

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené společnosti**

**Bc. Petra Knížková**

**© 2018 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petra Knížková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené organizaci**

Název anglicky

**Employee sourcing and recruitment in an organization**

---

### **Cíle práce**

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

### **Metodika**

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů a praktická část na základě výstupů z kvalitativního výzkumu.

Syntéza teoretických výstupů: 11/2016 – 08/2017

Kvalitativní výzkum: 09/2017 – 11/2017

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 12/1017 – 02/2018

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2018

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

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

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- ARMSTRONG, M., TAYLOR S.. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. Vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- ARNOLD, F. *Management : učíme se od těch nejlepších*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-732-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. *Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development*. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1483358505.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. *Managing Human Resources*. Manson: CENGAGE Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

---

## Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Kateřina Venclová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 3. 2018

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené společnosti jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2018

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Venclové, Ph.D. za její odborné vedení, připomínky a za čas věnovaný této diplomové práci.

# Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené společnosti

## Abstrakt

Vyhledávání a výběr zaměstnanců patří mezi nejdůležitější oblasti řízení lidských zdrojů. Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit proces vyhledávání a výběru zaměstnanců v Hasičském záchranném sboru České republiky. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, na teoretická východiska a praktickou část. Teoretická část práce byla zpracována na základě studie sekundárních zdrojů (odborné články, monografie) a je zaměřena na řízení lidských zdrojů, faktory působící na oblast řízení lidských zdrojů a modely řízení lidských zdrojů. Následně je detailněji charakterizován proces vyhledávání a výběru zaměstnanců. Praktická část byla zpracována na základě výsledků kvalitativního výzkumu s 13-ti náboráři jednotlivých HZS krajů a jedním náborářem HZS hl.m. Prahy. Zabývá se systémem vyhledávání a výběru zaměstnanců v Hasičském záchranném sboru. Obsahuje způsoby a metodiku vyhledávání a výběru zaměstnanců. Na základě výsledků kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že vyhledávání a výběr nových zaměstnanců u HZS je striktně ovlivněn zákonnými předpisy. Největší odlišnost byla objevena při prezentaci volných pracovních míst jednotlivými HZS, kdy jen jeden kraj využívá potenciálu sociálních sítí. Jednotlivým krajům HZS bylo doporučeno využívat sociální sítě pro zlepšování image HZS jako celku a budování komunit fanoušků, z nichž (nebo díky jejich doporučením) mohou v budoucnu získat ty nejlepší zaměstnance.

**Klíčová slova:** vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, výběrové řízení, řízení lidských zdrojů, zaměstnanec, uchazeč, zdroje vyhledávání zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců

# **Employee sourcing and recruitment in an organization**

## **Abstract**

Search and selection of employees belongs among the most important areas of human resource management. The main aim of this diploma thesis is to evaluate the process of searching and selecting of employees in the Fire Rescue Service (further FRS) of the Czech Republic. The diploma thesis is divided into two parts, the theoretical starting point and the practical part. The theoretical part of the thesis was compiled according to study of secondary sources (specialized articles, monographs) and it is focused on management of human resources, factors counterworking on human resource and models of human resource management. Following, there is in more detail described the process of searching and selecting employees. The practical part was processed on the foundation of the results of a qualitative research with 13 recruiters of each FRS regions and 1 recruiter of FRS of capital city Prague. It copes with the system of searching and selecting of civil servants in the Fire Rescue Service. This part includes means and methodology of searching and selecting employees. The greatest difference was found in the publication of vacancies by individual FRS, where only one region uses the potential of social networks. It was recommended to the individual regional FRS to take advantage of social networks to improve the image of the FRS as a whole and to build fan communities, from which (or thanks to the fans recommendations) they can get the best employees in the future.

**Keywords:** employee recruitment, employee selection, selection process, human resources management, employee, candidate, resources for employee search, employee selection methods

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>14</b>
2.1 Cíl práce .....	14
2.2 Metodika .....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>17</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	17
3.2 Faktory působící na oblast řízení lidských zdrojů.....	19
3.3 Modely řízení lidských zdrojů .....	21
3.3.1 Měkké a tvrdé modely .....	21
3.3.2 Americké modely řízení lidských zdrojů.....	22
3.4 Vyhledávání zaměstnanců.....	25
3.4.1 Plánování lidských zdrojů.....	27
3.4.2 Analýza pracovního místa .....	27
3.4.3 Popis a specifika pracovního místa.....	28
3.4.4 Zdroje pracovníků.....	28
3.4.5 Metody získávání pracovníků.....	30
3.5 Výběr zaměstnanců .....	30
3.5.1 Zásady a kritéria výběru .....	31
3.5.2 Metody výběru.....	32
3.5.3 Chyby při výběru zaměstnanců.....	44
3.5.4 Optimální závěrečné rozhodování .....	45
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>46</b>
4.1 Hasičský záchranný sbor.....	46
4.2 Vyhledávání a výběr zaměstnanců bezpečnostních sborů .....	47
4.2.1 Pracovní a služební poměr .....	47



4.2.2	Služební poměr na dobu určitou a neurčitou .....	48
4.2.3	Vyhledávání zaměstnanců bezpečnostních sborů.....	49
4.2.4	Výběr zaměstnanců.....	50
4.3	Vlastní výzkumné šetření .....	51
4.3.1	Cíl výzkumného šetření .....	51
4.3.2	Pracovní hypotézy.....	51
4.3.3	Charakteristika výzkumného souboru .....	52
4.3.4	Předvýzkum .....	53
4.3.5	Sběr dat .....	54
4.3.6	Zpracování dat .....	54
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuze .....</b>	<b>55</b>
5.1	Výsledky výzkumu.....	55
5.1.1	Informace o zaměstnancích .....	55
5.1.2	Proces vyhledávání zaměstnanců.....	56
5.1.3	Výběr zaměstnanců.....	60
5.2	Diskuze.....	68
5.2.1	Diskuze a stanovení doporučení .....	68
5.2.2	Vyhodnocení hypotéz .....	70
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>72</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>74</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>79</b>
8.1	Příloha 1 – Otázky rozhovoru .....	79
8.2	Příloha 2 – Úvodní text .....	81
8.3	Příloha 3 – Obsah osobního spisu příslušníka.....	82
8.4	Příloha 4 – Popis pracovního místa.....	83

## **Seznam schémat**

Schéma 1 Úkol řízení lidských zdrojů .....	18
Schéma 2 Model shody .....	22
Schéma 3 Harvardský model .....	23
Schéma 4 Systematické provázání činností spojené s vyhledáváním zaměstnanců .....	25

## **Seznam grafů**

Graf 1 Rozdělení respondentů dle délky zaměstnání u HZS .....	53
Graf 2 Počty zaměstnanců HZS dle jednotlivých krajů .....	56

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Hasičský záchranný sbor České republiky .....	47
---	----

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Vnější faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů .....	20
Tabulka 2 Výhody a nevýhody zdrojů pracovníků .....	29
Tabulka 3 Validita metod výběru zaměstnanců .....	33
Tabulka 4 Metody výběru zaměstnanců podle vhodnosti .....	34
Tabulka 5 Vzorové standardizované otázky při pohovoru .....	39
Tabulka 6 Možnosti využití AC/DC .....	42
Tabulka 7 Rozdělení respondentů dle pracovního místa .....	52
Tabulka 8 Harmonogram polo-strukturovaného rozhovoru .....	54
Tabulka 9 Vyhodnocení otázky rozhovoru .....	57

Tabulka 10 Vyhodnocení otázky rozhovoru.....	58
Tabulka 11 Vyhodnocení otázky rozhovoru.....	59
Tabulka 12 Disciplíny fyzické způsobilosti.....	62
Tabulka 13 Bodové hranice fyzické způsobilosti .....	63
Tabulka 14 Vyhodnocení otázky rozhovoru.....	64
Tabulka 15 Vyhodnocení otázky rozhovoru.....	65
Tabulka 16 Vyhodnocení otázky rozhovoru.....	66
Tabulka 17 Vyhodnocení otázky rozhovoru.....	67

# 1 Úvod

Oblast řízení lidských zdrojů stála v popředí zájmu vlastníků firem již na začátku 20. století. V té době však měla dle Šikýře (2014, s. 32) povahu péče o zaměstnance a administrativu. Personální management se poté začal rozvíjet ve 40. a 50. letech 20. století, kdy se kromě získávání zaměstnanců a evidence jejich údajů přidávalo odborné vzdělávání. Počátky řízení lidských zdrojů, které známe v dnešní době, se však nacházejí až v 60. a 70. letech minulého století, kdy bylo spektrum činností dále rozšířeno o rozvoj osob na vedoucích pozicích, průběžné vzdělávání a plánování nových pracovních pozic.

V dnešní době je personální management z větší části nahrazen řízením lidských zdrojů. Daná oblast je na vzestupu a disponuje neustále rostoucím potenciálem ve vedení podniků. Globalizace se dotýká i trhu práce a do budoucna lze předpokládat, že budou úspěšné ty firmy, které dokáží nabídnout svým zaměstnancům neustálý rozvoj a budou zvyšovat jejich potenciál.

Velké množství firem nefunguje jen díky majiteli, ale potřebuje zaměstnance. Kvalitních a proškolených zaměstnanců je však velmi omezené množství. Firmy tedy musí hledat své zaměstnance na trhu práce, kde se vyskytují nabídky práce. Nábor těchto zaměstnanců však není levná záležitost, a z tohoto důvodu firmy musí věnovat velkou pozornost výběru a vyhledávání zaměstnanců, který je jedním z nejdůležitějších a také nejzodpovědnějších personálních činností.

Podle Koubka (2015, s. 174) se každá firma snaží získat na pracovní pozice dostatečné množství uchazečů a z nich vybrat a přijmout jedince s nejlepšími předpoklady pro výkon práce na obsazovaném pracovním místě. Výběrem dobrého uchazeče na správnou pozici je firma blíže k dosažení svých cílů a má velkou konkurenční výhodu oproti konkurenci. Výběr vhodného kandidáta také vede k nízké fluktuaci a nízkým nákladům podniku. Z tohoto důvodu věnuje většina firem nemalé finanční prostředky na vyhledávání a následný výběr získaných uchazečů. Je nutné, aby tato fáze personálního rozhodovacího procesu byla dobře promyšlená, aby ji prováděly zkušené a kvalifikované osoby, zodpovědné za řízení lidských zdrojů v podniku.

V některých podnicích se na vyhledávání a výběru zaměstnanců podílejí jen manažeři, či majitelé firem, jinde se tohoto procesu účastní jen personální oddělení. Tohoto důležitého personálního procesu by se měly však účastnit obě uvedené strany. Personální rozhodnutí mají vliv na vše od vize organizace a hodnot, až do jaké míry se bude organizace schopna inovovat a přizpůsobovat na vysoce konkurenčním trhu (Lussier, Hendon, 2017). Díky současné nízké nezaměstnanosti na trhu práce v České republice je výběr vhodných kandidátů ještě problematičtější, než tomu bylo před několika lety, kdy na trhu existovala vysoká nezaměstnanost.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit proces vyhledávání a výběru zaměstnanců v Hasičském záchranném sboru. Dílčí cíle práce jsou:

- charakterizovat pojmy řízení lidských zdrojů, vyhledávání a výběr zaměstnanců,
- identifikovat proces vyhledávání a výběru nových pracovníků v Hasičském záchranném sboru,
- komparovat vyhledávání a výběru zaměstnanců Hasičského záchranného sboru v jednotlivých krajích,
- navrhnout opatření pro zefektivnění procesů v Hasičském záchranném sboru.

### **2.2 Metodika**

Po definování cíle práce je nutné charakterizovat metodiku práce, konkrétní postup pro zpracování diplomové práce a metody zkoumání, které jsou zde použity pro splnění cíle práce (Sedláková, 2015, s. 294).

Proto, aby mohla být vypracována tato diplomová práce, bylo nutné shromáždit dostatek podkladů. Pro vytvoření teoretické části textu, která tvoří teoretickou základnu pro praktickou část, je využita studie dokumentů, odborných publikací, zaměřujících se na problematiku řízení lidských zdrojů a následně zaměřující se na výběr a získávání zaměstnanců. Mezi další metodu řešení stanového problému této diplomové práce náleží metoda analýzy. K analýze uvedených zdrojů je použita analytická metoda, která dle Sedlákové (2015, s. 25) rozebírá určité téma na dílčí elementy a následně je uspořádává.

Pro následné propojení informací teoretických do části praktické, je poté užitá metoda syntetická. Ta představuje opačný proces, kterým dochází ke spojování dvou nebo více prvků do jednoho celku (Sedláková, 2015, s. 25).

Praktická část následně, prostřednictvím metody analýzy, charakterizuje stávající systém výběru zaměstnanců Hasičských záchranných sborů jednotlivých krajů. Proto bylo nutné získat pravdivý přehled o situaci řízení lidských zdrojů v Hasičském záchranném sboru. V rámci této praktické části je využit kvalitativní přístup k výzkumu. Dle Hendla, (2016, str. 45) je to proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.

Konkrétní metodou získávání primárních informací je kvalitativní výzkum a nástrojem je polo-strukturovaný rozhovor. Je to specifická, uměle navozená situace, která vzniká na popud tazatele. Jde o kontextově zakotvený interaktivní proces získávání dat o postojích, názorech, plánech, chápání věcí na jejich hodnocení atd. Rozhovor není neutrálním nástrojem sběru dat, ale kvalitativní interakcí mezi výzkumníkem a informantem, při němž dochází k produkci výzkumu (Sedláková, 2015, s. 21). Polo-strukturovaný rozhovor je nejběžnější, za to poměrně technicky obtížná možnost, jak získat informace od dotazovaného. Hendl (2016, str. 46) uvádí, že kvalitativní rozhovor musí začít výběrem tématu a určením výzkumných otázek. Kozel (2006, str. 142) doplňuje, že předem stanovené otázky, na které se musí tazatel zeptat, jsou doplněné o další otázky, které mohou vyplývat z odpovědí respondenta. Otázky ke zde realizovanému rozhovoru byly připraveny předem, směřovaly ke konkrétním postupům a metodám v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. V období od listopadu 2017 do února 2018 byli osloveni náboráři Hasičského záchranného sboru ve 13- ti krajích a hl. m. Prahy. Respondenti měli týden před rozhovorem k dispozici otázky (příloha 1) a byly jim poskytnuty informace o budoucím šetření (příloha 2), které otázky a cíle rozhovoru objasňovaly. Otázky jsou rozděleny do třech sekcí. Nejprve byly uvedeny identifikační otázky, kterých bylo celkem pět. Poté následovaly otázky zaměřené na vyhledávání zaměstnanců. V dané kategorii bylo celkem devět otázek. Poslední část otázek se zaměřovala na výběr zaměstnanců, kde bylo

uvedeno deset otázek. Celkový počet otázek tedy byl 24. Otázky byly zasílány elektronicky, na emailové adresy respondentů.

Sekundární data byla čerpána z webových stránek uvedené organizace a z platných zákonných norem. Další důležitou metodou je metoda komparace. Jedná se dle Sedlákové (2015, s. 21) o metodu, která se snaží odhalovat rozdíly. Uvedené metody bylo použito jak v teoretické části textu, tak v praktické části textu. Nejprve tato metoda srovnávala závěry z teoretické části s charakteristikami, které popisují vybrané oblasti řízení lidských zdrojů. Následně byla metoda užita při srovnání výběru zaměstnanců mezi jednotlivými záchrannými sbory krajů a hlavního města Prahy. Ke spojení jednotlivých částí byla využita metoda syntézy. Tato metoda na základě shrnutí dílčích poznatků dospívá k závěrům (Sedláková, 2015, s. 25).



### 3 Teoretická východiska

Předmětem této teoretické části diplomové práce je charakteristika řízení lidských zdrojů a možných přístupů, které lze v jeho rámci aplikovat. Dále kapitola obsahuje historii, faktory které danou oblast ovlivňují a činnosti, které jsou realizovány v rámci řízení lidských zdrojů.

#### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Klíčovým faktorem, který ovlivňuje úspěch či neúspěch firem a organizací, v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství, je dle Vojtoviče (2011, s. 154) lidský kapitál, a to z důvodu potřeby rozvoje firmy. Prostřednictvím řízení lidských zdrojů se firmy a organizace snaží úspěšně plnit své cíle.

Oblastí řízení lidských zdrojů se zabývá nespočetné množství autorů, kteří popisují, jak správně vést, organizovat, ovlivňovat, motivovat lidské zdroje atd. Každý autor však nabízí mírně odlišné pojetí daného pojmu. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 27) je možné zde uvést definici řízení lidských zdrojů, kteří jej definují jako *„strategický a logický promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.“*

Jedna z definic řízení lidských zdrojů označuje tento proces za *„systematické spojování lidí s organizací“* (Schuler a Jacksonová v Armstrong, Taylor, 2015, s. 57).

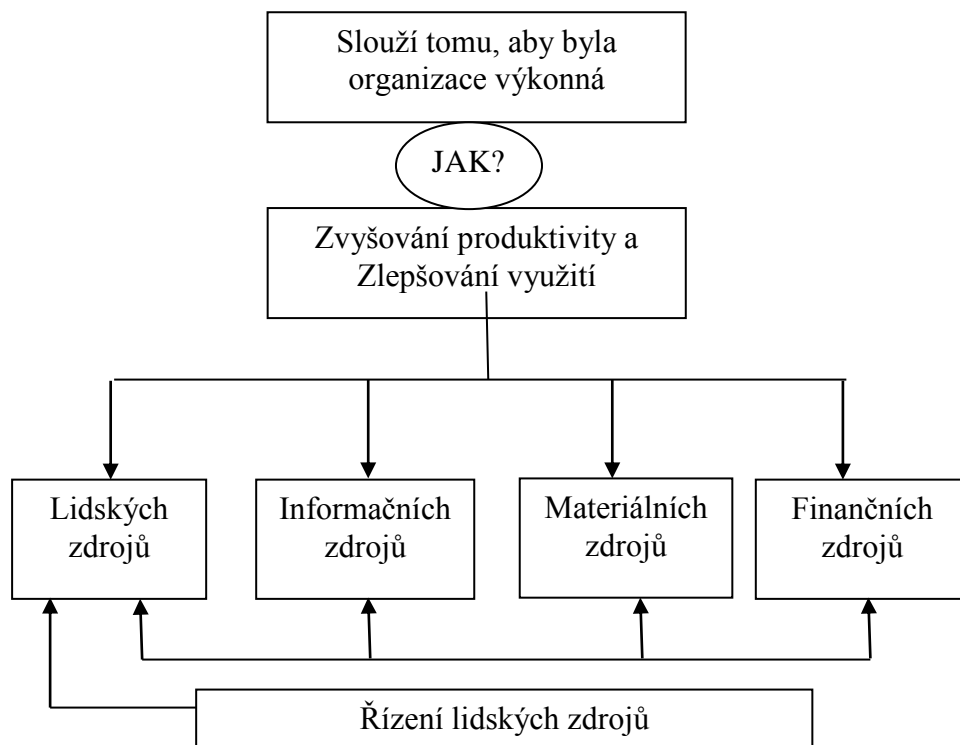
Armstrong a Taylor (2015, s. 46) uvádí, že cílem řízení lidských zdrojů je podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace, zabezpečovat organizaci talentované a kvalifikované lidi, podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Pro dosažení uvedeného cíle je však důležité zvyšovat produktivitu, zlepšit využití lidských zdrojů a neustále rozvíjet schopnosti zaměstnanců. Lidé rozhodují o využití informačních, materiálních či finančních zdrojů firmy, z tohoto důvodu je oblast řízení lidských zdrojů jednou z nejdůležitějších oblastí ve firmě. Vliv cílů řízení lidských zdrojů

na využití materiálních, informačních a finančních zdrojů je patrný v následujícím schématu (Schéma 1).

Podle Reifela (2009, s. 7) je cílem řízení lidských zdrojů obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tedy, aby ve správnou dobu byl správný počet správných lidí na správném místě. Jde hlavně o zdokonalování organizací, a to jak soukromých, tak i veřejných (Reifel, 2009, s. 7). Úkol řízení lidských zdrojů popisuje Koubek v následujícím schématu (Schéma 1).

Schéma 1 Úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování podle Koubka (2009, str. 17)

Z výše uvedeného je možné vyvodit, že řízení lidských zdrojů je velmi důležitá oblast, jež reflektuje systematický pohled na management zaměstnanců v dlouhodobém pohledu a vychází ze strategického řízení a strategie subjektu. Řízení lidských zdrojů je v této práci vymezeno jako řízení zaměstnanců v souladu s celkovou strategií organizace s cílem dosahovat jejich strategických cílů. Smyslem celého procesu je dosáhnout stavu, kdy v organizaci působí kvalifikovaní, výkonní, motivovaní a loajální zaměstnanci.

Řízení lidských zdrojů je tvořeno jednotlivými personálními činnostmi, které na sebe logicky navazují. Jedná se o tyto činnosti:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců
- Hodnocení pracovníků
- Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém (Koubek, 2011, s. 17-18).

Tato diplomová práce se dále zaměří na oblast získávání a výběr pracovníků.

### **3.2 Faktory působící na oblast řízení lidských zdrojů**

Na oblast řízení lidských zdrojů působí řada vlivů, které pocházejí z vnitřního a vnějšího prostředí. Při definování metod, cílů a nástrojů efektivního řízení lidských zdrojů je nutné, aby celá firma respektovala vnitřní a vnější podmínky, které ji ovlivňují. Toto vnitřní a vnější prostředí je poté popsáno v dalším textu.

- **Vnitřní prostředí**

Jakubíková (2013, s. 109) uvádí, že vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy a schopnosti disponibilní zdroje využívat. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.

- **Vnější prostředí**

Jak uvádí Váchal a Vochozka (2013, s. 398) všechny firmy se nacházejí v turbulentním prostředí a řídí se principy homeostáze. Právě uvedený princip zdržování rovnovážného stavu s prostředím je založen na vzájemném ovlivňování a přizpůsobování se. Stejným způsobem se chová i prostředí vnější jako celek. Každé vnější prostředí je dle autora charakterizováno velkým množstvím subjektů, vazeb, procesů a pravidel. Veškeré uvedené činitele je možné rozdělit do čtyř oblastí:

- Ekonomické faktory
- Společenské faktory
- Sociální faktory
- Technologické faktory

Tyto oblasti jsou v rámci praktické části analyzovány a je charakterizováno, jaký vliv mají na oblast řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, kterou je Hasičský záchranný sbor.

Pitra (2008, str. 6) ve své publikaci uvádí nejdůležitější vnější faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů, ty jsou uvedeny v následující tabulce (Tabulka 1).

Tabulka 1 Vnější faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů

Typ okolí	Popis
Politické faktory	Rozvoje zaměstnanosti obyvatel v zemi Výše daňového zatížení Způsob placení daní Poskytování podpory v oblastech podnikání
Ekonomické faktory	Úroková míra Hrubý domácí produkt

	Velikost disponibilního kapitálu Saldo zahraničního obchodu
Environmentální neboli přírodní faktory	Klimatické podmínky Podnebí Krajina a dostupných životních zdrojů
Sociální faktory	Demografické složení Formy bydlení Styl života Spotřebitelské zvyky skupin obyvatel Průměrné příjmy Míra spořivosti
Technické a technologické faktory	Infrastruktura Stav rozvoje vědy a techniky Úroveň výrobních faktorů
Konkurence	Počet, velikost a obchodní působení orgnaizace se shodnými podnikateslkými cíli

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Pitra (2008, str. 6)

### 3.3 Modely řízení lidských zdrojů

Tyto teoretické modely jsou zjednodušené, poskytují na jedné straně možnost simulovat zavedení určitých opatření, na straně druhé však neumožňují zahrnout veškeré důsledky. Odchylky modelů od reálných výsledků jsou následně způsobeny primárně lidmi, kteří jsou charakterističtí ne vždy racionálním rozhodováním a tak širokou škálou motivátorů jejich chování, že se stává nepopsatelná.

#### 3.3.1 Měkké a tvrdé modely

V podstatě je možné modely řízení lidských zdrojů rozdělit na dva směry, kterými jsou měkké a tvrdé modely.

Tvrký přístup klade dle Armstronga (2005, s. 29) důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí dle očekávání trhu. Na zaměstnance je v tomto uvažování nahlíženo jako na hrubý kapitál, z něhož lze vytěžit maximum, jestliže je správně investováno do jeho rozvoje a vzdělání. Jde tedy o filosofii obchodu, zisku a povinností.

V případě měkké podoby řízení lidských zdrojů je kladen důraz především na komunikaci, motivování a vedení. Představuje jednání se zaměstnanci, jako s vysoce ceněným aktivem

organizace, zdrojem konkurenční výhody plynoucí z oddanosti a angažovanosti zaměstnanců, jejich adaptability a vysoké kvality (Armstrong, 2005, s. 29). Zaměstnanci jsou tedy spíše prostředky než předměty.

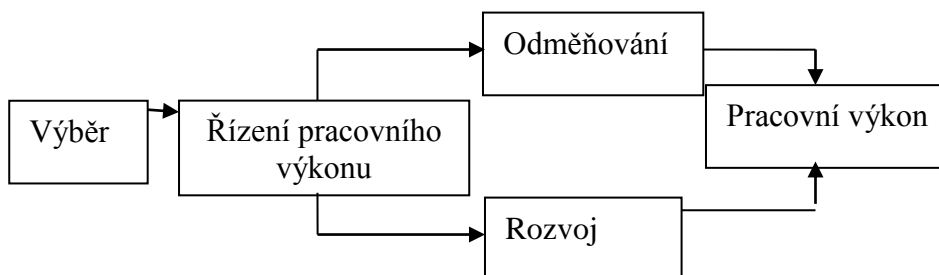
### 3.3.2 Americké modely řízení lidských zdrojů

V 80. letech minulého století se objevily první definice pojetí lidských zdrojů. V té době američtí badatelé vypracovali dva modely, které pojmenovaly jako „model souladu“ a „harvardský model“. Postupně začaly vznikat další modely řízení lidských zdrojů. Pro účely této práce jsou vybrány modely, které jsou literaturou nejčastěji citované.

- **Stochastické modely**

Stochastický model řízení lidských zdrojů představuje takový model, který je vytvořený na podmínky amerických trhů. Tento model uvádí, že formy a obsah řízení lidských zdrojů se mění, tak jak se mění strategické potřeby firem a organizací. U tohoto modelu je možné najít vztahy závislosti, ve kterých různé stimuly vedou k systematickému a předvídatelnému vlivu. Například je možné najít vztahy mezi hodnotami, cíli a strategickými záměry exekutivy a řízením lidských zdrojů. Stochastický model se snaží poodhalit a charakterizovat to, že existuje jakási trvalost a soudržnost mezi postupy a politikami řízení lidských zdrojů, se záměrem urychlit zavedení změny strategické (Dvořáková, 2012, s. 7). Tento model vychází z modelu shody, pouze je upraven pro americký trh.

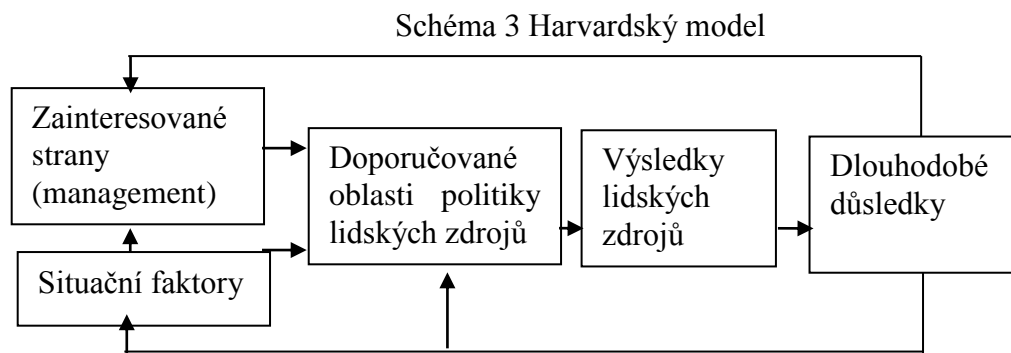
Schéma 2 Model shody



Zdroj (Armstrong, 2007, s. 29)

- **Harvardský model**

Harvardský model byl prvně zveřejněn v roce 1984. Model uvádí systém řízení lidských zdrojů jako rozhodnutí a činnosti manažerů, které vedou k ovlivňování vztahů mezi zaměstnanci a organizací. Autoři tohoto modelu uvádí, že jen ředitelé či majitelé firem mohou projevit snahy vedoucí k řešení historických problémů řízení lidí a to tak, že definují filozofii, jak si přejí vidět rozvoj a jednotlivých zaměstnanců. Uvedená filozofie má zajistit, že činnosti personální nebudou jen nekoordinovanými činnostmi, ale že budou integrovány s cílem dlouhodobé výkonnosti organizace (Dvořáková, 2012, s. 7).



Zdroj: (Armstrong, 2007, s. 30)

- **Model nejlepšího postupu a Kontingenční model**

Krátce po Harvardském modelu byly prezentovány dva modely a to „Model nejlepšího postupu“ a „Kontingenční model“. V rámci Modelu nejlepšího postupu jeho autor apeluje na výsledek, jehož je možné dosáhnout oddaností a angažovaností. Myšlenka kontingenčního modelu je o mnoho prostší, neboť prosazuje zásadu sjednocení strategie podniku a strategie rozvoje lidských zdrojů. Kontingenční model vychází z předpokladu, že na organizaci a její řízení působí velké množství faktorů. Kontingenční faktory jsou faktory okolního prostředí tj. vnější a vnitřní. Organizace se vnitřně člení do útvarů, z nichž se každý vyrovnává s částí vnějších podmínek v rámci své činnosti. Tento přístup také zdůrazňuje, že neexistuje žádný nejlepší model, jak řešit problémy a neexistuje optimální systém řízení (Kociánová, 2012, s. 24).

- **Model Davida Guesta**

Britští autoři, kteří ovlivnili řízení lidských zdrojů jak v Evropě, tak i v Americe, vytvořili jedny z nejpoužívanějších modelů. David Guest převzal model Harvardský a rozšířil jej o čtyři zásady, kterými je strategická integrace, vysoká kvalita, vysoká míra oddanosti a flexibilita (Kociánová, 2012, s. 80).

- **Model Karen Leggeové**

V rámci uvedeného modelu autorka Leggeová dle Armstronga (2005, s. 34) upozorňuje na význam souladu rétoriky řízení lidských zdrojů s podnikovou kulturou. Jako základní pravidlo v rámci řízení lidských zdrojů stanovila fakt, že by mělo být propojeno se strategickým plánováním podniku a využíváno k posílení vhodné kultury organizace. Autorka se také stala kritičkou tvrdé podoby řízení lidských zdrojů.

V současné době se užívají různé modifikace zde uvedených modelů, či neustále vznikají nové a nové modely, jejich definice však nestojí v předmětu tohoto textu. Jedná se např. o model Ulrycha a Brockbanka, nebo model Reillyho.

Zajisté se však na rozdíl od statického modelu, který není v dnešní přeinformované době příliš aktuální, vychází z analýzy situace v okolí i uvnitř firmy, jak poukazuje model kontingenční. Autor preferuje přístup podle Kociánové (2012), která v rámci kontingenčního přístupu uvádí, že neexistuje jediný vhodný návod pro všechny organizace, jak řešit problémy v oblasti řízení lidských zdrojů. V oblasti vyhledávání a výběru zaměstnanců je nutné reflektovat na aktuální cíle a strategie, jak uvádí kontingenční model. Je také nutné ctít okolnosti, které na trhu existují, přitom však musí být zohledněna situace v organizaci, co organizace dělá, jakou má strukturu, jaké procesy a postupy zde existují a těmto vnitřním a vnějším podmínkám musí být přizpůsobeny všechny činnosti řízení lidských zdrojů, tedy i vyhledávání a výběr zaměstnanců.



### 3.4 Vyhledávání zaměstnanců

Tato podkapitola pojednává o procesu a metodách vyhledávání zaměstnanců.

Vyhledávání neboli získávání zaměstnanců je po vytvoření charakteristiky a analýze dostupnosti volného pracovního místa výchozí personální činnost, jejímž cílem je oslovit optimální počet uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat zaměstnance, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům (Kociánová, 2010, s. 79). Systematicky jsou provázanosti těchto činností patrné v následujícím schématu (Schéma 4).

Získávání pracovníků je možné definovat jako činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání nových pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v podniku, nabízení těchto míst, v jednání s uchazeči, v získávání adekvátních informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. (Koubek, 2001, s. 117)

Schéma 4 Systematické provázání činností spojené s vyhledáváním zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování na základě Janišová, Křivánek (2013, s. 196)

Vyhledávání zaměstnanců je možné popsat jako činnost, která zajišťuje dostatek uchazečů o zaměstnání, na volná pracovní místa. Mělo by tak být realizováno za přiměřené náklady a v potřebném čase (Koubek 2009, s. 126). Vyhledávání zaměstnanců je dle autora proces, který v sobě obsahuje řadu činností, kterými je vyhledat vhodné pracovní zdroje, informovat o volných pracovních místech a nabízet je, jednat s uchazeči a získat o nich přiměřené informace, a taky zajistit organizační a administrativní zázemí těchto činností.

Dle Kociánové (2012, s. 79) proces vyhledávání zaměstnanců je možné shrnout do těchto na sebe navazujících kroků: identifikace potřeb získávání pracovníků, popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky, zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa, výběr charakteristik popisu pracovního místa, identifikace potenciálních zdrojů uchazečů, volba metod získávání, volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů, formulace nabídky zaměstnání, uveřejnění nabídky zaměstnání, shromažďování dokumentů a informací od uchazečů, předvýběr uchazečů, sestavení seznamu uchazečů.

Vyhledávání zaměstnanců je dvousměrný komunikační proces. Kde dle Koubka (2009, s. 127) proti sobě vystupují dvě strany, kde jedna je prezentovaná organizací s její potřebou obsadit volná pracovní místa, zatímco na druhé straně stojí potenciální kandidáti na dané pracovní pozice. U těchto je nutné brát zřetel na fakt, že nemusí být tvořeni pouze uchazeči dostupnými volně na trhu práce, ale mohou být rekrutováni i z řad stávajících zaměstnanců v organizaci. Tito mohou mít ambice z důvodu zájmu o změnu pracovní činnosti při zachování stejného zaměstnavatele, stejně tak mohou být uvažováni v případech organizačních změn v organizaci. Z tohoto důvodu musí být při procesu náboru zaměstnanců zajištěn informační tok, aby měli možnost projevit zájem o práci jak externí, tak i interní uchazeči. V neposlední řadě případná odezva na konkrétní nabídku práce je ovlivňována nejen její samotnou charakteristikou, ale také vnitřními podmínkami organizace a vnějšími podmínkami (aktuální situace na trhu práce, nedostatek konkrétní kvalifikace, apod.). K celé problematice je nutné dle Dvořákové (2007, s. 137) nahlížet jako na bilaterální záležitost s rovnocenným postavením obou stran. Organizace je sice v situaci, kdy si teoreticky může mezi kandidáty vybírat, ale její hodnota a atraktivita jako zaměstnavatele v očích potenciálních kandidátů je porovnávána s dalšími konkurenčními subjekty, jakož i podle její pověsti a image jako zaměstnavatele. Komparativní výhody a

hodnota kandidáta jsou pak dány jeho profilem a aktuální poptávkou po jeho kvalifikaci. Z uvedeného plyne, že šance na propojení a dohodu představ obou stran záleží jak na správném načasování, tak na aktuální situaci na trhu práce.

### **3.4.1 Plánování lidských zdrojů**

Prvním krokem v rámci získávání pracovníků je stanovení potřeby lidských zdrojů. Jak uvádí Armstrong (2007, s. 305) „*plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů.*“ Cílem je zjistit, jaké lidské zdroje firmě pomohou dosáhnout cílů. Organizace musí mít reálnou představu o tom, kolik a jaké pracovníky bude potřebovat. Kolik z nich již v současné době pracuje v organizaci a na jaké pracovní pozici. Dále je třeba rozhodnout o způsobu řešení rozdílu mezi předvídanou potřebou a stávající skutečností (vnitřní pohyb pracovníků, vnější nábor, nebo uvolňování v případě nadbytečnosti pracovních míst atd.), zvážit očekávané úkoly, kvalitu jejich provedení a to, jaké pracovní a osobní způsobilosti (znalosti, schopnosti, dovednosti) budou potřebné k plnění těchto úkolů. V neposlední řadě je třeba vzít v úvahu očekávané změny na vnějším trhu práce a jejich vliv na organizaci (Ambrosová, 2011, str. 81).

### **3.4.2 Analýza pracovního místa**

Bylo uvedeno, že při vyhledávání pracovníků je nutné nejprve provést analýzu volného pracovního místa a shromáždit informace o pracovní náplni, cíli vykonávané práce, požadovaných výsledcích, zařazení do organizační struktury.

Analýza pracovního místa není nic jiného než zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst. Cílem analýzy je zpracování všech těchto informací v podobě tzv. popisu pracovního místa (Koubek, 2011, s. 43-44).

Kociánová (2010, s. 42) celý proces vyhledávání zaměstnanců rozděluje na dva hlavní kroky, kterými jsou:

- analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů,
- zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu firma obsadí.

### **3.4.3 Popis a specifika pracovního místa**

Armstrong (2007, s. 343-345) doplňuje, že specifika na pracovní místo by měla obsahovat několik bodů. V první řadě by mělo obsahovat odborné schopnosti. Jedná se o znalosti a schopnosti, které musí nový uchazeč o zaměstnání mít, včetně zvláštních požadovaných vloh a vlastností. Dále musí obsahovat požadavky na postoje a chování. Zde autor uvádí, že se jedná o typy chování potřebné k úspěšnému výkonu dané role, ve vztahu k hodnotám a soustavě schopností organizace, aby se při výběru pracovníků zajistilo, že budou odpovídat kultuře organizace. Dalším bodem jsou zkušenosti a praxe, zde se klade důraz na obor, ve kterém musí mít uchazeč praxi. Odborná příprava a výcvik je dalším bodem, ve kterém je uvedeno, co by uchazeč měl splňovat na určité požadované povolání, jakým vzděláním by měl disponovat a jakou odbornost nebo výcvik by měl mít. Zvláštní požadavky jsou další v pořadí. Vhodnost pro organizaci, v němž se klade důraz na schopnost pracovníka pracovat a přizpůsobit se konkrétní podnikové kultuře. Mezi další požadavky náleží např. cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště.

### **3.4.4 Zdroje pracovníků**

Při vyhledávání zaměstnanců může společnost využít jak interní, tak i externí zdroje. Každý z těchto zdrojů má určité výhody a nevýhody.

- **Vnitřní zdroje**

Vnitřní zdroje představují zaměstnance uspořené v důsledku technického pokroku, zaměstnance uvolněné v důsledku organizačních změn, zaměstnance ochotné vykonávat jinou práci (Koubek, 2007, s. 129). Mezi benefity výběru zaměstnanců z vnitřních zdrojů náleží zvýšení jejich motivace, možnost kariérního růstu, minimální finanční náročnost, existující znalost know-how organizace a znalost jejich silných a slabých stránek. Navíc

personální přesuny v rámci organizace dokazují strategickou personální politiku organizace, která může být motivačním prvkem pro celý pracovní kolektiv. Mezi nevýhody lze naopak zařadit případný omezený počet kandidátů z interních zdrojů, tendenci postupovat při výběrovém řízení na základě asimilace, se subjektivním přístupem nebo s příliš kritickou úrovní. Stejně tak může dojít k situaci, že zatímco byl zaměstnanec zcela validní na své původní pracovní pozici, nemusí se to na novém pracovním místě opětovně potvrdit (Kociánová, 2010, s. 81).

- **Vnější zdroje**

Vnější zdroje představují nabídku práce zaměstnanců především z oblasti regionu, ve které firma sídlí. Zahrnuje zaměstnance vstupující do výrobního procesu, uvolněné zaměstnance z jiných organizací nebo projevující zájem o jiné zaměstnání (Synek, 2010, s. 229). V případě externích kandidátů je hlavní výhodou jejich poměrově větší počet ve smyslu výběru. V případě negativ lze uvést vyšší finanční náročnost nebo riziko demotivace stávajících zaměstnanců, kteří výběr externího kandidáta mohou vnímat jako nepotvrzení jejich kvality a perspektivy pro organizaci. V neposlední řadě v případě nového externího spolupracovníka může dojít k tomu, že přes pečlivý proces výběru jeho profil v praxi neodpovídá skutečným pracovním požadavkům, či se neztotožní s kulturou organizace, a svoje působení v rámci zkušební doby ukončí. V důsledku toho se organizaci zvyšuje míra fluktuace, navyšují se personální náklady na nábor zaměstnanců a dochází i k časovým ztrátám vzhledem k nutnosti opětovně opakovat výběr (Barták, 2011, s. 59-60).

Tabulka 2 Výhody a nevýhody zdrojů pracovníků

<b>Vnitřní zdroje</b>	<b>Vnější zdroje</b>
<b>Výhody</b>	<b>Výhody</b>
zaměstnavatel zná interní uchazeče, může tak snadno posoudit uchazeče	pracovníci z vnějších zdrojů přináší nové zkušenosti, nápady
uchazeč zná spolupracovníky	širší nabídka pracovníků s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa
návratnost investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků	příchozí pracovník bývá spíše „uznán“ na pracovním místě
nízké náklady na proces získávání pracovníků	
zvyšují pracovní morálku i motivaci zaměstnanců	
Snazší adaptace	
<b>Nevýhody</b>	<b>Nevýhody</b>
omezená možnost výběru	vyšší náklady na proces získávání

zklamání a rivalita kolegů	obsazení vedoucího míst trvá zpravidla déle
malé množství inovací a nápadů	noví pracovníci přicházejí často s většími finančními požadavky

Zdroj (Koubek, 2011, s. 74-75)

### 3.4.5 Metody získávání pracovníků

Pro informování o volném pracovním místě jsou v praxi využívána nejrůznější metody většinou podle charakteristiky pracovní pozice, ale i podle personální strategie a finančních možností organizace. Nejčastěji používanými metodami, pomocí kterých firmy informují potenciální zaměstnance, jsou tištěná inzerce (v dnešní době na ústupu vzhledem k převažujícímu trendu inzerce v on-line médiích), inzerce na internetových pracovních portálech, spolupráce s personálními agenturami, spolupráce s Úřadem práce či vzdělávacími institucemi, využívání profesních sociálních sítí, účast na veletrzích práce, jakož i osobní doporučení. Pro představu je možné uvést výsledky průzkumu institutu CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) z roku 2013, kdy nejčastějšími metodami získávání zaměstnanců byly:

1. vlastní webové stránky organizace
2. zprostředkovatelské agentury
3. doporučení od zaměstnanců
4. profesní sociální sítě (LinkedIn)
5. internetové pracovní portály.

Z uvedeného průzkumu vyplynul již zmiňovaný pokles preference tištěné inzerce a naopak velký důraz na prezentaci organizací jakož zaměstnavatelů prostřednictvím vlastních webových stránek, jakož i možná překvapivý efekt náboru ve formě doporučení od stávajících zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015, s. 276).

### 3.5 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců lze popsat jako rozhodnutí o tom, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i

funkční postup v organizaci. Tato činnost se realizuje pomocí zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 106).

Výběr zaměstnanců představuje druhou etapu, směřující k výběru vhodného kandidáta. Smyslem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci. Výběr zaměstnanců se provádí pomocí zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 104).

Samotnému výběru zaměstnanců předchází jejich předvýběr neboli nultá fáze. Jeho podstata spočívá ve výběru z celkového shromážděného množství uchazečů určitého množství kandidátů, kteří jsou vhodní pro zařazení do vlastního výběrového řízení. Předvýběr je realizován na základě poskytnuté dokumentace uchazečů a tito jsou následně zařazeni do jedné ze skupin. První skupinu tvoří velmi vhodní kandidáti, u kterých je počítáno s jejich účastí na výběrovém pohovoru. Ti většinou naprosto splňují kvalifikační a další předpoklady pro práci, a svým celkovým profilem představují nejvíce nadějně adepty na obsazovanou pracovní pozici. Do druhé skupiny jsou zařazováni uchazeči, kteří jsou vhodní, ale jejich celkové hodnocení je na průměrné úrovni. Jinými slovy splňují dané požadavky, ale nijak nevybočují z řady dalších kandidátů. Tito jsou zváni k výběrovému pohovoru většinou až v druhém kole, kdy není dostatečný počet uchazečů z první skupiny či s nimi nebyla nalezena dohoda. Třetí skupinu pak tvoří nevhodní uchazeči, jejichž profily nesplňují nároky a charakteristiku pracovního místa. Tito jsou personálním oddělením informováni o tom, že nejsou zařazeni do výběrového řízení (Koubek, 2009, s. 153-154).

Podle Armstronga, Taylora (2015, s. 285) by ideální počet vybraných uchazečů měl být mezi čtyřmi a osmi. Menší počet představuje příliš omezený výběr, větší počet naopak ztrátu času při realizovaných pohovorech a sníženou efektivitu výběru.

### **3.5.1 Zásady a kritéria výběru**

Jednou ze základních zásad pro výběr zaměstnanců by měla být selekce na základě schopností odvádět kvalitní práci na dané pracovní pozici. V žádném případě by v rámci výběru neměly fungovat principy diskriminace věku či pohlaví (v některých případech jsou

znevýhodňovány například i matky s dětmi), stejně tak by neměly hrát roly případné osobní sympatie, příbuzenských vztahů či doporučení od známých, apod. Další zásadou je dodržování platné legislativy, zvláště v jednotlivých bodech uzavírané pracovní smlouvy. Jak již bylo zmíněno, výběrový proces je jednáním dvou rovnocenných partnerů, tudíž organizace by například neměla mystifikovat při poskytování prvotních detailů o pracovním místě. Dále všechny informace a údaje o kandidátech podléhají režimu důvěrnosti a nemohou být bez jejich souhlasu poskytovány třetím osobám.

Další zásadou je vždy používat taková kritéria a metody výběru, která přiměřeně odpovídají povaze obsazované pracovní pozice. Stejně tak metody výběru musejí být pro kandidáty akceptovatelné a nesmí nijak zasahovat do jejich lidských práv. Předpokladem kvalitního výběrového procesu je participace kvalifikovaných zaměstnanců na straně vybírající organizace. Tito musí být seznámeni nejen s charakteristikou daných pracovních míst, ale musí mít přehled i o organizaci obecně, jakož mít i kvalifikaci a znalost používaných metod výběru. V neposlední řadě je možné uvést zásadu připravenosti, organizovanosti, nekomplikovanosti a nenáročnosti výběru (Koubek, 2009, s. 184-185).

Při selekci žádostí uchazečů na dané pracovní místo se vychází z nastavených kritérií výběru zaměstnanců v dané organizaci. Daná kritéria je možné rozdělit na nezbytná (kandidát je musí splňovat pro to, aby byl považován za vhodného adepta), velmi žádoucí (uchazeč je splňující bude upřednostněn) a žádoucí kritéria (kandidát, který je bude splňovat, bude vnímán jako kvalifikovaný pro výběrové řízení, leč nedosahuje úrovně velmi žádoucích kritérií). Pokud ovšem bude existovat velký počet uchazečů s velmi žádoucími a nezbytnými kritérii, jsou poslední uvedená žádoucí kritéria rozhodující pro finální výběr pro zařazení do výběrového řízení (Armstrong, Taylor, 2015, s. 285).

### **3.5.2 Metody výběru**

Odborníci upozorňují při volbě metod výběru zaměstnanců na skutečnost, že žádná metoda není schopna zaručit 100 % úspěšnost výběru. Z tohoto důvodu je nutné zvolené metody výběru vzájemně kombinovat, aby došlo k preciznímu a efektivnímu posouzení profilů jednotlivých kandidátů. Kociánová (2010, s. 98) k danému dodává, že výběr metod závisí především na personální strategii organizace, charakteristice obsazované pracovní pozice,



jakož i na časových i finančních dispozicích subjektu. Tuto teorii potvrzuje i Hroník (2013, s. 98), podle kterého by výběrové řízení mělo stát na čtyřech pilířích, které jsou zárukou stability s rovnoměrným rozložením rizika, a zohledňují orientaci na minulost a současnost. Zmiňované čtyři pilíře jsou tvořeny:

1. personální anamnézou, resp. vyhodnocením personální dokumentace uchazeče. Tato metoda je dle autora orientovaná na minulost, je hromadná a tzv. na dálku.

2. testy, které jsou zaměřeny na současnost a pravděpodobnou budoucnost, s charakterem skupinové administrace.

3. výběrovým pohovorem, který je orientován na současnou a pravděpodobnou budoucnost, s charakterem individuální administrace.

4. získáním a vyhodnocením referencí, což je metoda zaměřená na minulost s předpokladem, že chování v minulosti předvídá chování budoucí.

I přes to Robbins a Couter (2004, s. 296) umožňují porovnání vhodnosti jednotlivých metod dle pracovní pozice, jak je patrné v následující tabulce (Tabulka 3). V ní je validita měřena na stupnici 1 až 5, kde 5 je nejlepší a 1 je nejhorší. Čárka znamená nevhodnost.

Tabulka 3 Validita metod výběru zaměstnanců

	Vrcholový management	Střední a nižší management	Ostatní	Rutinní práce
Žádost	2		2	2
Písemné testy	1	1	2	3
Vzorky práce	-	-	4	4
Hodnotící centrum	5	5	-	-
Pohovor	4	3	2	2
Ověření údajů v přihlášce	3	3	3	3
Kontrola referencí	1	1	1	1
Přezkoušení fyzické zdatnosti	1	1	1	2

Zdroj: (Robbins, Couter, 2004, s. 296)

Jiné pojetí nabízí Hroník (2013, s. 91), který také hodnotí metody výběru zaměstnanců podle jednotlivých zaměstnaneckých kategorií, jak je patrné v následující tabulce (Tabulka 4).

Tabulka 4 Metody výběru zaměstnanců podle vhodnosti

	Personální anamnéza	Odborné testy	Psychologické dotazníky	Projektivní testy	Výkonové testy	Další metody AC	Výběrový pohovor	Reference	Zkušební doba
TOP manažeři	***			*	*	**	***	***	
Manažeři střední úrovně řízení	***	*	**	**	***	***	***	***	*
Manažeři nižší úrovně řízení	***	***	***	***	**	***	***	***	**
Obchodníci a prodejci	***		***	***	**	***	***	***	***
Administrativa	***	***	**	*	***		**	***	**
Specialisté podpory	***	***	*	*	*	*	***	***	*
Výkonní pracovníci	***	*					**	**	***
Pomocný personál	***						**		***

Zdroj: (Hroník, 2013, s. 91)

V následujícím textu jsou jednotlivé metody blíže představeny.

### Personální anamnéza

Personální anamnéza patří mezi výchozí metody výběru zaměstnanců. Mezi její formy patří například životopis, reference, výpis z rejstříku trestů, doklady o nejvyšším dosaženém vzdělání, prověrka Národního bezpečnostního úřadu, apod. V současné době někteří zaměstnavatelé v praxi aplikují i metodu eseje. Nehledě na konkrétní metodu se celkově personální anamnéza zaměřuje na dosavadní zkušenosti a minulost kandidáta.

Pro zjištění personální anamnézy je v praxi nejvíce využíván životopis, který může mít podobu strukturovaného či volného životopisu. Šikýr (2016, s. 99) doplňuje, že ustálené využívání této metody je kromě jiného způsobeno tím, že samotné hodnocení životopisu a uvedených údajů je podnětem pro generování upřesňujících dotazů a námětů v rámci výběrového pohovoru. Při vytváření životopisu je doporučováno respektovat základní

pravidla pro jeho tvorbu tak, aby jeho finální podoba potenciálního zaměstnavatele zaujala natolik, aby byl jeho autor pozván do výběrového řízení.

V případě strukturovaného životopisu jsou formálními náležitostmi životopisu jeho standardní struktura, dodržování gramatických a stylistických pravidel, časová chronologie, limitovaný rozsah, srozumitelnost a pravdivost údajů. Životopis obsahuje povinné údaje (osobní a kontaktní údaje kandidáta, přehled o získaném nejvyšším vzdělání a minulých zaměstnáních, praxe, jazykové a IT znalosti), vítané jsou i doplňující informace jako získané certifikace, absolvované specializované kurzy, publikační činnost, členství v organizacích, získaná ocenění, apod. (Slováčková, Horáková, Rendoš, 2014).

Dalším zdrojem informací pro osobní anamnézu jsou osobní dotazníky, které podle Hroníka (2015, s. 141) vyžadují tzv. tvrdá data. Tzn., že tento typ dokumentu neposkytuje autorovi žádný prostor pro případný širší popis uváděných informací. Dotazník obsahuje osobní údaje autora, údaje o rodinných příslušnících, vzdělání, jazykových znalostech, odborných dovednostech, data o předchozích zaměstnáních a případné doplňující informace. Osobní dotazníky jsou pro hodnotitele při výběru zaměstnanců přínosné svou objektivností a snadnou porovnatelností s tím, že umožňují realizovat první kolo výběrového řízení podle přesně nastavených kritérií.

### **Pracovní pohovor**

Pracovní pohovor je bezpochybně nejrozšířenější metodou při výběru zaměstnanců a tvoří nedílnou součást téměř každého výběrového řízení, ať už se jedná o subjekty komerční, státní, subjekty z veřejného či neziskového sektoru, organizace různých velikostí i oborů působení. Dvořáková (2007, s. 141) označuje výběrové řízení jako prostředek, díky kterému je personalista schopen si udělat o kandidátovi předběžný úsudek o jeho kvalifikačních předpokladech a pracovní motivaci.

Pracovní pohovor má podle Armstronga a Taylora (2015, s. 287) několik pozitiv, ale také určité negativní stránky. Mezi klady pracovního pohovoru řadíme:

- navázání osobního kontaktu s kandidátem a možnost pro hodnotitele odhadnout, zda prezentovaným modelem chování může uchazeč tvořit validní část pracovního týmu.
- Možnost klást dotazy orientované na zkušenosti uchazeče s posouzením, zda tyto korelují se zadanými požadavky.
- Možnost detailní prezentace pracovní pozice tak, aby si o ní kandidát mohl vytvořit podrobnou a realistickou představu.
- Příležitost pro kandidáta získat informace nejen přímo související s pracovní pozicí, ale i týkající se také podmínek zaměstnání, možností vzdělávání a celkové kariérní perspektivy.
- Příležitost pro kandidáta samostatného posouzení potenciálního zaměstnavatele a prezentované pracovní pozice.

Naopak mezi nevýhody pracovního pohovoru patří omezená platnost odhadu budoucího pracovního výkonu kandidáta, závislost úspěchu pohovoru na dovednostech hodnotitele, jakož i případné subjektivní posuzování kandidátů. Bělohlávek (2008, s. 87) v této souvislosti varuje: „*pohovor může být vysoce účinným nástrojem, který určí se značnou přesností přednosti a nedostatky uchazeče, může však také mít velmi nízkou hodnotu*“. Jinými slovy pracovní pohovor jako metoda výběru zaměstnanců nemá unifikovanou formu, tudíž její výstup není zcela objektivní. Příkladem mohou být klasické chyby na straně hodnotitele (haló efekt, tendence průměrovat), ale i momentální indispozice kandidáta.

Vajner (2007, s. 58) doporučuje následující chronologii pracovního pohovoru:

- Přivítání
- Představení obou stran
- Neformální úvod
- Úvodní prezentaci o tom, jak bude pohovor probíhat

- Stručný úvod s představením společnosti a uvedením důvodů hledání nového zaměstnance
- Vlastní pohovor
- Prezentace uchazeče
- Charakteristika obsazované pracovní pozice
- Případné modelové situace
- Prostor pro otázky kandidáta
- Závěrečné zhodnocení, poděkování, rozloučení.

Pracovní pohovory se člení podle různých kritérií. Proto, aby byly poskytnuty detailní informace o pracovním pohovoru, jsou zde některé klasifikace uvedeny. Z hlediska obsahu je tedy možné pracovní pohovory dělit a to na tři typy, kterými jsou dle Koubka (2009, s. 180-181) strukturované, nestrukturované a polo-strukturované pohovory, které jsou v dalším textu blíže popsány.

První uvedený strukturovaný pohovor je z logiky názvu prováděný na základě předem připravené struktury otázek pro kandidáta, s cílem získat relevantní odpovědi pro konečné hodnocení. Příprava na strukturovaný pohovor je celkově náročnější, na úvod je při přípravě podkladů nezbytné vycházet ze specifikace obsazovaného pracovního místa, na základě které jsou definovány požadavky na odborné znalosti, dovednosti a zkušenosti kandidáta. Na základě uvedeného se vytváří jednotlivá struktura otázek pro pohovor, které musí nést znaky jednoznačnosti, úplnosti a přesnosti. V této souvislosti je nutné rozlišovat mezi hodnocením stávajících kompetencí uchazeče od těch, které získá až po nástupu do nové pracovní pozice. Stejně tak je doporučeno klást otázky situační, zjišťující znalost dané pracovní problematiky nebo simulovat situaci pracovního problému s požadavkem na návrh postupu pro jeho řešení. Jinými slovy eliminovat dotazy, na které je možné odpovědět prostým „ano“ nebo „ne“, které nemají pro hodnotitele žádnou vypovídající hodnotu. Po zjištění základních technických a organizačních předpokladů a kvalifikací kandidáta se v rámci pracovního pohovoru zjišťuje i jeho míra adaptability ve smyslu akceptace případných specifických pracovních podmínek (směnný provoz, krátký a dlouhý týden, časté cestování, dočasné přestěhování, apod.). Užitím strukturovaného pohovoru je možné odstranit některé z výše zmíněných nedostatků pohovorů.

Hodnotitel musí mít v rámci podkladů připravené modelové odpovědi s jejich klasifikací (nejlepší, průměrná, nevyhovující) a je podstatné, aby série otázek a odpovědí byla vyhotovena zaměstnancem s vysokým povědomím o charakteristikách obsazovaného pracovního místa. Z tohoto důvodu nejsou podklady vyhotovovány personálním oddělením, ale jsou v kompetenci vedoucího zaměstnance, do jehož pracovního týmu je pracovní pozice obsazována. Přidaná hodnota personalistů spočívá pak spíše v identifikaci osobnostních, organizačních a psychologických dispozic uchazeče.

Nestrukturovaný pohovor má na rozdíl od prvního jmenovaného více spontánní podobu s tím, že rozhovor je veden na základě logické návaznosti. Autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 288) doplňují, že se jedná o obecnou diskuzi, během níž jsou pokládány otázky, které odpovídají tomu, co tazatel hledá, ale bez konkrétního cíle. V rámci tohoto pohovoru by měly být připraveny určité otázky nebo alespoň okruhy, na něž se bude tazatel ptát. Nevýhodou této formy je nízká spolehlivost a validnost, protože neumožňuje objektivní srovnání kandidátů.

Polo-strukturovaný pohovor představuje kompromis mezi uvedenými formami s tím, že jsou dopředu připraveny dotazy pro kandidáty, ale hodnotitel se jich nemusí striktně držet. Dle Koubka (2011, s. 112) jsou problémy s posuzováním osobnosti uchazeče často důvodem, proč se přistupuje k polo-strukturovanému pohovoru, který spojuje výhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru.

Jiné pojetí třídění pohovorů nabízí Kolman (2004, s. 135-137). Ten pracovní pohovory rozděluje na situační, povahopisné, stresové a behaviorální. Princip situačního pohovoru spočívá v tom, že hodnotitel a hodnocený se dostávají blíže skutečné pracovní situaci tím, že procházejí reálné pracovní prostředí a jeho reálné pracoviště je podnětem pro vedení rozhovoru tak, aby bylo možné ověřit kandidátovi znalosti a zkušenosti. Tato metoda je využitelná i v případě, že se více kandidátů dostalo do posledního výběrového kola. Pomáhá při konečném výběru toho nejlepšího kandidáta. Dvořáčková (2016) upřesňuje, že v rámci tohoto druhu pohovorů bývá pro definování struktury otázek využívána metoda STAR (S-situace, T-úkoly, A-činnosti, R-výsledky). Pomocí této metody tak tazatel zjišťuje, co kandidát dělal v minulosti, jak reagoval na konkrétní situace, jaké nástroje použil či hledal atd.

Povahopisný pohovor je naopak zaměřen dle jeho názvu na zjištění hlavních povahopisných charakteristik kandidáta. Pro tento typ pohovoru je nezbytné mít předem připravené otázky, zaměřené na zkoumání citové zralosti osoby, jakož i pro ověření, zda je uchazeč srozuměn s hodnotovým systémem a organizační kulturou subjektu.

Stresový pohovor je zaměřen na umělé vytvoření stresové situace s vyvíjením psychologického nátlaku na kandidáta. Jeho cílem je zjistit schopnosti sebeovládání, míru empatie, asertivity nebo temperament uchazeče. Příkladovými situacemi může být pokládání stejných otázek, dlouhé čekání kandidáta před zahájením pohovoru, předstíraný nezájem o jeho odpovědi, neadekvátní soukromé otázky, apod. Kolman (2004, s. 137) dodává, že v podstatě jde o zjištění, jak se člověk chová v náročné vypjaté situaci, a tento typ rozhovoru se používá pouze pro omezený okruh pozic. Autor nicméně poukazuje na možná rizika stresového rozhovoru, kdy jedním příkladem může být obstání kandidáta ve zkoušce, nicméně tento může následně pracovní nabídku odmítnout s odůvodněním, že pro takový typ společnosti pracovat nechce. Další riziko je přesah do úrovně zneužívání tohoto typu rozhovoru pro hodnotitele s tím, že využívají své moci a nadřazenosti nad uchazečem.

V neposlední řadě behaviorální pohovor je blízký metodě hodnocení biografických údajů kandidáty. Je zaměřen na minulost uchazeče s uváděním konkrétních situací či okamžiků, pracovního či osobního života s poukázáním nějaké zvláštní vlastnosti, dovednosti či dispozice. Pro hodnotitele může tato metoda být přínosná ve zjištění osobních rysů a osobnostních projevů uchazeče, která jsou pro danou pracovní pozici vhodná či naopak naprosto nepřijatelná.

Nyní je vhodné uvést, které otázky by měly být v pohovorech užity a jaké výsledky přináší. Tyto informace poskytuje následující tabulka (Tabulka 5).

Tabulka 5 Vzorové standardizované otázky při pohovoru

<b>DOTAZ</b>	<b>VÝSLEDEK/PŘÍNOS</b>
Jaký je podle Vašeho Váš dosavadní pracovní úspěch? Byl tento přínosný pro Vás, pro spolupracovníky nebo pro organizaci?	Zjištění žebříčku pracovních hodnot a priorit.
Jakým způsobem motivujete své podřízené a kolegy?	Získání informace o manažerských schopnostech a dovednostech.
Používáte v praxi delegování úkolů na jiné?	Zjištění možného umístění uchazeče

	v managementu/leadershipu, schopnosti týmové spolupráce.
Který z přístupů Vašich nadřízených Vám byl nejbližší?	Konkretizace manažerských dovedností a schopnosti adaptace.
Jaké hodnoty u spolupracovníků oceňujete nejvíce?	Zjišťování žebříčku osobních priorit.
Co si od nové pozice slibujete? Jaké by byly Vaše nejbližší cíle?	Zjišťování motivace.

Zdroj: Vlastní zpracování podle Hroníka (2013, s. 271-272 )

### Výběrové testy

Výběrové testy slouží pro získání údajů o úrovni schopností, osobnostních charakteristik, nadání, inteligence nebo vědomostí a znalostí. Mezi základní výběrové testy patří dle Armstronga a Taylora (2015, s. 288) především testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností a testy způsobilosti.

Testy inteligence jsou nástrojem pro zhodnocení duševních schopností kandidáta a obsahově zahrnují otázky, řešení úkolů či problémů. Testy osobnosti hodnotí osobnost kandidátů s předpokládáním, jaké by bylo jejich pravděpodobné chování v určité pracovní roli, situaci nebo pozici. Testy schopností zkoumají vědomosti, které by byl kandidát při pracovní činnosti schopen používat, jakož i pravděpodobných výsledků, jakých by mohl dosahovat. Konkrétně testy schopností měří schopnosti verbální, numerické, prostorové a mechanické. V neposlední řadě testy způsobilosti se vztahují ke konkrétní pracovní pozici a jejich cílem je zjistit, do jaké míry je uchazeč schopen vykonávat určitou pracovní činnost (Armstrong, Taylor, 2015, s. 288-290).

V pojetí Hodgsona (2007, s. 17-20) spočívá přidaná hodnota výběrových testů pro zaměstnavatele v následujících skutečnostech:

- Jsou prostředkem pro ověření pravdivosti a validity údajů uvedených v životopise nebo při pracovním pohovoru. Pokud kandidát v jedné či druhé formě uvedl informace nepravdivé, zveličené či jinak neodpovídající, výsledek testu na toto poukáže. Typickým nešvarem uchazečů bývá například nadhodnocování uváděných jazykových schopností.



- Pomáhají ve finálním kole výběrového řízení určit kandidáta s nejlepšími dispozicemi a slouží jako doplňková metoda pro metody životopisu a pracovního pohovoru.
- Jsou ryze objektivní metodou výběru.
- Mohou být využity při hodnocení pracovního výkonu, zvláště v případě manažerských pozic, kde je cílem analyzovat potenciál pro případnou vyšší pozici pro kandidáta.

### **Assessment centrum (AC)**

AC je jiná forma testování, která je více zaměřená na praktickou část. Jedná se o proces, který může trvat jeden až dva dny. Pomocí této metody mohou tazatelé velmi přesně odhadnout budoucí výkony. Je vypracována tak, aby byla objektivní a spravedlivá pro všechny uchazeče (Roy, 2007, s. 113). Cílem metody je získat komplexnější hodnocení profilů jednotlivých uchazečů. Pro metody AC jsou charakteristické následující atributy:

- V rámci AC jsou využívány různé úlohy v roli simulace klíčových aspektů pracovní činnosti na dané pracovní pozici či v rámci pracovní role.
- Využívané úlohy obsahují skupinové úkoly či hraní rolí s tím, že výkon kandidáta naznačuje jeho možné budoucí chování.
- Kandidáti se v rámci AC účastní nejen testování, ale i pohovorů.
- Podaný výkon uchazečů je hodnocen z hlediska schopností, potřebných pro dosažení žádané úrovně výkonu na určitém pracovním místě, v pracovní roli, jako na určité úrovni v organizaci. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 291).

Hroník (2013, s. 184-185) k velikosti pracovní skupiny AC upřesňuje, že ideální počet účastníků je sedm a maximální čtrnáct, protože při větším počtu dochází k omezení intenzity interakce mezi členy skupiny, a stejně tak klesá schopnost pozorovatelů přesného sledování a registrování aktivit jednotlivých účastníků. Autor efekt velikosti pracovních skupin přirovnává k velikostem standardních sportovních týmů (volejbal 6 hráčů, apod.).

Na straně pozorovatelů je jejich doporučovaný počet čtyři. Tito hodnotitelé poté hodnotí kandidáty nezávisle s tím, že každý má přidělené uchazeče. Ideální složení pozorovatelů/hodnotitelů jsou dva zaměstnanci organizace, většinou jeden zaměstnanec personálního oddělení a druhý, do jehož oddělení má nový zaměstnanec nastoupit, a další dva externisti, ideálně ze specializované agentury. Scénář průběhu AC je předem připravený a všichni pozorovatelé pracují na základě odsouhlaseného schématu pozorování a hodnocení. Kvalita jejich výstupu závisí na jejich profesionální úrovni, standardní věcí je pořízení videozáznamu.

Na závěr problematiky AC je nutné podotknout, že se často pojem Assessment centrum zaměňuje za termín Development centrum, které je obdobou Assessment centra, ale na rozdíl od uchazečů jsou v rámci této metody testování současní zaměstnanci organizace s cílem identifikovat rozvojové potřeby pro jejich individuální rozvojové plány a jejich potenciál pro případný profesní postup. O tom, jaké jsou možnosti využití AC a DC, hovoří následující tabulka (Tabulka 6).

Tabulka 6 Možnosti využití AC/DC

Účel využití AC/DC	Výběr zaměstnanců/kariérní postup	Vzdělávací potřeby	Rozvoj dovedností
Účastníci	Externí uchazeči či interní zaměstnanci s vysokým potenciálem	Všichni stávající zaměstnanci	Všichni stávající zaměstnanci
Analyzovaná pracovní činnost	Očekávaná vykonávaná pracovní činnost	Současná nebo budoucí pracovní činnost	Současná nebo budoucí pracovní činnost
Počet analyzovaných oblastí	5-7	8-10	5-7
Charakter oblastí	Potenciál, základní charakteristické rysy	Schopnost rozvoje	Dovednosti, získatelné praxí
Počet testů	3-5	6-8	Více než 1 od každého typu
Potřebný čas pro AC	Půl dne až den	1,5 až 2 dny	1,5 až 2 dny
Závěrečné hodnocení	Stručné s výstupy	Obširné, diagnostické	Bezprostřední, verbální
Autor zpětné vazby	Zaměstnanec personálního oddělení	Zaměstnanec personálního oddělení/hodnotitel	Zaměstnanec personálního oddělení/trenér
Výstup z AC	Celkové AC	Skóre jednotlivých hodnocených oblastí	Hodnocení jednotlivých chování

Zdroj: Vlastní zpracování podle Montaga (2002, s. 13)

## **Prověřování referencí**

Prověřování referencí je v porovnání s výše uvedenými metodami doplňkovou, nikoliv stěžejní metodou výběru zaměstnanců. K ověřování referencí dochází většinou až po fázi předvýběru, mnohdy až u uchazečů, účastnících se pracovního pohovoru. Cílem této metody je ověření informací uvedených kandidátem, jakož i dojmů z prvního hodnocení, provedené potenciálním zaměstnavatelem. Reference jsou většinou zaměřeny na aspekty kvality pracovního výkonu uchazeče, jeho loajality, organizovanosti, spolehlivosti, celkového přístupu, osobnostních silných a slabých stránek, dispozic pro týmovou či manažerskou práci, apod. Kociánová (2010, s. 100) nicméně upozorňuje na úskalí v podobě subjektivního podání referencí. Typickými případy je situace, kdy bývalý zaměstnavatel zůstává v přátelských vztazích s uchazečem, a poskytne reference pozitivně nadhodnocené, aby mu napomohl k nalezení nového pracovního uplatnění. Opakem mohou být subjektivní negativní reference, založené na základě osobní nesympatie bývalého zaměstnavatele a kandidáta. V obou případech je nutné, aby získané informace byly ověřeny v rámci pracovního pohovoru či Assessment centra.

## **Profesní sociální sítě**

Na závěr této kapitoly není možné opomenout význam profesních sociálních sítí, jako prostředku pro získávání a výběr zaměstnanců. Ačkoliv tyto nejsou odbornými autory uváděny jako oficiální metody, v dnešní době jsou hojně využívány řadou firem a organizací. Mezi nejdůležitější profesní síť je možné zařadit síť LinkedIn, která slouží jako platforma prezentace profesionálů na pracovním trhu. Tuto myšlenku potvrzují i Armstrong a Taylor (2015, s. 278), kteří ve své publikaci uveřejňují výsledky průzkumu Forum for In-House Recruitment Managers, realizovaného v roce 2013. V tomto průzkumu bylo zjištěno, že 94 % větších zaměstnavatelů využívá profesní sociální síť LinkedIn k oslovení uchazečů a zbývajících 6 % zaměstnavatelů to má v úmyslu.

LinkedIn je sociální síť orientovaná na byznys. Spuštěna byla v roce 2003 a v roce 2010 měla tato síť 65 milionů registrovaných uživatelů z 200 zemí (Frey, 2017, s. 48). Jednotliví uživatelé se na síti představují svými profesními profily, které jsou určitou alternativou životopisů, další funkcí je tzv. potvrzení dovedností od bývalých či současných

nadřazených, kolegů, apod. Benefitem této sociální sítě je sdílení členství v profesních či oborových skupinách.

Stejně tak v rámci sociálních sítí hraje roli i Facebook. Na rozdíl od LinkedInu jsou zde prezentovány osobní profily jedinců, tudíž primárně neslouží jako prostředek pro nalezení jejich nové pracovní pozice. Na druhé straně mohou být sociální sítě informačními zdroji pro ty, kteří si chtějí u před vybraných kandidátů doplnit jejich celkový profil. V této souvislosti je na místě zmínit nutnost určité obezřetnosti při zveřejňování soukromých informací, protože ač tyto mohou obstát v očích přátel kandidáta, nemusí se setkat se stejně pozitivní odezvou případného budoucího zaměstnavatele.

### **3.5.3 Chyby při výběru zaměstnanců**

Využívání vnějších a vnitřních zdrojů pro získávání zaměstnanců a pečlivě provedená identifikace požadavků, nábor uchazečů o pracovní místo a výběr zaměstnanců jsou důležitým faktorem úspěšné činnosti firmy. I když by se mohlo zdát, že chyby při výběru zaměstnanců nejsou velkým problémem a je možné je zvrátit výběrem nového zaměstnance, jedná se o jednu z nejdražších chyb. Dle Špryngarové (2013, s. 21-22) se špatný výběr zaměstnance u průměrné společnosti pohybuje kolem 150 % jeho ročního příjmu. Nyní je vhodné poukázat na nejčastější chyby v rámci výběru zaměstnanců, mezi které dle Stýbla (2006) patří:

- Posuzování na základě prvního dojmu, tzv. haló efekt.
- Charakteristika pracovní pozice, neodpovídající realitě.
- Špatně připravené výběrové řízení bez definice použitých metod a způsobu hodnocení uchazečů.
- Postavení důrazu hodnocení pouze na získané reference.
- Subjektivní přístup ke kandidátům a porušení principu stejného zacházení s nimi.
- Přítomnost nekompetentních osob při výběrovém řízení a rozhodovacím procesu.
- Zvýhodňování konkrétního kandidáta na základě osobních sympatií či doporučení.

- Příliš krátký či příliš dlouhý výběrový proces.

### **3.5.4 Optimální závěrečné rozhodování**

Poslední fází procesu výběru zaměstnanců je výběr kandidáta, který nejlépe odpovídá stanoveným požadavkům a kritériím a informování uchazečů o výsledku výběrového řízení. Pro závěrečný výběr doporučuje Hroník (2013, s. 285-286) výběrové komisi zodpovědět si následující otázky, na základě kterých je následně přijato závěrečné rozhodování:

- Co chceme vyřešit obsazením volného místa?
- Jak by to mělo fungovat a jaká je role vybraného kandidáta?
- Můžeme si dovolit pracovní pozici neobsadit?
- Je přípustná varianta výběru „jednookého mezi slepýma?“
- Koho konkrétně potřebujeme?
- Jaké jsou rozdíly mezi uchazeči? Kdybychom mohli udělat jednoho z více kandidátů, které bychom použili? Který z nich bude platným členem týmu? Kdo z nich je sázka na jistotu a kdo naopak velkým rizikem?
- Jak by to vypadalo, kdybychom přijali kandidáta X?

Je zde nutné podotknout, že finálním rozhodnutím nicméně proces výběru nekončí, protože u vybraného kandidáta je po jeho nástupu do pracovního procesu nutné prvořadě zajistit kvalitní adaptační proces v rámci zkušební doby. Zkušební doba je pro obě strany tzv. obdobím hájení, kdy cílem kandidáta je snaha maximálně se adaptovat do nového pracovního prostředí a akceptovat místní kulturu, pro organizaci je to doba, během které očekává postupně zvyšující se pracovní výkon zaměstnance a jeho začlenění do struktury. Stejně tak v rámci této lhůty může kterákoliv ze strany spolupráci bez uvedení důvodu ze dne na den ukončit. Adaptační proces nesmí být opomíjen, protože adaptace zaměstnanců je poslední fází výběrového řízení a čím dříve se zaměstnanec adaptuje, tím dříve začne pro organizaci vytvářet přidanou hodnotu (Šikýř, 2014, s. 108).

## 4 Vlastní práce

Tato vlastní práce se následně zaměřuje na identifikaci procesu získávání a výběru zaměstnanců v Hasičském záchranném sboru České republiky. Nejdříve je zde provedena charakteristika vybraného subjektu. Následuje charakteristika a realizace polostrukturovaného rozhovoru a shrnutí výsledků. Poté je na základě informací získaných rozhovorem stanoven závěr s doporučením v dané oblasti.

### 4.1 Hasičský záchranný sbor

Hasičský záchranný sbor České republiky (dále jen HZS) je upraven zákonem č. 238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky a o změně některých zákonů. Primárním posláním je chránit životy, zdraví a majetek obyvatel před požáry a poskytovat účinnou pomoc při mimořádných událostech. HZS plní úkoly v rozsahu a za podmínek stanovených zvláštními právními předpisy (Zákon č. 238/2000 Sb., 2018).

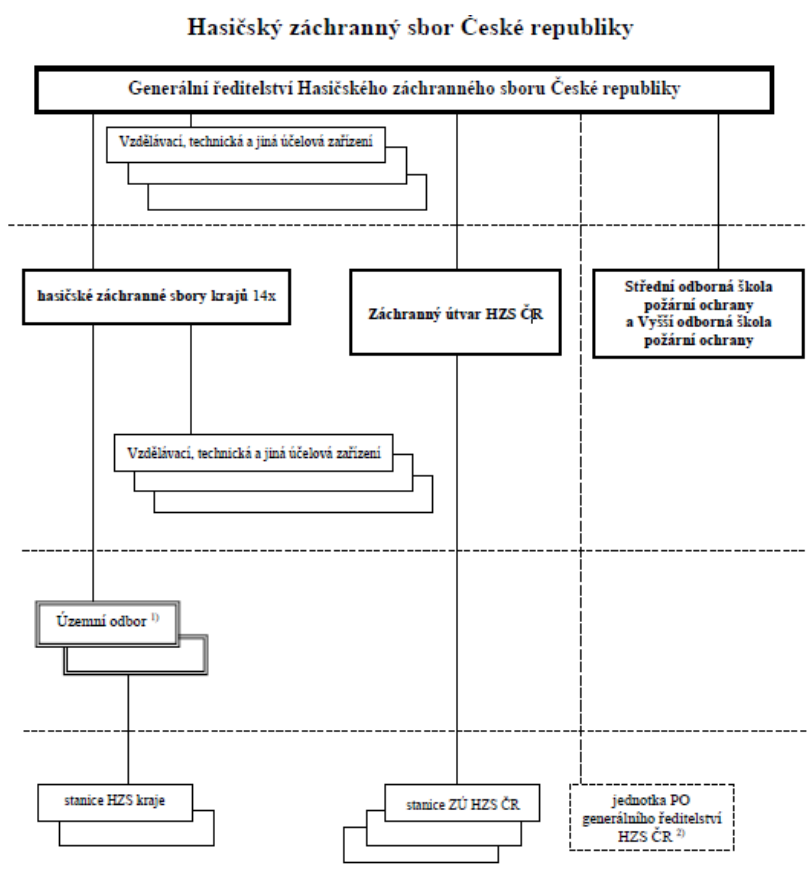
Při plnění svých úkolů Hasičský záchranný sbor spolupracuje se správními úřady a jinými státními orgány, orgány samosprávy, právníckými a fyzickými osobami, se zahraničními subjekty a mezinárodními organizacemi. Jménem České republiky je HZS oprávněn uzavírat se všemi uvedenými subjekty dohody upravující bližší podmínky a způsob vzájemné spolupráce. Předmětem zmiňované spolupráce je především stanovení práv a povinností při vzájemném poskytování pomoci a informací při mimořádných událostech, jestliže tomu nebrání ustanovení jiných právních předpisů nebo povinnost mlčenlivosti.

Hasičský záchranný sbor tvoří (HZS:o nás, 2018):

- Generální ředitelství Hasičského záchranného sboru, které je součástí Ministerstva vnitra,
- Hasičské záchranné sbory krajů,
- Záchranný útvar,

Konkrétní schéma HZS České republiky je patrné v následujícím obrázku (Obrázek 1).

Obrázek 1 Hasičský záchranný sbor České republiky



Zdroj: HZS ČR <http://www.hzscr.cz/clanek/hasici-cr-web-o-nas-hasicky-zachranny-sbor-cr.aspx>

HZS krajů jsou organizačními složkami státu a účetními jednotkami, jejichž příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtové kapitoly Ministerstva vnitra. Na území České republiky je celkem 13 HZS krajů a HZS hl. města Prahy, 76 územních odborů a přibližně 240 stanic (Jirásková, 2009).

## 4.2 Vyhledávání a výběr zaměstnanců bezpečnostních sborů

### 4.2.1 Pracovní a služební poměr

Na úvod této podkapitoly je nutné zmínit, že zaměstnance (HZS) tvoří dvě kategorie zaměstnanců. V první řadě jde o občanské zaměstnance, u kterých jsou pracovněprávní

vztahy upravovány a řízeny podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Tato kategorie bývá početně méně zastoupena, naopak valnou část pracovníků HZS tvoří příslušníci ve služebním poměru, jejichž pracovní poměr je upraven zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Zmiňovaný zákon o služebním poměru definuje právní poměry „*fyzických osob, které v bezpečnostním sboru vykonávají službu (příslušníci), jejich odměňování, řízení ve věcech služebního poměru a organizační věci služby*“ (§ 1 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů) s tím, že mezi bezpečnostní sbory zahrnuje kromě HZS i Policii, Celní správu, Vězeňskou službu ČR, jakož i Generální inspekci bezpečnostních sborů, Bezpečnostní informační službu a Úřad pro zahraniční styky a informace.

#### **4.2.2 Služební poměr na dobu určitou a neurčitou**

Z hlediska legislativy existují dva časové rámce služebního poměru, na dobu určitou a dobu neurčitou. Služební poměr příslušníka HZS můžeme brát v souhrnu jako celoživotní zaměstnání.

Služební poměr na dobu určitou po dobu 3 let bývá uzavírán s novými příslušníky, kteří jsou poprvé přijati do služebního poměru. U příslušníka, který v minulosti již byl po tři roky ve služebním poměru či v pozici vojáka z povolání, je povolena výjimka v podobě uzavření služebního poměru na dobu určitou v trvání jednoho roku. Zákon současně pamatuje na podmínku aktuálnosti získané odbornosti, proto odstup od konce předchozího služebního poměru omezuje časovým limitem 5 let. Uzavření poměru na dobu určitou lze obdobně jako u pracovního zákoníku v podobě zkušební lhůty kvalifikovat jako časové období, kdy si HZS na straně zaměstnavatele ověřuje, zda daný příslušník je způsobilý k výkonu služby a má předpoklady pro služební poměr na dobu neurčitou. Jako prostředek k tomuto ověření je využíváno služební hodnocení příslušníků, realizované jednou za rok. Na straně druhé si příslušník v praxi ověřuje, zda tento typ činnosti, resp. služby je pro něj vhodný a je to pracovní profese, ve které se chce realizovat.

Služební poměr na dobu neurčitou je následně uzavírán s těmi příslušníky, u kterých uplynula zmiňovaná doba určitá služebního poměru, a kteří současně složili služební zkoušky a jejich služební hodnocení vykazuje kvalitní výsledky ve výkonu služby.



Podmínkou pro změnu služebního poměru z doby určité na dobu neurčitou je kromě uvedených podmínek i složení služební zkoušky. Termín jejího složení je dán taxativně zákonem, konkrétně § 12 zákona o služebním poměru, a to „*nejdříve 6 měsíců a nejpozději měsíc před uplynutím doby, na kterou je příslušník zařazen do služebního poměru na dobu určitou*“ (§ 12 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů). Samotný charakter služební zkoušky je dvousložkový, kdy jedna část je tvořena písemnou zkouškou a druhá ústní, resp. praktickou zkouškou. Jejím cílem je ověření nezbytných znalostí příslušníka pro výkon dlouhodobého služebního poměru. Zkouška je skládána před zkušební komisí a její výsledek je stvrzen v písemné podobě.

#### **4.2.3 Vyhledávání zaměstnanců bezpečnostních sborů**

Ministerstvo vnitra vede informace o volných služebních místech bezpečnostních sborů, o příslušnících zařazených v záloze pro přechodně nezařazené, odvolaných ze služebního místa a o těch, kteří požádali o převedení na jiné služební místo.

Jestliže se uvolní nebo vytvoří nové služební místo, je funkcionář povinen nejprve nahlédnout do této evidence a prvně obsadit místo příslušníkem vlastního bezpečnostního sboru. Učiní tak dle služební hodnosti. V případě, že funkcionář není schopen obsadit místo z vlastního sboru, musí na místo ustanovit příslušníka z jiného sboru. V případě, že se tak nepodaří, musí funkcionář vyhlásit výběrové řízení, kterého se mohou zúčastnit příslušníci ve služební hodnosti o jeden stupeň nižší, splňující stupeň a obor nebo zaměření vzdělání a dobu trvání služebního poměru pro služební hodnost a podle závěru služebního hodnocení dosahují alespoň velmi dobrých výsledku ve výkonu služby. Výběrového řízení se mohou zúčastnit příslušníci všech bezpečnostních sborů. O tom, kde vyvěsí informaci o výběrovém řízení, rozhoduje funkcionář sám. Povinně jsou výběrová řízení zveřejňována na webových stránkách Ministerstva vnitra, které se dají považovat za vnější i vnitřní zdroj. Na stránkách je aplikace volných služebních míst, kdy pro veřejnost není potřeba hesla. Pro vstup stávajících příslušníků bezpečnostních sborů je zapotřebí hesla. Tím se dostanou do databáze volných služebních míst, která je určena pouze pro příslušníky. O tom, které další nástroje vyhledávání zaměstnanců užívají funkcionáři v jednotlivých krajích, je pojednáno ve výzkumném průzkumu.

#### 4.2.4 Výběr zaměstnanců

Vzhledem k náročným charakteristikám a bezpečnostním specifikám bezpečnostních sborů existují pro přijetí do služebního poměru poměrně přísně nastavená kritéria, která reflektují státní zájem na kvalitním, kvalifikovaném, důvěryhodném a spolehlivém personálním obsazení této bezpečnostní složky. Z uvedených parametrů vyplývá, že kromě odborné kvalifikovanosti je zvláště v případech příslušníků HZS kladen důraz na fyzické a duševní dispozice adeptů na služební poměr, stejně jako na jejich zdravotní způsobilost a morální vyspělost. Uvedená náročná úroveň kritérií má být prostředkem k případnému vyloučení z řad kandidátů takových jedinců, u kterých není předpoklad splnění všeobecné představy o profilu příslušníka bezpečnostních sborů.

Při pohledu na dikci zákona jsou legislativními předpoklady podle § 13 zákona o služebním poměru následující faktory, které musí občan ČR splňovat, aby mohl být přijat do služebního poměru:

- Podání písemné žádosti
- Věk nad 18 let
- Bezúhonnost
- Splněný stupeň vzdělání pro konkrétní služební místo
- Zdravotní, osobnostní a fyzická způsobilost k výkonu služby
- Plná svéprávnost
- Právo seznamovat se s utajovanými informacemi podle zákona č. 148/1998 Sb., o ochraně utajovaných skutečností
- Absence členství v politické straně či hnutí, případně odborů
- Absence vykonávání živnostenské či výdělečné činnosti, jakož i absence členství v řídicích nebo kontrolních orgánech právnických osob, vykonávajících

podnikatelskou činnost (§ 13 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů).

Vznik služebního poměru nevzniká na stejném principu jako u pracovní smlouvy dvoustranným projevem vůle účastníků, nýbrž se jedná o jednostranné rozhodnutí služebního funkcionáře o přijetí příslušníka do služebního poměru. Součástí rozhodnutí je i výrok o ustanovení konkrétního služební místa, na které je příslušník přidělen, většinou ve služební hodnosti referenta či vrchního referenta. Obsahem musí být i výrok o služebním příjmu a jeho složkách ve smyslu základního tarifu, příplatků za vedení, zvláštních příplatků, příplatku za službu v zahraničí či osobního příplatku. § 17 uvedeného zákona o služebním poměru též připomíná, že pro naplnění vzniku služebního poměru je nutné složení slibu příslušníka, v opačném případě ke vzniku služebního poměru nedojde (§ 17 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů).

### **4.3 Vlastní výzkumné šetření**

Jak již bylo uvedeno v metodologii textu, metodou výzkumu je dotazování, konkrétně polo-strukturovaný rozhovor. Tato metoda výzkumu je využita, protože umožňuje flexibilitu otázek, a to v návaznosti na rozhovory. Polo-strukturované rozhovory jsou uskutečněny se zástupci HZS z jednotlivých krajů a hlavního města Prahy.

#### **4.3.1 Cíl výzkumného šetření**

Cílem tohoto výzkumného šetření je identifikovat proces vyhledávání a výběru nových pracovníků v Hasičském záchranném sboru.

#### **4.3.2 Pracovní hypotézy**

S ohledem na výše definovaný cíl jsou stanoveny následující pracovní hypotézy:

Pracovní hypotéza č. 1: Předpoklad je, že HZS z různých krajů a hl. města Prahy užívají při vyhledávání zaměstnanců především vlastní databáze uchazečů.

Pracovní hypotéza č. 2: Předpoklad je, že HZS z různých krajů a hl. města Prahy užívají při prezentaci volných pracovních míst především úřad práce.

Pracovní hypotéza č. 3: Předpoklad je, že největší fluktuace zaměstnanců je ve všech HZS krajů a hl. města Prahy na pozici hasič.

Pracovní hypotéza č. 4: Předpoklad je, že v HZS z různých krajů a hl. města Prahy probíhá výběr zaměstnanců různě.

Pracovní hypotéza č. 5: Předpoklad je, že v HZS z různých krajů a hl. města Prahy probíhá výběr zaměstnanců na pozici hasič minimálně 2 měsíce.

### 4.3.3 Charakteristika výzkumného souboru

Zkoumaný vzorek respondentů respektuje demografické kritérium, tedy všechny kraje České republiky a hlavní město Praha. Cílová skupina respondentů byla s ohledem na cíl této práce, stanovena na pracovníky personálního oddělení 14 HZS. Cílovou skupinu tvořily tedy jak muži, tak i ženy, z různých věkových skupin, kteří jsou zaměstnání u HZS a znají problematiku vyhledávání a výběru nových pracovníků.

V kvalitativním výzkumu bylo osloveno celkem 14 HZS. Vždy byl jeden respondent z jednoho HZS. Jak je patrné v následující tabulce (Tabulka 7), konkrétně byl výzkum proveden s 6 personalisty, se 7 vedoucími personálního oddělení a jedním pracovníkem kanceláře ředitele Zlínského hasičského záchranného sboru.

Tabulka 7 Rozdělení respondentů dle pracovního místa

Název organizační složky státu	Název pracovního místa
HZS Zlínského kraje	Ředitel kanceláře ředitele
HZS Kraje Vysočina	personalista
HZS Ústeckého kraje	personalista
HZS Pardubického kraje	vedoucí personálního oddělení
HZS Středočeského kraje	personalista
HZS Olomouckého kraje	vedoucí personálního oddělení
HZS Libereckého kraje	personalista
HZS Královéhradeckého kraje	personalista
HZS Karlovarského kraje	vedoucí personálního oddělení
HZS Jihomoravského kraje	personalista
HZS Jihočeského kraje	vedoucí personálního oddělení
HZS Moravskoslezského kraje	vedoucí personálního oddělení

HZS Plzeňského kraje	vedoucí personálního oddělení
HZS hl. m. Prahy	vedoucí personálního oddělení

Zdroj: vlastní zpracování

Tito respondenti pracují u HZS většinou delší dobu než 5 let. Nejkratší dobu byl u záchranného sboru zaměstnán pracovník personálního oddělení v Libereckém kraji a to 1,5 roku. Naopak nejdelší dobu je u HZS zaměstnán pracovník v Jihočeském kraji. Ten zde pracuje již 32 let. Průměrně jsou respondenti zaměstnáni u HZS 12,8 roku.

Graf 1 Rozdělení respondentů dle délky zaměstnání u HZS



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.3.4 Předvýzkum

Následně byl v přípravné fázi realizován předvýzkum. Ten je důležitý, protože ověřuje postupy, které jsou při realizaci výzkumu použity. Je prováděn tak, že na menším vzorku respondentů jsou ověřeny výzkumné metody, vhodnost jejich použití atd. V rámci něho byl rozhovor realizován se dvěma náboráři, kteří jsou odborníky v dané problematice a kteří odpověděli na otázky. Byly tak zjištěny názory a pohledy nezávislých osob na dané téma. Po formální stránce nebyly zjištěny žádné problémy. Délka vyplnění rozhovoru byla přibližně 10 min., respondentům se jevily otázky srozumitelné a jasné. Konkrétní harmonogram rozhovoru je náplní následující tabulky (Tabulka 8).

Tabulka 8 Harmonogram polo-strukturovaného rozhovoru

Aktivity	Listopad 2017	Prosinec 2017	Leden 2018	Únor 2018	Březen 2018
Stanovení problému					
Stanovení hypotéz					
Stanovení cílů a cílové skupiny					
Příprava otázek rozhovoru					
Předvýzkum					
Vyhodnocení předvýzkumu					
Sběr dat					
Analýza dat					
Vyhodnocení rozhovoru					
Vyhodnocení hypotéz					

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.5 Sběr dat

Do všech HZS krajů a hl. m. Prahy byl nejdříve zaslán e-mail s vysvětlením o realizaci výzkumu. Součástí emailu byly otázky rozhovoru. Respondenti se tak na rozhovor mohli předem připravit. Poté následoval samotný rozhovor. Rozhovor a sběr dat probíhal od 5. února 2018 do 28. února 2018.

#### 4.3.6 Zpracování dat

Pro zpracování dat získaných z rozhovoru a při vyhodnocení výsledků rozhovoru byl užit program Microsoft Word a Microsoft Excel. Některá data byla pro přehlednost seříděna do tabulek, jejichž součástí je slovní komentář. Pro přehlednost a názornost byly použity i grafy.

## **5 Výsledky a diskuze**

### **5.1 Výsledky výzkumu**

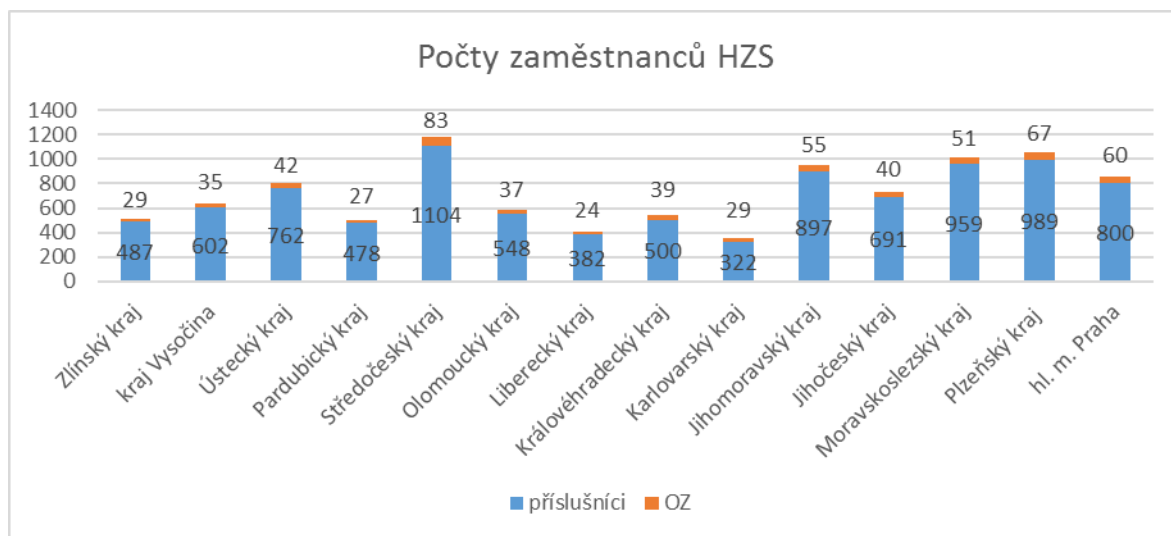
V následujícím textu jsou uvedeny výsledky výzkumného šetření. Výsledky některých otázek jsou pro lepší přehlednost zapsány do tabulek. Informace jsou rozděleny do tří podkapitol. Nejprve jsou uvedeny identifikační informace o zaměstnancích. Poté je identifikován proces vyhledávání zaměstnanců a následně proces výběru zaměstnanců.

#### **5.1.1 Informace o zaměstnancích**

Ve všech organizačních složkách jsou zaměstnanci rozděleni do kategorií, kterými jsou příslušníci ve služebním poměru a občanští zaměstnanci. Občanští pracovníci poté podléhají Zákonu 262/2006 Sb. zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů), tj. veškeré úkony se řídí zákoníkem práce stejně jako u civilních zaměstnanců. Všichni HZS krajů a hl. m. Prahy dále zaměstnávají civilní osoby na Dohody o provedení práce či Dohody o pracovní činnosti. Tyto dohody jsou uzavírány dle individuálních potřeb jednotlivých krajů. Příslušníci se dále dělí na denní a směnové pracovníky, přičemž směnoví příslušníci mohou mít buď 24 – hodinové směny nebo 12 – hodinové směny. Z provedených rozhovorů vyplynulo, že toto rozdělení platí pro všechny HZS kraje a hl. m. Praha. Generální ředitelství toto rozdělení zaměstnanců určuje na základě systemizace pracovních a služebních míst.

Celkem v České republice pracuje 9 521 příslušníků a 618 občanských pracovníků. Největším hasičským záchranným sborem je HZS Středočeského kraje, kde pracuje celkem 1 187 (1 104 příslušníků a 83 občanských pracovníků), poté se umístil HZS v Moravskoslezském kraje či kraje Jihomoravském. Naopak nejméně pracovníků je v kraji Královéhradeckém, Libereckém či Pardubickém. Zjištěné výsledky o počtu zaměstnanců v jednotlivých krajích a hl. m. Prahy jsou pro přehlednost uvedeny v následujícím grafu (Graf 2).

Graf 2 Počty zaměstnanců HZS dle jednotlivých krajů



Zdroj: vlastní zpracování

### 5.1.2 Proces vyhledávání zaměstnanců

Další skupina otázek byla směřována na identifikaci procesu vyhledávání zaměstnanců v jednotlivých HZS krajích. Proces vyhledávání zaměstnanců přichází u HZS krajů a hl. m. Prahy pouze v případě, kdy dojde k odchodu příslušníka. Pracovní i služební místa jsou jednotlivým krajům přiděleny systemizací, kterou zpracovává Generální ředitelství HZS ČR. V této systemizaci je dána specifikace každého pracovního a služebního místa (stupeň vzdělání, zaměření, aj.).

Vyhledávání zaměstnanců je u HZS silně ovlivněno platnou českou legislativou. Všechny HZS kraje a hl. m. Praha jsou v prvním kroku vyhledávání zaměstnanců povinni oslovit stávající příslušníky bezpečnostních sborů a volné příslušníky bezpečnostních sborů. Toto vyhledávání probíhá přes aplikaci volných služebních míst, která je umístěna na webových stránkách Ministerstva vnitra. Aktuální volná pracovní místa se do této aplikace promítají automaticky z informačního systému jednotlivých krajů. Poté, kdy mezi interními zdroji není nalezen vhodný zaměstnanec, nastává možnost využití externích zdrojů.

Deset Hasičských záchranných sborů si eviduje vlastní databázi externích uchazečů. Jedná se o civilní osoby, kteří by se rádi stali příslušníky Hasičského záchranného sboru. U



Ústeckého kraje je přibližně 90 % příslušníků přijato z této databáze uchazečů. Kraje si vedou evidenci nejen uchazečů o přijetí do pracovního a služebního poměru, ale také evidenci uchazečů příslušníků o převedení v rámci sboru i mimo sbor. Respondenti z HZS krajů dále uvedli, že všechny podklady od uchazečů, kteří se buď dostavili osobně, nebo zaslali průvodní dopis se strukturovaným životopisem, jsou založeny na oddělení personálním krajského ředitelství HZS kraje, případně u asistentek územních odborů HZS krajů. V případě volného místa kraje nejdříve oslovují tyto evidované uchazeče. Pouze dva HZS kraje si nevedou evidenci uchazečů o práci. Jedná se o Moravskoslezský a Pardubický kraj. Pardubický kraj si vede evidenci uchazečů pouze v souvislosti s konkrétním výběrovým řízením.

Vyhledávání zaměstnanců v externích zdrojích se v jednotlivých krajích odlišuje zejména přístupem k inzerování volného místa. Jak jednotlivé kraje inzerují pozice je uvedeno pro přehlednost v následující tabulce (Tabulka 9).

Tabulka 9 Vyhodnocení otázky rozhovoru

Název organizační složky státu	Místa, kde jsou inzerovány volné pracovní pozice
HZS Zlínského kraje	vlastní internetové stránky, úřad práce, databáze MV
HZS Kraje Vysočina	databáze MV, internetové personální servery, úřad práce
HZS Ústeckého kraje	databáze MV, Web HZS Ústeckého kraje, na úřadech práce, internetové personální servery
HZS Pardubického kraje	Databáze MV, internetové stránky HZS Pardubického kraje
HZS Středočeského kraje	Databáze MV, Webové stránky
HZS Olomouckého kraje	databáze MV, na intranetových a internetových stránkách HZS Olomouckého kraje, školy
HZS Libereckého kraje	databáze MV, informační nástěnka na KŘ, vlastní internetové stránky
HZS Královéhradeckého kraje	databáze MV
HZS Karlovarského kraje	databáze MV
HZS Jihomoravského kraje	databáze MV, úřad práce, portály personálních agentur a webové stránky HZS JHM kraje
HZS Jihočeského kraje	databáze MV na intranetových HZS Jihočeského kraje
HZS Moravskoslezského kraje	databáze MV, na vlastním portále nebo webových stránkách a pak na ÚP nebo v denním tisku v přílohách nabídka práce
HZS Plzeňského kraje	databáze MV, Webové stránky HZS

HZS hl. m. Prahy	databáze MV, webové stránky HZS hl. m. Prahy, případně další weby jako Požáry.cz, Facebook
------------------	--

Zdroj: vlastní zpracování

HZS v krajích využívají různé nástroje pro inzerování volných pracovních pozic. Nutno podotknout, že stránky Ministerstva vnitra musejí HZS využívat povinně. HZS Praha je jediný kraj, který využívá sociální síť. HZS Moravskoslezského kraje využívá denní tisk - v přílohách je uvedena nabídka práce. HZS Olomouckého kraje navíc hledá nové pracovníky přímo na odborných školách např. VŠB TU Ostrava, SPŠ Hranice apod. Dále hledá nové zaměstnance prostřednictvím internetových zprostředkovatelských aplikací jako je Indeed apod. Volné služební pozice jsou v Ústeckém kraji zveřejňovány na „jobjuristic.cz a dále na volnamista.cz. Vzhledem k omezenému rozpočtu, HZS využívají téměř vždy neplacenou inzerci.

Nejvíce zaměstnanců ročně vyhledává personální oddělení HZS Středočeského kraje. Jedná se o kraj, ve kterém pracuje zároveň nejvíce pracovníků ze všech krajů. Ročně zde přijímají kolem 100 zaměstnanců. Na druhém místě se umístil HZS Jihomoravského kraje. Zde se ročně vybírá přibližně 30 zaměstnanců. V Královéhradeckém kraji personalisté ročně hledají kolem 25 zaměstnanců. Respondent z HZS města Prahy odpověděl, že hledají ročně 15 až 20 nových zaměstnanců, obdobně jako personalisté HZS Moravskoslezského kraje, Pardubického, Plzeňského a Ústeckého kraje, kde se ročně obsazuje kolem 20- ti pozic. Ve Zlínském kraji, v kraji Vysočina respondenti požadované informace nedokázali uvést. Pro přehlednost jsou výsledky o ročním počtu vyhledávaných zaměstnanců uvedeny v následující tabulce (Tabulka 10).

Tabulka 10 Vyhodnocení otázky rozhovoru

Název organizační složky státu	Kolik pozic ročně obsazujete?
HZS Zlínského kraje	Není to zde pevně stanoveno, záleží na přidělení služebních nebo občanských míst a také na odchodovosti lidí.
HZS Kraje Vysočina	Různě
HZS Ústeckého kraje	V průměru se jedná o 20 služebních pozic a cca 1 osobu v pracovním poměru
HZS Pardubického kraje	Každý rok je jiný: 5 volných míst v pracovním poměru, 20 volných míst ve služebním poměru
HZS Středočeského kraje	Přes 100 pozic, např. v roce 2017 přibližně 70 pozic
HZS Olomouckého kraje	Kolem 15 pozic

HZS Libereckého kraje	11 pozic ročně (průměr za poslední 3 roky)
HZS Královéhradeckého kraje	V roce 2017 to bylo 25 míst
HZS Karlovarského kraje	Do 10 míst
HZS Jihomoravského kraje	Příslušníci: 25 míst, OZ: 5 míst vše v roce 2017
HZS Jihočeského kraje	Kolem 20 pozic
HZS Moravskoslezského kraje	10 až 20 pozic
HZS Plzeňského kraje	Cca 20 míst
HZS hl. m. Prahy	Cca 15 – 20 pozic (podle odchodů)

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti mezi nejčastěji obsazované pozice řadí pozici hasič a operační technik linky 112. Zaměstnanci jsou na tyto pozice nejčastěji vyhledávány z důvodu interních povýšení, kdy stávající příslušníci využijí možnosti lépe ohodnoceného pracovního místa a kariérního postupu. Dále respondenti uvedli, že operační technik je často vyhledáván z důvodu náročnosti této pozice a nízkého platového ohodnocení. Na kterých pracovních pozicích je největší fluktuace, respektive které pracovní místo je nejčastěji obsazováno v jednotlivých krajích, je pro lepší přehlednost shrnuto v následující tabulce (Tabulka 11).

Tabulka 11 Vyhodnocení otázky rozhovoru

Název organizační složky státu	Nejčastěji obsazovaná pozice
HZS Zlínského kraje	Operační technik 112, Hasič, Hasič strojní služba
HZS Kraje Vysočina	Hasič a operační technik 112
HZS Ústeckého kraje	Asistent hasič, hasič, strojní služba, inspektor, operační technik 112
HZS Pardubického kraje	Dle toho, kdo odchází do důchodu
HZS Středočeského kraje	Hasič
HZS Olomouckého kraje	Pravděpodobně hasič, i když v současnosti je spektrum obsazovaných míst poměrně široké
HZS Libereckého kraje	Hasič
HZS Královéhradeckého kraje	Hasič
HZS Karlovarského kraje	Asistent – hasič
HZS Jihomoravského kraje	Pozice hasič a operační technik 112
HZS Jihočeského kraje	Hasič nebo hasič strojník
HZS Moravskoslezského kraje	Služební místo: hasič, hasič-strojník; pracovní místo: odborný Referent-stavební zaměření nebo účetní
HZS Plzeňského kraje	Hasič
HZS hl. m. Prahy	Operační technik

Zdroj: vlastní zpracování

Popis pracovního místa na pozici hasiče respondenti v rozhovoru definovali jako provádění složitých hasebních a záchranných prací při zásahu s využitím odborností získaných v kurzech. Tato definice je uvedena v Nařízení vlády 104/2005 Sb. ze dne 3. listopadu 2004, kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech. Někteří respondenti byli při

popisu pracovního místa mnohem podrobnější. Popis (příloha 4), který uváděli, byl shodný s popisem v Katalogu odbornosti HZS (interní dokument).

Uchazeči o pracovní pozice u všech HZS krajů a hl. m. Prahy získají informace o služebním či pracovním místě na personálním oddělení. Volné místo je inzerováno na webovém portále MV, kde získá uchazeč základní informace o volné pracovní pozici. Zde je také uveden telefonický kontakt na příslušné personální pracoviště. Informace jsou nejčastěji poskytovány telefonicky, osobně, či emailem, přičemž každý dotaz učiněný oficiálně musí být zodpovězen.

Uchazeč o zaměstnání musí splňovat zákonné požadavky. Existuje rozdíl v tom, zda se jedná o příslušníka ve služebním poměru nebo o civilního zaměstnance. Přijetí příslušníka se mimo požadované odbornosti a praxe odvíjí od splnění zákonných požadavků na přijetí podle zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů a také systemizačních požadavků na obsazované služební místo.

U civilních zaměstnanců se jedná zejména o požadovanou praxi, stupeň zaměření vzdělání a odbornost, dále je vyžadován čistý výpis z rejstříku trestů (dle zákona č. 361/2003 sb.) a úspěšné absolvování fyzických testů, psychologického vyšetření a vstupní lékařské prohlídky.

Při žádosti o pracovní místo hasiče u jednotlivých HZS jsou požadovány dokumenty, dle zákona č. 361/2003 Sb. Při prvním kontaktu je po uchazeči ve všech krajích požadován životopis, žádost o přijetí do služebního poměru a doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání. V krajích, kde vedou databázi uchazečů, není těchto dokladů zapotřebí, jelikož je má personální oddělení již k dispozici. Při zahájení přijímacího řízení jsou požadovány dokumenty k personální evidenci. Jednotlivé kraje se v tomto řídí Sbírkou interních aktů ředitele Generálního ředitelství. Obsah osobního spisu příslušníka je uveden v příloze 3.

### **5.1.3 Výběr zaměstnanců**

Další část otázek se zaměřovala na činnosti spojené s výběrem zaměstnanců do HZS jednotlivých krajů.

Ve všech krajích probíhá výběr zaměstnanců při obsazování volné pozice dle služebního zákona. Musí být dodržen prvně výběr z řad příslušníků. Výběr zaměstnanců ve všech krajích probíhá od 5. tarifní třídy (např. operační technik) do 10. tarifní třídy (např. náměstek ředitele) pomocí výběrového řízení. Po absolvování výběrového řízení, je rozhodnutí služebního funkcionáře, jestli ustanoví některého stávajícího příslušníka na volné služební místo. Pokud nedojde k výběru ze stávajících příslušníků, nastává veřejné vyhlášení výběrového řízení.

Z rozhovoru bylo zjištěno, že výběrové řízení u HZS se řídí dle Sbírkou interních aktů ředitele GR. V tomto interním dokumentu je uvedeno, co obsahuje Oznámení o výběrovém řízení a jak má být provedeno výběrové řízení. Prvně se administrativně zajistí konání výběrového řízení, což realizuje tajemník komise (personalista oddělení personálního a PaM Krajského ředitelství HZS kraje). Druhým krokem je ustanovení výběrové komise. Následně se uchazeči, kteří splnili podmínky (stupeň a zaměření vzdělání, osobnostní způsobilost pro management, doba trvání služebního poměru pro služební hodnost apod.), postupně zúčastní výběrového řízení – otázky kladené u výběrového řízení jsou pro všechny uchazeče stejné. Každý člen výběrové komise jim klade otázky a pak se většinou hlasováním vybere uchazeč, který je vhodný pro ustanovení na volné služební místo. Po rozhodnutí výběrové komise ztvrdí členové komise svým podpisem výběr kandidáta. Předseda výběrové komise tohoto kandidáta doporučí příslušnému služebnímu funkcionáři s personální pravomocí, který se rozhodne, zda dá na doporučení komise či nikoliv. Ve všech krajích sdělili, že téměř vždy služební funkcionář souhlasí s doporučením komise. Poté personalista oddělení personálního a PaM na KŘ provede v interním systému ustanovení vybrané osoby na volné místo a zajistí podpis služebního funkcionáře s personální pravomocí na Rozhodnutí ve věcech služebního poměru. Dále personalista oddělení personálního a PaM na KŘ zajistí, aby všichni účastníci VŘ byli písemně informováni o výsledku výběrového řízení. V případě, kdy se jedná o uchazeče z řad veřejnosti, je nutné, aby před rozhodnutím o přijetí do služebního poměru splnil požadavky dle zákona č. 361/2003 Sb.

U míst v pracovním poměru, která zpravidla mají administrativně-ekonomický charakter a hlásí se na tyto pozice velké množství uchazečů, bývá první fází výběr na základě

zaslaných životopisů, který provádí předseda výběrové komise ve spolupráci s personalistou. Následuje ústní pohovor s výběrovou komisí a pohovor s psychologem, k jehož výsledkům přihlíží výběrová komise při stanovení konečného pořadí uchazečů.

Výběr zaměstnanců při obsazování míst s nižší tarifní třídou (hasič, hasič-strojní služba) je ponechán na jednotlivých krajích. Vždy však musí splňovat všichni kandidáti zákonné požadavky. Deset krajů v tomto případě vybírá nejčastěji kandidáty z evidence uchazečů. Personální oddělení má již k dispozici dokumentaci uchazeče a může tedy vyhodnotit, který uchazeč by byl vhodný pro přijetí do služebního poměru a oslovit tak konkrétního jedince.

Uchazeči jsou kromě pohovoru podrobeni odpovídajícím testům při výběrovém řízení, které jsou požadovány pro konkrétní pracovní místo. Při výběru zaměstnanců musí uchazeč o zaměstnání do služebního poměru absolvovat vyšetření osobnostní způsobilosti na psychologickém pracovišti Hasičského záchranného sboru, které je uvedeno ve vyhlášce 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti. Dále vyšetření zdravotní způsobilosti ve Zdravotnickém zařízení Ministerstva vnitra, to se řídí vyhláškou 393/2006 Sb., a vyhláškou 407/2008 Sb. V neposlední řadě kandidáti absolvují prověrku na ověření tělesné zdatnosti, která se skládá ze dvou testů silových a jednoho testu vytrvalostního, to se řídí Pokynem generálního ředitele HZS ČR č. 58/2008.

Při pohledu do jednotlivých směrnic bylo zjištěno, z čeho se jednotlivé testy skládají. V rámci fyzického testu musejí uchazeči absolvovat činnosti, které jsou uvedené v následující tabulce (Tabulka 12).

Tabulka 12 Disciplíny fyzické způsobilosti

Test	disciplína	
č. 1 – silový	1a	kliky
	1b	shyby
č. 2 – silový	2a	leh-sed
	2b	přednožování v lehu
č. 3 - vytrvalostní	3a	běh 2000 metrů
	3b	plavání 200 metrů

Zdroj: vlastní zpracování dle Pokyn generálního ředitele HZS ČR č. 58/2008 (2018)

U těchto jednotlivých disciplín musejí uchazeči dosáhnout určitého počtu bodů, který je možný vidět v následující tabulce (Tabulka 13).

Tabulka 13 Bodové hranice fyzické způsobilosti

SKUPINA	BODOVÉ MINIMUM V TESTU			CELKOVÉ BODOVÉ MINIMUM	
	č. 1	č. 2	č. 3		
I	25 bodů	25 bodů	50 bodů	105 bodů	
II	20 bodů	20 bodů	40 bodů	95 bodů	
III	14 bodů	14 bodů	28 bodů	42 bodů	
IV	10 bodů	10 bodů	20 bodů	<i>při volbě testu</i>	
				č. 1 nebo č. 2	č. 3
				10 bodů	20 bodů

Zdroj: vlastní zpracování dle Pokynu generálního ředitele HZS ČR č. 58/2008 (2018)

Dále bylo z rozhovoru zjištěno, že uchazeči o zaměstnání do služebního poměru musí projít psychodiagnostickými testy. Ty splňuje občan nebo příslušník, pokud je:

- intelektově v pásmu průměru nebo vyšším,
- emočně stabilní,
- psychosociálně vyzrálý,
- odolný vůči psychické zátěži,
- s žádoucí motivací, postoji a hodnotami,
- bez nedostačivosti v oblasti volných procesů,
- bez nedostačivosti v oblasti poznávacích procesů,
- bez nedostačivosti v oblasti autoregulace,
- bez znaků nežádoucí agresivity,
- bez psychopatologické symptomatiky (Vyhláška č. 487/2004 Sb., 2018).

Kromě toho jsou v HZS realizovány i další testy. Na vedoucí pozice vyžaduje HZS manažerskou (osobnostní) způsobilost, řidiči musí úspěšně absolvovat nejen osobnostní způsobilost na vstup, ale i osobnostní způsobilost na řidiče. Respondenti uvedli, že ať jde o

místo pracovní nebo služební, kde je třeba specifická odborná znalost, kterou lze v rámci výběrového řízení otestovat, provádí i takové testy - např. test počítačové gramotnosti. U uchazečů o místo hasiče jsou součástí výběru dovednostní testy.

Následně bylo cílem zjistit, kolik kandidátů úspěšně prochází výběrovým řízením. Pro přehlednost jsou uvedeny údaje v tabulce (Tabulka 14).

Tabulka 14 Vyhodnocení otázky rozhovoru

Název organizační složky státu	Úspěšnost kandidátů u výběrového řízení
HZS Zlínského kraje	záleží na počtu přihlášených uchazečů, (Přibližně 60%)
HZS Kraje Vysočina	8-10 uchazečů z 15
HZS Ústeckého kraje	Přibližně 75% uchazečů
HZS Pardubického kraje	1 uchazeč z 3
HZS Středočeského kraje	Nedá se zobecnit, záleží na druhu volného místa
HZS Olomouckého kraje	U každého výběrového řízení je to jiné. Nelze přesně říci.
HZS Libereckého kraje	1 kandidát z 3
HZS Královéhradeckého kraje	Na každé místo jeden
HZS Karlovarského kraje	Přibližně 70 %
HZS Jihomoravského kraje	Přibližně 60% uchazečů, se kterými bylo zahájeno přijímací řízení.
HZS Jihočeského kraje	Nelze přesně definovat. U každého výběrového řízení je to jiné.
HZS Moravskoslezského kraje	Přijímacím řízením 70-80 %
HZS Plzeňského kraje	Cca 5 kandidátů z 10
HZS hl. m. Prahy	Cca 80 %.

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí jednotlivých respondentů lze vyvodit, že v jednotlivých HZS je úspěšnost kandidátů různá. V žádném kraji nedochází ke stoprocentní úspěšnosti kandidátů. Nejčastěji uchazeči nezvládnou fyzické testy. Další selekce kandidátů nastává u osobnostních testů. U zdravotní způsobilosti je většina kandidátů úspěšná.

Na pozici hasiče se výběr kandidátů realizuje v krajích velmi podobně, liší se pouze v pořadí dílčích kroků výběrového procesu. Ve všech krajích prochází kandidát osobním pohovorem. Na něj např. v Pardubickém kraji jsou pozváni všichni uchazeči, kteří splňují zákonné podmínky. V některých krajích jsou fyzické testy součástí osobního pohovoru. Tento postup uplatňuje Královéhradecký kraj a Olomoucký kraj. Ke zdravotním testům jsou většinou zváni až kandidáti, kteří prošli úspěšně předchozími testy a jsou na dobré cestě k přijetí do služebního poměru. Zdravotní způsobilost je prováděna až na závěr výběrového řízení z důvodu vysoké finanční náročnosti. Chronologický postup výběru



hasiče u jednotlivých krajů a hl. m. Prahy je uveden pro přehlednost v následující tabulce (Tabulka 15).

Tabulka 15 Vyhodnocení otázky rozhovoru

Název organizační složky státu	Postup testování u pozice hasiče
HZS Zlínského kraje	Pohovor, fyzické testy, psychotesty, na zdravotní testy jde jen jeden vybraný konkrétní člověk
HZS Kraje Vysočina	Pohovor a psychotesty, fyzické testy, zdravotní způsobilost
HZS Ústeckého kraje	osobního pohovoru, fyzické testy, psychotesty, zdravotní způsobilost
HZS Pardubického kraje	ústní pohovor spojený s fyzickými testy, osobnostní způsobilost, zdravotní způsobilost
HZS Středočeského kraje	ústní pohovor spojený s fyzickými testy, osobnostní způsobilost, zdravotní způsobilost
HZS Olomouckého kraje	fyzické způsobilosti jsou doplněny osobním pohovorem s uchazeči, osobnostní způsobilosti, zdravotní způsobilosti
HZS Libereckého kraje	osobní pohovor, fyzické testy, osobnostní způsobilost, zdravotní způsobilost
HZS Královéhradeckého kraje	Osobní pohovor spojený s fyzickými testy, poté psychologické vyšetření a zdravotní prohlídka
HZS Karlovarského kraje	Fyzické a dovednostní spojené s pohovorem, psychologické testy, zdravotní způsobilost
HZS Jihomoravského kraje	Osobní pohovor spojený s dovednostními a fyzickými testy, dále absolvují lékařské a psychologické vyšetření.
HZS Jihočeského kraje	fyzické způsobilosti, osobnostní způsobilosti, zdravotní způsobilosti, pohovor
HZS Moravskoslezského kraje	Pohovor, ověření zdravotní, osobnostní a fyzické způsobilosti
HZS Plzeňský kraj	Pohovor a psychotesty, fyzické testy, zdravotní způsobilost
HZS hl. m. Prahy	osobního pohovoru, fyzické testy, psychotesty, zdravotní způsobilost

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní místo hasiče je jednou z nejčastěji obsazovanou pozicí. Kandidát, který se chce stát hasičem, musí projít výběrovým řízením, které je spojené s pohovorem a následnými testy. Jednotliví kraje mají odlišný přístup k počtu kandidátů, kteří jsou zvaní na volné místo. Až v průběhu výběrového řízení dochází k selekci kandidátů. Kraje využívají platnosti fyzických a osobnostních testů. Úspěšné absolvování těchto testů platí po dobu jednoho roku. V průběhu této doby mohou kdykoliv úspěšného kandidáta v těchto testech oslovit a přijmout bez opakování testování. U něj je poté před přijetím ověřována pouze zdravotní způsobilost. Ta je platná pouze 1 měsíc od vydání posudku ze zdravotnického zařízení MV. Kolik kandidátů je zváno na 1 volnou pozici hasiče vypovídá následující tabulka (Tabulka 16).

Tabulka 16 Vyhodnocení otázky rozhovoru

Název organizační složky státu	Počet oslovených kandidátů na 1 volné místo
HZS Zlínského kraje	dle uvážení služebního funkcionáře a výběru, průměrně 5 -8
HZS Kraje Vysočina	přibližně 10
HZS Ústeckého kraje	na volnou pozici hasiče oslovují všechny kandidáty, kteří podají Žádost o přijetí do služebního poměru na jakémkoliv personálním pracovišti či oddělení HZS Ústeckého kraje
HZS Pardubického kraje	Všechny, kteří projeví zájem o dané místo a splňují zákonné podmínky, bývá to cca 10 uchazečů.
HZS Středočeského kraje	Všechny z evidence jsou pozváni k náborovému řízení 1x ročně (fyzické testy + osobní pohovor)
HZS Olomouckého kraje	20-30 kandidátů
HZS Libereckého kraje	Průměrně 3 na 1 volné místo
HZS Královéhradeckého kraje	Průměrně 5 na 1 volné místo
HZS Karlovarského kraje	Všechny z evidence jsou pozváni k náborovému řízení 1x ročně (fyzické a dovednostní testy spojené s pohovorem)
HZS Jihomoravského kraje	Přibližně 15 kandidátů
HZS Jihočeského kraje	Přibližně 10
HZS Moravskoslezského kraje	2 násobek potřeby
HZS Plzeňský kraj	Průměrně 3 na 1 volné místo
HZS hl. m. Prahy	Vhodné uchazeče vybíráme ze zaslaných životopisů, nedokáží říci přesné číslo, pokud odpovídají naší představě na dané místo, oslovíme je všechny.

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni respondenti uvedli, že mají předem připravené otázky k pohovoru s kandidáty na pozici hasiče. Kdo tyto otázky připravuje, se v jednotlivých krajích odlišuje. Obvykle si otázky připravuje velitel stanice, kde se pozice obsazuje. V Libereckém kraji, Ústeckém kraji a v Zlínském kraji otázky připravuje personální oddělení. Otázky se týkají dosavadních pracovních zkušeností uchazeče, jeho zkušeností z oblasti požární ochrany a motivace k práci hasiče. Personalisté v rámci pohovoru seznamují uchazeče s podmínkami přijetí do služebního poměru, průběhem přijímacího řízení a upozorňují na náročnost jednotlivých testů.

Zápis z pracovního pohovoru hasiče se eviduje v následujících krajích: Zlínský kraj, Kraj Vysočina, Pardubický kraj, Královéhradecký, Liberecký, Jihočeský a Plzeňský. V těchto krajích jsou zaznamenávány odpovědi kandidátů na otázky. V Pardubickém kraji evidují záznam o pohovoru se všemi uchazeči, v tomto záznamu uchazeči potvrzují seznámení s podmínkami přijetí do služebního poměru a průběhem přijímacího řízení. Odpovědi uchazečů na jednotlivé otázky, které jim byly u osobního pohovoru položeny, neevidují. V Ústeckém kraji naopak neevidují žádné informace, jelikož pracovní pohovor nemá status

výběrového řízení. V kraji Olomouckém zápis o průběhu přijímacího řízení na pozici hasiče nezpracovávají, pouze si každý z posuzujících služebních funkcionářů zaznamenává poznámky z pohovoru, případně personalista zpracovává pro potřeby přijímacího řízení tabulku úspěšnosti jednotlivých uchazečů v jednotlivých částech (fyzické testy, psychologické vyšetření, bezúhonnost, poznámky ke vzdělání, praxi, zdravotní způsobilost).

Výběr nových pracovníků je u jednotlivých krajů časově značně odlišný. Důvod odlišnosti je především dán možnostmi uskutečnění jednotlivých testů. V každém kraji pokud jde o nábor nováčka z řad veřejnosti, je třeba počítat i s výpovědní dobou, kterou musí vybraný uchazeč dodržet u svého dosavadního zaměstnavatele. V případě přeložení příslušníka jiného bezpečnostního sboru nebo z jiného HZS kraje jde zpravidla o 2 měsíce. Jde-li o přeložení příslušníka v rámci HZS kraje, je to individuální, záleží na dohodě služebních funkcionářů. V následující tabulce (Tabulka 17) je možno vidět časovou náročnost jednotlivých krajů pro přijetí kandidáta do služebního poměru.

Tabulka 17 Vyhodnocení otázky rozhovoru

Název organizační složky státu	Jak dlouho probíhá výběr pracovníků?
HZS Zlínského kraje	1-3 měsíce, záleží na termínech jednotlivých testů
HZS Kraje Vysočina	2 měsíce
HZS Ústeckého kraje	3 měsíce
HZS Pardubického kraje	1-3 měsíce
HZS Středočeského kraje	Někdy týdny (uchazeč na Úřadu práce), někdy měsíce (dvouměsíční výpovědní doba u stávajícího zaměstnavatele)
HZS Olomouckého kraje	1-3 měsíce
HZS Libereckého kraje	3 měsíce
HZS Královéhradeckého kraje	6 měsíců
HZS Karlovarského kraje	1 – 3 měsíce
HZS Jihomoravského kraje	V průměru 2 až 3 měsíce od zahájení přijímacího řízení po zdárné absolvování veškerých testů potřebných k přijetí do služebního poměru.
HZS Jihočeského kraje	1 - 3 měsíce s ohledem na to, zda musí uchazeč dodržet výpovědní lhůtu u předešlého zaměstnavatele.
HZS Moravskoslezského kraje	2 měsíce
HZS hl. m. Prahy	3 měsíce

Zdroj: vlastní zpracování

Ve všech HZS krajů a hl. m. Prahy rozhoduje o přijetí kandidáta z civilního sektoru ředitel HZS. V případě, kdy jde o převedení příslušníka z bezpečnostního sboru, ať už HZS či jiného, tak o tomto rozhoduje služební funkcionář s personální pravomocí. Respondenti uvedli, že návrh na přijetí pracovníka je rozhodnutím všech, kteří se osobně podíleli na celém průběhu přijímacího řízení, jedním z těchto pracovníků je vždy příslušný velitel stanice. V případě územních odborů má hlavní slovo ve výběru uchazeče ředitel územního odboru ve spolupráci s vedoucím příslušného pracoviště. V případě Krajského ředitelství o přijetí rozhoduje ředitel spolu s náměstkem příslušného úseku společně s vedoucím příslušného oddělení.

## **5.2 Diskuze**

V této poslední kapitole je provedena diskuze, jsou vyhodnoceny hypotézy a je stanoveno doporučení ke zlepšení současné situace.

### **5.2.1 Diskuze a stanovení doporučení**

Na základě zjištěných údajů prostřednictvím rozhovoru s odpovědnými personálními pracovníky jednotlivých HZS, vyplynuly následující zjištění.

Bylo zjištěno, že u HZS lze pracovníky rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou občanští zaměstnanci. Tato kategorie bývá početně méně zastoupena. V rámci rozhovoru bylo zjištěno, že podíl této skupiny pracovníků na všech pracovnících ze všech krajů tvoří zhruba 7 %. Větší část poté tvoří příslušníci ve služebním poměru. Podíl těchto pracovníků na všech pracovnících činí přibližně 93 %. Nejvíce zaměstnanců má HZS Středočeského kraje, kde pracuje celkem 1 187 zaměstnanců. Následně jsou to HZS v Moravskoslezském kraje či kraje Jihomoravském. Naopak nejméně pracovníků je v kraji Královéhradeckém, Libereckém či Pardubickém.

Vyhledávání a výběr zaměstnanců je u HZS silně ovlivněn platnou českou legislativou a není zde příliš prostoru pro změny. Uchazeči o zaměstnání v HZS musejí totiž splňovat zákonné požadavky, které se liší tím, zda se jedná o budoucího příslušníka ve služebním poměru nebo o civilního zaměstnance. Vzhledem k tomu, že se kromě výběrového řízení, jedná i o fyzické testy, zdravotní a psychologické testy, je celý proces značně finančně

náročný. Proto je vhodné již v první fázi se snažit vybrat vhodné kandidáty. Kraje nejvíce využívají pro výběr zaměstnance vlastní databáze uchazečů. Pouze dva kraje si tuto databázi nevytvářejí. Budoucí zaměstnanci mohou být vybráni lépe, když budou součástí vstupu do databáze uchazečů provedeny pohovory. Během pohovoru by byla možnost sdělit uchazeči podmínky služebního poměru a zároveň si vytvořit představu o uchazeči. Při výběru zaměstnanců však nemusí vždy dojít k realizaci výběrového řízení. Bez výběrového řízení se může totiž přihlásit příslušník, který má stejnou služební hodnost nebo dosáhl vyšší služební hodnosti a požádá o ustanovení na funkci s nižší služební hodností.

U obou typů uvedených pozic využívají HZS krajů a hl. m. Prahy široké spektrum metod, na základě kterých jsou uchazeči vyhledáváni, přičemž je v této souvislosti potřeba vyzdvihnout především databáze uchazečů, do kterých se hlásí uchazeči sami, doporučení stávajícího pracovníka, webové stránky HZS a Ministerstva vnitra, na kterých musí HZS uvádět informace povinně. Jeden HZS využívá navíc sociální média jako moderního prostředku pro vyhledávání zaměstnanců. Dále jsou hojně užívány úřady práce a různé internetové servery, kterými je např. [jobjuristic.cz](http://jobjuristic.cz), [volnamista.cz](http://volnamista.cz). Vzhledem k omezenému rozpočtu organizační složky státu je téměř vždy využívána neplacená inzerce. Tyto internetové servery a sociální sítě však HZS využívají spíše okrajově, proto by bylo vhodné zavést tyto nástroje do systému vyhledávání informací. V současné době se za vhodnou sociální síť pro tyto účely jeví především LinkedIn. Je zřejmé, že LinkedIn je díky své základní charakteristice profesní sítě patrně možné považovat za nejpřínosnější nástroj v personální praxi. Při jeho užití by dokonce mohlo být odbouráno zasílání životopisů, protože v případě, že uchazeči mají vyplněn profil správně, poskytuje obdobné informace jako životopis. U některých velkých firm a nadnárodních korporací je v současné době běžnou praxí, že personalisté nepožadují zasílání životopisu, ale požadují zaslání odkazu na LinkedIn. Kromě toho je možné využít nesmírný potenciál sociální sítě Facebook pro zlepšování image HZS jako celku a budování komunit fanoušků, z nichž (nebo díky jejich doporučením) mohou v budoucnu získat ty nejlepší zaměstnance.

Ročně vybírají HZS relativně velký počet zaměstnanců. V HZS Středočeského kraje, se ročně dokonce vybírá až 100 zaměstnanců. Největší fluktuace pracovníků je přitom u

hasičů a operátorů linky 112. Zde je vhodné se zastavit, vysoká fluktuace na těchto místech je dána vysokou náročností zaměstnání a nízkým ohodnocením. Touto problematikou se zabíral ne jeden politický činitel a byla předmětem ne jedné diskuze. Bohužel jsou příjmy pracovníků striktně řízeny tarifními stupni a je na politicky činných orgánech zvyšování platů. Dále je možné konstatovat, že v procesu výběru a vyhledávání zaměstnanců si HZS krajů a hl. m. Prahy vedou dobře a není nutné, aby probíhaly razantní změny. Podstatné ale je, aby se taková situace stále udržovala a nedocházelo ke zhoršování kvality těchto procesů.

### **5.2.2 Vyhodnocení hypotéz**

Výše vyhodnocené rozhovory nabízí primární data, ze kterých je možné vyhodnotit definované hypotézy. Výzkumný vzorek, tedy počet respondentů a způsob jejich výběru poskytuje data, ze kterých je možné téměř s jistotou definovat, že daná hypotéza je platná či neplatná pro celou Českou republiku.

Pracovní hypotéza č. 1: Předpoklad je, že HZS z různých krajů a hl. města Prahy užívají při vyhledávání zaměstnanců především vlastní databáze uchazečů.

*Tuto hypotézu je možné potvrdit. Při vyhledávání uchazečů musí funkcionáři v jednotlivých krajích využívat ze zákona databáze uchazečů. Některé HZS si vedou také svou vlastní databázi uchazečů.*

Pracovní hypotéza č. 2: Předpoklad je, že HZS z různých krajů a hl. města Prahy užívají při prezentaci volných pracovních míst především úřad práce.

*Uvedenou hypotézu není možné potvrdit. Někteří respondenti uvedli, že užívají úřad práce, jiní nikoliv.*

Pracovní hypotéza č. 3: Předpoklad je, že největší fluktuace zaměstnanců je ve všech HZS krajů a hl. města Prahy na pozici hasič.

*Stanovenou hypotézu je možné potvrdit. Téměř všichni respondenti uvedli, že největší fluktuace je u pracovního místa hasič.*

Pracovní hypotéza č. 4: Předpoklad je, že v HZS z různých krajů a hl. města Prahy probíhá výběr zaměstnanců různě.

*Tuto hypotézu není možné potvrdit ani vyvrátit. Tato problematika je striktně ovlivněna zákonnými předpisy. Po jejich splnění však mají HZS krajů a hl. m. Prahy určitou volnost, kde se projevuje odlišnost při výběru zaměstnanců.*

Pracovní hypotéza č. 5: Předpoklad je, že v HZS z různých krajů a hl. města Prahy probíhá výběr zaměstnanců na pozici hasič minimálně 2 měsíce.

*Hypotézu č. 5 je možné potvrdit. Všichni respondenti se shodli na tom, že výběr nových pracovníků probíhá minimálně 2 měsíce.*

## 6 Závěr

Bylo zjištěno, že Hasičský záchranný sbor České republiky v současné době hraje klíčovou úlohu v přípravách státu na mimořádné události, v oblasti ochrany obyvatelstva, požární prevence a v rámci integrovaného záchranného systému. Hasiči provádějí službu veřejnosti, ochranu majetku, zdraví a životního prostředí.

V současné době existuje v České republice 13 HZS krajů a jeden HZS hl. m. Prahy. Největším hasičským záchranným sborem je HZS Středočeského kraje. V Hasičských záchranných sborech se ročně hledá velké množství nových pracovníků, většinou na pozici hasič, či operátor linky 112. Důvod vysoké fluktuace u těchto pozic je dán především náročnou náplní práce a nízkého ohodnocení. Platové podmínky jsou dány tarifními třídami, které může ovlivnit pouze změna legislativy.

Problematika vyhledávání a výběru nových zaměstnanců je striktně ovlivněna zákonnými předpisy. Po jejich splnění však mají hasičské záchranné sbory určitou volnost. Nejdříve HZS musí vyhledávat zaměstnance z interních zdrojů. Pokud nenaleznou vhodného kandidáta, mají možnost využít externí zdroje. Kraje vyhledávají zaměstnance pomocí vlastních evidovaných databází uchazečů. Pouze dva kraje tuto databázi nevyužívají. Těmto krajům lze doporučit zavedení databáze. U všech krajů je doporučeno, aby vstup do databáze uchazečů byl podmíněn vstupním pohovorem. U vstupního pohovoru je možné upozornit kandidáty na přísné testy, které kandidáty budou čekat a seznámit je s tím, co obnáší služební poměr, platové podmínky a jiné důležité informace o službě u Hasičského záchranného sboru.

Při vyhledávání zaměstnanců využívají kraje webové stránky MV, vlastní webové stránky, pracovní portály a Úřady práce. Pouze jeden kraj využívá při vyhledávání zaměstnanců sociální síť Facebook. Krajům je doporučeno, aby využili možnosti sociálních sítí, které mohou zlepšit image HZS. Zde také mohou budovat komunity svých fanoušků a pomocí těchto komunit mohou získat své budoucí zaměstnance.

Výběr zaměstnanců je u HZS krajů omezen z důvodu upřednostnění stávajících příslušníků bezpečnostních sborů. Volní příslušníci mají možnost získat pracovní místo prvotně. Až



poté mají kraje možnost si vybrat kandidáta dle svého uvážení. Výběr kandidáta probíhá nejčastěji výběrovým řízením, kdy výběrová komise vybere kandidáta nevhodnějšího pro přijetí. Dále jsou všichni kandidáti o přijetí do služebního poměru podrobeni fyzickými, osobnostními a zdravotními testy. Proces výběru zaměstnance je vázán služebním zákonem, kde jsou stanoveny podmínky pro přijetí, dále je nastaven postup u výběrového řízení interními předpisy a z tohoto důvodu nelze proces výběru zaměstnance měnit.

Hasičský záchranný sbor je lákavým zaměstnavatelem pro mnoho kandidátů. Přijetí do tohoto bezpečnostního sboru je dlouhým náročným procesem. Mnoho kandidátů neuspěje a zároveň někteří ustoupí od tohoto vysněného povolání z finančních důvodů.

Lidé, kteří pracují u Hasičského záchranného sboru, berou své povolání jako poslání a za to jim náleží respekt a poděkování, že jsou ochotni denně nasazovat svůj život.

## 7 Seznam použitých zdrojů

AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalistiky 2007*. Jihlava: ANAG, 2008. ISBN 80-7263-441-5.

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

ARMSTRONG, M., TAYLOR S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. Vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1407-8

ARNOLD, F. *Management: učíme se od těch nejlepších*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-732-2.

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

BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, 2008. 80-247-1975-4.

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

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 80-740-0347-7.

FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy*. Management Press, Albatros Media a.s., 2017. ISBN 978-80-7261-389-2.

HENDL, J., *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 8026209826

HODGSON, S. *Psychologické a jiné výběrové testy: jak se připravit a úspěšně zvládnout různé typy testů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1945-0.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 2. Brno: MotivPress, 2013. ISBN 978-80-904133-6-8.

HRONÍK, F., *Jak najít zaměstnance*. Praha: Motiv Press, 2015. ISBN 80-879-8113-9.

JAKUBÍKOVÁ, D., *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 80-247-4670-8

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishig, 2013. ISBN 80-247-8858-6.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-247-3823-6.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80247-3823-9.

KOZEL, R., *Moderní marketingový výzkum*. Praha Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-096-6.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 80-247-2369-6.

KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-53-X.

LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. *Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development*. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1483358505.

PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*. 2. vyd. Praha : BIVŠ, 2008. ISBN 978-80-7265-130-6.

ROY, J. *Přijímací pohovor - co chtějí firmy slyšet a jak to říci*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-2471-944-3.

ROBBINS, R., COULTER, M. *Management*. 7. vyd. Praha: Grada 2004. SBN 978-80-247-0495-1.

SEDLÁKOVÁ, R., *Výzkum médií: Nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 80-247-3568-9.

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

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9527-5.

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

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-2474-642-5.

VOJTOVIČ, S., *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-247-3948-8.

### **Internetové zdroje**

DVOŘÁČKOVÁ, L. *Jak uspět u přijímacího rozhovoru*. [online] 2016 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z <https://absolventi.vse.cz/wp-content/uploads/2013/12/prijimaci-pohovor-rpc.pdf>

HZSCR.cz: *Pokyn generálního ředitele HZS ČR č. 58/2008*, [online] 2018. [cit. 2018-03-21]. Dostupné z [www.hzscr.cz/soubor/pokyn58-08-pdf.aspx](http://www.hzscr.cz/soubor/pokyn58-08-pdf.aspx)

HZSCR.cz: *o nás*, [online] 2018. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z <http://www.hzscr.cz/clanek/hasici-cr-web-o-nas-hasicsky-zachranny-sbor-cr.aspx>

HZSCR.cz: *clanky*, [online] 2018. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z <http://www.hzscr.cz/clanek/hasici-cr-web-o-nas-hasicsky-zachranny-sbor-cr.aspx>

JIRÁSKOVÁ, Kristýna. *Hasičský záchranný sbor a požární ochrana Pardubice*, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice. Fakulta ekonomicko-správní. Ústav veřejné správy a práva. Vedoucí práce JUDr. Martin Šmíd, 18. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z [http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/33777/JiraskovaK\\_Hasicsky%20zachranny\\_MS\\_2009.pdf?sequence=1](http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/33777/JiraskovaK_Hasicsky%20zachranny_MS_2009.pdf?sequence=1)

MINISTERSTVO VNITRA. *Vláda schválila navýšení počtu policistů a hasičů pro letošní rok*. [online] 2015. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vlada-schvalila-navyseni-poctu-policistu-a-hasicu-pro-letosni-rok.aspx>

SLOVÁČKOVÁ, Z., HORÁKOVÁ, P. RENDOŠ, D. *Průvodce personální psychologií*. [online] 2014. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/pages/03-zivotopis.html](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/03-zivotopis.html)

STÝBLO, J. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců*. [online] 2006. [cit. 2016-12-17]. Dostupné z [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search\\_query=\\$index=695](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query=$index=695)

ŠPRYNGAROVÁ, J. Hoganovy metody. HR management [online]. 2013 [cit. 2018-03-23]. Dostupný z <https://hrm.ihned.cz/c1-59586480-hoganovy-metody>. ISSN 1080-2711

ZAKONYPROLIDI.cz: *Vyhláška č. 487/2004 Sb.*, [online] 2018. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-487>

ZAKONYPROLIDI.cz: *361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*, [online] 2018. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-361>

ZAKONYPROLIDI.cz: *Zákon č. 238/2000 Sb.* [online] 2018. [cit. 2018-03-20]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-238>

## **8 Přílohy**

### **8.1 Příloha 1 – Otázky rozhovoru**

#### Identifikační otázky:

1. Název organizační složky státu (OSS):
2. Název Vašeho pracovního místa:
3. Jak dlouho jste zaměstnán/a u OSS:
4. Rozdělujete zaměstnance do kategorií? (Jakých?)
5. Kolik máte zaměstnanců, příslušníků v jednotlivé kategorii?

#### Vyhledávání zaměstnanců:

6. Jak vyhledáváte zaměstnance? Využíváte interních či externích zdrojů?
7. Inzerujete volné služební pozice? Kde?
8. Kolik pozic ročně obsazujete?
9. Kde získá potřebné informace uchazeč o zaměstnání u HZS?
10. Co musí splňovat uchazeč, aby mohl být přijat?
11. Evidujete seznam případných kandidátů?
12. Jaké volné pracovní místo je nejčastěji obsazováno?
13. Jaké dokumenty je potřeba dodat na pozici hasiče?
14. Jaký je popis pracovního místa na pozici hasič?

## Výběr zaměstnanců:

15. Jak probíhá výběr zaměstnanců?

16. Jaký je postup u výběrového řízení?

17. Prochází kandidáti u výběrového řízení nějakými testy? Jakými?

18. Kolik kandidátů úspěšně projde výběrovým řízením?

19. Jak probíhá výběr na pozici hasič?

20. Kolik kandidátů oslovujete na volnou pozici hasiče?

21. Máte připravené otázky k pohovoru na pozici hasiče?

22. Evidujete zápis z pracovního pohovoru hasiče?

23. Kdo rozhodne o přijetí kandidáta na pozici hasiče?

24. Jak je časově náročné obsadit volnou pracovní pozici hasiče? (od počátku vyhledávání až po nástup?)



## **8.2 Příloha 2 – Úvodní text**

Dobrý den,

ráda bych Vás touto cestou požádala o prostudování otázek, které zasílám přílohou tohoto e-mailu.

V týdnu od 12. 2. 2018 do 16. 2. 2018 Vás budu kontaktovat a provedu s Vámi rozhovor na uvedené otázky.

Poskytnuté informace budou sloužit pro vypracování diplomové práce na téma Vyhledávání a výběr zaměstnanců ve zvolené společnosti, tj. HZS ČR. Pokud máte otázky, jsem k dispozici na níže uvedených kontaktech.

Předem Vám děkuji za ochotu a spolupráci.

S pozdravem a přáním hezkého dne,  
kpt. Bc. Petra Knížková

## 8.3 Příloha 3 – Obsah osobního spisu příslušníka

(1) Osobní spis příslušníka obsahuje:

- a) obal s kontrolním listem;
- b) část I.
  1. obsahový list,
  2. žádost o přijetí do služebního poměru,
  3. písemný souhlas se shromažďováním a zpracováváním osobních údajů,
  4. osobní dotazník a životopis,
  5. závěr posouzení zdravotní způsobilosti k výkonu služby,
  6. závěr posouzení fyzické způsobilosti k výkonu služby,
  7. závěr posouzení osobnostní způsobilosti k výkonu služby,
  8. opis z evidence Rejstříku trestů <sup>17)</sup>,
  9. pracovní posudek z předchozího zaměstnání nebo posudek o služební činnosti z předchozího služebního poměru, pokud je poskytnut,
  10. čestná prohlášení učiněná podle právních předpisů <sup>18)</sup>,
  11. záznamy o předloženém osvědčení podle právních předpisů <sup>19)</sup>,
  12. závazky a dohody z předchozího zaměstnání nebo služebního poměru, pokud jsou poskytnuty,
  13. záznamy o zápočtu doby praxe,
  14. výsledek výběrového řízení,
  15. služební slib;
- c) část II.
  1. obsahový list,
  2. rozhodnutí o přijetí do služebního poměru,
  3. náplň služební činnosti,
  4. služební hodnocení,
  5. dokumenty o průběhu služebního poměru (například převedení na jiné služební místo, skončení služebního poměru, náhrada škody) s výjimkou rozhodnutí ve věcech služebního poměru, kterým se poskytuje odměna a rozhodnutí ve věcech kázeňských,
  6. žádosti o převedení na jiné služební místo,
  7. výsledky ověřování zdravotní způsobilosti k výkonu služby,
  8. závazky vzniklé za trvání služebního poměru,
  9. záznamy o změnách zápočtu doby praxe,
  10. při skončení služebního poměru
    - rozhodnutí ve věcech služebního poměru, kterým se poskytuje odměna a rozhodnutí ve věcech kázeňských,

---

<sup>17)</sup> § 16 odst. 2 písm. a) zákona č. 361/2003 Sb.

<sup>18)</sup> Například zákon č. 279/1992 Sb., o některých dalších předpokladech pro výkon některých funkcí obsazených ustanovením nebo jmenováním příslušníků Policie České republiky a příslušníků Vězeňské služby České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>19)</sup> Například § 103 odst. 1 zákona č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu), ve znění pozdějších předpisů.

## 8.4 Příloha 4 – Popis pracovního místa

HZS xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx  
 Organizační součást: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

čj.: HSLI- - /KŘ-K-20xx  
 Dne: xxxxxx

Výtisk číslo:  
 Počet listů: 1

xxxxxxxxxxxxxxxxxx  
 hodnost, jméno a příjmení

xxxxxx  
 OEČ

### POPIS FUNKČNÍ NÁPLNĚ ZAMĚSTNANCE

Název funkce		Platová třída	Funkce číslo
podle katalogu	asistent, hasič	3.	1.4. - 03.01.
<p>Charakteristika funkční náplně:</p> <p><b>Provádění složitých hasebních a záchranných prací při zásahu s využitím odborností získaných v kurzech.</b></p> <p>Plní zejména tyto úkoly:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Provádí záchranné a likvidační práce při ochraně životů a zdraví obyvatel a majetku před požáry a poskytuje pomoc při mimořádných událostech.</li> <li>▪ Účastní se teoretické a praktické části odborné přípravy dle určených témat ročního plánu odborné přípravy, specializačních kurzů a kurzů odborné způsobilosti, prověřovacích a taktických cvičení a školení BOZP, ve školených tématech se samostatně zdokonaluje v rámci samostudia.</li> <li>▪ Účastní se fyzické přípravy a samostatně se zdokonaluje v jednotlivých disciplínách zkoušky tělesné zdatnosti příslušníků.</li> <li>▪ Podílí se na provádění odborné přípravy členů jednotek požární ochrany a provádí odbornou přípravu příslušníků a členů jednotek požární ochrany v rámci své specializace.</li> <li>▪ Provádí kontrolu, údržbu a opravy mobilní požární techniky a ostatních prostředků strojní služby a podílí se na údržbě a opravách ostatních věcných prostředků požární ochrany.</li> <li>▪ Kontroluje a udržuje jemu svěřené osobní ochranné pracovní prostředky a věcné prostředky PO.</li> <li>▪ Při plnění služebních úkolů řídí a obsluhuje mobilní požární techniku a ostatní prostředky strojní služby v rozsahu vlastní skupiny řídičského oprávnění a ostatních získaných odborností.</li> <li>▪ Řídí referentské služební vozidlo (pouze jako prostředek nezbytný k plnění některých pracovních úkolů) a účastní se školení řidičů referentů.</li> <li>▪ Provádí údržbu stanice.</li> <li>▪ Dodržuje ústrojovou kázeň.</li> <li>▪ Je povinen dodržovat veškeré právní předpisy a interní akty řízení, včetně BOZP a PO.</li> <li>▪ Plní další úkoly vyplývající ze zákonných a vnitřních předpisů nebo uložené příslušným služebním funkcionářem.</li> </ul>			
----- (zpracovatel)	----- (ředitel)	----- (příslušník)	