

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



**NÁVRH PERSONÁLNÍHO VÝBĚRU NOTÁŘSKÉHO
KONCIPIENTA PRO NOTÁŘSKOU KANCELÁŘ**

Project of Notary Clerk Recruitment for Notary Office

Bakalářská diplomová práce

Dana Šabatová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci „Návrh personálního výběru notářského koncipienta pro notářskou kancelář“, vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Jihlavě dne 25. března 2010

Podpis:

Poděkování

Děkuji Mgr. Markétě Šuplerové za podnětné konzultace, připomínky a cenné rady, které mi během psaní této závěrečné bakalářské práce poskytla.

ANOTACE

Předmětem bakalářské práce je návrh vhodné formy personálního výběru na pozici notářského koncipienta v notářské kanceláři XY. Návrh personálního výběru je zahájen etapou plánování lidských zdrojů, pokračuje popisem a specifikací pracovního místa, poté definuje různé možnosti získávání pracovníků, které jsou podkladem pro samotný výběr zaměstnance. Proces je zakončen kapitolou o přijetí vybraného uchazeče na pracovní místo.

Jednotlivá teoretická východiska, která tvoří úvod každé kapitoly, následně aplikuji do reálné podoby podmínek notářské kanceláře XY.

ANNOTATION

The purpose of my bachelor thesis is to establish a concept of an appropriate form of recruitment specified for notary clerk's role in the XY's notary office. The concept of personal selection begins with a stage of human resource analysis. The next stage of the thesis is a clear description and specification of a working station and the final part of this concept concentrates on definition of various options for recruiting and selecting potential employees. In the last chapter of the thesis we take a look at the end of the recruitment process which is making a conditional job offer to the successful candidate. All theoretic solutions, mentioned in each chapter, are then applied into a real form of conditions of employment for the XY's notary office.

OBSAH

Úvod	8
1 Notářství	10
1.1 Notářská kancelář XY	10
1.2 Historie notářství	11
1.3 Notářství a současnost	11
1.4 Notář	12
1.5 Notářský úřad	13
1.6 Notářská kancelář	13
1.7 Zaměstnanci notáře	14
1.7.1 Další pracovníci kanceláře	14
1.7.2 Notářský koncipient	14
1.7.3 Notářský kandidát	16
2 Personální plánování	17
2.1 Plánování lidských zdrojů	17
2.2 Identifikace potřeby pracovní síly	18
2.3 Personální plánování v notářské kanceláři XY	18
3 Pracovní místo a profil zaměstnance	20
3.1 Definice pojmů vztahujících se k analýze pracovního místa	20
3.2 Analýza pracovního místa	20
3.2.1 Zdroje informací potřebných pro analýzu pracovních míst	21
3.2.2 Získávání informací pro analýzu pracovních míst	21
3.2.3 Produkty analýzy pracovního místa	21
3.2.3.1 Popis pracovního místa	21
3.2.3.2 Specifikace pracovního místa	22
3.2.3.3 Příklad popisu a specifikace pracovního místa	23
3.2.4 Vztah analýzy pracovního místa k dalším personálním aktivitám	24
3.2.5 Analýza pracovních míst v menších firmách	24
3.3 Analýza, popis a specifikace pracovního místa v notářské kanceláři XY	25
4 Získávání pracovníků	28
4.1 Postupy při získávání pracovníků	29

4.1.1	Identifikace potřeby získávání pracovníků	30
4.1.2	Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa	30
4.1.3	Zvážení alternativ	30
4.1.4	Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků	31
4.1.5	Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů	32
4.1.6	Volba metod získávání pracovníků	33
4.1.6.1	Inzerování	34
4.1.6.2	Používání počítačových sítí (internetu)	35
4.1.7	Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	35
4.1.8	Formulace nabídky zaměstnání	37
4.1.9	Uveřejnění nabídky zaměstnání	37
4.1.10	Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi	37
4.1.11	Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací	38
4.1.12	Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám	39
4.2	Pozvání uchazečů na přijímací pohovor	39
4.3	Získávání pracovníků v notářské kanceláři XY	39
4.3.1	Zvážení alternativ pro obsazení volného pracovního místa	39
4.3.2	Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků	40
4.3.3	Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů	40
4.3.4	Volba metod získávání pracovníků	40
4.3.4.1	Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	40
4.3.4.2	Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	41
4.3.4.3	Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi	42
4.3.4.4	Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací a sestavení seznamu uchazečů pozvaných k výběrovým procedurám	43
5	Výběr pracovníků	45
5.1	Pojetí a úkoly výběru zaměstnanců	45
5.2	Validita personálního výběru	45

5.3	Metody výběru	46
5.4	Výběr zaměstnance pro notářskou kancelář	49
6	Přijímání pracovníků	55
6.1	Definice vztahující se k přijímání pracovníků	55
6.2	Písemná nabídka vybranému uchazeči	55
6.3	Pracovní smlouva	56
6.4	Socializace pracovníka	57
6.5	Přijetí zaměstnance do notářské kanceláře	57
	Závěr	59
	Seznam použité literatury	60
	Internetové a interní zdroje	61

Úvod

Výběr zaměstnance je velmi důležitý krok. Není vhodné tuto důležitou fázi zaměstnavatelem podceňovat, ať se jedná o velkou či malou organizaci. Efektivně provedeným výběrem získáme kvalitní zaměstnance s potřebnými znalostmi a dovednostmi, kteří budou pro firmu značným přínosem.

Má práce si klade za cíl navrhnout notářské kanceláři vhodnou alternativu výběru pracovníka na pozici notářského koncipienta. Ukázat možné kroky, způsoby či metody, které jsou vhodné při náboru použít a tím tak získat kvalitního zaměstnance. Toto přiblížení výběru vhodného pracovníka může posloužit jako určitý návod i pro jiné malé a střední firmy, které se touto významnou otázkou hodlají zabývat. Má práce jim může být dobrým pomocníkem při řešení různých otázek a otazníků, které mohou při výběru zaměstnanců vyvstat, může jim ukázat směr, kterým je třeba se ubírat.

Návrh personálního výběru pro zvolené organizační prostředí budu aplikovat na prostředí notářské kanceláře XY¹, kde přijímání pracovníků dosud probíhá pouze formou náhodného nebo intuitivního výběru.

Právní legislativa se neustále mění a notářům přibývají nové kompetence a úkony. Od 1. července 2009 převzaly notářské kanceláře v řízení o dědictví převážnou část rozhodovacích pravomocí od okresních soudů, rozvíjí se oblast konverze dokumentů a datových schránek, rozšiřuje se vydávání výstupů z centrálního informačního systému veřejné správy a jiných systémů. Roste také náročnost zpracování notářských úkonů a vzrůstá spolupráce se zahraniční klientelou. Notářka se tedy rozhodla, že do své kanceláře přijme notářského koncipienta, který by jí měl být nápomocen s přípravnými a dílčími úkony při sepisování notářských zápisů a v dědickém řízení. V dědické agendě se bude spolu s notářskou tajemnicí pro dědickou agendu podílet na zahajování tohoto řízení, tzn. sepisovat protokol o prvním jednání, tj. protokol o předběžném šetření a následně pak připravovat protokol o projednání dědictví a s ním související vypracování závěrečného usnesení v pozůstalostním řízení. Koncipient by měl být také aktivní v zavádění nových kompetencí vyplývajících z nové legislativy a také se uplatnit na poli

¹ Na základě přání notářky nebudu v celé práci uvádět jméno notářské kanceláře a notářskou kancelář budu označovat písmeny „XY“.

jednání se zahraničními klienty. Zároveň by byl vedoucím pracovníkem třem notářským tajemnicím, které dle daného rozvrhu práce zpracovávají jednotlivé notářské agendy.

S výhledem úspěšné adaptace koncipienta, notářka zvažuje v budoucnu možnost, že se notářský koncipient stane jejím zástupcem, tedy notářským kandidátem. Jaké podmínky je třeba splnit k získání pozice notářského kandidáta popisují v kapitole 1.7.3 Notářský kandidát.

Z výše uvedeného a ze specifikace požadavků na pozici notářského koncipienta uvedených v kapitole 1.7.2 je patrné, že není vůbec vhodné, aby výběr na obsazení této pozice probíhal dosud praktikovanou formou. Je nutné, aby notářka věnovala této otázce zvýšenou pozornost.

Proces výběru zahájím kapitolou o personálním plánování a o identifikaci potřeby pracovní síly. Poté bude následovat popis a specifikace pracovního místa, sestavení profilu zaměstnance. V další kapitole nastíním metody získávání pracovníků, objasním možnosti využití interních či externích zdrojů. V další části se zaměřím na volbu dokumentů, shromažďování informací o uchazečích pro předvýběr a nastolení pravidel výběrového řízení. Pokračovat poté budu kapitolou pojednávající o finálním výběru pracovníka. Ta bude zahrnovat např. odstavec o předvýběru kandidátů na základě předložených dokumentů a informací, sestavení seznamu nejvhodnějších uchazečů pro výběrové řízení a přijímací pohovor s pozvanými kandidáty. Práci završím pojednáním o postupu při přijímání pracovníka na pracovní místo.

Jednotlivé kapitoly začínají obecnými platnými zásadami, které následně poté aplikuji do reálné podoby podmínek notářské kanceláře XY. Teoretická část mé práce se opírá o odbornou literaturu daných oblastí personálního výběru. Praktická část vychází z konzultací, které mi poskytla notářka a dále z příslušného paragrafu notářského řádu, který upravuje požadavky na pozici notářského koncipienta. Dále praktickou část mohu podepřít poznatky a zkušenostmi, které jsem získala 15-ti letou praxí v notářské kanceláři, posledních osm let působím na pozici vedoucí kanceláře. Na základě srovnání stanovených teoretických východisek a podmínek praxe se pokusím navrhnout optimální podobu procesu personálního výběru směřujícího k přijetí vhodného pracovníka na pozici notářského koncipienta v notářské kanceláři s ohledem na danou charakteristiku zkoumané organizace.

1 Notářství

1.1 Notářská kancelář XY

Notářka mi k počátkům založení své kanceláře uvedla, že její kancelář XY zahájila svou činnost 1.1.1993, kdy byla zrušena dosavadní státní notářství a řada pravomocí přešla do rukou notářů jako soukromých fyzických osob.²

Notářské kanceláře nabízí jako soukromé fyzické osoby dle notářského řádu služby veřejnosti zejména v oblasti:

- A) převodů nemovitostí (darovací, kupní, směnné smlouvy, smlouvy o zrušení podílového spoluvlastnictví nemovitostí, prohlášení o existenci stavby a další),
- b) notářských úschov (smlouvy o svěření, prosté úschovy za účelem vydání dalším osobám),
- c) sepisování závětí, listin o vydědění a ustanovení správců dědictví,
- d) majetkových smluv manželů a snoubenců (předmanželské smlouvy, smlouvy o zúžení a rozšíření společného jmění manželů),
- e) zástavních smluv (na věci movité a nemovité),
- f) založení, zrušení a změn obchodních společností (společenské smlouvy, zakladatelské listiny a smlouvy, rozhodnutí valné hromady společnosti, rozhodnutí jediného společníka společnosti, osvědčení průběhu a výsledků jednání valné hromady),
- g) založení, zrušení a změn družstev (rozhodnutí členské schůze, rozhodnutí ustavující schůze, osvědčení průběhu a výsledků jednání členské schůze družstva)
- h) založení, zrušení a změn společenství vlastníků jednotek (osvědčení průběhu a výsledků jednání členské schůze společenství),
- i) vidimace (ověření podpisu) a legalizace (ověření shody originálu s kopií),
- j) vydávání ověřených výpisů z informačních systémů veřejné správy (výpisy z katastru nemovitostí, obchodního rejstříku, registru řidičů, rejstříku trestů a živnostenského úřadu).³

² Rozhovor s notářkou dne 7. října 2009

³ Bílek, P., Drápal, L., Jindřich, M., Wawerka, K.: Notářský řád a řízení o dědictví. 3. vyd. Praha 2005, s. 23-294.

1.2 Historie notářství

„Počátky instituce notářství nalézáme ve starém Římě, kde mezi písaři různého druhu se objevuje písař zvaný „tabellio“, který sepisoval listiny pro jiné osoby, a to především listiny o právních úkonech.“⁴ „Význam notářství uznával i jeden z nejvýznamnějších českých panovníků, král železný a zlatý Přemysl Otakar II., který povolal na svůj dvůr italského učence a notáře Henricia z Izernie, jenž v roce 1270 na pražském Vyšehradě založil podle vzoru Boloňské notářské školy první notářskou školu ve střední Evropě. Tuto dobu lze snad pokládat za počátek notářství v českých zemích.“⁵

1.3 Notářství a současnost

Právní úprava notářství doznala ve své historii řadu změn. To podstatné se však od počátku nezměnilo. Tuto skutečnost potvrzuje i ve svém projevu JUDr. Martin Koukal, když poukazuje na to, že smyslem této profese bylo a dodnes je vytváření listin s vyšší důkazní silou – veřejnou listinu. Osoba notáře musela vždy splňovat vysoké požadavky na vzdělanost, odbornost, ale i morální kvalitu, aby si zasloužila a unesla důvěru panovníka, či dnes státu a veřejnosti, které má notářství především sloužit. Listiny vyhotovené notářem se vyznačují nestranností, vnitřní spravedlností, což přispívá ke smírnému uspořádání právních vztahů. To pak přináší vyšší sociální a ekonomické jistoty, které vedou ke všeobecnému prospěchu. Proto je notářství také nazýváno preventivní justicí.⁶

„Notářství v užším slova smyslu je možné chápat jako specifickou právní činnost vykonávanou v rámci svobodného povolání, avšak pouze státem pověřenými osobami a na základě jím svěřených pravomocí, jejímž předmětem je poskytování právních služeb, a to zákonem předepsanou formou, v zákonem vymezených oblastech právních vztahů a za úplatu.“⁷

„Výkonem notářství se rozumí sepisování veřejných listin o právních úkonech, osvědčování právně významných skutečností a prohlášení, přijímání listin do úschovy a dále přijímání peněz a listin do úschovy za účelem jejich vydání dalším osobám (dále

⁴ Schelleová, I.: Notářství. Zlín 1994, s. 5.

⁵ Foukal, M.: Projev prezidenta Notářské komory ČR. AD NOTAM. Notářský časopis, 2008, č. 6, s. 21.

⁶ Srov.: Foukal, M.: Projev prezidenta Notářské komory ČR. AD NOTAM. Notářský časopis, 2008, č. 6, s. 21.

⁷ Bílek, P., Drápal, L., Jindřich, M., Wawerka, K.: Notářský řád a řízení o dědictví. 3. vyd. Praha 2005, s. 5.

jen „notářská činnosti“).“⁸ Bílek, Drápal, Jindřich a Wawerka upřesňují, že notářská činnost je vykonávána za úplatu a při jejím výkonu je notář nezávislý.“⁹

1.4 Notář

Jak uvádí Bílek, Drápal, Jindřich a Wawerka je notář fyzickou osobou, kterou do své funkce jmenuje ministr spravedlnosti na návrh Komory do notářského úřadu a kterou stát pověřil notářským úřadem. Notářem může být jmenován státní občan České republiky, který:

- a) má plnou způsobilost k právním úkonům,
- b) získal vysokoškolské vzdělání v rámci magisterského studijního programu oborů práva na vysoké škole v České republice nebo pokud tak stanoví mezinárodní smlouva, kterou je Česká republika vázána, o vzdělání získaném v oborech práva na vysoké škole v zahraničí, anebo je toto vzdělání uznáno podle zvláštních předpisů. Za toto vzdělání se považuje též vzdělání získané na právnické fakultě vysoké školy se sídlem na území České a Slovenské Federativní Republiky nebo jejich právních předchůdců,
- c) je bezúhonný,
- d) vykonal alespoň pětiletou notářskou praxi a
- e) složil notářskou zkoušku.¹⁰

„Notářská komora České republiky (dále jen “Komora”) je právnická osoba se sídlem v Praze, která je tvořena osmi regionálními notářskými komorami: Notářskou komorou v Brně, Notářskou komorou v Českých Budějovicích, Notářskou komorou v Hradci Králové, Notářskou komorou v Ostravě, Notářskou komorou v Plzni, Notářskou komorou pro hlavní město Prahu, Notářskou komorou v Praze a Notářskou komorou v Ústí nad Labem. Každý notář je členem regionální notářské komory, v jejímž obvodu má své sídlo. Komora a notářské komory vykonávají v rámci svých kompetencí daných zákonem notářskou samosprávu. V přenesené působnosti státní správy garantují výkon notářského povolání zejména tím, že dohlíží na řádné vedení notářských úřadů, na činnost notáře a na její etickou úroveň a odbornou výchovu notářů a jejich pracovníků.

⁸ Bílek, P., Drápal, L., Jindřich, M., Wawerka, K.: Notářský řád a řízení o dědictví. 3. vyd. Praha 2005, s. 14.

⁹ Srov.: Bílek, P., Drápal, L., Jindřich, M., Wawerka, K.: Notářský řád a řízení o dědictví. 3. vyd. Praha 2005, s. 30.

¹⁰ Srov.: Bílek, P., Drápal, L., Jindřich, M., Wawerka, K.: Notářský řád a řízení o dědictví. 3. vyd. Praha 2005, s. 37.

Komora se vyjadřuje k počtu notářských úřadů a vyhlašuje a organizuje konkurzy na uvolněné a nově zřízené notářské úřady.^{“11}

Bureš, Drápal a Krčmář přibližují notáře, jako osobu soudního komisaře, dle § 38 odst. 1) občanského soudního řádu, která je pověřena státem, v zastoupení příslušného okresního soudu, úkony v řízení o dědictví. Od 1. července 2009 náleží notáři jako soudnímu komisaři v řízení o dědictví také rozhodovací pravomoc, tzn. že jménem příslušného soudu vydává rozhodnutí. V témže paragrafu občanského soudního řádu v odst. 3) se uvádí, že úkony notáře, které provedl jako soudní komisař, se považují za úkony soudu.¹²

1.5 Notářský úřad

„Notářským úřadem se rozumí soubor pravomocí k výkonu notářství a další činnosti stanovené zákonem (dále jen „činnost notáře“) trvale spojený s místem výkonu této činnosti.“¹³ „Notářský úřad zřizuje a ruší ministr po vyjádření Komory. Notářský úřad je určen jménem a příjmením notáře v rámci okresního soudu. Sídlem notářského úřadu je sídlo okresního soudu, v jehož obvodu byl zřízen.“¹⁴

1.6 Notářská kancelář

„Ve svém sídle zřídí notář pro výkon činnosti notáře notářskou kancelář, zapsanou v evidenci notářů vedené příslušnou notářskou komorou.“¹⁵ „Kancelář má aspekt prostorový (nebytové prostory), personální (notář a jeho zaměstnanci) a technický (kancelářská technika a administrativní pomůcky).“¹⁶

¹¹ Notářská komora České republiky, dostupné z <http://www.nkcr.cz/index.php?page=komora> [cit. 3.9.2009].

¹² Srov.: Bureš, J., Drápal, L., Krčmář, Z. a kol.: Občanský soudní řád. Komentář. 7. vyd. Praha 2006, s. 146-147.

¹³ Bílek, P., Drápal, L., Jindřich, M., Wawerka, K.: Notářský řád a řízení o dědictví. 3. vyd. Praha 2005, s. 3.

¹⁴ Bílek, P., Drápal, L., Jindřich, M., Wawerka, K.: Notářský řád a řízení o dědictví. 3. vyd. Praha 2005, s. 41.

¹⁵ Bílek, P., Drápal, L., Jindřich, M., Wawerka, K.: Notářský řád a řízení o dědictví. 3. vyd. Praha 2005, s. 51.

¹⁶ Bílek, P., Drápal, L., Jindřich, M., Wawerka, K.: Notářský řád a řízení o dědictví. 3. vyd. Praha 2005, s. 325.

1.7 Zaměstnanci notáře

Bílek, Drápal, Jindřich a Wawerka uvádí, že u notáře mohou být zaměstnaneckém poměru notářští kandidáti, notářští koncipienti nebo další pracovníci kanceláře.¹⁷

1.7.1 Další pracovníci kanceláře

Bílek, Drápal, Jindřich a Wawerka vymezují, že pojem další pracovníci kanceláře zahrnuje notářské tajemníky a další pracovníky kanceláře. Další pracovníci kanceláře po absolvování roční praxe, jejíž přesné vymezení cituje § 26 odst. 2) a 3) notářského řádu, skládají kvalifikační zkoušku a poté mohou být notářem pověřeni prováděním přípravných a dílčích úkonů podle § 26 odst. 1) citovaného zákona. Tyto pracovníky pak nazýváme notářskými tajemníky.¹⁸

1.7.2 Notářský koncipient

Notář může také ve své kanceláři obsadit pozici notářského koncipienta. Podle Bílka, Drápala, Jindřicha a Wawerky se notářským koncipientem dle § 18 notářského řádu může stát ten, kdo:

- a) je státním občanem České Republiky,
- b) má plnou způsobilost k právním úkonům,
- c) získal vysokoškolské vzdělání v rámci magisterského studijního programu oborů práva na vysoké škole v České republice nebo pokud tak stanoví mezinárodní smlouva, kterou je Česká republika vázána, o vzdělání získaném v oborech práva na vysoké škole v zahraničí, anebo je toto vzdělání uznáno podle zvláštních právních předpisů. Za toto vzdělání se považuje též vzdělání získané na právnické fakultě vysoké školy se sídlem na území České a Slovenské Federativní Republiky nebo jejích právních předchůdců,
- d) je bezúhonný a
- e) je v pracovním poměru u notáře.

¹⁷ Srov.: Bílek, P., Drápal, L., Jindřich, M., Wawerka, K.: Notářský řád a řízení o dědictví. 3. vyd. Praha 2005, s. 63-73.

¹⁸ Srov.: Bílek, P., Drápal, L., Jindřich, M., Wawerka, K.: Notářský řád a řízení o dědictví. 3. vyd. Praha 2005, s. 72-73.

Ten, kdo splní tyto podmínky je poté dle § 17 odst. 1) notářského řádu zapsán do seznamu notářských koncipientů.¹⁹ „Seznam notářských koncipientů vede notářská komora, v jejímž obvodu má sídlo notář, u něhož je koncipient v pracovním poměru.“²⁰

Bílek, Drápal, Jindřich a Wawerka v § 19 notářského řádu uvádí, že notář může písemně pověřit notářského koncipienta prováděním těchto úkonů:

- a) sepisováním notářských zápisů podle § 71b odst. 1, jehož obsahem je zápis o dohodě, kterou se účastník zaváže splnit pohledávku nebo jiný nárok druhého účastníka vyplývající ze závazkového právního vztahu, v níž svolí, aby podle tohoto zápisu byl nařízen a proveden výkon rozhodnutí (exekuce) a aby byl takový notářský zápis exekučním titulem, jestliže svou povinnost řádně a včas nesplní,
- b) vydáváním stejnopisů, prostých opisů a výpisů z notářských zápisů,
- c) vydáváním potvrzení podle § 94 notářského řádu, což představuje potvrzení o skutečnostech známých z jeho spisů, potvrzení se vydává účastníkům a dále osobám, které ho potřebují k uplatnění nebo hájení svých práv, pokud s tím účastníci projeví souhlas,
- d) ověřováním shody opisu nebo kopie s listinou (dále jen "vidimace"), ověřováním pravosti podpisu (dále jen "legalizace") s výjimkou vidimací a legalizací ve vztahu k cizině, vydáváním ověřených výstupů z informačního systému veřejné správy podle zvláštního právního předpisu, vydáváním opisů nebo výpisů z Rejstříku zástav nebo potvrzení o tom, že v něm určitá věc, hromadná věc nebo soubor věcí není evidována jako zástava, vydáváním výpisů z evidence Rejstříku trestů, prováděním autorizované konverze dokumentů, prováděním úkonů kontaktního místa podle zvláštního právního předpisu, a dále přijímáním úschov,
- e) jednotlivými úkony v činnosti podle § 3 odst. 1 notářského řádu, který jej opravňuje poskytovat právní rady, zastupovat v jednání s fyzickými a právnickými osobami, se státními nebo jinými orgány a též ve správním řízení a v některých případech také v občanském soudním řízení,
- f) přípravnými a dílčími úkony činnosti podle § 2 a § 3 odst. 2, což představuje úkony při sepisování veřejných listin o právních úkonech, osvědčování právně významných skutečností a prohlášení, přijímání listin do úschovy a dále přijímání peněz a listin do

¹⁹ Srov.: Bílek, P., Drápal, L., Jindřich, M., Wawerka, K.: Notářský řád a řízení o dědictví. 3. vyd. Praha 2005, s. 63.

²⁰ Bílek, P., Drápal, L., Jindřich, M., Wawerka, K.: Notářský řád a řízení o dědictví. 3. vyd. Praha 2005, s. 63.

úschovy za účelem jejich vydání dalším osobám, dále pak jednotlivé úkony při správě majetku a zastupování v této souvislosti,

g) výkonem dalších úkonů nebo činností, stanoví-li tak notářský řád nebo zvláštní právní předpis.²¹

1.7.3 Notářský kandidát

Bílek, Drápal, Jindřich a Wawerka oznamují, že notářský koncipient se může po absolvování tříleté praxe u notáře pokusit složit notářskou zkoušku. V případě úspěšného složení se z notářského koncipienta stává notářský kandidát. Ten může být na návrh notáře jmenován jeho trvalým zástupcem s pravomocemi rovnajícími se pravomocím notáře.²²

V první kapitole jsem se Vám snažila nastínit oblast notářství, postavení a působení notáře na poli právní legislativy. Více jsem se soustředila na popis pozice notářského koncipienta, neboť návrh personálního výběru na tuto pozici je cílem mé bakalářské práce.

2 Personální plánování

²¹ Srov.: Bílek, P., Drápal, L., Jindřich, M., Wawerka, K.: Notářský řád a řízení o dědictví. 3. vyd. Praha 2005, s. 14-293.

²² Srov.: BÍLEK, P., DRÁPAL, L., JINDŘICH, M., WAWERKA, K.: Notářský řád a řízení o dědictví. 3. vyd. Praha 2005, s. 68-71.

2.1 Plánování lidských zdrojů

„Plánování lidských zdrojů je nepřetržitě a systematické hledání souladu mezi vizí, cíli a strategií firmy na jedné straně a realitou trhu, především trhu práce na straně druhé. Sebelepší firemní strategie, pakliže není zabezpečena dostatečnými lidskými zdroji, je odsouzena k zániku či převzetí jinou konkurenční firmou.“²³

„Personální plánování musí odpovědět i na otázku, kde tyto pracovníky vzít, a zejména, jakým způsobem pokrýt potřebu dodatečných pracovníků.“²⁴

„Základním cílem personálního plánování je pokrytí firemních cílů a způsobů (strategií), které směřují k jejich dosažení lidskými zdroji:

- v potřebném počtu,
- s potřebnými výkonovými předpoklady a dovednostmi,
- s potřebnou praxí,
- dostatečně motivovanými, participujícími a kooperativními (loajálními),
- připravenými k odbornému rozvoji,
- ve správný čas,
- na správných místech,
- za předem definovaného zabezpečení dalšími zdroji (finančními, časovými, technickými, ale i dalšími lidskými).“²⁵

Cílem plánování lidských zdrojů dle Armstronga je sladění těchto zdrojů s podnikovými potřebami. Plánování se zaměřuje na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů, což znamená, že musí odpovídat na dvě základní otázky: za prvé, kolik lidí, za druhé, jaké lidi? Armstrong do kapitoly plánování lidských zdrojů zahrnuje i další personální činnosti, jako je způsob zaměstnávání a rozvoj lidí v zájmu zlepšování efektivnosti organizace.²⁶

„Personální plánování tedy představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti

²³ Hroník, F: Jak se nespálit podruhé, strategie a praxe výběrového řízení. Brno 2007, s. 15.

²⁴ Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 30.

²⁵ Hroník, F: Jak se nespálit podruhé, strategie a praxe výběrového řízení. Brno 2007, s. 15.

²⁶ Srov.: Armstrong, M: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 305.

formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“²⁷

2.2 Identifikace potřeby pracovní síly

„Při plánování potřeby pracovníků je vždy hlavním problémem odpovědět na otázku, kolik a jaké pracovníky bude firma potřebovat.“²⁸ Koubek uznává, že menší firmy mívají užší skladbu své produkce, musejí být přizpůsobivější a snažit se o využití každé vhodné příležitosti pro zabezpečení chodu svého podniku. Zpravidla také nemají možnost ani prostředky na samostatné provádění průzkumu trhu a setkávají se s malou možností rozpoznat tendence v poptávce a jejich změny. Znamená to, že obtížněji odhadují a plánují nejen objem a sortiment výrobků či služeb, ale i potřebu zdrojů, včetně zdrojů lidských. Snadněji si menší firmy dokáží odpovědět na otázku, jací pracovníci to mají být: pracovníci, kteří v rámci své odbornosti mají co nejširší znalosti a dovednosti, jsou bez většího problému schopni vykonávat práci na různých více či méně příbuzných pracovních místech, jsou pružní a schopní zvládat nové úkoly a osvojovat si nové znalosti a dovednosti.²⁹

Podle Hroníka lze k efektivnímu plánování lidských zdrojů použít různých metod, které lze nepřesně rozdělit na metody intuitivní a kvantitativní. Kvalitní intuitivní rozhodnutí je založeno na důkladné znalosti oboru, směřů jeho rozvoje apod., tzn., že jej mohou činit pouze skuteční odborníci. Kvantitativní metody odhadu používají matematického, statistického metodologického zázemí. Pro svou složitost jsou méně využívány.³⁰

2.3 Personální plánování v notářské kanceláři XY

Notářka je z důvodu již nastolených legislativních změn v oblasti dědického práva, ale také dalších připravovaných změn na poli občanského a obchodního práva, spolu se spirálovým nárůstem nových kompetencí pro notářské kanceláře, postavena před otázku plánování personálního rozvoje.

Plánovat v dostatečném předstihu potřebu pracovní síly ohledně změn v dědickém právu nebylo pro notářku možné, neb lze jen těžko odhadnout co změna legislativy

²⁷ Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 93.

²⁸ Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 30.

²⁹ Srov.: Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 30.

³⁰ Srov.: Hroník, F: Jak se nespálit podruhé, strategie a praxe výběrového řízení. Brno 2007, s. 29-30.

přinese do konkrétních podmínek praxe, co bude znamenat pro notáře za časovou či odbornou náročnost. Příslušné kompetentní orgány sice předem informují o daných změnách, nastiňují jak procesní tak i administrativní kroky, ale to je vždy jen „papírová pomoc“. Vedlejší aspekty aplikací změn ukáže až jejich zavedení do praxe a kratší časové období, kdy se tyto nové skutečnosti vžívají notářům a ostatním spolupracujícím úřadům, soudům a orgánům – jak se lidově říká, pod kůži.

K odhadu potřeby pracovní síly užila notářka intuitivní metodu, kterou ve značné části opírá o perfektní znalost notářského prostředí a o svou intuici.

Notářka si snadno dokáže odpovědět na otázku – jaký pracovník to má být. Vzhledem k jejím požadavkům na nového zaměstnance, které jsem uvedla v Úvodu a v podkapitole 1.7.2 (notářský koncipient), jsou jasně specifikovány jeho znalosti, dovednosti a také odbornost, jež budou rozhodujícím kritériem při získávání a výběru nového pracovníka.

V této kapitole jsem Vás seznámila s prvním krokem personální činnosti, na jehož základě jsou pak postaveny další personální činnosti. Zaměřila jsem se na personální plánování v malých firmách, neb notářství do této kategorie firem můžeme také zařadit. Snažila jsem Vám nastítnit, jak může být pro malou firmu personální plánování nesnadné. Malé firmě, jako je notářství, se jen stěží předem odhaduje potřeba lidských zdrojů, neboť její činnost je z převážné části určována právní legislativou a odhadovat vývoj právní legislativy a rychlost jejího zavedení do praxe je nelehké. Je obvyklé, že teprve až při postupném zavádění nových skutečností do praxe se přichází na nové potřeby, který tento proces vyvolává, ať už to jsou např. nové technologie či nové pracovní síly a jejich odborností povaha. Oproti velkým firmám má menší podnik v personálním plánování usnadněnou práci v oblasti definování požadavků na pracovníka, neboť rozsah těchto požadavků v malých firmách bývá co nejširší. Je třeba, aby pracovníci byli pružní, schopni vykonávat různorodé práce a zvládat nové úkoly.

3 Pracovní místo a profil zaměstnance

3.1 Definice pojmů vztahujících se k analýze pracovního místa

Pro srozumitelnost následujícího textu Vám budu definovat některé pojmy:

„Pracovní úkol je klíčovou charakteristikou práce. Je to část práce, která se skládá z jedné či více operací a je určená svým konečným výsledkem nebo cíli.“³¹

Práce je podle Armstronga účelové vynakládání úsilí a aplikace znalostí a dovedností. Většina lidí pracuje, aby si vydělávala na živobytí – aby získala peníze. Ale lidé pracují také kvůli uspokojení, např. že dělají něco užitečného, kvůli pocitu úspěchu, prestiže, uznání, moci, zařazení do společnosti, nebo příležitosti využívat a rozvíjet své schopnosti.³²

„Obsah práce je dán množstvím a typy pracovních úkolů dané práce, jejich složením a propojením.“³³

„Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze je považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto pracovním místě kdokoliv. Pracovní místo v tomto smyslu je pevná entita, část stroje, která může být „navržena a sestrojena“ jako kterákoliv jiná část stroje.“³⁴

3.2 Analýza pracovního místa

„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“³⁵

Skupina autorů popisuje, že informace získané analýzou práce můžeme využít při vytváření popisu práce, na jehož základě sestavíme klíčové povinnosti. Dá se využít při

³¹ Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 39.

³² Srov.: Armstrong, M: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 185.

³³ Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 39.

³⁴ Armstrong, M: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 277.

³⁵ Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 43.

sestavování inzerce volných míst, v úvodním stádiu výběrového řízení, jako zdroj informací na školení v organizaci, pro hodnocení práce a k dalším účelům.³⁶

3.2.1 Zdroje informací potřebných pro analýzu pracovních míst

Koubek uvádí, že zdrojem pro analýzu pracovních míst mohou být: majitel firmy, nejvyšší vedoucí pracovník, pracovník zařazený na pracovním místě, pohovor s odcházejícím pracovníkem, bezprostředně nadřízený, pracovníci na stejných nebo podobných pracovních místech, ostatní spolupracovníci, podřízení, externí odborníci. Možným doplňkovým zdrojem mohou být také existující písemné materiály o pracovním místě, např. původní popisy a specifikace pracovních míst, pracovní deníky atd.³⁷

3.2.2 Získávání informací pro analýzu pracovních míst

Armstrong uvádí, že uspořádání rozhovoru s držitelem pracovního místa nám poskytne úplný obrázek o pracovním místě. Další metodou může být pozorování, kdy studujeme pracovníka při práci, zaznamenáváme, co dělá a jak dělá. Užití dotazníku je další možnou formou pro analýzu pracovního místa.³⁸

3.2.3 Produkty analýzy pracovního místa

Analýza pracovního místa se podle Hroníka rozpadá na dva problémové okruhy:

1. na otázky týkající se pracovníka a
2. na otázky vztahující se k pracovním činnostem a podmínkám.³⁹

3.2.3.1 Popis pracovního místa

Koubek definuje výčet otázek týkajících se pracovních úkolů a podmínek:

1. Kdo vykovává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?
2. Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?
3. Jak se práce provádí?

³⁶ Srov.: Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B.: Psychologie práce. Brno 2007, s. 144.

³⁷ Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 45-46.

³⁸ Srov.: Armstrong, M: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 172-173.

³⁹ Srov.: Hroník, F: Jak se nespálit podruhé, strategie a praxe výběrového řízení. Brno 2007, s. 31.

4. Proč se úkoly a povinnosti vykovávají právě takovým způsobem?
5. Kdy se úkoly a povinnosti vykonávají?
6. Kde se úkoly a povinnosti vykonávají?
7. Jaké je vzájemné, relativní postavení jednotlivých úkolů a povinností, jejich hierarchické uspořádání?
8. Komu je pracovník odpovědný?
9. Jaký je vztah pracovního místa k pracovním místům dalším?
10. Jaké jsou normy výkonu, jaký je standardní výkon?
11. Existuje možnost výcviku při vykonávání práce?
12. Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky?

Odpovědi na všechny tyto otázky tvoří **popis pracovního místa** a pracovních podmínek na něm.⁴⁰

„Popis pracovního místa je pak podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy pro zpracování tzv. specifikace pracovního místa.“⁴¹

3.2.3.2 Specifikace pracovního místa

Pokud jde o otázky týkající se pracovníka, Armstrong uvádí tyto:

1. odborné schopnosti
2. požadavky na chování a postoje
3. odborná příprava a výcvik
4. zkušenosti, praxe
5. zvláštní požadavky
6. vhodnost pro organizaci
7. další požadavky
8. možnost splnit očekávání uchazeče.

Armstrong upřesňuje, že specifikace požadavků na pracovníka, je známá rovněž jako specifikace pracovního místa.⁴²

⁴⁰ Srov.: Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 71-72.

⁴¹ Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 43.

⁴² Srov.: Armstrong, M: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 344.

3.2.3.3 Příklad popisu a specifikace pracovního místa⁴³

<i>POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA</i>	
<i>PRACOVNÍ MÍSTO:</i>	
<i>ČÍSLO KLASIFIKACE ZAMĚSTNÁNÍ:</i>	
<i>KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA:</i>	
<i>CHARAKTERISTIKA PRÁCE:</i>	
<i>POVINNOSTI:</i>	
<i>VYBAVENÍ:</i>	
<i>BEZPROSTŘEDNĚ NADŘÍZENÁ</i>	
<i>FUNKCE:</i>	
<i>VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM</i>	
<i>MÍSTŮM:</i>	
<i>PRACOVNÍ PODMÍNKY:</i>	
<i>RIZIKA:</i>	
<i>VZDĚLÁNÍ:</i>	
<i>POŽADOVANÁ PRAXE:</i>	
<i>DUŠEVNÍ POŽADAVKY A</i>	
<i>CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI:</i>	
<i>FYZICKÉ POŽADAVKY:</i>	
<i>DATUM ZPRACOVÁNÍ:</i>	
<i>ZPRACOVAL:</i>	

Jak apeluje Dale, důležitost tohoto dokumentu nelze ani dostatečně vyzdvihnout. Tvoří totiž základní kámen efektivního náboru a výběru pracovníků. Zformuje základ otázek pro přijímací pohovor a poskytne kritéria pro hodnocení a rozhodování.⁴⁴

Martin také potvrzuje, že čím přesněji jsou požadavky na pracovní místa, kvalifikaci a praxi promyšlené, tím pravděpodobnější je, že přijímání nových zaměstnanců do určených funkcí bude úspěšnější.⁴⁵

3.2.4 Vztah analýzy pracovního místa k dalším personálním aktivitám

Koubek zdůrazňuje, že popis a specifikace pracovního místa je klíčovou personální činností. Opírá se o ně personální plánování, v první řadě plánování potřeby pracovníků.

⁴³ Srov.: Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 73-74.

⁴⁴ Srov.: Dale, M.: Vybíráme zaměstnance. Brno 2007, s. 21.

⁴⁵ Srov.: Martin, D.: Personalistika od A do Z. Brno 2007, s. 261.

Získávání pracovníků má také výraznou vazbu na produkty analýzy pracovního místa. Také výběr pracovníků si bez popisu a zejména specifikace pracovního místa nelze téměř představit. Význam mají také pro determinaci procesu i obsahu orientace nových pracovníků, pro hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru. Jsou také vodítkem pro vzdělávání pracovníků, pro personální rozvoj pracovníků, pro pracovní vztahy, pro péči o pracovníky, pro práci liniových manažerů, ale také i pro samotného pracovníka zařazeného na pracovním místě.⁴⁶

3.2.5 Analýza pracovních míst v menších firmách

Koubek poukazuje na to, že mnohé menší firmy usilují o to, aby jejich pracovníci měli široký odborný profil, nebyli příliš specializovaní a byli tak schopni zvládat poměrně často se měnící pracovní úkoly, tedy měnící se obsah práce na pracovních místech. Mohlo by se tedy zdát, že v těchto podmínkách změn je zbytečné zpracovávat detailní a jednoznačné popisy a specifikace pracovních míst. Je však nutné si uvědomit, že produkty analýzy pracovních míst mají výrazný vliv na personální činnosti. Neexistence popisů a specifikací pracovních míst tedy ohrožuje řádné vykonávání personální práce.⁴⁷

„Systém pracovních míst funguje dobře v podmínkách dlouhodobé stability, tzn. v takových firmách, kde se povaha práce, technologie, styl řízení a požadavky na schopnosti pracovníků příliš nemění.“⁴⁸

3.3 Analýza, popis a specifikace pracovního místa v notářské kanceláři XY

Jak jsem již uvedla v úvodu své práce, notářka se rozhodla pro obsazení pozice notářského koncipienta v notářské kanceláři. Jedná se o pozici odbornou, která je definována notářským řádem, což uvádím v kapitole 1.7.2.

Vzhledem ke své dosavadní bohaté praxi se notářka stane zdrojem pro analýzu pracovního místa a získávání informací, neboť má dostatečný přehled o potřebách a pracovní náplni dané pozice. Nápomocné ji mohou být také její tři podřízené pracovnice nebo kolegové notáři, kteří mohou přispět se svými cennými radami. Doplňkové zdroje,

⁴⁶ Srov.: Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 87-90.

⁴⁷ Srov.: Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 47-48.

⁴⁸ Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 51.

jako např. písemné materiály o pracovních místech nebo pracovní deníky, notářská kancelář nemá k dispozici.

Na základě těchto informací jsem vytvořila návrh popisu a specifikace pracovního místa, který dále vychází z právní legislativy a z rozsahu služeb, které notářská kancelář nabízí svým klientům.

POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA

<i>PRACOVNÍ MÍSTO:</i>	Notářský koncipient
<i>ČÍSLO KLASIFIKACE ZAMĚSTNÁNÍ:</i>	24268 ⁴⁹
<i>KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA:</i>	2 ⁵⁰
<i>CHARAKTERISTIKA PRÁCE:</i>	Přípravné a dílčí úkony při sepisování notářských zápisů a dle specifikace v § 19 notářského řádu. Zahajování dědického řízení, tzn. sepisování protokolu o prvním jednání, tj. protokolu o předběžném šetření, následné vedení dědického spisu až k přípravě protokolu o projednání dědictví, projednání dědictví a s ním související vypracování závěrečného usnesení v pozůstalostním řízení. Komunikace s klienty, poskytování právních porad. Aktivní zavádění nových kompetencí vyplývajících z nové legislativy do praxe. Jednání se zahraničními klienty.
<i>POVINNOSTI:</i>	Dodržování notářských zákonů, dalších právních předpisů a mlčenlivosti.
<i>VYBAVENÍ:</i>	Samostatná kancelář, počítač s tiskárnou, notářský software, kancelářské potřeby, právní literatura.
<i>BEZPROSTŘEDNĚ NADŘÍZENÁ FUNKCE:</i>	notářka
<i>VZTAH K OSTATNÍM PRACOVNÍM MÍSTŮM:</i>	Vedoucí pracovník pro ostatní kolegy v kanceláři, zastupuje notářku v době její nepřítomnosti. S kolegy v kanceláři spolupracuje na přípravných a dílčích činnostech jak pro notářské úkony, tak pro dědická řízení. Prováděné úkony konzultuje s notářkou, která je poté

⁴⁹ Český statistický úřad [online]. Klasifikace zaměstnání (KZAM-R) [cit. 09.01.2010]. Dostupný z : [\(http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_zamestnani_\(kzam_r\)\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_zamestnani_(kzam_r)) (abecední seznam zaměstnání).

⁵⁰ Český statistický úřad [online]. Klasifikace zaměstnání (KZAM-R) [cit. 09.01.2010]. Dostupný z : [\(http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/prehled_a_charakteristika_hlavnich_trid_klasifikace_kzam\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/prehled_a_charakteristika_hlavnich_trid_klasifikace_kzam).

	kontroluje.
<i>PRACOVNÍ PODMÍNKY:</i>	Proměnlivé pracovní podmínky (sídlo kanceláře, sídla soudů, úřadů, klientů), intenzivní kontakt s lidmi, proměnlivý režim pracovního dne.
<i>RIZIKA:</i>	
<i>VZDĚLÁNÍ:</i>	Vysokoškolské vzdělání v rámci magisterského studijního programu oborů práva na vysoké škole. Zapsání v seznamu notářských koncipientů. Odborná znalost anglického jazyka. Aktivní znalost MS Office. Řidičský průkaz sk. B.
<i>POŽADOVANÁ PRAXE:</i>	Minimálně 2 roky praxe na pozici notářského koncipienta v oboru.
<i>DUŠEVNÍ POŽADAVKY A CHARAKTERISTIKY OSOBNOSTI:</i>	Příjemné vystupování, komunikativnost, vysoké pracovní nasazení, odolnost vůči stresu, svědomitý přístup k plnění svěřených úkolů, odpovědnost, schopnost samostatného a logického myšlení, pečlivost, učenlivost, empatie, flexibilita, schopnost týmové práce.
<i>FYZICKÉ POŽADAVKY:</i>	
<i>DATUM ZPRACOVÁNÍ:</i>	
<i>ZPRACOVAL:</i>	

Zavedení popisů a specifikace pracovních míst pro notářskou kancelář bude přínosem. Jak odborná literatura říká,⁵¹ systém pracovních míst funguje dobře v podmínkách dlouhodobé stability, tzn. v takových firmách, kde se povaha práce, styl řízení a požadavky na schopnosti pracovníků příliš nemění. Do této kategorie můžeme zahrnout i notářství.

⁵¹ Viz. kapitola 3.2.5 - analýza pracovních míst v menších firmách.

Tato kapitola by Vám měla objasnit, proč je důležité i v malých firmách, jako je notářství, zpracovávat popisy a specifikace pracovních míst. Obsahuje i konkrétní vypracování předmětného popisu a specifikace pracovního místa na pozici notářského koncipienta, které je podloženo teoretickými aspekty, jež jsou obsaženy v úvodu této kapitoly.

4 Získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“⁵²

⁵² Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 126.

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“⁵³

Po přečtení shora uvedených definic může někdo podotknout, že uvedené definice popisují obyčejný nábor nových pracovníků. Jak Koubek vysvětluje, u nás se pro tuto tradiční personální činnost vžil termín nábor pracovníků. Je tedy třeba zdůraznit, že získávání pracovníků se od tradičně pojatého náboru liší v několika ohledech:

1. Nábor se spíše vztahuje k získávání pracovníků z vnějších zdrojů, samotné získávání pracovníků se v první řadě zaměřuje na možnost pokrýt volné pracovní místo z vnitřních zdrojů firmy.
2. Při tradičním náboru šlo téměř výhradně o hledání pracovníka pro příslušné pracovní místo, pracovníka, který vyhověl požadavkům tohoto pracovního místa. V moderním získávání pracovníků nejde jen o to, že pracovník „zapadne“ na pracovní místo, ale dbá se také na to, aby byl součástí pracovního kolektivu firmy, orientuje se na psychologické a sociální stránky zaměstnance.
3. Obrazně lze proces získávání pracovníků charakterizovat jako získávání jeho duše, loajality a fandovství, o propojení jeho individuálního bytí s bytím firmy.⁵⁴

„Všechno to, o co usiluje a na co se zaměřuje moderní získávání pracovníků, má mimořádný význam právě pro malé a střední firmy. Pro ně je zformování harmonického pracovního kolektivu a harmonických vztahů v něm i zformování kolektivu pracovníků, na něž je možné se spolehnout, věcí životní důležitosti.“⁵⁵

4.1 Postupy při získávání pracovníků

Armstrong uvádí tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,
2. přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců,

⁵³ Armstrong, M: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 343.

⁵⁴ Srov.: Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 70.

⁵⁵ Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 71.

3. vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.⁵⁶

Dle Koubka zahrnuje proces získávání pracovníků tyto na sebe navazující kroky:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.⁵⁷

Protože je členění procesu získávání pracovníků podle Koubka podrobnější a přehlednější, rozhodla jsem se řídit jeho zpracováním.

4.1.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Tento první krok procesu získávání pracovníků jsem Vám již přiblížila v kapitole 2.2 (identifikace potřeby pracovní síly).

4.1.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

„Ať je změna v potřebě pracovníků vyvolána jakýmkoliv činitelem, je nezbytné, aby získávání pracovníků měl svůj bezpečný základ ve specifikaci nároků pracovních činností, vztahující se ke konkrétním pracovním místům či funkcím. Stručně řečeno –

⁵⁶ Srov.: Armstrong, M: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 343.

⁵⁷ Srov.: Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 131-132.

podnik by měl mít zpracovány základní charakteristiky všech pracovních činností ve formě popisů pracovních míst, které zahrnují nejen obsahovou náplň a podstatné úkoly či vazby na ostatní pracovní místa, ale i základní nároky a požadavky na pracovníky.⁵⁸

Bližší informace o popisu a specifikaci pracovního místa najdete v kapitole 3.2.3.1 (popis pracovního místa) a v kapitole 3.2.3.2 (specifikace pracovního místa).

4.1.3 Zvážení alternativ

Jak Koubek uvádí, moderní řízení lidských zdrojů klade mimořádný důraz na hospodaření pracovní silou a na soustavné snižování nákladů práce. Proto je třeba zvážit alternativní možnosti volného pracovního místa – např. zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi další zaměstnance, pokrytí práce formou přesčasů, částečného úvazku či dočasného pracovního poměru nebo zřízení nového pracovního místa na plný úvazek.⁵⁹

„V procesu získávání pracovníků pokračujeme v případě, že dojdeme k závěru, že práce vyžaduje plný úvazek, popřípadě když práci lze pokrýt formou částečného úvazku či formou dočasného pracovního poměru. Je však jasné, že volba jedné z těchto tří možností ovlivňuje další kroky získávání i výběru pracovníků (např. metody získávání či kritéria výběru).“⁶⁰

4.1.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků

V této fázi Koubek poukazuje na to, že se musíme rozhodnout, které charakteristiky jsou podstatné z popisu a specifikace pracovního místa. Nelze totiž všechny tyto informace uvést do nabídky zaměstnání, neb by to způsobilo nepřehlednost a neúnosné zvýšení nákladů. Některé schopnosti, které požadujeme po uchazečích v popisech a zejména ve specifikacích pracovních míst, se u pracovníků dotváří až během pracovního výkonu nebo např. vzděláváním, školením apod.⁶¹

⁵⁸ Bedrnová, E., Nový, I. & kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha 2002, s. 324-325.

⁵⁹ Srov.: Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 133.

⁶⁰ Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 133.

⁶¹ Srov.: Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 133.

„Musíme tedy rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě.“⁶²

Koubek podotýká, že které charakteristiky pro potřeby získávání a výběru pracovníka vybereme, záleží na povaze pracovního místa, na prioritách útvaru či týmu, v němž se obsazuje volné pracovní místo, a na prioritách organizace. Pokud jde o popis pracovního místa, nemělo by se zapomenout na následující body:

- název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání,
- rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný,
- místo výkonu práce,
- možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce,
- pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky.⁶³

„Ze specifikace pracovního místa by se nemělo zapomenout na nejdůležitější z následujících požadavků na pracovníka:

- vzdělání a kvalifikace,
- dovednosti a schopnosti ,
- pracovní zkušenosti,
- charakteristiky osobnosti.“⁶⁴

„Je třeba konstatovat, že právě tento krok mnohdy rozhoduje o tom, jak efektivní bude získávání pracovníků, protože obsah informace, kterou organizace poskytuje potenciálním uchazečům, může výrazně ovlivnit odezvu na nabídku zaměstnání.“⁶⁵

4.1.5 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

„V tomto kroku se rozhoduje, zda při získávání pracovníků se organizace zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil či zda tyto zdroje bude kombinovat.“⁶⁶

Bedrnová a Nový rozlišují dva způsoby získávání pracovníků:

⁶² Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 133.

⁶³ Srov.: Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 134.

⁶⁴ Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 134.

⁶⁵ Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 134-135.

⁶⁶ Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 135.

- získávání pracovníků z vnitropodnikových (interních) zdrojů,
- získávání pracovníků z mimopodnikových (externích) zdrojů.⁶⁷

Koubek zahrnuje do **vnitřních zdrojů** pracovních sil:

- a) pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje,
- b) pracovníci uvolnění v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami,
- c) pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě,
- d) pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.

Mezi hlavní **vnější zdroje** patří:

- a) volné pracovní síly na trhu práce,
- b) čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- c) pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo které nabídka (inzerát) naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede.

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou např. být:

- a) ženy v domácnosti,
- b) důchodci,
- c) studenti
- d) pracovní zdroje v zahraničí.⁶⁸

Koubek uvádí, že získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, tak i získávání pracovníků z vnějších zdrojů má určité výhody i nevýhody. Uveďme si alespoň jen některé:

A. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

výhoda: organizace zná lépe uchazeče, uchazeč zná organizaci,

nevýhoda: soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku.

B. Získávání pracovníků z vnějších zdrojů:

výhoda: do organizace pronikají nové pohledy, názory, zkušenosti z venku,

⁶⁷ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I. & kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha 2002, s. 325.

⁶⁸ Srov.: Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 129-130.

nevýhoda: adaptace a orientace pracovníků je delší.⁶⁹

Armstrong doporučuje v první řadě uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů.⁷⁰ Koubek k tomuto dodává, že pravděpodobnost, že v malé firmě tyto vnitřní zdroje najdeme, není tak velká jako ve střední či dokonce ve velké firmě, nicméně však existuje a nesmíme ji v žádném případě zanedbat.⁷¹

4.1.6 Volba metod získávání pracovníků

Volba metod získávání pracovníků „musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a lákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli.“⁷²

Podle Koubka ovlivňuje volbu metod získávání pracovníků řada hledisek, jako např. rozhodnutí získávat pracovníky z vnějších či vnitřních zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, jaká je situace na trhu práce, kolik můžeme vynaložit prostředků na získávání pracovníků, jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit atd.⁷³

Koubek uvádí, že především malé firmy musejí více zvažovat otázku nákladů na získávání pracovníků a některé metody pak pro ně mohou být příliš drahé.⁷⁴ Existuje řada metod získávání pracovníků. „Mnohdy se vyplácí použít kombinace metod, a to současně. Nečekat, až jedna metoda selže, protože tím bychom oddalovali okamžik obsazení pracovního místa.“⁷⁵

Podle Hroníka lze využít např. tyto metody získávání pracovníků:

- a) služby úřadu práce,
- b) inzerce v klasických médiích,
- c) inzerce na Internetu,
- d) další formy inzerce (např. poutače, vývěsky a billboardy, cílená distribuce letáků),
- e) spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi,

⁶⁹ Srov.: Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 130.

⁷⁰ Srov.: Armstrong, M: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 348.

⁷¹ Srov.: Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 73.

⁷² Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 135.

⁷³ Srov.: Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 135.

⁷⁴ Srov.: Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 82.

⁷⁵ Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 87.

- f) individuální kontakty (např. doporučení zaměstnavatelem, sami se hlásící uchazeči, oslovení předem vytipovaných lidí),
- g) komunikace a spolupráce s nekomerčními a mimoškolními institucemi.⁷⁶

4.1.6.1 Inzerování

Armstrong poukazuje na to, že inzerování je nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů. Cílem inzerování by mělo být:

- *upoutat pozornost* - inzerát musí nápadným způsobem oslovit uchazeče,
- *vytvářet a udržovat zájem* – zajímavě a atraktivně sdělovat informace o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci,
- *stimulovat akci* – poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi přečíst inzerát až do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.⁷⁷

Dale doporučuje, aby byl inzerát obsahovat tyto údaje:

- název pracovní pozice,
- informace o vaší organizaci,
- hlavní pracovní úkoly,
- co potřebujeme od uchazeče,
- co nabízíme,
- kde se pracoviště nachází,
- jak se s námi spojit a dozvědět se více.⁷⁸

4.1.6.2 Používání počítačových sítí (internetu)

Podle Armstronga v poslední době používají zaměstnavatelé internet a e-mail ke komunikaci s uchazeči o zaměstnání a opírají o ně své současné postupy při získávání, výběru a přijímání pracovníků. Mnohé organizace také používají své internetové stránky.⁷⁹

⁷⁶ Srov.: Hroník, F: Jak se nespálit podruhé, strategie a praxe výběrového řízení. Brno 2007, s. 124-140.

⁷⁷ Srov.: Armstrong, M: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 348.

⁷⁸ Srov.: Dale, M.: Vybíráme zaměstnance. Brno 2007, s. 30-33.

⁷⁹ Srov.: Armstrong, M: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 353.

Používání internetu podle Walkera může výrazně rozšířit schopnost podniku, jak hledat vhodné uchazeče a prezentovat se jako zaměstnavatel. Díky němu můžeme těm, kteří hledají práci, poskytnout více informací o podniku a volných pracovních místech než kdykoliv předtím. Website (soustava tematicky zaměřených internetových stránek) vaší organizace může vyvolat neocenitelný první dojem a nastavit tak správný tón a schopnost organizace přilákat a dokonce i udržet správné lidi.⁸⁰

4.1.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

„Dokumenty předkládané uchazeči o zaměstnání jsou velmi významným zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale především výběr pracovníků.

Od uchazečů o zaměstnání se zpravidla vyžaduje:

- dotazník,
- životopis,
- doklady o vzdělání a praxi,
- reference, tj. hodnocení (posudek) z předchozího pracoviště (pracovišť) či dobrozdání osob, které uchazeče znají,
- průvodní dopis, v němž uchazeč vysvětluje, proč se o místo zajímá (požaduje se v případě uchazečů o vedoucí místa či místa specialistů).“⁸¹

Armstrong vysvětluje, že **dotazníky** se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Pomocí nich můžeme uchazeče třídit podle jejich vhodnosti. Slouží nám k sestavení seznamu uchazečů pro výběrové procedury a také pro následné činnosti související s nabídkou zaměstnání a se založením osobní evidence přijatého pracovníka.⁸²

Hroník uvádí dva typy **životopisů**:

- a) *strukturovaný životopis* – fakta jsou sdělována stručnou a výstižnou formou, obvykle obsahuje tyto data: osobní a rodinné údaje, odborní cíle, pracovní praxi, vzdělání, kurzy, školení, osvědčení, veřejnou činnost, zájmy a volný čas, reference,

⁸⁰ Srov.: Walker, J. A. a kol.: Moderní personální management. Praha 2003, s. 61.

⁸¹ Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 92.

⁸² Srov.: Armstrong, M: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 359.

b) *volný životopis* – je informačně vydatnější, výmluvnější, forma je bez omezení ponechána na uchazeči.⁸³

Po uchazečích dále dle Koubka požadujeme **doklady o vzdělání a praxi** jmenovitě tak, jak to vyžaduje obsazované pracovní místo. Můžeme požádat uchazeče, aby předložil i další doklady, čímž získáme přehled o jeho znalostech, dovednostech a zkušenostech.⁸⁴

Dale vysvětluje, že **reference** dokládají předchozí praxi uchazečů. Ptáme se předchozího či dosavadního zaměstnavatele, jak si uchazeč vedl, když pracoval pro ně.⁸⁵ Podle Martina musí být reference: spravedlivé, pravdivé, nesmí být zlomyslné a patřičně dobře zpracované. Měli by obsahovat takové skutečnosti, o kterých zaměstnanec ví a měl možnost se k nim vyjádřit.⁸⁶

Dale nabádá, aby současně se životopisem zaslal uchazeč i **průvodní dopis**. Zvolený způsob zpracování nám předloží informace o jeho komunikačních dovednostech, myšlenkových procesech a o tom, jak je schopen strukturovat psaný dokument.⁸⁷

„Průvodní dopis má mnohdy motivační charakter – doplňuje věcný strukturovaný životopis o rozměr vyjádřeného zájmu s cílem zaujmout personalistu – čtenáře, aby strukturovaný životopis dal na správnou hromádku.“⁸⁸

4.1.8 Formulce nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání by měla obsahovat informace, které jsem uváděla v kapitole 4.1.6.1 (inzerování). Koubek upozorňuje, že opomenutí některých informací, např. kvůli ceně inzerce nebo, že se nezdají natolik důležité, aby byly výslovně uváděny, snižuje efektivnost nabídky, tj. míru odezvy na nabídku.⁸⁹

4.1.9 Uveřejnění nabídky zaměstnání

⁸³ Srov.: Hroník, F: Jak se nespálit podruhé, strategie a praxe výběrového řízení. Brno 2007, s. 156-157.

⁸⁴ Srov.: Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 96.

⁸⁵ Srov.: Dale, M.: Vybíráme zaměstnance. Brno 2007, s. 58.

⁸⁶ Srov.: Martin, D.: Personalistika od A do Z. Brno 2007, s. 31-35.

⁸⁷ Srov.: Dale, M.: Vybíráme zaměstnance. Brno 2007, s. 38.

⁸⁸ Hroník, F: Jak se nespálit podruhé, strategie a praxe výběrového řízení. Brno 2007, s. 169.

⁸⁹ Srov.: Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 97.

Koubek informuje, že dnem uveřejnění nabídky zaměstnání začíná období, kdy firma shromažďuje dokumenty od uchazečů o zaměstnání, jedná s nimi a popřípadě jim sděluje detailnější informace. Období, během něhož je možné se o zaměstnání ucházet, by nemělo být v žádném případě kratší než dva týdny od uveřejnění nabídky.⁹⁰

4.1.10 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

„Tento krok získávání pracovníků má mimořádný dopad na celý proces, protože jednání se zájemci o zaměstnání rozhoduje o tom, zda se z těchto zájemců stanou skuteční uchazeči.“⁹¹ Koubek doporučuje, aby kompetentní zaměstnanci dané firmy uchazečům pomáhali, např. při vyplňování dotazníku, zpracovávání strukturovaného životopisu apod.⁹²

„Při shromažďování dokumentů a informací od uchazečů o zaměstnání by se okamžitě měla kontrolovat jejich úplnost a úplnost informací v nich obsažených a v případě potřeby neprodleně požádat uchazeče o doplnění.“⁹³

Dle Koubka se jeví jako vhodné uchazečům, kteří reagovali na naši nabídku a předložili požadované dokumenty, písemně, telefonicky či emailovou poštou potvrdit přijetí jejich žádosti, poděkovat za jejich zájem a stručně informovat o časovém plánu obsazování volného pracovního místa.⁹⁴

4.1.11 Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací

„Významnou fází získávání pracovníků je tzv. předvýběr. Během něho se z celého souboru uchazečů, zpravidla na základě jimi předložených dokumentů, vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru. Dělá se to tak, že se porovná způsobilost uchazeče vyplývající z předložených dokumentů s požadavky obsazovaného pracovního místa, zpravidla se však uchazeči neporovnávají mezi sebou. To je až úkolem výběru pracovníků.“⁹⁵

Dle Koubka je vhodné roztrždit uchazeče z předvýběru do tří skupin:

⁹⁰ Srov.: Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 153.

⁹¹ Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 153.

⁹² Srov.: Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 153.

⁹³ Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 153.

⁹⁴ Srov.: Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 97.

⁹⁵ Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 153.

velmi vhodní – musejí být v každém případě pozváni k výběrovým procedurám,

vhodní – jsou zařazeni do dalších procedur výběru tehdy, jestliže počet velmi vhodných uchazečů je nedostačující,

nevhodní.⁹⁶

Koubek navrhuje „nevhodným“ uchazečům neprodleně a taktní, slušnou formou oznámit, že neuspěli v předvýběru a je třeba jim vrátit dokumenty, které nám předložili.⁹⁷

4.1.12 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

„Sestavením tohoto seznamu je závěrečným krokem procesu získávání pracovníků.“⁹⁸

Koubek považuje za ideální počet uchazečů, který umožňuje odpovědně přistupovat k výběru a přitom nezatěžovat rozpočet organizace a pracovníky provádějící výběr, pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo. Apeluje na abecední uspořádání výsledného seznamu.⁹⁹

4.2 Pozvání uchazečů na přijímací pohovor

Ze skupiny velmi vhodných, popř. vhodných, vybereme uchazeče, které pozveme na přijímací pohovor. Dale uvádí, že těmto kandidátům zašleme dopis s informacemi o procesu výběru, zvláště pokud bude obsahovat i jiné metody než jen přijímací pohovor. Dále jim sdělíme, kdy a kam se mají dostavit, popř., kdo s nimi povede rozhovor. Můžeme je požádat ještě o další doklady, které budeme chtít vidět. Lhůta pro stanovení data pohovoru by měl být alespoň s dvoutýdenní předstihem. Pozvání uchazeči tak budou mít dostatečnou časovou rezervu, aby se tomuto termínu mohli přizpůsobit.¹⁰⁰

⁹⁶ Srov.: Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 154.

⁹⁷ Srov.: Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 104.

⁹⁸ Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 154.

⁹⁹ Srov.: Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 154.

¹⁰⁰ Srov.: Dale, M.: Vybíráme zaměstnance. Brno 2007, s. 65-66.

4.3 Získávání pracovníků v notářské kanceláři XY

4.3.1 Zvážení alternativ pro obsazení volného pracovního místa

Nyní nastává čas, kdy notářka bude zvažovat, alternativní možnosti volného pracovního místa. Ze zpracovaného popisu a specifikace pracovního místa vyplývá, že je třeba zřídit nové pracovní místo na plný úvazek. Stanovení rozsahu a odbornosti vykonávané práce neumožňuje její rozdělení mezi stávající zaměstnance, pokrytí práce formou přesčasů, částečného úvazku nebo prostřednictvím dočasného pracovního poměru.

4.3.2 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků

Při výběru charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založí notářka získávání a pozdější výběr pracovníků je vhodné, aby se řídila doporučením Koubka¹⁰¹, jaké konkrétní údaje z popisu a specifikace pracovního místa je vhodné uvádět. S bližším popisem Vás seznámím v kapitole 4.3.4.2 (formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání).

4.3.3 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Zde notářka zvažuje, zda je třeba na nově zřízenou pracovní pozici přijmout pracovníka z vnějších či vnitřních zdrojů. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci kanceláře nesplňují požadavky dle § 19 notářského řádu, které jsou specifikovány v kapitole 1.7.2 (notářský koncipient), je třeba k pokrytí stávající potřeby využít vnější zdroje.

4.3.4 Volba metod získávání pracovníků

Vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu bude vhodné volit metodu inzerování v regionálním tisku a prostřednictvím počítačových sítí. V úvahu by přicházela i

¹⁰¹ Viz. teoretická část, kapitola 4.1.4.

doporučení od známých notářky nebo oslovení vytipovaného jedince. Další možností je oslovit žadatele ze seznamu v minulosti došlých nabídek na tuto pozici.

Ostatní metody se jeví jako neekonomické a vzhledem k požadavkům na pracovní pozici nevhodné.

4.3.4.1 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Poskytnout dostatečné množství informací pro předvýběr a následný výběr pracovníků by notářce měly životopis v českém a anglickém jazyce, doklady o vzdělání a praxi a průvodní dopis. Požadování i anglické verze životopisu ověří notářce úroveň znalostí tohoto jazyka. Doklady o vzdělání a praxi nám potvrdí dosažené vzdělání a vykonanou praxi uchazeče. V průvodním dopise nám uchazeč vysvětlí, z jakého důvodu se o místo zajímá.

4.3.4.2 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Nyní si blíže popíšeme vybrané metody získávání pracovníků.

Notářská kancelář může zvolit inzerci na webových stránkách právnického serveru Právník.cz – www.pravnik.cz. Internetové stránky Notářské komory ČR a notářský časopis AD NOTAM bohužel neumožňují podávání inzerátů. Stránky Právník.cz nabízí zdarma v sekci „Inzerce zaměstnání“ a dále v podsekci „Notářský koncipient“ možnost „Přidat inzerát“ ve formě nabídky. Podle pokynů je třeba nejdříve vyplnit předdefinované údaje a poté zadat dle získaných informací tento obsah inzerátu:

Jméno/firma: notářská kancelář XY, E-mail: nk.xy@seznam.cz, Kategorie: notářský koncipient, Typ: nabídka (nabízím práci), Pracovní poměr: HPP, Region: AA, Město: BB, Předmět: notářský/á koncipient/ka, Platnost do: 20.2.2010, Obsah: Notářská kancelář XY přijme notářského koncipienta/koncipientku s náplní práce dle § 19 n.ř., k provádění úkonů v řízení o dědictví a vedení malého pracovního kolektivu.

Požadujeme: dvouletou praxi v oboru, odbornou znalost anglického jazyka, organizační a komunikativní schopnosti, umění jednat s lidmi, svědomitý přístup k plnění úkolů, flexibilitu a ochotu učit se, schopnost týmové práce, znalost PC (MS Office, Internet), řidičský průkaz skupiny B.

Nabízíme: zajímavou práci v moderním pracovním prostředí v centru města, možnost odborného růstu a rozvoje, odpovídající finanční ohodnocení a odměny, příspěvek na ošacení a stravné.

Strukturovaný životopis v českém a anglickém jazyce, doklady o vzdělání a praxi spolu s průvodním dopisem zasílejte, prosím, na e-mailovou adresu: nk.xy@seznam.cz nebo na adresu Notářská kancelář XY, nejpozději do 20.2.2010.

Dále je vhodné uveřejnit inzerát v místním regionálním tisku, který vychází každé úterý a pátek. Veškeré inzeráty jsou také zveřejněny na webových stránkách tohoto tisku. Notářka podá tento inzerát v oba dva dny, a to po dobu dvou týdnů. Inzerát je možné podat prostřednictvím internetu, nebo osobně v inzertní kanceláři daného tisku. Pro tento typ zveřejnění jsem navrhla např. inzerát tohoto znění a struktury:

Notářská kancelář XY

Notářská kancelář YX přijme pro svou kancelář **notářského koncipienta / notářskou koncipientku** s náplní práce dle § 19 n.ř., k provádění úkonů v řízení o dědictví a vedení malého pracovního kolektivu.

Požadujeme:

- dvouletou praxi v oboru
- odbornou znalost anglického jazyka
- organizační a komunikativní schopnosti
- umění jednat s lidmi
- svědomitý přístup k plnění úkolů
- flexibilitu a ochotu učit se
- schopnost týmové práce
- znalost PC (MS OFFICE)
- řidičský průkaz skupiny B.

Nabízíme:

- zajímavou práci v moderním pracovním prostředí v centru města
- možnost odborného růstu a rozvoje
- odpovídající finanční ohodnocení a odměny
- příspěvek na ošacení a stravné.

V případě Vašeho zájmu nám zašlete strukturovaný životopis v českém a anglickém jazyce, doklady o vzdělání a praxi spolu s průvodním dopisem na e-mailovu adresu: nk.xy@seznam.cz nebo na adresu Notářská kancelář XY, nejpozději do 20.2.2010.

Notářka může také tento text inzerátu vložit na své webové stránky notářské kanceláře.

Notářka zvolí třítydenní lhůtu pro zasílání požadovaných dokumentů a informací. Tato lhůta by měla být dostatečně dlouhá, aby uchazeči zvážili nabídku pracovního místa a stihli zaslat žádané listiny.

4.3.4.3 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Ve stanovené lhůtě shromažďuje notářská kancelář nabídky od uchazečů. Kompetentní osoby z notářské kanceláře budou převážně telefonicky či emailovou poštou poskytovat požadované informace, např. o tom, jak má vypadat forma strukturovaného životopisu, zda zaslat originál, ověřenou kopii či pouze kopii dokladů o vzdělání apod. Dále bude muset notářka také určitě reagovat na doporučení od svých kolegů či známých. I tuto skupinu osob je třeba seznámit s požadavky na pracovní místo a se seznamem listin, které je třeba notářské kanceláři předložit.

4.3.4.4 Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací a sestavení seznamu uchazečů pozvaných k výběrovým procedurám

Pro předvýběr pracovníků byla na základě požadavků na uchazeče, vycházejících z popisu pracovního místa, zvolena základní kritéria, jejichž hodnocení bude rozhodující:

- kvalifikační požadavky,
- praxe,
- sebeprezentace.

Zvolená hlavní kritéria předvýběru budou hodnocena porovnáváním požadované způsobilosti uchazeče se zaslánými dokumenty.

V zasláných dokumentech od uchazečů notářka zkoumá:

- úplnost zasláných dokumentů uchazečem, popř. jej požádá o doplnění,
- zda kvalifikační požadavky uvedené uchazečem v životopise splňují stanovené požadavky, tj. dle předložených maturitních vysvědčení, diplomů a jiných osvědčení o odborné způsobilosti,
- zda uváděná praxe v životopise odpovídá potvrzení o zápisu do seznamu notářských koncipientů, apod.
- znalosti anglického jazyka dle anglické verze životopisu, vysvědčení, dodatků k diplomům, podle osvědčení či certifikátů o absolvování jazykových kurzů,

- formu zaslaných listin (sebeprezentace), např. jejich čistotu, gramatické chyby, stylistické vyjadřování apod.

Řidičské oprávnění a aktivní znalost MS Office nebyly zahrnuty do kategorie hlavních kritérií, neboť nejsou pro práci notářského koncipienta nezbytná. Jejich případnou absenci je možné časem dodatečně doplnit.

Po zpracování těchto dokumentů si notářka rozčlení uchazeče do tří skupin, a to na velmi vhodné, vhodné a nevhodné. Nevhodným uchazečům zašle omluvný dopis s odůvodněním a vrátí jim zaslané doklady. Důvodem zařazení do této skupiny může např. být nesplnění požadované kvalifikace či neznalost anglického jazyka. Do skupiny velmi vhodných zařadí 5 – 10 uchazečů, kteří plně nebo z velké části budou vyhovovat zadaným požadavkům. Tento počet bude dostatečný pro další jednání o obsazení pracovního místa. Notářka s dostatečným časovým předstihem těmto kandidátům zašle zprávu (e-mailem nebo doporučeným dopisem) a pozve je k výběrovým procedurám. V zaslané zprávě je bude informovat o formě probíhajícího pohovoru a jeho časovém rozvrhu. Vyzve je, aby v den konání pohovoru předložili aktuální výpis z rejstříku trestů.

I vhodným uchazečům, kteří nebyli vybráni, zašle notářka odmítavý dopis s odůvodněním a vrátí jim zaslané listiny.

Kapitola získávání pracovníků nám ukazuje možnosti a cesty procesu obsazování volných míst novými pracovníky. Definuje nám jaké zdroje můžeme využít a důležité předpoklady pro efektivní proces získávání pracovníků. Tento proces zahajujeme identifikováním potřeby pracovní síly. Na základě toho sestavujeme popis a specifikaci pracovního místa, na němž založíme získávání a pozdější výběr zaměstnanců. Můžeme si vybrat z nesčetné řady metod získávání pracovníků. Volbou dokumentů a správnou formulací nabídky se blížíme k závěrečné fázi získávání pracovníků. Samotný závěr tvoří shromažďování dokumentů a informací od uchazečů, na jejichž základě vytvoříme předvýběr a poté seznam uchazečů pozvaných k výběrovým procedurám.

5 Výběr pracovníků

5.1 Pojetí a úkoly výběru zaměstnanců

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“¹⁰²

Bedrnová a Nový uvádí, že obsahem výběru je posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka, jeho způsobilosti dostát požadavkům, které dané pracovní místo klade na pracovníka.¹⁰³

¹⁰² Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 166.

¹⁰³ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I. & kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha 2002, s. 328.

Koubek nabízí jeden důležitý poznatek k výběru, a to, že je to oboustranná záležitost, kdy si zaměstnavatel vybírá pracovníka, ale pracovník si zároveň vybírá zaměstnavatele.¹⁰⁴

5.2 Validita personálního výběru

Podle skupiny autorů proces výběru stojí na předpokladu, že mezi jednotlivci existují relevantní rozdíly, které se dají posuzovat. Základem je analýza práce, která definuje kritéria hodnocení.¹⁰⁵

„V procesu výběru se hodnotí především způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné stanovit kritéria, která budou při tomto hodnocení použita. Je třeba zvážit přiměřenost a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít metody, které by co nejobjektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.“¹⁰⁶

„Jednotliví uchazeči by měli být posouzeni v porovnání s kritérii. Ta mohou být vytvořena na základě jednotlivých schopností, kterými jsou dovednosti, vzdělání / příprava na povolání, praxe a celková vhodnost. Podle každé z těchto položek můžeme uchazeče klasifikovat, například: velmi přijatelný, přijatelný, přijatelný na hranici, nepřijatelný. Specifikace pracovního místa by měla ukázat, které požadavky jsou nezbytné a které jen žádoucí. Potom bychom měli vzájemně porovnat svá hodnocení všech uchazečů. Pak můžeme udělat závěr o tom, kterým uchazečům bychom na základě jejich posouzení podle jednotlivých kritérií dali přednost.“¹⁰⁷

5.3 Metody výběru pracovníků

Hroník poukazuje na to, že výběrový rozhovor, někdy nazývaný také přijímací **pohovor** či rozhovor, je stěžejní metodou celého výběru.¹⁰⁸

¹⁰⁴ Srov.: Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 167.

¹⁰⁵ Srov.: Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B.: Psychologie práce. Brno 2007, s. 158.

¹⁰⁶ Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 105.

¹⁰⁷ Armstrong, M: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 384.

¹⁰⁸ Srov.: Hroník, F: Jak se nespálit podruhé, strategie a praxe výběrového řízení. Brno 2007, s. 305.

Bedrnová a Nový uvádí, že dobře připravený rozhovor vychází z analýzy údajů shromážděných o uchazeči v předcházejících fázích přijímacího řízení a je zaměřen na nejasnosti, na konfrontaci specifických požadavků pracovního místa a předpokladů uchazeče, na jeho zaměřenost a očekávání ve vztahu k zaměstnání.¹⁰⁹

Kolman vysvětluje, že rozhovor je základní metodou poznávání druhých lidí, slouží k systematickému sběru údajů a k osobnímu seznámení.¹¹⁰

Podle Armstronga je účelem výběrového pohovoru získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů.

Výběrový pohovor by nám měl dát uspokojivé odpovědi na tyto otázky:

Může uchazeč vykonávat příslušnou práci – má pro ni schopnosti?

Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci – je dobře motivován?

Jak zapadne uchazeč do organizace?¹¹¹

Margaret Dale upozorňuje, že je důležité vybrat vhodnou místnost pro přijímací pohovor. Nedoporučuje malé prostory ani naopak velké sály. Je třeba si také promyslet, kam uchazeče a tazatele usadíme. Vhodnou variantou je sezení u stolu, kde strany sedí proti sobě. Dále je třeba vybrat místo, kde budou uchazeči na pohovory čekat, kde budou mít po tuto dobu své soukromí.¹¹²

Dale nabádá stanovit si časový harmonogram výběrových pohovorů. Doporučuje pohovor uskutečnit s maximálně šesti uchazeči denně. Na jeden pohovor je třeba počítat s 30 – 60 minutami. Je nutné si také stanovit přestávky, ve kterých získáme příležitost si v klidu zapsat poznámky, postřehy a hodnocení z uskutečněného pohovoru.¹¹³

Na doporučení Koubka je třeba se rozhodnout, zda bude firmu při pohovoru zastupovat jedna osoba, nebo zda bude vytvořena skupina (panel) posuzovatelů. Podle toho rozlišujeme dva typy pohovorů:

¹⁰⁹ Srov.: Bedrnová, E., Nový, I. & kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha 2002, s. 330.

¹¹⁰ Srov.: Kolman, L.: Výběr zaměstnanců. Praha 2004, s. 69.

¹¹¹ Srov.: Armstrong, M: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 369.

¹¹² Srov.: Dale, M.: Vybíráme zaměstnance. Brno 2007, s. 67.

¹¹³ Srov.: Dale, M.: Vybíráme zaměstnance. Brno 2007, s. 67-69.

1. Pohovor „mezi čtyřma očima“ (1+1): uchazeč se může cítit uvolněněji, snadněji lze navodit atmosféru neformálnosti, která však může způsobit, že téma rozhovoru sklouzne k nepracovním otázkám. Posuzovatel se může nechat unést svými osobními sympatiemi či antipatiemi.
2. Pohovor před panelem posuzovatelů: nejčastěji se jej účastní majitel či nejvyšší vedoucí pracovník nebo nadřízený obsazovaného pracovního místa. Posouzení uchazeče je spravedlivější, mnohostrannější a méně subjektivní. Při obsazování míst, kde je mj. kladen důraz na správné vedení lidí a jednání s lidmi, tedy, kdy je zapotřebí posuzovat i osobnost, charakterové vlastnosti uchazeče, je vhodné přizvat dobrého psychologa. U uchazeče však tento typ pohovoru vyvolává napětí a nervozitu.¹¹⁴

Pohovor se dle Bělohávků musí také opírat nejen o připravenou strukturu, ale i o připravené otázky. Umožňují jednu důležitou věc: všichni uchazeči dostávají tytéž otázky a mají tedy stejné podmínky, nikdo z nich není zvýhodňován. Můžeme také použít metodu polostandardizovaného pohovoru. U této možnosti využijeme jak připravené otázky, tak i otázky, které budou projev uchazeče doplňovat a rozvíjet.¹¹⁵

Dale dodává, že cílem připravených otázek není uchazeče nachytat, ale měly by ho důkladně prověřit. Pomohou nám zjistit, zda uchazeč říká pravdu, neboť někdy se stává, že ve snaze získat vytouženou pozici, uvádí nepravdivé nebo zavádějící informace.¹¹⁶

„Otázky, kladené při rozhovoru, by měly být krátké, stručné a srozumitelné. Jednak jim interviewovaný bude lépe rozumět, jednak mu to poskytne jen omezený prostor k manévrování.“¹¹⁷ Dále by měly být otázky podle Armstronga otevřené, aby uchazeče rozhovořili, aby poskytli úplnou odpověď.¹¹⁸

Poté, co jsme položili všechny připravené otázky a uchazeč je zodpověděl, Dale apeluje, abychom nechali také prostor na dotazy ze strany uchazeče. Důležité je se také uchazeče zeptat, zda má stále o dané místo zájem a kdy by mohl event. nastoupit. Sdělíme mu

¹¹⁴ Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 111.

¹¹⁵ Srov.: Bělohávek, F.: Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Praha 2009, s. 31.

¹¹⁶ Srov.: Dale, M.: Vybíráme zaměstnance. Brno 2007, s. 71.

¹¹⁷ Kolman, L.: Výběr zaměstnanců. Praha 2004, s. 138.

¹¹⁸ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2007, s. 378.

lhůtu, ve které bude informován o výsledku výběru a domluvíme se na formě doručení této zprávy.¹¹⁹

Bělohávek radí na závěr rozhovoru uchazeči poděkovat za účast a úsilí. Rozloučení by mělo působit optimisticky, měli bychom ocenit schopnosti kandidáta, ale zároveň mu tím nedávat přehnané naděje na úspěch.¹²⁰ Dale upozorňuje, že uchazeči registrují řeč našeho těla a činí si z našeho chování závěry ohledně své úspěšnosti u pohovoru. Je proto vhodné vytvořit dojem úplné neutrality. Všichni uchazeči by měli být přesvědčeni, že dostali rovnou šanci.¹²¹

Skupina autorů nám prozrazuje další možné výběrové metody pracovníků, které máme k dispozici: pohovory, psychologické testy, reference, biodata, testy pracovní činnosti, grafologie a assessment centre.¹²²

5.4 Výběr zaměstnance pro notářskou kancelář

Výběr zaměstnanců provede notářka na základě předvýběru, a to ze skupiny velmi vhodných. K výběrovým procedurám je vhodné dle literatury přizvat 5 - 10 uchazečů.

Při výběru kandidátů na pozici notářského koncipienta bude notářka vycházet ze zpracovaného popisu a specifikace pracovního místa. Kvalifikační požadavky, praxe, základní znalost anglického jazyka a sebe prezentace byly kontrolovány již v předvýběru dle zaslaných dokumentů.

Pro výběr byla zvolena tato kritéria: odborné znalosti z právní oblasti, komunikativnost, schopnost správného vedení lidí, organizační schopnosti, práce v týmu, odolnost vůči stresu, samostatnost, pracovní motivace a kariéra a odborná znalost anglického jazyka.

Do kategorie nezbytných kritérií byla zahrnuta:

Kritérium	Zdůvodnění zahrnutí do kategorie nezbytných kritérií
odborné znalosti z právní oblasti	odborné znalosti získané vzděláváním, které aktér dokáže efektivně uplatnit v praxi, jsou zásadní pro požadovanou pozici
komunikativnost	pozice notářského koncipienta souvisí s každodenní komunikací nejen s klienty, ale také s kolegy na pracovišti a dalšími

¹¹⁹ Srov.: Dale, M.: Vybíráme zaměstnance. Brno 2007, s. 138-139.

¹²⁰ Srov.: Bělohávek, F.: Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Praha 2009, s. 35.

¹²¹ Srov.: Dale, M.: Vybíráme zaměstnance. Brno 2007, s. 139.

¹²² Srov.: Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B.: Psychologie práce. Brno 2007, s. 164-165.

	zúčastněnými subjekty, jako např. soudci, pracovníky úřadů či bank
organizační schopnosti	řídit časový plán práce kanceláře nejen v nepřítomnosti notáře, rovnoměrně rozdělovat pracovní úkoly svým podřízeným z hlediska časového i objemového, předvídat náročnost jednotlivých úkolů
odolnost vůči stresu	některé notářské úkony se zpracovávají v časové tísní, která je vyvolaná na žádost klienta, dalším možným stresovým faktorem je působení legislativy v počáteční fázi jejího výkladu a realizace do praxe
pracovní motivace a kariéra	pracovník musí být schopen sám rozvíjet své vzdělání a vztah k vykonávané práci, neboť notář zvažuje možnost, že ho v budoucnu ustanoví svým zástupcem (notářským kandidátem)
odborná znalost anglického jazyka	souvisí s významným rozvojem zahraniční klientely notářské kanceláře

Do kategorie žádoucích kritérií byla zahrnuta:

- schopnost správného vedení lidí,
- práce v týmu,
- samostatnost.

Pokud tato kritéria nebudou v transparentní míře u uchazeče zastoupena, nebude mít tato skutečnost zásadní negativní vliv na jeho hodnocení, neboť je lze u uchazeče rozvíjet v průběhu zaměstnání, např. absolvováním kurzů, seminářů či školení.

V tomto rozsahu zvolená nezbytná a žádoucí kritéria nám umožní objektivně předvídat úspěšný výkon práce uchazeče na danou pozici.

Následujícím krokem výběru pracovníků je volba metod, které prokáží do jaké míry kandidát vyhovuje stanoveným kritériím.

Vzhledem k tomu, že se jedná o pozici, kde je kladen důraz na správné jednání s lidmi a jejich vedení, přizve si notářka na pomoc psychologa, který bude posuzovat uchazečovu osobnost a jeho charakterové vlastnosti. Dalším posuzovatelem při výběru bude soudní tlumočník z jazyka anglického, který ověří jazykovou vybavenost kandidátů. Odborné znalosti z právní oblasti uchazečů bude hodnotit sama notářka.

Metoda Assessment centre se jeví pro notářskou kancelář XP jako méně vhodná pro její vyšší nákladovost a časovou náročnost. Využívá se zpravidla pro obsazování pozic na úrovni managementu a výše.

Metoda dotazníku pro notářství není vhodnou metodou k objektivnímu vyhodnocení, zda dotazovaný odpovídá stanoveným kritériím. Notářka potřebuje odhalit zejména odborné znalosti uchazeče získané vzděláním, které účelně využívá v notářské praxi a dále jeho osobností charakteristiky a jazykové znalosti. Na otázky ověřující znalosti z notářské praxe neexistují přesně dané jednoznačné „správné“ odpovědi. Rozhodující je také schopnost uchazeče reagovat na otázku, schopnost svůj výklad dané situace obhájit výkladem či stanoviskem, který je v souladu s právním předpisem. Notář může v případě nejasností položit i doplňující otázky, které danou skutečnost vysvětlí a upřesní. Podobný scénář můžeme aplikovat i u pohovorů, které povedou psycholog a tlumočník. Osobnostní předpoklady jedince se posuzovatelům lépe hodnotí, pokud jsou otázky kladeny ústně, neboť je možné při odpovědích u uchazeče pozorovat mj. i jeho neverbální projevy a další charakteristiky, které odhalí jeho povahové rysy.

Pro výběr pracovníka na pozici notářského koncipienta bude tedy zvolen strukturovaný pohovor. Výběrový pohovor je dle odborné literatury nejvhodnější klíčovou metodou výběru. Pokud je pečlivě připraven, odpoví nám na otázky týkající se osobnostních rysů jedince a prozradí nám jeho odborné a jazykové znalosti.

V literatuře uváděnou nevýhodou pohovoru je riziko, že hodnocení není možné provést zcela jednoznačně, je závislé na subjektivním pohledu posuzovatele. Vzhledem k tomu, že si notářka k výběrovému pohovoru přizve i další hodnotitele a pohovor nebude probíhat pouze „face to face“, ale za účasti více posuzovatelů, je možnost subjektivního zkreslení snížena.

Pohovor bude rozdělen do tří bloků. Každá fáze se zaměří na hodnocení konkrétních kritérií:

Fáze	Posuzovatel	Cíl	Metoda výběru
I.	notář	hodnocení odborných znalostí	pohovor
II.	psycholog	hodnocení osobnostních charakteristik	pohovor
III.	tlumočník	hodnocení jazykových znalostí	pohovor

V den samotného výběrového pohovoru byla pro uchazeče vymezena jedna místnost, kde mohou na rozhovory čekat, mít své soukromí, eventuálně se ještě připravovat. Pohovory budou probíhat v kanceláři notářky, kde je dostatečně velký oválný stůl.

K navození přátelské atmosféry začne notářka pohovor jednoduššími otázkami, např. o počasí nebo o čase zimních dovolených, popřípadě může nabídnout malé občerstvení ve formě kávy, čaje, vody atd. Poté nastíní kandidátovi svou představu o jeho působení na notářství, termínu nástupu, pracovní době, finančním ohodnocení, možnostech dalšího růstu a vzdělávání a dalších skutečnostech.

Pozice notářského koncipienta je pozicí odbornou, je tedy nutné zaměřit se na hloubku a rozsah znalostí právní terminologie. Další otázky se budou týkat zkušeností získaných z praxe. Na základě konzultace s notářkou¹²³ je třeba prověřit znalosti uchazeče především z oblasti notářského řádu, občanského soudního řádu a občanského zákoníku. Na základě těchto požadavků vytvořila notářka následující okruh otázek, ověřující odbornou znalost uchazeče:

1. Dokážete mi vysvětlit, kdy je sepisován notářský zápis o uznání dluhu s doložkou přímé vykonatelnosti podle občanského soudního řádu a kdy podle obchodního zákoníku?
2. Kdy přechází uvolněný obchodní podíl na společnost?
3. V jaké lhůtě je nutné předat příslušnému obchodnímu rejstříku listiny z konané valné hromady společnosti?
4. Jaké má povinnosti dozorčí rada společnosti?
5. Kdy je vydědění potomků neplatné?
6. Za jakých podmínek může notář přijmout peněžní částku do notářské úschovy?
7. Jaké je třeba podniknout kroky, kdy v průběhu dědického řízení vyjde najevo, že dědictví bude zřejmě předluženo?
8. Kdo může podepsat doložku o právní moci dědického usnesení?
9. Jakým způsobem lze provést protestaci směnky?
10. Jaké náležitosti musí mít plná moc k zastupování společníka na jednání valné hromady?

¹²³ Konzultace s notářkou dne 14.2.2010

11. Popište mi prosím postup při konverzi dokumentu z listinné do elektronické podoby.

Poslední otázka ověří notáře skutečnost, zda se uchazeč aktivně zapojuje do zavádění nových kompetencí pro notářské kanceláře do praxe, neboť konverze dokumentů spojená s elektronickým odesláním pomocí datových schránek patří mezi nové kompetence, které byly notářům v poslední době svěřeny.

Pro ověření osobnostních charakteristik byla zvolena tato kritéria:

- komunikativní
- správné vedení lidí
- organizační schopnosti
- práce v týmu
- odolnost vůči stresu
- samostatnost
- pracovní motivace a kariéra.

Tyto požadavky na hodnocení kritérií sdělí notářka předem psychologovi, aby na pohovor připravil odborné otázky, které rozkryjí úroveň požadovaných povahových rysů jednotlivých uchazečů.

Poslední částí pohovoru bude komunikace v anglickém jazyce se soudním tlumočníkem, který prověří schopnost komunikace uchazeče i v právní oblasti. Konkrétní témata si také i tlumočník předem domluví s notářkou.

Pro způsob klasifikace odpovědí na připravené otázky je vhodné zvolit formu třístupňového slovního vyjádření: výborné, přijatelné, nepřijatelné. Pro hodnocení uchazeče v odborné oblasti bude rozhodující verdikt notářky, v oblasti osobnostních charakteristik bude rozhodující názor psychologa a v lingvistické oblasti vyjádření soudní tlumočnice. Jako vhodné se jeví, aby tazatelé také okrajově prováděli dílčí hodnocení i oblastí jim „profesně“ nepříslušících, neboť jejich hodnocení může vnést do celkového obrazu zajímavé podněty.

Dílčí hodnocení si mohou provádět tazatelé v průběhu pohovoru, celkové hodnocení uchazeče až po jeho skončení, v době stanovené přestávky mezi jednotlivými pohovory.

Pro hodnocení budou připraveny záznamové archy, jejichž struktura bude odpovídat naplánovaným fázím pohovoru.

Po skončení pohovoru dá notářka uchazeči prostor k případným otázkám a dotazům. Než se s uchazečem rozloučí, ukáže mu prostředí notářské kanceláře a jeho budoucí pracovnu. Ověří si, zda má kandidát o volné pracovní místo i nadále zájem a jak byl s pohovorem spokojen. Nakonec notářka poděkuje za jeho účast a úsilí věnované pohovoru a sdělí mu termín a způsob doručení zprávy, zda byl vybrán. Obě strany se dohodnou na nejvhodnějším způsobu doručení této zprávy.

Vzhledem k náročnosti výběrových pohovorů si notářka stanovila délku dvou hodin na každý pohovor s uchazečem. Pohovory budou probíhat ve dvou pracovních dnech.

Další metody výběru, které notářka může zvolit, jsou testy pracovní způsobilosti či reference. V našem případě můžeme o nich hovořit jako o doplňkovém nástroji, který notářka např. použije v případě, že nastane situace, kdy budou dva uchazeči na pozici notářského koncipienta hodnoceni stejně, oba se budou jevit jako nejvhodnější.

U referencí se nemůžeme stoprocentně spolehnout na jejich pravdivost, proto je vhodné je volit pouze jako doplňkovou metodu. V praxi se může stát, že reference poskytuje osoba, která uchazeče málo znala. Mohou být také subjektivně zkreslené poskytovatelem, např. z důvodu, že daný pracovník z organizace odchází, nebo že měli spolu v minulosti nějaký konflikt.

V kapitole o výběru zaměstnanců se dozvídáme kroky a postupy samotného výběrového pohovoru s jednotlivými uchazeči o volné pracovní místo. Je to fáze, na kterou je nutné se velmi dobře připravit, protože se v ní již osobně setkáváme s pozvanými kandidáty. Připravenost jednotlivých etap rozhovoru poukazuje na solidnost a odbornost firmy a na její zájem o lidské zdroje. Dokazuje tím, že nebere výběrové procedury na lehkou váhu. Dále nám také komplexní připravenost umožňuje provést hodnocení uchazečů a poté následný výběr nejvhodnějšího kandidáta.

6 Přijímání pracovníků

6.1 Definice vztahující se k přijímání pracovníků

„Přijímání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje jak výměnu informací mezi uchazečem a podnikem, tak i – návaznosti na výsledky provedeného výběru – splnění potřebných právních, administrativních a dalších náležitostí přijetí nového zaměstnance do podniku.“¹²⁴

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“¹²⁵

6.2 Písemná nabídka vybranému uchazeči

Koubek apeluje na okamžité informování uchazeče, že byl vybrán na danou pozici. Tuto skutečnost mu oznámíme jednak ústně (např. telefonicky nebo osobně), jednak nabídku zaměstnání potvrdíme písemně se žádostí, aby ji do určitého data potvrdil.

¹²⁴ Bedrnová, E., Nový, I. & kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha 2002, s. 328.

¹²⁵ Koubek, J: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007, s. 189.

Nabídka by měla obsahovat tyto údaje:

- název práce, pracovního místa,
- místo, kde se bude práce vykonávat,
- funkce a jméno bezprostředního nadřízeného,
- pracovní doba a pracovní režim,
- mzda nebo plat,
- zaměstnanecké výhody,
- zkušební doba,
- žádoucí den nástupu,
- podmínky, které je třeba splnit před nástupem (např. absolvovat lékařskou prohlídku apod.),
- termín, v němž by měl uchazeč na nabídku reagovat.¹²⁶

Dále vysvětluje, že pokud vybranému uchazeči nabídneme místo a on je přijme, vstupujeme do právně závazného vztahu. Nabídka nemusí být ani písemná, i tak bude vymahatelná. V dnešní době je obvyklé informovat uchazeče telefonicky. Zasílání dopisů či e-mailů může působit chladně. Vybraný uchazeč si může vzít čas na rozmyšlenou. Je tedy vhodné, zatím nevyrozmívat neúspěšné uchazeče.¹²⁷

Koubek radí, že jakmile budeme mít pozitivně potvrzenou naši nabídku od vybraného uchazeče, měla by mu být dána možnost s návrhem pracovní smlouvy se seznámit a poté se k němu vyjádřit. Je třeba ho vyzvat k doplnění potřebných dokumentů pro přijetí. Dále připomíná, že odmítnutí neúspěšných uchazečů by nemělo být strohé. V každém případě je nutné jim poděkovat za jejich zájem u nás pracovat a vyslovit politování, že je nemůžeme zaměstnat, neboť jiný ve výběrovém pohovoru uspěl lépe.¹²⁸

6.3 Pracovní smlouva

„Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníka je příprava a podepsání pracovní smlouvy.“¹²⁹

¹²⁶ Srov.: Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 117-118.

¹²⁷ Srov.: Dale, M.: Vybíráme zaměstnance. Brno 2007, s. 155.

¹²⁸ Srov.: Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 118-119.

¹²⁹ Koubek, J: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 119.

Martin upozorňuje, že jakmile byla pracovní smlouva oběma smluvními stranami podepsána, stává se závaznou. Změněna může být pouze se souhlasem obou stran.¹³⁰

V § 34 odst. 1) Jouza uvádí, že mezi tři podstatné náležitosti pracovní smlouvy, bez jejichž existence pracovní smlouva vůbec nemůže vzniknout, patří:

- a) místo výkonu práce;
- b) druh práce; a
- c) den nástupu do zaměstnání.¹³¹

Koubek upozorňuje, že Zákoník práce požaduje pouze minimum, co se týče náležitostí pracovní smlouvy. Obě smluvní strany by však měly mít zájem na tom, aby byla konkrétní, jasná a dostatečně podrobná. Např. je vhodné v pracovní smlouvě uvádět podrobněji pracovní povinnosti na pracovním místě, komu a za co je pracovník odpovědný, pracovní dobu a pracovní režim, zaměstnanecké výhody apod.¹³²

6.4 Socializace pracovníka

Dale uvádí, že uzavřením pracovní smlouvy proces přijímání pracovníků nekončí. Je třeba nového kolegu zaučit (seznámit jej s novým zaměstnáním i pracovištěm), přijmout ho do týmu (představit ho kolegům) a provést vstupní zaškolení (vyplnit mezery v dovednostech či potřebných znalostech).¹³³

6.5 Přijetí zaměstnance do notářské kanceláře

Notářka vyrozumí dohodnutou formou uchazeče o tom, že byl vybrán na danou pozici. Sdělí mu, že zasílá nabídku zaměstnání a požádá jej, aby se nejpozději do dvou dnů po jejím obdržení k této nabídce vyjádřil. Pokud se daný uchazeč k přijetí nabídky zaměstnání vyjádří kladně, notářka si domluví termín osobní schůzky, kde bude upřesněn den nástupu do práce, platové ohodnocení a podpis pracovní smlouvy.

Pokud by vybraný uchazeč nevyužil nabídky na zaměstnání, osloví notářka dalšího vybraného kandidáta.

¹³⁰ Srov.: Martin, D.: Personalistika od A do Z. Brno 2007, s. 225.

¹³¹ Srov.: Jouza, L.: Zákoník práce s komentářem včetně aplikace občanského zákoníku. 4. vyd. Praha 2008, s. 147.

¹³² Srov.: Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha 2007, s. 119-120.

¹³³ Srov.: Dale, M.: Vybíráme zaměstnance. Brno 2007, s. 164-165.

Ostatním neúspěšným uchazečům zašle notářka omluvný dopis s odůvodněním a vrátí jim dokumenty, které předložili k pohovoru.

Ve sjednaný den schůzky si obě strany ujasní den nástupu do zaměstnání, upřesní platové podmínky a práva a povinnosti vyplývající z práce na notářství. Svou pozornost budou také soustředit na návrh pracovní smlouvy, popř. se domluví na jejich úpravách. Notářka poté vyzve již nového pracovníka k předložení zápočtového listu a listu důchodového zabezpečení. O přijetí nového pracovníka vyrozumí příslušnou notářskou komoru.

V den nástupu přivítá notářka koncipienta na pracovišti, představí mu kolegy a zavede jej do jeho kanceláře. Seznámí ho se softwarem kanceláře a zavedeným systémem notářských činností. K pracovním úkonům dle notářského řádu je třeba sepsat písemná pověření a spolu s ostatními doklady, které se týkají nového zaměstnance, je založit do osobní složky. Originály těchto pověření se také zasílají notářské komoře. Ozřejmí mu předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Předá mu nezbytné vybavení a vysvětlí mu základní chod kanceláře, např. kde jsou archivovány notářské zápisy, kde jsou pod uzávěrou uloženy ověřovací razítka, jaká jsou přístupová hesla pro jednotlivé programy, kde jsou kancelářské potřeby apod.

Popřeje mu mnoho úspěchů a vyjádří přání o jeho začlenění do přátelského pracovního kolektivu. V prvních dnech jeho působení na notářství bude nový zaměstnanec vstřebávat mnoho nových informací, proto pro něj bude notářka a jeho spolupracovníci oporou a zdrojem praktických informací.

Tato poslední kapitola závěrečné etapy procesu personálního výběru nám ukazuje skutečnosti, které nastávají po rozhodnutí, který uchazeč je ten nejvhodnější. Pokud vybraný kandidát přijme nabídku zaměstnání, je třeba učinit řadu administrativních a právních úkonů. V rámci adaptace pracovníka na nové prostředí je vhodné mu jeho kroky usnadňovat, být mu nápomocen, povzbuzovat ho, aby jeho sžití s organizací proběhlo bez problémů a stal se součástí a posilou pracovního kolektivu.

ZÁVĚR

Má práce poukazuje na fakt, že personální činnosti nejsou jen doménou velkých firem či organizací. I malé podniky musí pečlivě vážit všechny kroky, které se týkají lidských zdrojů, neboť ty jsou nejcennějším pilířem organizace. Cílem procesu výběru pracovníků je získat takové zaměstnance, kteří budou schopni a ochotni se začlenit do týmu a budou přispívat k dosahování společných cílů. Základem celého procesu je správné definování schopností a dovedností uchazečů, na kterých založíme následné etapy personálního výběru a které jsou třeba k naplnění stanovených cílů.

Moje zpracování pomůže přiblížit nejen notářství, ale i jiným menším firmám proces personálního výběru. Navržená řešení nejsou jediná možná, existuje více variant, více cest, které můžeme zvolit. Víme, že pokrok a rozvoj je neudržitelný, proto i tyto oblasti se neustále přizpůsobují proměnlivosti a vývoji prostředí. Věřím však, že moje ukázka jedné z metod personálního výběru bude praktickým přínosem, rádcem nebo manuálem nejen pro notářství.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 800 s.

Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B.: Psychologie práce. Brno, Computer Press 2007. 629 s.

Bedrnová, E., Nový, I. & kol.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha, Management Press 2002. 586 s.

Bělohlávek, F.: Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Praha, Grada Publishing 2009. 136 s.

Bílek, P., Drápal, L., Jindřich, M., Wawerka, K.: Notářský řád a řízení o dědictví. 3. vyd. Praha, C. H. Beck, 2005. 872 s.

Bureš, J., Drápal L., Krčmář, Z. a kol.: Občanský soudní řád. Komentář. 7. vyd. Praha, C. H. Beck 2006. 1046 s.

Dale, M.: Vybíráme zaměstnance. Brno, Computer Press 2007. 181 s.

Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé, strategie a praxe výběrového řízení. Brno, MotivPress, 2007. 392 s.

Foukal, M. Projev prezidenta Notářské komory ČR. AD NOTAM. Notářský časopis, 2008, č. 6, s. 69.

Kolman, L.: Výběr zaměstnanců. Praha, Linde 2004. 175 s.

Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha, Grada Publishing 2007. 264 s.

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha, Management Press 2007. 400 s.

Martin, D.: Personalistika od A do Z. Brno, Computer Press 2007. 420 s.

Schelleová, I.: Notářství. Zlín, Živa 1994. 228 s.

Walker, J. A. a kol.: Moderní personální management. Praha, Grada Publishing 2003. 256 s.

Jouza, L.: Zákoník práce s komentářem včetně aplikace občanského zákoníku. 4. vyd. Praha, Polygon 2008. 592 s.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Český statistický úřad [online]. Klasifikace zaměstnání (KZAM-R) [cit. 09.01.2010]. Dostupný z:
[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_zamestnani_\(kzam_r\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_zamestnani_(kzam_r))
(abecední seznam zaměstnání).

Český statistický úřad [online]. Klasifikace zaměstnání (KZAM-R) [cit. 09.01.2010]. Dostupný z :
http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/prehled_a_charakteristika_hlavnich_trid_klasifikace_kzam.

Notářská komora [online] [cit. 03.09.2009]. Dostupný z <http://www.nkcr.cz/index.php?page=komora>.

INTERNÍ ZDROJE

Rozhovor s notářkou dne 7.10.2009 a 14.2.2010.