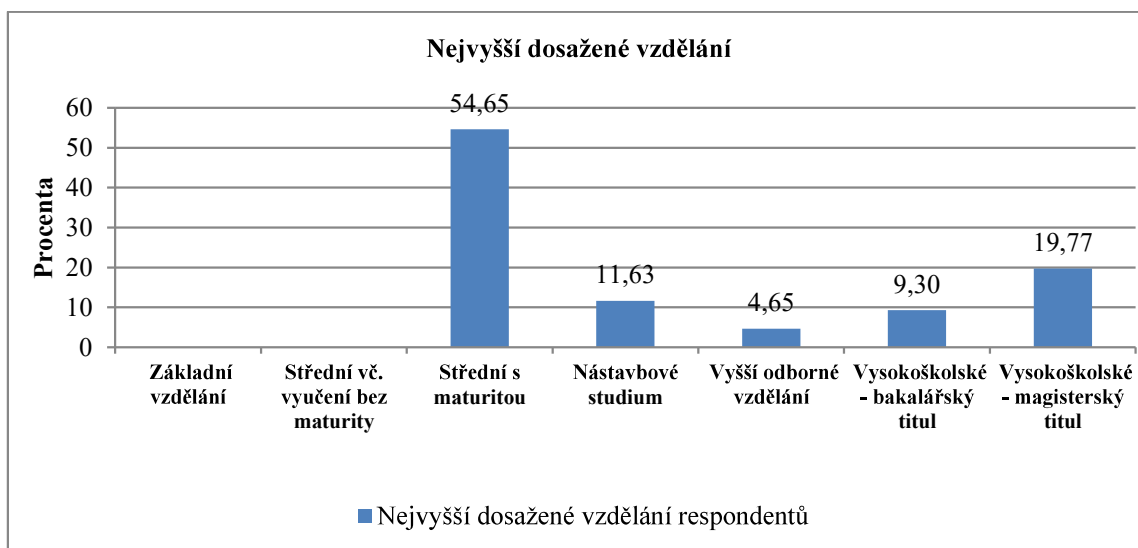
Graf 3 Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Struktura respondentů dle dotazníkového šetření zahrnuje 68,60 % žen a 31,40 % mužů. Lze konstatovat, že v této oblasti státní sféry převládají na pracovištích spíše ženy.

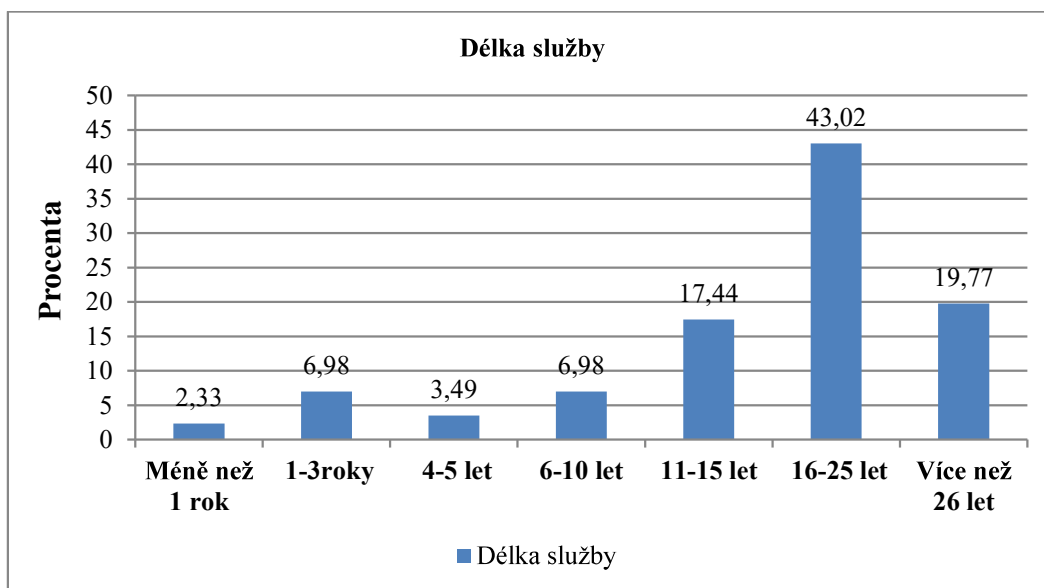
Graf 4 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka se zabývala nejvyšším dosaženým vzděláním respondentů. Podle grafu převažují zaměstnanci se středoškolským vzděláním s maturitou, ti jsou zastoupeni v počtu 54,65 %. Následují zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním s 19,77 % a nástavbovým studiem s 11,63 %.

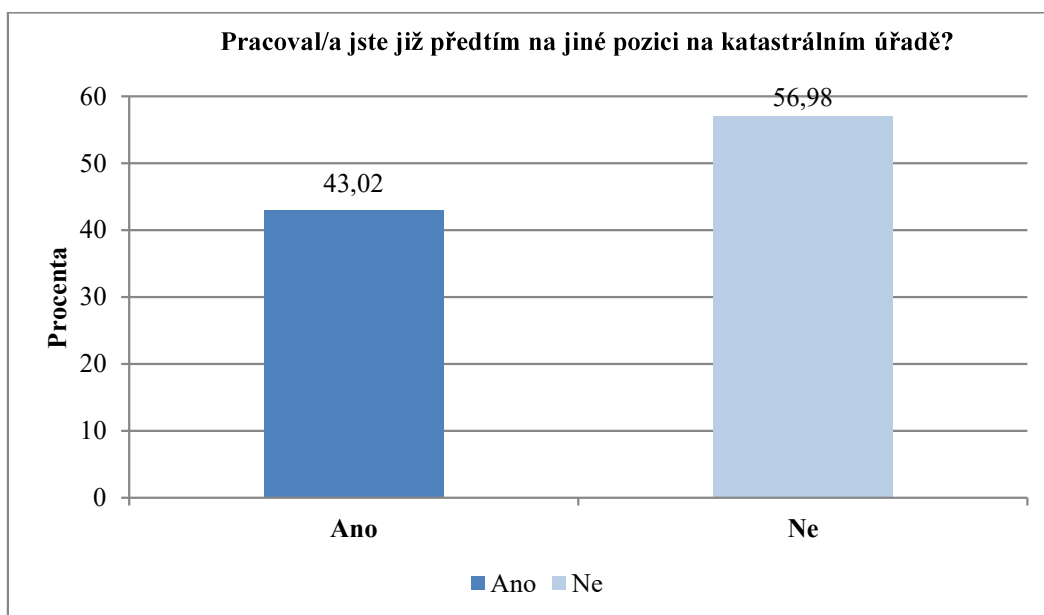
Graf 5 Délka služby respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě provedeného předvýzkumu byli respondenti rozděleni do výše uvedených skupin podle doby, po kterou na úřadě pracují. Z délky jejich služby na KÚ je vidět hlavní rozdíl oproti soukromé sféře. Téměř 19,77 % zaměstnanců zde pracuje přes 26 let. Početně největší skupina respondentů tvořící 43,02 % je zde v rozmezí 16-25 let. Naopak zaměstnanci, kteří jsou zde po dobu kratší než 3 roky, tvoří pouze necelých 10 %.

Graf 6 Externí a interní zdroje

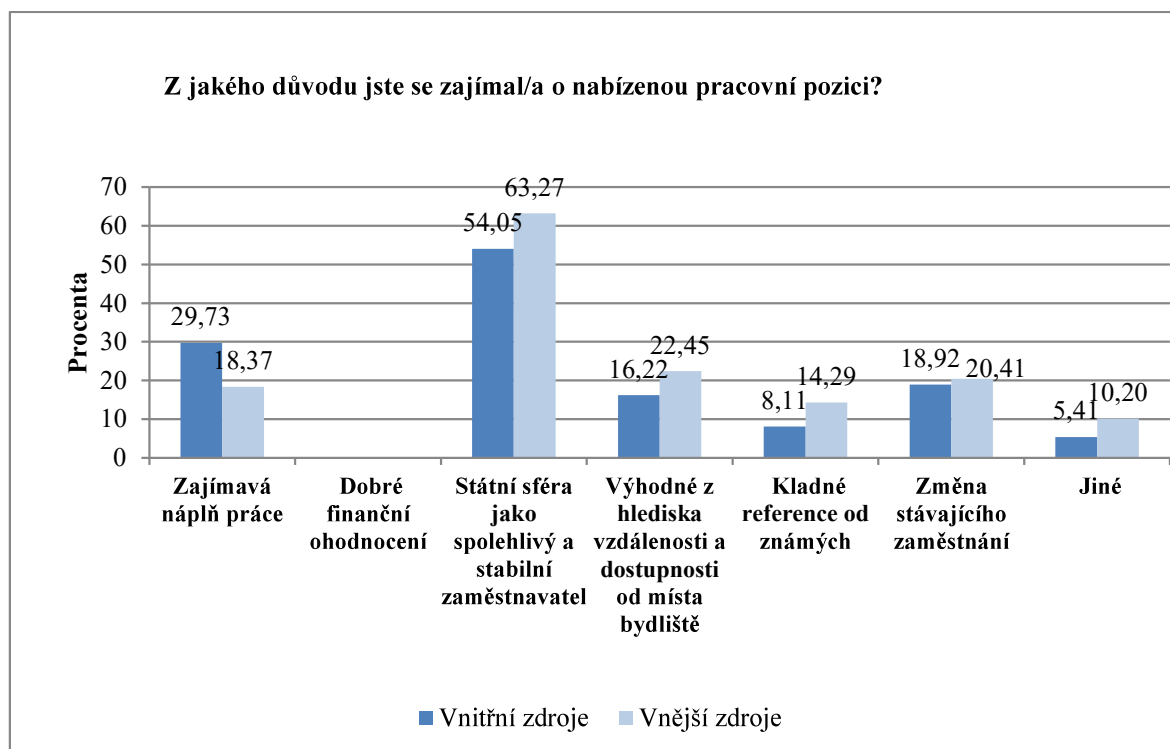


Zdroj: Vlastní zpracování

Tato pátá otázka dělí dotazníkové šetření na dvě skupiny zaměstnanců. Na zaměstnance, kteří již na KÚ pracovali, tedy se jedná o zaměstnance vyhledané z vnitřních zdrojů a jejichž pohovory probíhaly v rámci přesunu na jinou pracovní pozici, a zaměstnance, bez předchozí zkušenosti práce na KÚ, tedy zdroje vnější.

Podle získaných odpovědí 43,02 % respondentů, což odpovídá počtu 74, již předtím pracovalo na tomto úřadu na jiné pracovní pozici. Oproti tomu 56,98 %, které odpovídá počtu 98 zaměstnanců, nemá předchozí zkušenost s prací pro KÚ.

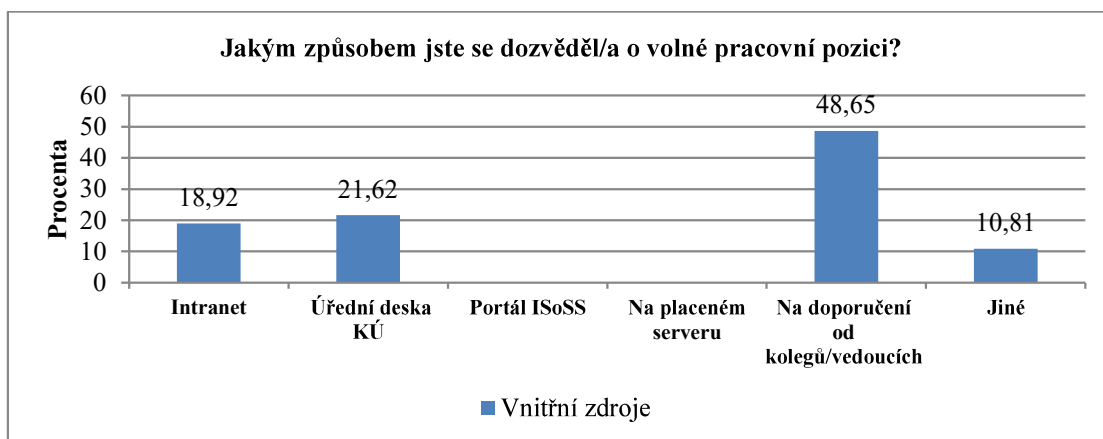
Graf 7 Důvod pro práci na katastrálním úřadě



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka jako jediná z dotazníkového šetření nabízela možnost vybrat více odpovědí, aby bylo možné přesně identifikovat všechny důvody, proč si zaměstnanci zvolili tento úřad jako svého zaměstnavatele. Hlavním důvodem byla odpověď státní sféra jako spolehlivý zaměstnavatel, která převládala u obou typů zdrojů zaměstnanců. Tuto možnost zvolilo 54,05 % zaměstnanců z vnitřních zdrojů a 63,27 % ze zdrojů vnějších. Druhým největším motivem byla zajímavá pracovní náplň, která u interně získaných zaměstnanců nabývá hodnoty 29,73 % a u externě 18,37 %. Naopak nikdo nezvolil důvod finančního ohodnocení. Z možností jiné respondenti uvedli, že práce na KÚ je jejich první zaměstnání a již zde zůstali.

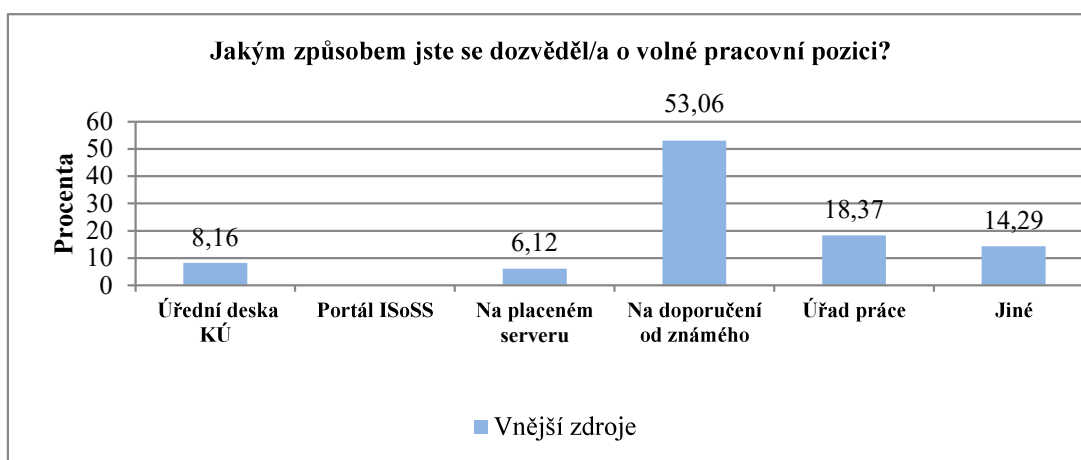
Graf 8 Inzerce pracovního místa – vnitřní zdroje



Zdroj: Vlastní zpracování

Je patrné, že zaměstnanci, kteří již na KÚ pracovali a pouze se přesunuli na jiné místo, se o nabízené pracovní pozici nejčastěji dozvěděli od kolegů nebo vedoucích pracovníků. Tato odpověď tvoří 48,65 %. 21,62 % zaměstnanců se o nové pozici dozvědělo na úřední desce KÚ a 18,92 % prostřednictvím intranetu.

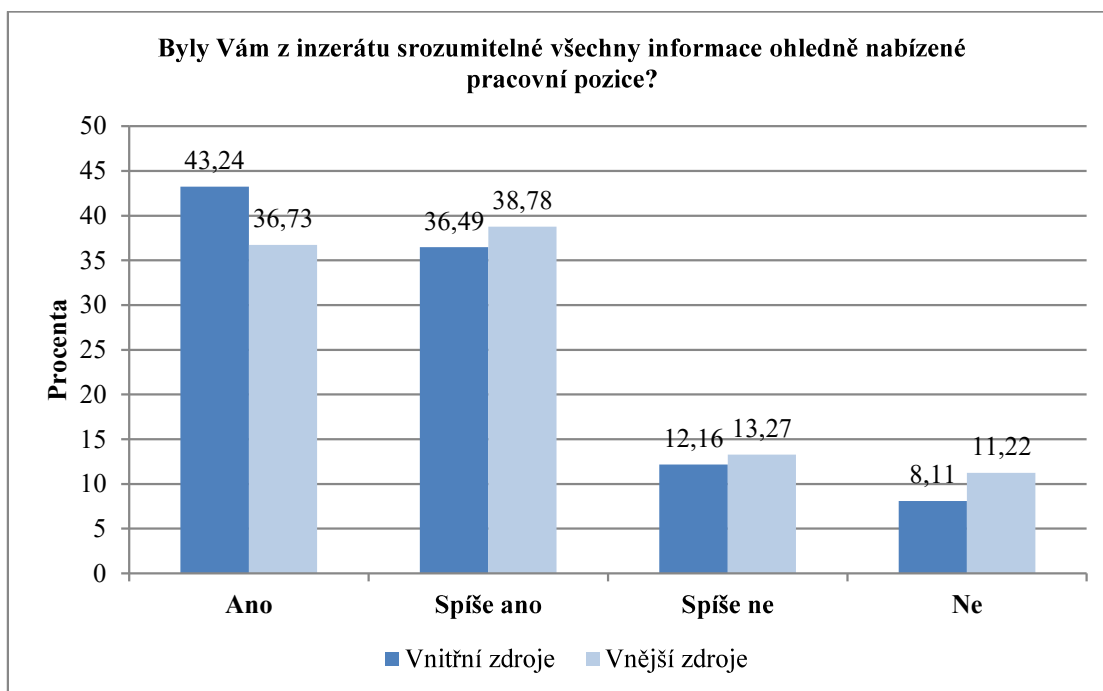
Graf 9 Inzerce pracovního místa – vnější zdroje



Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníku plyne, že 53,06 % zaměstnanců se o volné pracovní pozici dozvědělo od známého. Druhou nejvyšší skupinu tvoří zaměstnanci z úřadu práce s 18,37 % a ze skupiny jiné s 14,29 %. Tato možnost nejčastěji zahrnovala odpovědi, že uchazeč sám zkusil oslovit personální oddělení a životopis zaslal nebo se o inzerované pozici dozvěděl v novinách. Tato metoda prostřednictvím inzerce v novinách pro vyhledávání zaměstnanců dnes není KÚ využívána, ale část respondentů, kteří na úřadě pracují, touto formou byla vyhledána.

Graf 10 Srozumitelnost nabídky práce

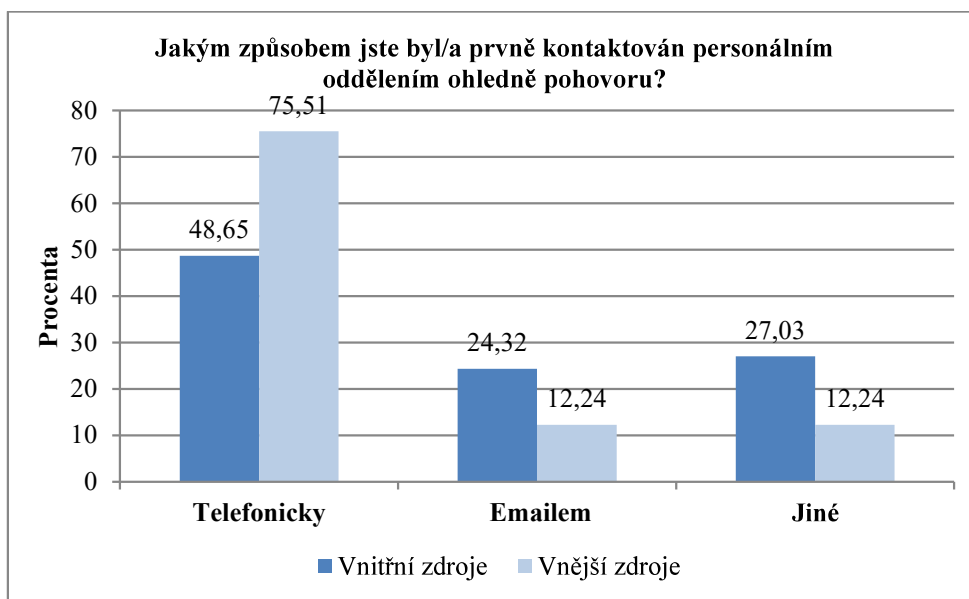


Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf zachycuje odpovědi na otázku ohledně srozumitelnosti nabídek inzerovaných pracovních pozic. Z odpovědí vyplývá, že srozumitelnost informací je pro obě skupiny respondentů přibližně stejná.

Je zde vidět, že pracovní inzeráty jsou kvalitně zpracovány, tedy i uchazeči z externích zdrojů, kteří nemají předešlou zkušenost s prací na KÚ, se v nabídce dobře zorientovali. Vezme-li se v potaz odborné zaměření vztahující se ke KÚ ve většině nabízených pozic, je zde vidět dobrá práce personálního oddělení při tvorbě inzerce.

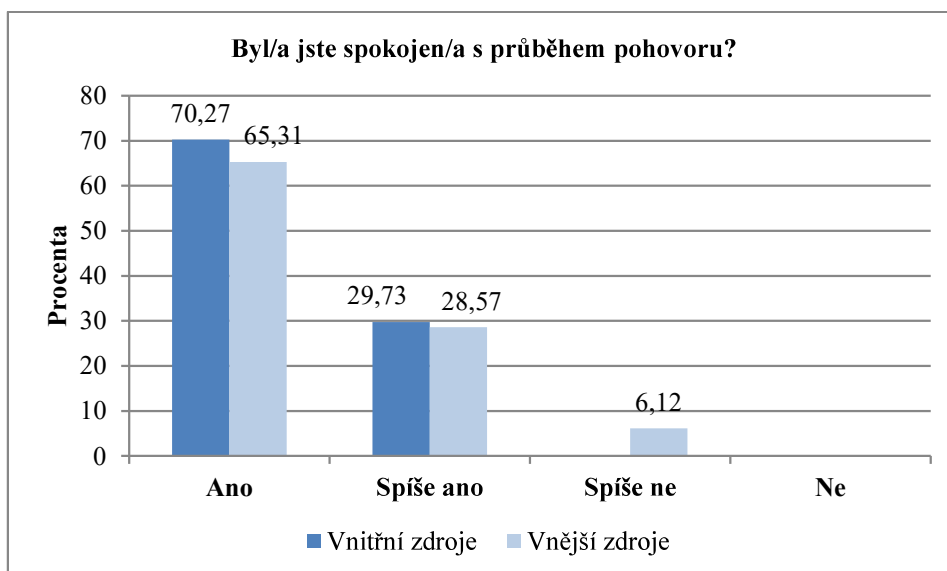
Graf 11 Způsob kontaktu uchazečů personálním oddělením



Zdroj: Vlastní zpracování

U zaměstnanců, kteří byli získáni z vnitřních zdrojů, bylo 48,65% kontaktováno telefonicky, 24,32 % emailem a 27,03 % jiným způsobem. V tomto případě u respondentů převažovalo v odpovědích osobní setkání. To je zcela pochopitelné, jelikož větší část zaměstnanců a personální oddělení sídlí v jedné budově. U zaměstnanců ze zdrojů vnějších naopak bylo 75,51% kontaktováno telefonicky, následuje 12,24% emailem a 12,24% jiných způsobem.

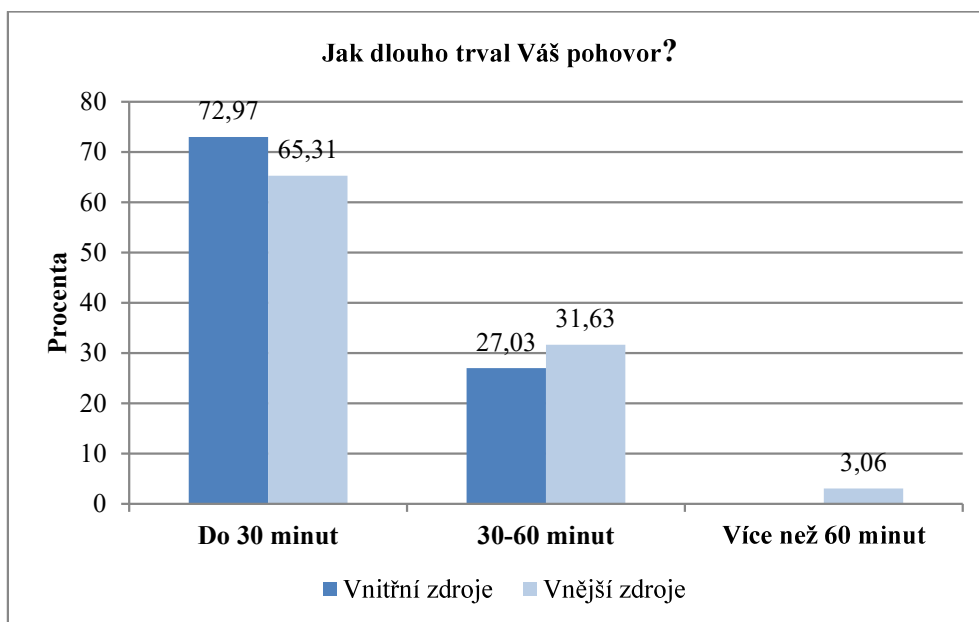
Graf 12 Spokojenost zaměstnanců s pohovorem



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že 70,27 % zaměstnanců, kteří se v rámci své práce na KÚ přesunuli na jinou pracovní pozici, byli se svým pohovorem spokojeni. Všichni tito interně získaní zaměstnanci hodnotí výběrové řízení pozitivně. Oproti tomu 65,31 % zaměstnanců externě přijatých bylo spokojeno s pohovorem, následuje odpověď spíše ano u 28,57% a spíše ne u 6,12%.

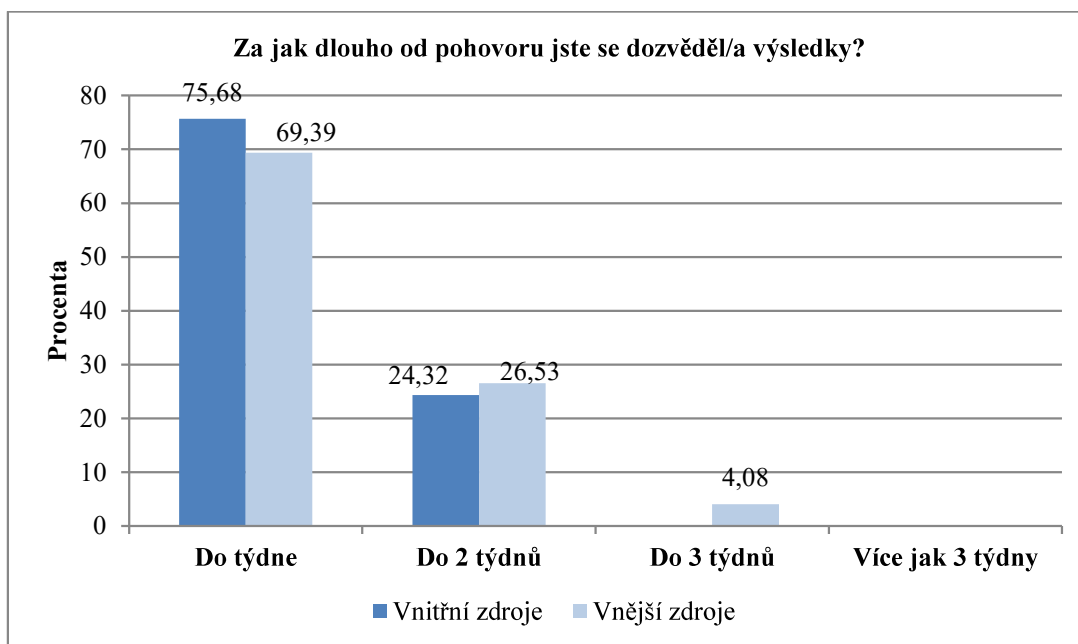
Graf 13 Délka pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníku vyplynulo, že pohovory na KÚ pouze výjimečně přesahují 1 hodinu. Nejčastěji trvají do 30 minut, to uvedlo 72,97 % zaměstnanců z vnitřních zdrojů a 65,31 % ze zdrojů vnějších. Zbytek rozhovorů proběhl v délce mezi 30-60 minutami, z toho větší část u externě získaných zaměstnanců. Pouze 3,06 % zaměstnanců ze zdrojů vnějších uvedlo, že jejich rozhovor trval déle než 1 hodinu.

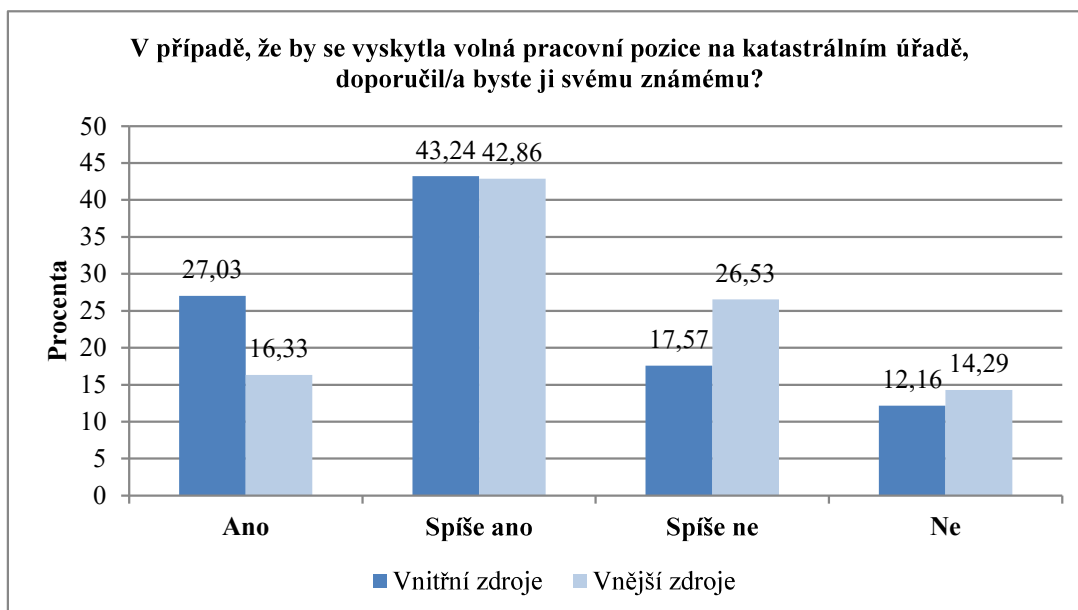
Graf 14 Rychlost reakce personálního oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf znázorňuje odpovědi respondentů na otázku, za jak dlouho byli informováni o výsledcích výběrového řízení. Je patrné, že personální oddělení s ohledem na délku procesu výběrového řízení ve státní sféře, se snaží reagovat do 1 až 2 týdnů. U zaměstnanců z vnitřních zdrojů je toto číslo vyšší, zde se až tři čtvrtiny zaměstnanců dozvědělo výsledky do 1 týdne.

Graf 15 Doporučení pro potenciální uchazeče



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že KÚ jako zaměstnavatele by spíše doporučovali zaměstnanci, kteří již zde pracovali na jiné pracovní pozici.

4.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že skoro polovina zaměstnanců KÚ je ve věku mezi 45-54 let. Následné šetření také poukázalo, že přes 40 % zaměstnanců zde pracuje v rozmezí 16-25 let. Tyto dvě otázky velmi charakterizují tento sektor státní správy, kde velká část zaměstnanců zde de facto pracuje po celý život. Bohužel toto se negativně promítá do skutečnosti, kdy dochází ke stárnutí zaměstnanců a chybí rovnoměrné zastoupení všech věkových skupin. Z dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že zde převažuje zastoupení žen a nejvyšším vzděláním je u více než poloviny zaměstnanců středoškolské s maturitou. Druhou nejčastější skupinou bylo vysokoškolské vzdělání. Tento fakt lze zdůvodnit tím, že někteří zaměstnanci si během státní služby dodělávají vyšší vzdělání, které je nutné k výkonu některých funkcí podle zákona nebo tím mohou dosáhnout na vyšší platovou třídu. Naopak mezi respondenty nebyl nikdo se základním vzděláním nebo bez maturity.

Dalším krokem bylo porovnání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů. 43,02 % respondentů uvedlo, že již má předchozí zkušenost s jinou pracovní pozicí na KÚ. Důvodem, proč tomu tak je, vyplývá z následující otázky. 54,05 % zaměstnanců z interních zdrojů a 63,27 % ze zdrojů externích uvedlo, že největším důvodem pro práci na tomto úřadu je stabilita a spolehlivost ze strany státní správy. Následovala odpověď, kdy respondenti hodnotí pracovní náplň na KÚ jako zajímavou.

U zaměstnanců z vnitřních zdrojů dotazníkové šetření prokázalo, že nejčastěji se o volné pracovní pozici dozvěděli od kolegů nebo vedoucích pracovníků. Následovala inzerce prostřednictvím úřední desky a intranetu. U zaměstnanců ze zdrojů vnějších nabyla odpověď, že o nabízené pracovní pozici se dozvěděli od známých, ještě větší četností. Je zde vidět fakt, že spíše než inzercí se respondenti o práci dozvěděli od svých známých.

Všechny inzerované pozice na KÚ musí splnit zákonem dané náležitosti. V tomto bodu respondenti hodnotili tyto inzeráty jako srozumitelné. První kontakt mezi zaměstnancem personálního oddělení a uchazečem byl nejčastěji telefonický. Z odpovědí vyplynulo, že zde probíhal velmi často první kontakt i osobně.

V následujícím bodě byla hodnocena spokojenost s výběrovým pohovorem, kde respondenti uvedli, že byli velmi spokojeni s jeho průběhem. Pohovor nejčastěji trval do 30 minut, což lze zdůvodnit absencí testování. Personální oddělení vykonává dobrou práci v oblasti informovanosti uchazečů o výsledcích výběrového řízení, kde výrazně převažuje odpověď do týdne.

Z odpovědí na otázku, zda by současní zaměstnanci doporučili pracovat na KÚ, převažuje odpověď spíše ano. U interně vybraných zaměstnanců je zde počet pozitivních doporučení vyšší.

4.7 Ověření hypotéz

Na základě výsledků z dotazníkového šetření byly ověřeny hypotézy za pomoci chí-kvadrát testu. V rámci testování byla stanovena nulová hypotéza H_0 a k tomu alternativní hypotéza H_A . Následně byla zvolena hladina významnosti α (0,05), na které bylo ověřeno, zda přijmout nebo zamítnout nulovou hypotézu.

Hypotéza č. 1

„Je předpokládáno, že podíl mužů a žen získaných z vnitřních a vnějších zdrojů se neliší.“

Hypotéza H_0 : Podíl mužů a žen získaných z vnitřních a vnějších zdrojů se neliší.

Hypotéza H_A : Podíl mužů a žen získaných z vnitřních a vnějších zdrojů se liší.

Tabulka 8 Kontingenční tabulka – hypotéza č. 1

	Vnitřní zdroje	Vnější zdroje	Celkový součet
Žena	52	67	119
Muž	22	31	53
Celkový součet	74	98	172

Zdroj: Vlastní zpracování v Excel

Tabulka 9 Chí-kvadrát test hypotézy č. 1

Testovací statistika	0,07161
Stupně volnosti	1
p-hodnota	0,78899

Zdroj: Vlastní zpracování v Excel

Zjištěná p-hodnota (0,78899) je větší než hladina významnosti α (0,05), tedy nulovou hypotézu nelze zamítnout. Podíl mužů a žen z vnitřních a vnějších zdrojů se neliší.

Hypotéza č. 2

„Je předpokládáno, že nebyl rozdíl ve srozumitelnosti inzerovaných pracovních pozic KÚ pro zaměstnance z vnitřních i vnějších zdrojů.“

Hypotéza H_0 : Nebyl rozdíl ve srozumitelnosti inzerovaných pracovních pozic KÚ pro zaměstnance z vnitřních i vnějších zdrojů.

Hypotéza H_A : Byl rozdíl ve srozumitelnosti inzerovaných pracovních pozic KÚ pro zaměstnance z vnitřních i vnějších zdrojů.

Tabulka 10 Kontingenční tabulka - hypotéza 2

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkový součet
Vnitřní zdroje	32	27	9	6	74
Vnější zdroje	36	38	13	11	98
Celkový součet	68	65	22	17	172

Zdroj: Vlastní zpracování v Excel

Tabulka 11 Chí-kvadrát test hypotézy č. 2

Testovací statistika	0,96464
Stupně volnosti	3
p-hodnota	0,80981

Zdroj: Vlastní zpracování v Excel

Zjištěná p-hodnota (0,80981) je větší než hladina významnosti α (0,05), tedy nulovou hypotézu nelze zamítnout a nebyl rozdíl ve srozumitelnosti inzerovaných pracovních pozic KÚ pro zaměstnance z vnitřních i vnějších zdrojů. Lze konstatovat, že inzerované pracovní pozice jsou dostatečně srozumitelné pro uchazeče z vnitřních a vnějších zdrojů.

Hypotéza č. 3

„Je předpokládáno, že zaměstnanci z vnitřních a vnějších zdrojů se neliší v četnosti doporučení volných pracovních míst svým známým.“

Hypotéza H_0 : Zaměstnanci z vnitřních a vnějších zdrojů se neliší v četnosti doporučení volných pracovních míst svým známým.

Hypotéza H_A : Zaměstnanci z vnitřních a vnějších zdrojů se liší v četnosti doporučení volných pracovních míst svým známým.

Tabulka 12 Kontingenční tabulka - hypotéza 3

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkový součet
Vnitřní zdroje	20	32	13	9	74
Vnější zdroje	16	42	26	14	98
Celkový součet	36	74	39	23	172

Zdroj: Vlastní zpracování v Excel

Tabulka 13 Tabulka 14 Chí-kvadrát test hypotézy č. 3

Testovací statistika	3,94403
Stupně volnosti	3
p-hodnota	0,26757

Zdroj: Vlastní zpracování v Excel

Zjištěná p-hodnota (0,26757) je větší než hladina významnosti α (0,05), tedy nulovou hypotézu nelze zamítnout.

5 Zhodnocení výzkumu a doporučení

Tato kapitola diplomové práce se věnuje celkovému zhodnocení výsledků, které byly zjištěny na základě polostrukturovaného rozhovoru, dotazníkového šetření, ověření hypotéz a navrhuje doporučení pro zlepšení stávajících procesů.

5.1 Celkové zhodnocení výzkumu

S ohledem na provedený výzkum lze konstatovat, že proces vyhledávání a výběru zaměstnanců na KÚ je značně odlišný od sféry soukromé. Věkové rozložení zaměstnanců je velmi nerovnoměrné a převládá starší věková skupina. Nastává problém, se kterým se bude muset úřad za několik let vypořádat, kdy tato skupina zaměstnanců dosáhne důchodového věku. Velká část zaměstnanců má předchozí zkušenost s prací KÚ na jiné pracovní pozici. Někteří zde podle odpovědí v dotazníkovém šetření pracují po celý svůj život a KÚ je jejich první a jediný zaměstnavatel.

Při vyhledávání zaměstnanců na administrativních pozicích jsou využívány převážně zdroje interní, pouze při vyhledávání zaměstnanců na pozice odborně zaměřené a s podmínkou vysokoškolského vzdělání jsou z externích zdrojů využívány internetové servery jobs.cz a práceproprávníky.cz. Nejčastějším motivem pro práci na KÚ byla odpověď, která shledávala státní sektor jako jistého zaměstnavatele, což je pro některé lidi velmi důležitým faktorem. Podle dotazníkového šetření inzerované pracovní pozice byly respondentům srozumitelné.

V oblasti výběru zaměstnanců byl velmi pozitivně hodnocen výběrový pohovor. Zde je vidět dobrá práce personálního oddělení.

5.2 Doporučení

Na základě provedeného šetření bylo zjištěno, že hlavním problémem na tomto úřadu je nedostatek zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním z právní oblasti a oblasti IT. S ohledem na finanční stránku jsou předloženy návrhy, které korespondují s finančními možnostmi KÚ.

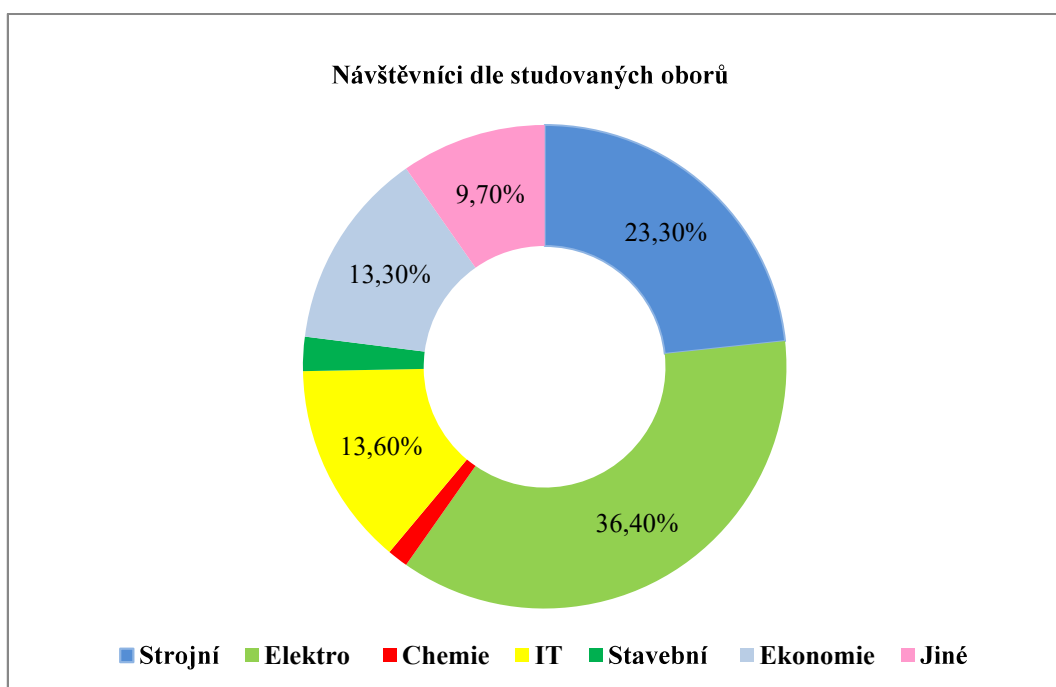
5.2.1 Veletrh pracovních příležitostí

Spolupráce s vysokými školami ve spojitosti s vyhledáváním vysokoškolsky vzdělaných odborníků je v tom směru klíčová, neboť každoročně nabízí velké množství vysokoškoláků

a právě prostřednictvím veletrhu pracovních příležitostí je možné oslovit větší část z nich na jednom místě.

Veletrh pracovních příležitostí při ZČU v Plzni, který v letošním roce slaví již dvacátý čtvrtý rok, je z hlediska vystavovatelů největší v České republice. Koná se v univerzitním kampusu na Borech souběžně v několika budovách univerzity. Zde je možnost oslovit až 4000 studentů, mezi kterými jsou i budoucí právníci či zaměstnanci z oblasti IT.

Graf 16 Návštěvníci veletrhu dle studovaných oborů



Zdroj: Veletrh pracovních příležitostí (2019)

Uvažuje-li se účast na tomto veletrhu, je zde cena za pronájem stánku 30 000 Kč. V tomto stánku zástupci daných společností - zaměstnanci personálního oddělení - se snaží oslovit budoucí absolventy. (Veletrh pracovních příležitostí, 2019)

Z hlediska nákladů je cena 30 000 Kč základní, může být navýšena o dodatečné služby jako je pronájem LCD monitoru nebo různých poliček na vystavované výrobky.

Bude-li v tomto případě uvažována cena 30 000 Kč jako základní a je zde možnost oslovit budoucí absolventy z oblasti právní, IT nebo jiné, tedy více uchazečů na jednom místě, je více než vhodné o tomto řešení uvažovat. Ve srovnání s jobs.cz, kde základní inzerce stojí 5 900 Kč a týká se jen jedné inzerované pozice. (Jobs.cz, 2019)

Ne každý student vysoké školy chce pracovat pro korporátní společnost, nemusí se cítit dobře v open space, které jsou již standardem pro tyto společnosti, nebo nechce zažít tlak, který je cítit v nadnárodních firmách. Z tohoto důvodu by se zaměstnanec personálního oddělení měl snažit zacílit právě na tuto skupinu budoucích absolventů. Jako hlavní důvody pro práci na KÚ by mohl uvést:

- stabilita – státní sektor jakožto zaměstnavatel nabízí stabilitu,
- dovolená a volno – 5 týdnů dovolené, 5 dnů indispozičního volna, studijní volno nebo volno na zařizování osobních záležitostí,
- nadstandardní vztahy na pracovišti – práce v příjemném kolektivu,
- uzavřené pracovní prostory – velké kancelářské místnosti,
- jasné finanční podmínky – růst v závislosti na délce praxe + osobní ohodnocení,
- časová flexibilita,
- služba státu má smysl.

Dala by se zdůraznit nabídka možnosti přijít se na úřad podívat a poznat denní náplň zaměstnanců, jejich úkoly a blíže se seznámit s různorodostí jejich práce.

5.2.2 Sociální média

Jako další možnost, jak oslovit širší skupinu mladších vysokoškoláků je prostřednictvím další spolupráce s vysokými školami a to prostřednictvím **Facebooku**. Na Fakultě aplikovaných věd na ZČU má vlastní facebookové stránky Katedra geomatiky, jejichž absolventi by na KÚ byli velmi vítáni. Řešením je navázání vztahů s touto katedrou a oslovení je, zda by nabídku na pracovní místo odpovídající profilu jejich absolventů nesdíleli na svých stránkách. Aktuálně mají tyto stránky přes 800 sledujících uživatelů.

Tato spolupráce by byla výhodná z důvodu nulových finančních nákladů, jelikož zaměstnanec personálního oddělení KÚ by tuto činnost vykonával v rámci svojí pracovní náplně. Tento způsob inzercí již proběhl mezi Katedrou geodézie a důlního měřičství VŠB-TU Ostrava a KÚ pro Moravskoslezský kraj.

Další možností inzercí prostřednictvím sociálních médií je využití sítě **LinkedIn**. Tuto možnost již využívá KÚ pro Středočeský kraj, který touto formou inzeruje volné pracovní pozice.

Stejně jako na Facebooku je i zde na LinkedIn inzerce zcela zdarma, nutné je pouze vytvořit stránku dané společnosti, ke které by měl zaměstnanec personálního oddělení práva administrátora. Pracovní nabídka ale musí být zveřejněna z osobního profilu, který si tento zaměstnanec může zdarma založit. Na svém osobním profilu pak stačí jen kliknout na odkaz zveřejnit inzerát.

5.2.3 Úřad práce

Znovunavázání vztahů s úřadem práce. I když dle zkušeností KÚ se tato spolupráce jevila jako kontraproduktivní, je zde výhoda v nulových nákladech. KÚ se stejně jako mnoho jiných společností setkalo s uchazeči o inzerovanou pracovní pozici, kteří ve skutečnosti o toto místo neměli zájem, pouze z důvodu evidence na úřadu práce museli potvrdit, že absolvovali výběrový pohovor. Bohužel tato situace se děje ve všech organizacích.

Na druhou stranu tuto inzerci z úřadu práce přejímají internetové servery a zveřejňují zdarma, což výrazně šetří náklady KÚ a úřad se dostává do podvědomí potenciálních uchazečů.

6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnocení procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců na KÚ pro Plzeňský kraj a v případě nedostatků navrhnout opatření pro zlepšení stávajících procesů.

Teoretická část práce byla vypracována na základě literární rešerše. Tato část diplomové práce se zabývala analýzou metod vyhledávání a výběru zaměstnanců s cílem získat potřebné znalosti do problematiky zkoumaného jevu.

Praktická část práce se zabývala samotným procesem vyhledávání a výběru zaměstnanců na KÚ. V úvodu této části byl charakterizován KÚ jakožto složka státní správy. Následně byl proveden polostrukturovaný rozhovor s vedoucím personálního oddělení. Tento rozhovor poukázal na několik rozdílů oproti literární rešerši. Zatímco v současné době společnosti sami potenciální zaměstnance oslovují, ať už prostřednictvím sociálních médií nebo zacílením na budoucí absolventy s pomocí vysokých škol, na KÚ tento způsob vyhledávání zatím není v praxi. KÚ je v tomto směru částečně svázán zákonem, kde je dáno, kde inzerované pracovní pozice musejí být povinně zveřejněny a hlavně finančními možnostmi.

V dotazníkovém šetření zaměstnanci vyjádřili svůj názor na vyhledávání a výběr zaměstnanců na KÚ. Z odpovědí vyplynulo, že zaměstnanci si nejvíce cenní stability KÚ jakožto svého zaměstnavatele. Také zde existuje velké množství interních přesunů na jinou pracovní pozici. Mnoho zaměstnanců uvedlo, že zde pracují 15-26 let a je zde i patrné, že dochází ke stárnutí zaměstnanců. S tímto problémem se bude muset úřad za několik let vyrovnat, kdy odejde větší část zaměstnanců do důchodu. Následně byly ověřeny předem definované hypotézy.

Na základě zjištěných poznatků z praktické části práce byl nalezen problém týkající se nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců z právní oblasti a oblasti IT. Jedním z důvodů je nižší finanční ohodnocení nežli ve sféře soukromé. Na druhou stranu tento sektor státní sféry může nabídnout výhody ve formě stabilnějšího prostředí nebo většího počtu dnů dovolené. Ne každý jedinec chce pracovat v korporátní společnosti a právě na tyto jedince by se KÚ měl zaměřit.

Jako jedno z navržených opatření byla aktivní účast na veletrhu pracovních příležitostí při ZČU v Plzni. Celkové náklady na tento způsob inzerce je v porovnání k ostatním současným

metodám finančně méně nákladný. Je zde však šance oslovit velké množství mladých absolventů. Dalšími návrhy byla aktivní účast KÚ na sociálních sítích, zejména na LinkedIn nebo Facebook ve spolupráci s vysokými školami. Posledním návrhem bylo znovunavázání vztahů s úřadem práce, zejména z důvodu finančních, kdy tento způsob inzercí KÚ nezatěžuje náklady.

Pravdou však zůstává, že nižší finanční ohodnocení odborníků částečně znevýhodňuje tuto sféru státní správy.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Tištěné publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BIELCZYK, Antonín. *Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2005. 316 s. ISBN 80-7248-304-8.

BÖHMOVÁ, Lucie, PAVLÍČEK, Antonín. Personalistika a budoucnost sociálních sítí v ČR. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration*, 2013, roč. XX, č. 27, s. 14-22. ISSN: 1211-555X.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. 335 s. ISBN 978-80-7452-038-9.

ČOPIKOVÁ, Andrea, BLÁHA, Jiří, HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2015. 254 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

FRISCHMANN, P., ŽUFAN, J. *Personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 220 s. ISBN 978-80-7552-714-1.

- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 337 s. ISBN 978-80-248-3554-9.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2012. 152 s. 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUSSIER, R. N., HENDON J. R.. *Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development*. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1483358505.
- MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe]*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.
- MANKTELOW, James. *The Mind Tools E-book*. Mind Tools Ltd., 2010. 213 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

NIKOLAOU, I., OOSTROM, J. K. *Employee recruitment, selection, and assessment: Contemporary issues for theory and practice*. Sussex, UK: Psychology Press, 2015. ISBN 978-1-138-82326-6.

NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. 124 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-86946-49-8.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 539 s. ISBN 978-80-247-3568-9.

SNELL, S., BOHLANDER, G. *Managing Human Resources*. 16th ed. Manson: CENGAGE Learning, 2012. 793 p. ISBN 978-1-111-53282-6.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2.vyd. Praha: Grada, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 111 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

7.2 Internetové zdroje

CZSO.CZ: *Česká republika od roku 1989 v číslech -2017* [online]. 2019 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <[https://www.cuzk.cz/Urady/Katastralni-urady/Katastralni-urady/Katastralni-urad-pro-Plzensky-kraj/O-uradu/Pusobnost-KU/Vecna-a-uzemni-pusobnost-Katastralnich-uradu-\(1\).aspx](https://www.cuzk.cz/Urady/Katastralni-urady/Katastralni-urady/Katastralni-urad-pro-Plzensky-kraj/O-uradu/Pusobnost-KU/Vecna-a-uzemni-pusobnost-Katastralnich-uradu-(1).aspx)>.

CZSO.CZ: *Průměrné mzdy - Rychlé informace* [online]. 2019 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/prumerne-mzdy>>.

CZSO.CZ: Míra nezaměstnanosti a ekonomické aktivity leden 2019 [online]. 2019 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-2017-dsf60agmth>>.

CÚZK.CZ: Věcná a územní působnost katastrálních úřadů [online]. 2019 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <[https://www.cuzk.cz/Urady/Katastralni-urady/Katastralni-urady/Katastralni-urad-pro-Plzensky-kraj/O-uradu/Pusobnost-KU/Vecna-a-uzemni-pusobnost-Katastralnich-uradu-\(1\).aspx](https://www.cuzk.cz/Urady/Katastralni-urady/Katastralni-urady/Katastralni-urad-pro-Plzensky-kraj/O-uradu/Pusobnost-KU/Vecna-a-uzemni-pusobnost-Katastralnich-uradu-(1).aspx)>.

JOBS.CZ: Aktuální ceník služeb [online]. 2019 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <<https://firmy.jobs.cz/cenik/>>.

MEDIAGURU.CZ: Facebook má v Česku 5,1 milionu uživatelů [online]. 2019 [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <<https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/09/facebook-ma-v-cesku-5-1-milionu-uzivatelu/>>.

MVCR.CZ: Věcná a územní působnost katastrálních úřadů. [online]. 2019 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: < <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/statni-sluzba.aspx>>.

Veletrh pracovních příležitostí: O veletrhu [online]. 2019 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: < <https://www.veletrh.zcu.cz/cz/o-veletrhu-2016/o-veletrhu>>.

8 Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 Analýza pracovního místa.....	I
Příloha 2 Oznámení o vyhlášení výběrového řízení	II
Příloha 3 Vzor žádosti o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo	IV
Příloha 4 Úvodní email s otázkami pro vedoucího personálního oddělení	VIII
Příloha 5 Otázky rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení	IX
Příloha 6 Dotazník pro zaměstnance z vnitřních zdrojů	X
Příloha 7 Dotazník pro zaměstnance z vnějších zdrojů	XIII

Příloha 1 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa:

- **celkový účel** – proč pracovní místo existuje a jaký je v podstatě očekávaný příspěvek držitele pracovního místa,
- **obsah** – povaha a šíře práce, pokud jde o vykonávané úlohy a plnění povinností, tj. proces přeměny vstupů (znalostí, dovedností a schopností) na výstupy (výsledky),
- **zodpovědnosti** – výsledky nebo výstupy, za které držitel pracovního místa zodpovídá,
- **kritéria výkonu** – kritéria, měřítko nebo ukazatele, které umožňují zhodotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě,
- **odpovědnost** – úroveň odpovědnosti, kterou držitel pracovního místa musí uplatňovat v souvislosti s šíří a vstupy práce, rozsah svěřené pravomoci při rozhodování, obtížnost, velikost, rozmanitost a složitost problémů, které musí řešit, množství a hodnota zdrojů, které spravuje, typ a význam interpersonálních vztahů,
- **organizační faktory** – vztahy podřízenosti, resp. nadřízenosti týkající se držitele pracovního místa, tj. komu podléhá buď přímo (liniový manažer), nebo funkčně (v záležitostech týkající se určitých oblastí, jako jsou finanční otázky nebo personální řízení), pracovníci, kteří jsou podřízeni přímo nebo nepřímo jemu, míra zapojení držitele pracovního místa do týmové práce
- **motivující faktory** – zvláštní typy práce na pracovním místě, které pravděpodobně mohou motivovat nebo demotivovat držitele pracovního místa, pokud se (v případě demotivačních faktorů) nepřijmou příslušná opatření
- **faktory osobního rozvoje** – vyhlídka na postup a kariéru a příležitost získat nové dovednosti nebo odbornost,
- **faktory prostředí** – pracovní podmínky, hlediska zdraví a bezpečnosti, nevhodná pracovní doba, mobilita, ergonomické faktory vyplývající z povahy používání zařízení nebo z povahy pracoviště.

Zdroj: Bielezyk (2005)

Příloha 2 Oznámení o vyhlášení výběrového řízení

**Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na služební místo
rada/odborný rada – rozhodování o povolení vkladu RPV1002,
Oddělení právních vztahů k nemovitostem,
Katastrální úřad pro Plzeňský kraj, Katastrální pracoviště Plzeň-město**

Č.j.: KÚ-01119/2019-400-1001-1
Plzeň 11. března 2019

Ředitel Katastrálního úřadu pro Plzeňský kraj jako služební orgán příslušný podle § 10 odst. 1 písm. f) zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon“), vyhláší výběrové řízení na služební místo rada/odborný rada – rozhodování o povolení vkladu RPV1002, Oddělení právních vztahů k nemovitostem, Katastrální úřad pro Plzeňský kraj, Katastrální pracoviště Plzeň-město, v oboru služby 70. Zeměměřičtví a katastr nemovitostí. **Místem výkonu služby je Plzeň.**

Služba na tomto služebním místě bude vykonávána ve služebním poměru na dobu neurčitou. Předpokládaným dnem nástupu do služby na tomto služebním místě je 1. 5. 2019.

Služební místo je zařazeno podle Přílohy č. 1 k zákonu do 11. platové třídy.

Na služebním místě jsou vykonávány zejména následující činnosti:

- rozhodování o povolení vkladu do katastru nemovitostí
- kontrola listin předložených k záznamu do katastru
- oprava chyb v katastru nemovitostí

Posuzovány budou **žádosti**¹ o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo (dále jen „žádost“) **podané ve lhůtě do 21. 3. 2019**, tj. v této lhůtě zaslané služebnímu orgánu prostřednictvím provozovatele poštovních služeb na adresu služebního úřadu Katastrální úřad pro Plzeňský kraj, Radobyčická 12, 301 00 Plzeň, nebo osobně podané na podatelnu služebního úřadu na výše uvedené adrese. Žádost lze podat rovněž v elektronické podobě podepsanou uznávaným elektronickým podpisem na adresu elektronické pošty služebního úřadu ku.proplzenkraj@cuzk.cz nebo prostřednictvím datové schránky ID: 8rtadm4.

Obálka, resp. datová zpráva, obsahující žádost včetně požadovaných listin (příloh) musí být označena slovy: „Neotvírat“ a slovy „Výběrové řízení na služební místo rada/odborný rada – rozhodování o povolení vkladu RPV1002, KP PM“.

Výběrového řízení na výše uvedené služební místo se v souladu se zákonem může zúčastnit žadatel, který:

- 1) splňuje základní předpoklady stanovené zákonem, tj.:
 - a) je státním občanem České republiky, občanem jiného členského státu Evropské unie nebo občanem státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru [§ 25 odst. 1 písm. a) zákona];
Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta první zákona dokládá příslušnými listinami, tj. průkazem totožnosti nebo osvědčením o státním občanství. Při podání žádosti lze podle § 26 odst. 2 zákona doložit pouze písemné čestné prohlášení o státním občanství²; uvedenou listinu je žadatel v takovém případě povinen doložit následně, nejpozději před konáním pohovoru;
Žadatel, který není státním občanem České republiky, musí zkouškou u osoby, která jako plnoprávný člen Asociace jazykových zkušebních institucí v Evropě uskutečňuje touto asociací certifikovanou zkoušku z českého jazyka jako cizího jazyka, prokázat znalost českého jazyka; to neplatí, doloží-li, že absolvoval alespoň po dobu 3 školních roků základní, střední nebo vysokou školu, na kterých byl vyučovacím jazykem český jazyk. Splnění tohoto předpokladu se dokládá příslušnou listinou.
 - b) dosáhl věku 18 let [§ 25 odst. 1 písm. b) zákona];

¹ Formulář žádosti tvoří přílohu č. 1 tohoto oznámení.

² Písemné čestné prohlášení o státním občanství je zahrnuto ve formuláři žádosti a bude považováno za doložené, pokud žadatel zaškrtně a doplní příslušné pole vztahující k tomuto čestnému prohlášení.

- c) je plně svéprávný [§ 25 odst. 1 písm. c) zákona];
Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta šestá zákona dokládá písemným čestným prohlášením³;
- d) je bezúhonný [§ 25 odst. 1 písm. d) zákona];
Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta druhá zákona dokládá výpisem z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce. Pokud žadatel do žádosti poskytne údaje nutné k obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů⁴, není již povinen výpis z evidence Rejstříku trestů doložit, neboť si ho služební orgán vyžádá na základě poskytnutých údajů přímo od Rejstříku trestů.
Není-li žadatel státním občanem České republiky, je povinen doložit bezúhonnost obdobným dokladem o bezúhonnosti⁵;
- e) dosáhl vzdělání stanoveného zákonem pro toto služební místo [§ 25 odst. 1 písm. e) zákona], tj. min. vysokoškolské vzdělání v bakalářském oboru;
Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta první zákona dokládá příslušnými listinami, tj. originálem nebo úředně ověřenou kopií dokladu o dosaženém vzdělání (vysokoškolského diplomu). Při podání žádosti lze podle § 26 odst. 2 zákona doložit pouze písemné čestné prohlášení o dosaženém vzdělání⁶; uvedenou listinu lze v takovém případě doložit následně, nejpozději bezprostředně před konáním pohovoru;
- f) má potřebnou zdravotní způsobilost [§ 25 odst. 1 písm. f) zákona];
Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 3 zákona dokládá písemným čestným prohlášením⁷. U nevhodnějšího žadatele vybraného podle § 28 odst. 2 nebo 3 zákona služební orgán ověří splnění tohoto předpokladu zajištěním vstupní lékařské prohlídky podle zákona o specifických lékařských službách;

K žádosti dále žadatel přiloží:

- strukturovaný profesní životopis

Informace:

Mgr. Jan Šlouf, vedoucí personálního odd., KÚ pro Plzeňský kraj, jan.slouf@cuzk.cz, tel: 377 162 220

Ing. Vladimír Grössl
ředitel

Související dokumenty:

- Vzor žádosti o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo
Je ke stažení zde: [vzor žádosti](#)

Vyvěšeno na úřední desce dne: 11. 3. 2019

Sejmuto z úřední desky dne: 22. 3. 2019

³ Písemné čestné prohlášení o svéprávnosti je zahrnuto ve formuláři žádosti.

⁴ Rozsah údajů nutných pro obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů je uveden ve formuláři žádosti.

⁵ Podle § 26 odst. 1 zákona jde o doklad obdobný výpisu z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce, osvědčující bezúhonnost, vydaný státem, jehož je žadatel státním občanem, jakož i státy, v nichž žadatel pobýval v posledních 3 letech nepřetržitě po dobu delší než 6 měsíců (dále jen „domovský stát“), a doložený úředním překladem do českého jazyka; pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se bezúhonnost písemným čestným prohlášením.

⁶ Písemné čestné prohlášení o dosaženém vzdělání je zahrnuto ve formuláři žádosti a bude považováno za doložené, pokud žadatel zaškrtně a doplní příslušné pole vztahující k tomuto čestnému prohlášení.

⁷ Písemné čestné prohlášení o zdravotní způsobilosti je zahrnuto ve formuláři žádosti.

Příloha 3 Vzor žádosti o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo

Žádost o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo <input type="checkbox"/> o zařazení na služební místo ¹ <input type="checkbox"/>	
Označení a adresa služebního orgánu, kterému je žádost adresována	Ředitel Katastrálního úřadu pro Plzeňský kraj Ing. Vladimír Grössl Radobyčická 2465/12, 301 00 Plzeň
Údaje o žadateli	
Jméno(a) a příjmení, titul	
Datum narození	
Adresa místa trvalého pobytu ² ve tvaru obec, část obce, ulice, číslo popisné, PSC, stát	
Adresa pro doručování, pokud je odlišná od adresy místa trvalého pobytu	
Telefonní číslo ³	
E-mail nebo ID datové schránky ³	
Údaje sloužící k obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů⁴	
Rodné příjmení	
Rodné číslo	
Pohlaví	
Stát narození	
Okres narození	
Obec narození	

¹ Vyznačte „Žádost o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo“, pokud dosud nejste ve služebním poměru podle zákona o státní službě. Pokud již jste ve služebním poměru, vyznačte „Žádost o zařazení na služební místo“.

² Místo trvalého pobytu podle § 10 odst. 1 zákona č. 133/2000 Sb., o evidenci obyvatel a rodných číslech a o změně některých zákonů (zákon o evidenci obyvatel), ve znění pozdějších předpisů.

³ Nepovinný údaj.

⁴ Nepovinný údaj. Pokud žadatel do žádosti poskytne údaje nutné k obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů, není již povinen doložit výpis z evidence Rejstříku trestů, neboť si ho služební orgán vyžádá na základě poskytnutých údajů přímo od Rejstříku trestů.

Zdroj: CÚZK: Volná místa (2019)

Specifikace žádosti

Žádám o přijetí do služebního poměru⁵ a

**zařazení na služební místo: rada/odborný rada – rozhodování o povolení vkladu
RPV1002**

ve služebním úřadu: Katastrální úřad pro Plzeňský kraj

v odboru: Katastrální pracoviště Plzeň-město

v oddělení: Oddělení právních vztahů k nemovitostem

Čestné prohlášení⁶

Pro účely výběrového řízení v souladu s § 25 odst. 1 písm. c) a § 26 odst. 1 zákona o státní službě v návaznosti na povinnost doložit splnění předpokladu plné svéprávnosti prohlašuji, že jsem podle § 15 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, plně svéprávný/á, resp. že má svéprávnost nebyla soudem omezena.

Pro účely výběrového řízení v souladu s v § 25 odst. 1 písm. f) a § 26 odst. 3 zákona o státní službě v návaznosti na povinnost doložit splnění předpokladu potřebné zdravotní způsobilosti na základě znalosti svého zdravotního stavu dále prohlašuji, že mám potřebnou zdravotní způsobilost k výkonu služby na předmětném služebním místě.

Pro účely výběrového řízení v souladu s § 26 odst. 2 v návaznosti na povinnost doložit splnění předpokladů uvedených v § 25 odst. 1 písm. a) a e) zákona o státní službě také prohlašuji, že

jsem státním občanem⁷ _____,

jsem dosáhl/a vzdělání stanoveného zákonem o státní službě pro předmětné služební místo, a to _____⁸,

neboť jsem úspěšně absolvoval/a studijní program v oboru _____⁹

na _____¹⁰.

⁵ Vyznačte pouze v případě, pokud nejste dosud ve služebním poměru podle zákona o státní službě.

⁶ S výjimkou prohlášení o svéprávnosti a zdravotní způsobilosti zaškrtněte jednotlivě u každého předpokladu a doplňte podle vysvětlivek, pokud k žádosti nebudete splnění uvedeného předpokladu dokládat listinou. Tu je však třeba doložit následně nejpozději před konáním pohovoru.

⁷ Doplňte „České republiky“, jste-li občanem České republiky, nebo celý název jiného členského státu Evropské unie nebo celý název státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru (Norsko, Lichtenštejnsko, Island), jehož jste občanem. Pokud je v oznámení o vyhlášení výběrového řízení uvedeno, že byl podle § 25 odst. 4 zákona o státní službě na služební místo stanoven požadavek státního občanství České republiky, bude žádost osoby, která není státním občanem České republiky, vyřazena.

⁸ Doplňte podle stupně dosaženého vzdělání - středního vzdělání s výučním listem / středního vzdělání s maturitní zkouškou / vyššího odborného vzdělání / vysokoškolského vzdělání v bakalářském studijním programu / vysokoškolského vzdělání v magisterském studijním programu.

⁹ Doplňte obor.

¹⁰ Doplňte název školy.

Poučení: výše uvedená čestná prohlášení o státním občanství a o dosaženém vzdělání nahrazují listiny prokazující splnění předpokladů uvedených § 25 odst. 1 písm. a) a e) zákona o státní službě pouze při podání žádosti a žadatel je povinen listiny prokazující splnění těchto předpokladů (v originále nebo úředně ověřené kopii) doložit následně nejpozději před konáním pohovoru nebo písemné zkoušky, je-li konána před pohovorem.

Seznam příloh žádosti

1. Originál, úředně ověřená nebo prostá kopie osvědčení o státním občanství žadatele [§ 25 odst. 1 písm. a) ve spojení s § 26 zákona o státní službě]¹¹
2. Výpis z evidence Rejstříku trestů, který není starší než 3 měsíce, resp. obdobný doklad o bezúhonnosti, není-li žadatel státním občanem České republiky¹² [§ 25 odst. 1 písm. d) ve spojení s § 26 odst. 1 zákona o státní službě]¹³
3. Originál, úředně ověřená kopie nebo prostá kopie dokladu o dosaženém vzdělání [§ 25 odst. 1 písm. e) ve spojení s § 26 zákona o státní službě]¹⁴
4. Doklad prokazující znalost českého jazyka, není-li žadatel státním občanem České republiky nebo doklad prokazující, že se na žadatele vztahuje výjimka z prokazování znalosti českého jazyka (§ 25 odst. 2 zákona o státní službě)¹⁵

Další přílohy

5. Strukturovaný profesní životopis

Žádám o to, aby v souladu s § 6 odst. 2 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, služební orgán obstaral ze své úřední evidence tyto doklady¹⁶

¹¹ Státní občanství lze při podání žádosti prokázat doložením originálu, úředně ověřené kopie nebo prosté kopie osvědčení o státním občanství žadatele. Doložení této listiny však lze nahradit tím, že žadatel zaškrtně a doplní čestné prohlášení o státním občanství, které je součástí této žádosti, popř. doloží čestné prohlášení na samostatné listině. Nejpozději před konáním pohovoru je třeba doložit příslušnou listinu, kterou bude státní občanství žadatele prokázáno (tj. předložit originál občanského průkazu nebo jiného průkazu totožnosti, popř. originál nebo úředně ověřenou kopii osvědčení o státním občanství).

¹² Jde o doklad obdobný výpisu z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce, osvědčující bezúhonnost, vydaný státem, jehož je žadatel státním občanem, jakož i státy, v nichž žadatel pobýval v posledních 3 letech nepřetržitě po dobu delší než 6 měsíců (dále jen „domovský stát“), a doložený úředním překladem do českého jazyka; pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se bezúhonnost písemným čestným prohlášením. Pokud byl podle § 25 odst. 4 zákona o státní službě na služební místo stanoven požadavek státního občanství České republiky, červeně vyznačená slova včetně této poznámky pod čarou se vypustí.

¹³ Pokud žadatel vyplní údaje v části „Údaje sloužící k obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů“, výpis z evidence Rejstříku trestů již nedokládá.

¹⁴ Pokud žadatel nezaškrtně a nedoplní čestné prohlášení o dosaženém vzdělání, které je součástí této žádosti, popř. nedoloží čestné prohlášení na samostatné listině, musí již k žádosti doložit originál, úředně ověřenou nebo alespoň prostou kopii dokladu o dosaženém vzdělání. Originál anebo úředně ověřenou kopii dokladu o dosaženém vzdělání je třeba doložit nejpozději před konáním pohovoru.

¹⁵ Výjimka z prokazování znalosti českého jazyka se na žadatele vztahuje, doloží-li, že absolvoval alespoň po dobu 3 školních roků základní, střední nebo vysokou školu, na kterých byl vyučovacím jazykem český jazyk.

¹⁶ Pokud hodlá žadatel využít žádosti podle § 6 odst. 2 správního řádu, uvede název dokladů, které již má služební orgán k dispozici na základě své dřívější úřední činnosti, jsou-li tyto doklady stále platné (např. pokud se již žadatel hlásil do výběrového řízení na jiné služební místo v tomtéž služebním úřadu a doklady k dříve podané žádosti doložil, nebo pokud žadatel u tohoto služebního úřadu již pracoval a konkrétní doklady jsou součástí jeho dřívějšího personálního spisu) – např. doklad o dosaženém vzdělání.

Poznámky¹⁷

Prohlašuji, že údaje uvedené v žádosti, dokladech a v přílohách jsou pravdivé, aktuální a úplné.

V

Dne:

Podpis:

Záznamy služebního orgánu¹⁸

Průkaz totožnosti _____¹⁹ č. _____ předložen dne

Podpis oprávněné úřední osoby _____

Poučení pro žadatele:

Osobní údaje, které tímto poskytujete, budou zpracovány výhradně pro provedení tohoto výběrového řízení podle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, tedy pro splnění úkolu prováděného při výkonu veřejné moci služebním orgánem.

Povinnost osobní údaje poskytnout a jejich rozsah vyplývá z § 45 odst. 2 a § 37 odst. 2 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů, a z § 25 a 26 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů. Následkem neposkytnutí požadovaných údajů je vyřazení žádosti z výběrového řízení podle § 27 odst. 2 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů. Poskytnuté osobní údaje zpracovávají jen pověřené úřední osoby a neposkytují je dalším příjemcům. Poskytnuté osobní údaje jsou součástí správního spisu výběrového řízení a jsou v něm uloženy po dobu, která je určena spisovým a skartačním plánem služebního úřadu. Máte právo požadovat přístup k osobním údajům, a pokud zjistíte nebo se domníváte, že správce nebo zpracovatel provádí zpracování osobních údajů, které je v rozporu s ochranou Vašeho soukromého a osobního života nebo v rozporu se zákonem, zejména jsou-li osobní údaje nepřesné s ohledem na účel zpracování, můžete vznést námitku proti jejich zpracování a požadovat, aby správce nebo zpracovatel odstranil takto vzniklý stav. Zejména se může jednat o provedení opravy, omezení zpracování, nebo výmaz osobních údajů.

¹⁷ Do poznámky žadatel uvede jiné důležité skutečnosti, které mají dopad na rozhodování žádostí, např. žádost o povolení kratší služební doby podle § 116 zákona o státní službě nebo zda zařazením na služební místo může vzniknout situace uvedená v § 43 odst. 1 zákona o státní službě (kdy státní zaměstnanci, kteří jsou sobě navzájem osobami blízkými, nesmějí být zařazení ve službě tak, aby jeden byl přímo podřízen druhému, nebo podléhal jeho finanční nebo účetní kontrole).

¹⁸ Kromě záznamu o předložení průkazu totožnosti může jít např. o záznamy o předložení některých originálních listin, z nichž služební orgán na místě opatřil kopie a vrátil je žadateli.

¹⁹ Uveďte, o jaký průkaz totožnosti se jedná (např. občanský průkaz).

Příloha 4 Úvodní email s otázkami pro vedoucího personálního oddělení

Dobrý den,

obracím se na Vás kvůli své diplomové práci, jak jsme spolu minulý týden telefonicky hovořili.

Chtěla bych se zeptat, zda bych se mohla za Vámi příští týden zastavit a uskutečnit rozhovor ohledně procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců na katastrálním úřadě.

Mohl byste prosím navrhnout termín, kdy by se Vám to hodilo?

Okruh otázek, na které bych se Vás chtěla zeptat, zasílám níže. Prosím o jejich prostudování předem.

Pokud byste potřeboval k některým otázkám bližší informace, neváhejte mě kontaktovat.

Děkuji předem.

S pozdravem a přeji hezký víkend.

Bc. Markéta Šedivá

Příloha 5 Otázky rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení

Identifikační otázky

Otázka č. 1: Jak dlouho působíte na Katastrálním úřadu pro Plzeňský kraj?

Otázka č. 2: Jak dlouho jste na současné pozici?

Otázka č. 3: Kolik zaměstnanců v současné době pracuje na Katastrálním úřadě pro Plzeňský kraj?

Vyhledávání zaměstnanců na katastrálním úřadě

Otázka č. 4: Jaké zdroje při vyhledávání zaměstnanců využíváte?

Otázka č. 5: Který z těchto zdrojů nejvíce preferujete?

Otázka č. 6: Jaké jsou podmínky pro uchazeče v tomto oboru státní sféry?

Otázka č. 7: Jaké dokumenty musí uchazeč předložit?

Otázka č. 8: V jaké formě zasílají uchazeči svoje žádosti?

Výběr zaměstnanců na katastrálním úřadě

Otázka č. 9: Kdo je nejčastěji u pohovorů přítomen?

Otázka č. 10: Máte seznam připravených otázek, které jsou uchazeči pokládány?

Otázka č. 11: Jsou uchazeči o zaměstnání během pohovoru testováni?

Otázka č. 12: Kolik kol musí uchazeč absolvovat?

Otázka č. 13: Kdo rozhoduje o přijetí kandidáta?

Otázka č. 14: Jakým způsobem informujete uchazeče o konečném výsledku pohovoru?

Otázka č. 15: Jak dlouho trvá obsazení pracovní pozice?

Příloha 6 Dotazník pro zaměstnance z vnitřních zdrojů

Vážená paní, vážený pane,

tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění anonymního dotazníku věnující se vyhledávání a výběru zaměstnanců na Katastrálním úřadě pro Plzeňský kraj. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 5 minut a Vaše odpovědi budou sloužit jako podklad pro moji diplomovou práci na téma Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené organizaci.

Předem bych Vám chtěla poděkovat za ochotu při vyplňování!

Bc. Markéta Šedivá

1. Věk

- a) Do 24 let
- b) 25-34 let
- c) 35-44 let
- d) 45-54 let
- e) 55-64 let
- f) 65 a více let

2. Pohlaví

- a) Žena
- b) Muž

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Základní vzdělání
- b) Střední vč. vyučení bez maturity
- c) Střední s maturitou
- d) Nástavbové studium
- e) Vyšší odborné vzdělání
- f) Vysokoškolské - bakalářský titul
- g) Vysokoškolské - magisterský titul

4. Jak dlouho pracujete na katastrálním úřadě?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-3roky
- c) 4-5 let
- d) 6-10 let
- e) 11-15 let
- f) 16-25 let
- g) Více než 26 let

5. Pracoval/a jste již předtím na jiné pozici na katastrálním úřadě?

- a) Ano
- b) Ne

6. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

- a) Intranet
- b) Úřední deska KÚ
- c) Portál ISoSS
- d) Na placeném serveru (jobs.cz, pracepropravniky.cz)
- e) Na doporučení od kolegů/vedoucích pracovníků
- f) Jiné.....

7. Z jakého důvodu jste se zajímal/a o nabízenou pracovní pozici?

- a) Zajímavá náplň práce
- b) Dobré finanční ohodnocení
- c) Státní sféra jako spolehlivý a stabilní zaměstnavatel
- d) Výhodné z hlediska vzdálenosti a dostupnosti od místa bydliště
- e) Kladné reference od známých
- f) Změna stávající pozice
- g) Jiné.....

8. Byly Vám z inzerátu srozumitelné všechny informace ohledně nabízené pracovní pozice?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

9. Jakým způsobem jste byl/a prvně kontaktován personálním oddělením ohledně pohovoru?

- a) Telefonicky
- b) Emailem
- c) Jiné.....

10. Byl/a jste spokojen/a s průběhem pohovoru?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

11. Jak dlouho trval Váš pohovor?

- a) Do 30 minut
- b) 30-60 minut
- c) Více než 60 minut

12. Za jak dlouho od pohovoru jste se dozvěděl/a výsledky?

- a) Do týdne
- b) Do 2 týdnů
- c) Do 3 týdnů
- d) Více jak 3 týdny

13. V případě, že by se vyskytla volná pracovní pozice na katastrálním úřadě, doporučil/a byste ji svému známému?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Příloha 7 Dotazník pro zaměstnance z vnějších zdrojů

Vážená paní, vážený pane,

tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění anonymního dotazníku věnující se vyhledávání a výběru zaměstnanců na Katastrálním úřadě pro Plzeňský kraj. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 5 minut a Vaše odpovědi budou sloužit jako podklad pro moji diplomovou práci na téma Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené organizaci.

Předem bych Vám chtěla poděkovat za ochotu při vyplňování!

Bc. Markéta Šedivá

1. Věk

- a) Do 24 let
- b) 25-34 let
- c) 35-44 let
- d) 45-54 let
- e) 55-64 let
- f) 65 a více let

2. Pohlaví

- a) Žena
- b) Muž

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Základní vzdělání
- b) Střední vč. vyučení bez maturity
- c) Střední s maturitou
- d) Nástavbové studium
- e) Vyšší odborné vzdělání
- f) Vysokoškolské - bakalářský titul
- g) Vysokoškolské - magisterský titul

4. Jak dlouho pracujete na katastrálním úřadě?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-3roky
- c) 4-5 let
- d) 6-10 let
- e) 11-15 let
- f) 16-25 let
- g) Více než 26 let

5. Pracoval/a jste již předtím na jiné pozici na katastrálním úřadě?

- a) Ano
- b) Ne

6. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?

- a) Úřední deska KÚ
- b) Portál ISoSS
- c) Na placeném serveru (jobs.cz, pracepropravniky.cz)
- d) Na doporučení známého
- e) Úřad práce
- f) Jiné.....

7. Z jakého důvodu jste se zajímal/a o nabízenou pracovní pozici?

- a) Zajímavá náplň práce
- b) Dobré finanční ohodnocení
- c) Státní sféra jako spolehlivý a stabilní zaměstnavatel
- d) Výhodné z hlediska vzdálenosti a dostupnosti od místa bydliště
- e) Kladné reference od známých
- f) Změna stávající pozice
- g) Jiné.....

8. Byly Vám z inzerátu srozumitelné všechny informace ohledně nabízené pracovní pozice?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

9. Jakým způsobem jste byl/a prvně kontaktován personálním oddělením ohledně pohovoru?

- a) Telefonicky
- b) Emailem
- c) Jiné.....

10. Byl/a jste spokojen/a s průběhem pohovoru?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

11. Jak dlouho trval Váš pohovor?

- a) Do 30 minut
- b) 30-60 minut
- c) Více než 60 minut

12. Za jak dlouho od pohovoru jste se dozvěděl/a výsledky?

- a) Do týdne
- b) Do 2 týdnů
- c) Do 3 týdnů
- d) Více jak 3 týdny

13. V případě, že by se vyskytla volná pracovní pozice na katastrálním úřadě, doporučil/a byste ji svému známému?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne