

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Státní zaměstnanci ve služebním poměru

Markéta Kosáčková

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Markéta Kosáčková

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Státní zaměstnanci ve služebním poměru

Název anglicky

Civil servants in the service

Cíle práce

Cílem práce je zhodnocení současného systému zaměstnávání zaměstnanců na základě služebního poměru a navrhnout doporučení pro zlepšení daného stavu.

Metodika

Základní metodou řešení problému je metoda analýzy a syntézy. Pro řešení práce budou získána primární a sekundární data. Primární data budou získána technikou dotazování, rozhovory a pozorováním. Výsledky budou vyhodnoceny na základě matematicko-statistických metod.

Rámcová osnova: 1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární rešerše. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh doporučení. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Harmonogram:

Cíl práce a metodika: Září 2018

Literární přehled: Listopad 2018

Vlastní řešení: Leden 2019

Návrh řešení: Březen 2019

Doporučený rozsah práce

30-40

Klíčová slova

státní zaměstnanec, služební poměr, služební

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. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- FEJFAROVÁ, M. KÖNIGOVÁ, M. HORALÍKOVÁ, M. ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2012. ISBN 978-80-213-2328-5.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců : metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.
- KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců : zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-53-.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za odborné vedení, připomínky a cenné rady. Zvláště děkuji všem svým blízkým, kteří se mnou měli trpělivost a při psaní této práce mě podporovali.

Státní zaměstnanci ve služebním poměru

Souhrn

Bakalářská práce hodnotí kariérní a procesní růst státních zaměstnanců ve Finanční správě v návaznosti na výběrová řízení. Teoretická část vymezuje a charakterizuje základní pojmy týkající se personální oblasti pouze v obecné rovině, které souvisí s danou problematikou. Praktická část bude zpracována a vyhodnocena na základě sběru dat získaných šetřením od stávajících zaměstnanců pomocí dotazníkové metody. Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný stav problematiky v praxi a navrhnout případná řešení vedoucí ke zlepšení daného stavu z pohledu autora.

Klíčová slova: Finanční správa, lidské zdroje, lidský kapitál, lidé, uchazeč, zaměstnanec, zaměstnání, služební zákon, státní služba, výběrové řízení

Civil servants in the service

Summary

The bachelor thesis evaluates the career and process growth of civil servants in the Financial Administration in connection with the calls for tenders. The theoretical part defines and characterizes the basic terms referring to the personnel area only in general, which are related to the issue. The practical part will be processed and evaluated based on data collection obtained from the survey of existing employees using the questionnaire method. The aim of the bachelor thesis is to evaluate the current state of the issue in practice and to propose possible solutions to improve the given situation from the perspective of the author.

Keywords: Financial administration, human resources, human capital, people, job candidate, employee, employment, civil service law, civil service, call for tenders

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Lidské zdroje	12
3.1.1 Řízení lidských zdrojů	13
3.1.2 Lidský kapitál	14
3.1.3 Plánování lidských zdrojů.....	15
3.1.4 Řízení lidských zdrojů a personální řízení.....	16
3.2 Proces získávání pracovníků	17
3.2.1 Zdroje získávání pracovníků.....	18
3.2.2 Hodnocení efektivnosti metod	23
3.2.3 Motivace uchazečů o zaměstnání	23
3.3 Výběr pracovníků.....	24
3.3.1 Shrnutí teoretické části.....	25
4 Vlastní práce	26
4.1 Výběrová řízení	26
4.1.1 Průběh výběrových řízení dle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě	26
4.2 Dotazníkové šetření.....	30
5 Výsledky a diskuze	44
5.1 Výsledky dotazníkového šetření	44
5.2 Doporučení	45
6 Závěr.....	47
7 Seznam použitých zdrojů	48
8 Přílohy	50

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces plánování lidských zdrojů.....	14
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením....	16
Tabulka 2: Výhody a nevýhody vnitropodnikového trhu práce	18
Tabulka 3: Výhody a nevýhody vnějšího trhu práce	19
Tabulka 4: Přehled metod získávání zaměstnanců	23

Seznam schémat

Schéma 1: Proces plánování lidských zdrojů	16
--	----

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	30
Graf 2: Věk respondentů.....	31
Graf 3: Vzdělání respondentů	32
Graf 4: Jak jste se o nabízené pozici dozvěděl/la?.....	33
Graf 5: Vzdělání X Informace o volné pozici.....	34
Graf 6: Složení výběrového řízení	35
Graf 7: Věk X Výběrové řízení.....	35
Graf 8: Délka praxe ve Finanční správě	36
Graf 9: Spokojenost se zařazením na stávající pracovní pozici.....	37
Graf 10: Adekvátní ohodnocení a mimořádné odměny	38
Graf 11: Závislost délky praxe a spokojenost s platem a odměnami.....	39
Graf 12: Odměny	40
Graf 13: Možnost kariérního růstu.....	41
Graf 14: Důvod nemožnosti kariérního růstu	41
Graf 15: (Ne)využití možnosti kariérního růstu	42
Graf 16: Změna zaměstnání - nové odvětví.....	42
Graf 17: Doporučení	43

1 Úvod

Předmětem bakalářské práce je proces výběru nových i současných zaměstnanců v návaznosti na výběrová řízení a jejich kariérní a profesní růst. Jsou zde charakterizovány základní pojmy týkající se personální oblasti a v praktické části zpracována získaná data od současných zaměstnanců ve Finanční správě, kteří prošli procesem výběrového řízení. Cílem práce je zhodnocení současné problematiky výběrového řízení v praxi v návaznosti na kariérní růst stávajících zaměstnanců a navržení zlepšení daného stavu autorem.

Práce s lidskými zdroji v organizaci nebo soukromém sektoru je, ať zprostředkovaně nebo přímo, součástí produktivního života každého výdělečně činného jedince, proto se v dnešní době žádná organizace neobejde bez kvalitní pracovní síly a každá organizace je závislá na činnosti lidí, kteří pro ni pracují. V dnešní době, kdy poptávka převyšuje nabídku, nemělo by být těžké vybrat vhodného pracovníka, opak je však pravdou.

Lidský faktor je v dnešní době možné vnímat jako nejcennější zdroj kapitálu každé organizace a podle toho je s ním třeba nakládat, on rozhoduje o tom, zda konkrétní organizace uspěje na trhu práce, či zda vůbec v rychle měnících se podmínkách současné doby přežije. Proto by mělo být cílem každé společnosti směřovat svou iniciativu do oblasti řízení lidských zdrojů, aby našla toho nejlepšího zaměstnance na trhu práce a vhodně ho využila a potažmo rozvíjela jeho potenciál, a tím dosáhla stanovených priorit a předešla možné „zkáze“. Zájmem každé organizace je potencionálního zaměstnance natolik zaujmout, aby se rozhodl svůj výrobní faktor vložit právě do jeho organizace.

Všechny tyto úkony spojené s výběrem a získáváním zaměstnanců jsou mezi sebou úzce propojeny a jejich obsah a postupy vycházejí v první řadě z politiky společnosti. Proto zajišťování lidských zdrojů patří mezi klíčové strategické vlastnosti zajišťované zejména personálním oddělením, aby byla zajištěna co největší úspěšnost obsazovaných míst, musí být na paměti povaha a systém řízení lidských zdrojů v dané organizaci uplatňovaný. Důležitý je i strategický význam při výběru konkrétního uchazeče, zda má všechny předpoklady k práci ve smyslu jejich schopností a motivace specifickým podmínkám a požadavkům organizace, přičemž tyto jim umožňují efektivně vykonávat jejich práci a dosahovat požadovaného výkonu a stanovených cílů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení současného systému stávajících státních zaměstnanců z pohledu profesního a kariérního růstu v organizaci v návaznosti na podmínky výběrových řízení. Dále zjištění jejich nedostatků a doporučení změn, které by vedly k usnadnění celé situace v tomto personálně byrokratickém procesu. V neposlední řadě si dává za cíl najít optimální řešení, jak zvýšit efektivitu práce.

2.2 Metodika

Teoretická část práce v literární rešerši bude zpracována na základě studia odborné literatury, metodických příruček a internetových zdrojů a seznámí pojmy z personalistiky pouze v obecné rovině.

Praktická část charakterizuje průběh výběrových řízení ve Finanční správě. Od jeho vyhlášení krok po kroku až po samé ukončení a přijetí zaměstnance. Základní metodou řešení problému je metoda analýzy a syntézy. Pro zpracování bakalářské práce budou zpracována primární a sekundární data. Primární data budou sbírána technikou dotazováním a pozorováním. Dotazník je jedna z nejpoužívanějších metod jak získat dostatek informací v poměrně krátkém čase od větší skupiny osob nebo celku. Dotazníky budou vyplňovat stávající zaměstnanci pracující ve Finanční správě, budou distribuovány v papírové formě a budou zcela anonymní, informace v nich obsažené budou použity pouze pro zpracování této bakalářské práce. Dotazník bude obsahovat čtrnáct uzavřených otázek. Tři statistického charakteru jako je pohlaví, věk, dosažené vzdělání zbylých jedenáct charakteru vztahující se k danému tématu. Výsledky z dotazníkového šetření budou vyhodnoceny na základě matematicko-statistických metod. Budou zpracovány a znázorněny pomocí grafů včetně podrobné písemné interpretace. Dotazník bude sloužit jako příloha bakalářské práce.

3 Teoretická východiska

Teoretické část, práce, se věnuje základním pojmům týkajících se řízení lidských zdrojů. Budou, zde objasněny základní pojmy jako lidské zdroje, lidský kapitál, personální plánování.

3.1 Lidské zdroje

Práce s lidskými zdroji nabývá v dnešní době stále na větším významu a je ať už zprostředkovaně nebo přímo součástí každého z nás. V dnešním uspěchaném světě je důležité udržet si krok s dobou. S každým dnem přichází něco nového a jiného, proto i společnost se musí rychle přizpůsobit okolním vlivům a změnám, které na ni působí ať v běžném životě nebo v životě pracovním. Základním kamenem tohoto všeho je lidský zdroj. Člověk, který se musí neustále učit nové věci a přizpůsobovat se okolnímu světu a novým skutečnostem. On určuje způsob o tom jak využívat ostatní zdroje. O úspěšnosti organizace rozhoduje to, jak je schopná efektivně pracovat s lidskými zdroji, proto je důležité investovat do schopností a rozvoje lidských zdrojů.

Vymezení pojmu lidské zdroje není úplně tak jednoznačné. O tom co pojem znamená, se vedou různé diskuze, ale lze mezi hlavní činnosti zařadit postupy a činnosti jako je:

- plánování,
- získávání a výběr zaměstnanců,
- vzdělávání,
- hodnocení a odměňování,
- personální administrativu.

Každá organizace může fungovat, pokud se jí podaří shromáždit a využít následující zdroje jako jsou:

- Lidské zdroje (určitá struktura a počet pracovníků)
- Informační zdroje (vývoj organizace a okolí)
- Finanční zdroje (prostředky na financování provozu a investic)
- Materiální zdroje (materiály, zařízení, stroje, budovy, atd.)¹

¹MOLEK, Jan. Personalistika a řízení. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-063-8

3.1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, jinými slovy personalistika, personální práce, se zaměřuje na otázky týkající se člověka jako pracovní síly, s jeho zapojením do práce, s jeho fungováním a využíváním schopností jako pracovním výkonem a chováním, s náklady vynaloženou na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s uspokojováním sociálních potřeb a jeho osobním rozvojem.² Lidé jsou hnací silou organizace, oni představují pro organizaci ten nejdražší a nejcennější zdroj, který rozhoduje o konkurenceschopnosti a prosperitě. Cílem každé organizace je dosáhnout požadovaného cíle s optimálním vynaložením zdrojů, nejen peněz, materiálu, ale i času a lidí.

Dle Armstronga³ lze chápat a charakterizovat řízení lidských zdrojů jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího v organizaci, tj. pracujících lidí, kteří kolektivně i individuálně přispívají k dosažení daných cílů organizace.

Dle Krnínské⁴ tento pojem představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji s rozvojem lidského potenciálu a jeho další využití pro spolupodílení na efektivním plnění cílů organizace, je rozhodujícím nástrojem pro zvyšování prosperity a konkurenceschopnosti organizace. Cílem je docílit dynamizující role kolektivu v rozvoji organizace.

Dle Koubka⁵ tento pojem představuje nejnovější koncepci personální práce. Řízení lidských zdrojů se stává se jádrem řízení organizace a je jeho nejdůležitější složkou. Personální práce tímto novým postavením vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu. Završuje se tím vývoj personální práce od činnosti administrativní k činnosti koncepční.

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit jak kvalitativní stránky (tvořivost, výkonnost, motivaci) tak i kvantitativní stránky řízení lidských zdrojů (počet, profesní a věková struktura, kvalifikace).⁶

²KOUBEK, Josef. s.17 Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.

³ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-

⁴KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7040-581-3

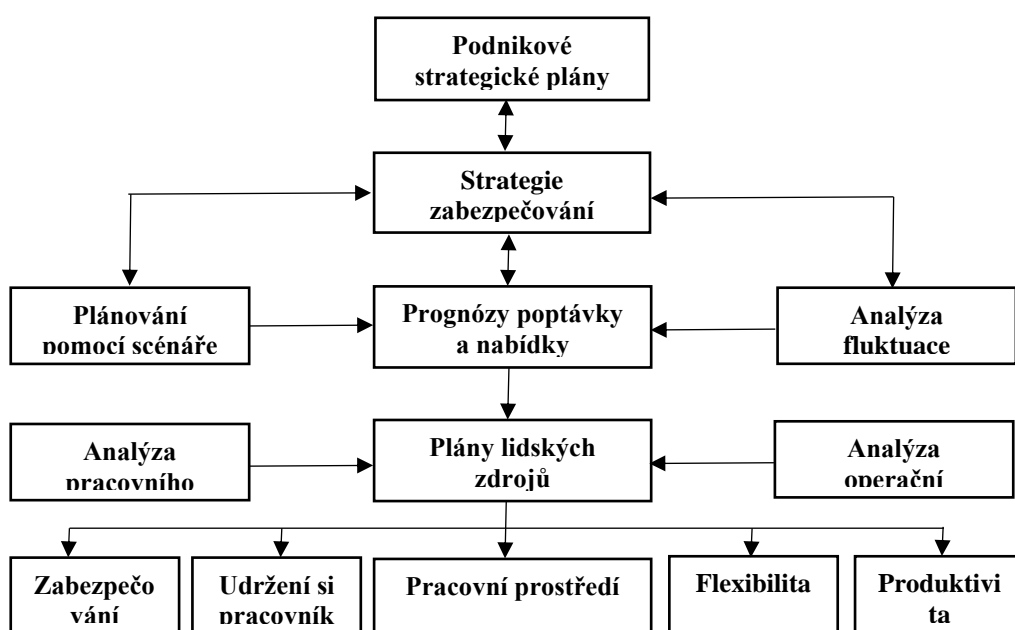
⁵KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007b. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

⁶KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7119-389-2

Řízení člověka, lidí zahrnuje dvě příbuzná pojení a tím je právě řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu. Oba tyto termíny nahradil termín personální řízení, i když praxe personálního řízení a filozofie, stále tvoří základy filozofie a praxe řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu.⁷

Proces plánování lidských zdrojů je zachycen na obrázku č.1

Obrázek 1: Proces plánování lidských zdrojů



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

3.1.2 Lidský kapitál

Lidský kapitál je součástí talentu zaměstnanců, přichází a odchází současně se zaměstnancem. Žádná organizace ho nemůže vlastnit, protože je součástí zaměstnance. Skládá se z komponentů jako jsou vědomosti, znalosti, dovednosti, týmová práce, vzdělávání, schopnosti řešit problémy, motivace postoje a loajality.⁸

⁷ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

⁸HOLÁTOVÁ, Darja a Vlasta DOLEŽALOVÁ. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: Georg, 2014. ISBN 978-80-8154-121-6

Dle Dvořákové a kol. ⁹ lidský kapitál je soubor intelektuálního jmění, schopností, dovedností, znalostí a osobního potenciálu, které společnost přetváří na konkrétní hodnoty s tím, aby zajistila budoucí důchody. Je to součást intelektuálního kapitálu, který je soustředěný v zaměstnancích společnosti.

3.1.3 Plánování lidských zdrojů

Plánování lze chápat jako systematický přístup k získávání, následnému rozmístování a využívání zaměstnanců. Hlavní úkol personálního plánování je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil v organizaci i mimo ni.

Jednou z důležitých součástí je stanovení cílů a zároveň stanovení metod a cest, jak těchto cílů dosáhnout. Právě stanovení reálných cílů a výběr správných cest jak těchto cílů dosáhnout, je úkolem plánování, které je důležitým nástrojem řízení organizace.¹⁰

Při personálním plánování si je nutné zodpovědět několik otázek ¹¹

1. Kdy bude organizace tyto pracovníky potřebovat?
2. Jaké pracovníky bude potřebovat?
3. Kolik z nich už v současné době v organizaci pracuje?
4. V jaké míře získá organizace pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů?

Odlisný přístup k procesu plánování pracovníků je jakási prognóza potřeby pracovní síly v organizaci založená na informaci a následné analýze a prognózou stávajících pracovních sil, ze které lze je možné danou potřebu pokrýt.¹²

Kvalita pracovních sil závisí na kvalitě prognóz, lze tedy říci, že kvalita prognóz je závislá na kvalitě a hloubce analýz, přičemž tyto analýzy lze provádět na základě detailního zjišťování informací.

⁹DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6

¹⁰VODÁČEK, Leo a Antonín ROSICKÝ. *Informační management: pojetí, poslání a aplikace*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-35-2

¹¹KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

¹²KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

Schéma 1: Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

Personální plánování není jen pohled do budoucnosti, ale je to také analýza stávající skutečnosti.¹³

3.1.4 Řízení lidských zdrojů a personální řízení

„Někteří personální manažeři považují řízení lidských zdrojů za pouhou řadu hesel nebo staré víno v nových lahvích. Ono skutečně nemůžeme být nic víc a nic méně než jiný název pro personální řízení, ale jak to obvykle cítíme, jeho cena spočívá ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování podniku. Ačkoli nejde o novou myšlenku, byla a je jí v mnoha organizacích věnována nedostatečná pozornost.“¹⁴

Tabulka 1: Shodné rysy a rozdíly mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením

Shodné rysy	Rozdíly
<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategie personálního řízení i strategie řízení lidských zdrojů vycházejí z podnikové strategie. 2. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědní linioví manažeři. Personální útvar poskytuje nezbytnou radu a podpůrné služby umožňující manažerům dostát této odpovědnosti. 3. Hodnoty personálního řízení a přinejmenším i „měkké“ podoby řízení lidských zdrojů se shodují v pohledu na „respektování jedince“, vyváženost potřeb organizace a jednotlivce a rozvíjení lidí v zájmu dosažení maximální úrovně jejich schopností pro jejich vlastní uspokojení pro snadnější plnění cílů organizace. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personální řízení, stejně jako „měkká“ podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesů komunikace a participace. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci. 2. Řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii. 3. Řízení lidských zdrojů přikládá větší význam řízení kultury a dosahování oddanosti (vzájemnosti). 4. Řízení lidských zdrojů klade větší důraz na roli liniových manažerů jako realizátorů politiky lidských zdrojů. 5. Řízení lidských zdrojů je celostním přístupem orientovaným na všechny

¹³DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KeyPublishing, 2008. Management (KeyPublishing). ISBN 978-80-87071-89-2

¹⁴ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

<p>4. Personální řízení i řízení lidských zdrojů uznávají, že jednou z jejich nejdůležitějších funkcí je přizpůsobování lidí neustále se měnícím požadavkům organizace - zaměstnávání správných lidí na správných místech a příprava a rozvíjení správných lidí pro práci na těchto místech.</p> <p>5. Personální řízení i řízení lidských zdrojů používají stejným způsobem metody výběru pracovníků, analýzy schopností, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoje manažerů a řízení odměňování.</p> <p>6. Personální řízení, stejně jako “měkká” podoba řízení lidských zdrojů, přikládá v systému pracovních vztahů značný význam procesům komunikace a participace.</p>	<p>zájmy podniku - zájmy členů organizace (pracovníků) jsou znávy, ale podřízeny zájmům podnikání.</p> <p>6. Od specialistů na lidské zdroje se očekává, že budou spíše partnery v podnikání než jen administrátory na úseku personálu.</p> <p>7. Řízení lidských zdrojů považuje pracovníky za jmění, bohatství, aktiva, a nikoliv za nákladovou položku.</p>
--	--

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

3.2 Proces získávání pracovníků

Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, jejímž cílem je přitáhnout a najmout vhodnou pracovní sílu. Hlavním úkolem je získat pracovníky, kteří jsou žádáni pro potřebu lidských zdrojů organizace, proto je žádoucí, aby organizace při nabízené práci poskytla spolehlivé a korektní požadavky. Tyto informace pak zvyšují soulad mezi uchazečem a potřebami organizace a samotný proces získávání pracovníků je efektivnější.¹⁵

Na proces získávání pracovníků lze nahlížet dvěma směry. Na jedné straně ten, kdo hledá vhodné zaměstnání, potencionální uchazeč. A na straně druhé ten, kdo chce pracovní místo obsadit, organizace.

Postup při získávání pracovníků je obsaženo v následujících krocích:

- identifikaci schopností, dovedností, znalostí a analýze práce,
- zpracováním strategie získávání, z jakých zdrojů, jakými metodami, za jakou výši,

¹⁵DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4

- výběr,
- vyhodnocení efektivnosti.

Důležitou součástí v procesu získávání pracovníku je charakteristika a seznam požadavků na dané pracovní místo. Na základě těchto požadavků se stanoví metoda výběru a personalisté se zaměří na vhodné uchazeče.¹⁶

3.2.1 Zdroje získávání pracovníků

Pojem zdroje pro získávání pracovníků je rozhodnutí dané organizace zda obsadí potenciálními uchazeči získatelnými na trhu práce nebo zda si obsadí z vlastních řad, zaměstnanci, které již zaměstnává. Obě varianty mají jak své klady, tak i své zápory.

Získávání nových zaměstnanců má i svá úskalí a rizika, proto je lepší se nejdříve zaměřit na hledání ve vlastních řadách.¹⁷

Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje neboli zdroje interní jsou tvořeny zaměstnanci, kteří jsou v organizaci zaměstnáni v dočasném pracovním poměru, tj. na dobu určitou nebo ve stálém pracovním poměru, tj. na dobu neurčitou nebo určitou formou dohody. V dnešní době se volné pracovní místo neobsazuje na základě povýšení nebo přeřazení, ale vše je předmětem výběrového řízení. Často se výběrových řízení účastní zaměstnanci, kteří o své místo přišli v důsledku úspor, organizačních změn, technického pokroku nebo i zaměstnanci, kteří sami chtějí změnit své pracovní místo. I vnitřní trh práce má své výhody a nevýhody, jejichž výčet je prezentován v níže přiložené tabulce. Upřednostňování získání zaměstnanců z vlastních řad jsou posíleny jistoty zaměstnanců a zvyšuje se tak výkonnost organizace.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody vnitropodnikového trhu práce

VÝHODY	NEVÝHODY
Pracovní spokojenost zaměstnanců. Zlepšování pracovní morálky, klimatu v organizaci, iniciativu a angažovanost. Zaměstnanci se mohou dále učit a příležitostně růst.	Omezený výběr. Náklady na vzdělávání. Podniková slepota. Konkurování mezi zaměstnanci. Automatické povyšování.

¹⁶KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

¹⁷ STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-98

Zaměstnavatel má lepší znalost interních kandidátů a může činit spolehlivější rozhodnutí. Znalost organizace a spolupracovníků. Rychlejší obsazení místa. Otevření možnosti postupu. Udržení úrovně mezd a platů. Jednodušší získávání – s nižšími náklady.	Noví pracovníci přináší nové myšlenky, chybí „nová krev“
--	--

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9

Vnější zdroje

Jak bylo již zmíněno, jednou z nevýhod hledání zaměstnanců ve vlastních řadách je i fakt, že organizace může postrádat “novou krev“, proto je nutné nahlédnout i mimo organizaci a zvolit vnější trh práce.

Vnější zdroje neboli externí pojímají širokou škálu možností. Mezi hlavní vnější zdroje lze zařadit především absolventy škol, uchazeče o zaměstnání na trhu práce a ostatní uchazeče. Ale i vnější trh práce má své výhody a nevýhody, jejichž výčet je prezentován v níže přiložené tabulce.

Tabulka 3: Výhody a nevýhody vnějšího trhu práce

VÝHODY Širší možnost výběru. Nové impulzy pro organizaci. Přesné pokrytí dané potřeby. Nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti.	NEVÝHODY Časově náročné. Vyšší náklady. Riziko zkušební lhůty. Neznalost podniku, nutnost seznámení. Představa vyššího platu.
---	---

Zdroj: KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9

Vzhledem k nárokům na obsazované místo si organizace zvolí vhodnou metodu nebo kombinaci metod pro volnou pracovní pozici. Cílem je prostřednictvím těchto metod vybrat z uchazečů o zaměstnání uchazeče, který je pro danou pracovní pozici nejvhodnější kandidát. Dá se, ale říci, že neexistuje žádná metoda, která by s maximální spolehlivostí zaručila úspěšnost vybraného uchazeče.

Existuje celá řada metod a ve většině organizací se využívá jejich kombinací, některé z nich jsou:

I. Doporučení současného pracovníka organizace

Jedná se o pasivní metodu, u které jsou výhodou nízké náklady a časová úspora, stávající zaměstnanec může dát doporučení na vhodného uchazeče. Nevýhodou je omezená možnost výběru, tj. nízký počet uchazečů, ze kterých lze vybrat toho nejvhodnějšího.¹⁸

II. Uchazeči se nabízejí sami

Tato metoda snižuje náklady na inzerci, jde o velmi pasivní metodu typickou pro organizace s dobrou pověstí, které nabízejí dobře placenou a prestižní práci a disponují i dalšími výhodami jako sociální a personální politikou. Sami uchazeči oslovují organizace svými nabídkami. Nevýhodou bývá nepřesná představa uchazečů o potřebách organizace.¹⁹

III. Přímé oslovení

Tato metoda je časově náročná a nákladná, provádí ji personalista specializované agentury a je zaměřená na vyhledávání vedoucích pracovníků vrcholových pozic. Nevýhodou je, že oslovení kandidáti jsou zaměstnaní a nemohou tudíž okamžitě nastoupit na danou pracovní pozici, což může proces náboru značně protáhnout. Výhodou je jejich odborný a osobní profil.²⁰

IV. Inzerce

Nejrozšířenější metoda k získávání pracovníků je inzerce v různých sdělovacích prostředcích, rozhlasových i televizních stanic, tiskovinách ať odborných nebo regionálních. Nevýhodou je vyšší cena, výhodou je rychlost jakou se dostanu k adresátovi. Cílem inzerce je především zaujmout a upoutat pozornost, tj., přimět uchazeče k akci.²¹

¹⁸ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2

¹⁹DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4

²⁰KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

²¹KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

V. Letáky vkládané do poštovních schránek

Letáky do schránek obyvatel, poněkud aktivnější metoda, obdoba vývěskové metody, umístí uje různý doručovatel. Nevýhodou je, že tato metoda upřednostňuje pracovníky s nižší kvalifikací a výhodou je větší množství oslovené veřejnosti.²²

VI. Vývěska

Poměrně nenáročná a levná metoda k získávání pracovníků je uveřejnit informace na vývěskách, buď přímo v organizaci nebo mimo organizaci, kde je přístupná veřejnosti.

Vývěska by měla obsahovat všechny podstatné informace o pracovním místě pro případné zájemce. Nevýhodou je, že neosloví širší veřejnost, ale pouze ty, kteří si ji všimnou, výhodou nižší finanční náklady a poskytnutí dostatečné množství informací případným zájemcům.²³

VII. Spolupráce s úřady práce

Úřady práce neslouží jen osobám hledajícím práci, ale také organizacím hledající pracovníky. Zde se jedná o velmi výhodnou a levnou metodu, protože náklady úřadů práce jsou hrazeny ze státních prostředků vyčleněných na realizaci státní politiky. Nevýhodou je však poněkud omezený výběr uchazečů registrovaných na úřadech práce jelikož se většinou jedná o osoby s nižší kvalifikací nebo osoby jinak obtížně umístitelné.²⁴

VIII. Personální agentury

Personální agentury vyhledávají firmám, vhodné zájemce na pracovní pozice, uchazeče nezaměstnávají, pouze jim zprostředkovávají zaměstnání u zaměstnavatele. Nabízejí jak získávání pracovníků, tak jejich výběr, ale konečné rozhodnutí je však na organizaci, jedná se o poměrně finančně náročnější metodu.

²²KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

²³KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8

²⁴KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5

IX. Využití internetu

Jedná se o nejrozšířenější metodu v oblasti získávání pracovníků za poslední roky. Metoda slouží jak organizacím, které využívají své internetové stránky, tak i jedincům, kteří svá pracovní místa hledají. Výhodou je rychlost, relativně nízká cena, metoda je plní svou efektivitu pokud je uchazeč zvyklý používat internet a orientuje se v nabídce.²⁵

a) Výhody internetu

- informace přístupné kdykoli – ve dne i v noci,
- pravidelně aktualizované informace o nabídkách,
- výběr mezi nabídkami, dle vzdělání a oblasti zájmů,
- lze zjistit informace o firmě, která podala inzerát,
- lze reagovat okamžitě (životopis zaslat e – mailem),
- pokrytí velkého spektra uchazečů, jak u nás tak i ve světě,
- cenově výhodnější, nižší náklady,
- pro personalisty úspora času a práce.

b) Nevýhody internetu

- velké množství špatně vyplněných či nevhodných žádostí,
- růst práce s došlými odpověďmi, týkající se nevhodných uchazečů,
- nutnost třídit kvalitní a nevyhovující kandidáty.

X. Vzdělávací zařízení

Pro některé organizace jsou školní zařízení významným zdrojem v získávání pracovníků, zaměřují se právě na čerstvé absolventy škol a učilišť.

XI. Události

Zde lze zařadit firemní dny, dny otevřených dveří, konference, kariérní dny. Ne vždy mají charakter přímého oslovení zájemců, ale záměrem může být zvýšení postavení na trhu.

²⁵DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4

3.2.2 Hodnocení efektivnosti metod

Efektivnost metod lze zhodnotit dle různých indikátorů a je na organizaci, kterou si zvolí.²⁶

Tabulka 4: Přehled metod získávání zaměstnanců

Metody získávání zaměstnanců	Finanční náročnost	Časová náročnost	Administrativní náročnost	Efektivita
Inzerce v tisku	Průměrné náklady	Do 3 měsíců	Střední (40-60%)	Střední
Vývěsky v podniku	Minimální náklady	Takřka hned	Nízká (do 40%)	Nízká
Vzdělávací instituce	Minimální náklady	Delší než 6 měsíců	Střední (40-60%)	Střední
Úřad práce	Minimální náklady	Takřka hned – do 3 měsíců	Nízká (do 40%)	Nízká-střední
Internetová inzerce	Nízké náklady	Do 3 měsíců	Střední (40-60%)	Střední
Personální agentury	Vysoké náklady	Do 3 měsíců	Střední (40-60%)	Střední
Doporučení zaměstnancem	Minimální náklady	Takřka hned	Nízká (do 40%)	Střední-vysoká

Zdroj: BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9

Nejvhodnější metodou dle výše uvedené tabulky pro získávání pracovníků se jeví doporučení zaměstnancem, jde o účinnou a velmi levnou metodu.

Další výhodnou metodou je internetová inzerce, jde o nejčastěji využívaný způsob jak sehnat pracovníka ve velmi krátké době a s nízkými náklady.

3.2.3 Motivace uchazečů o zaměstnání

Motivace je psychologický proces, který lidskému chování dává určitý směr. Typ vnitřní hnací síly a impulsů co stimulují v práci a ženou kupředu. Bez ní by práce byla zbytečná a bezdůvodná. Něco, kvůli čemu ráno člověk vstane i když se mu kolikrát nechce, důvod,

²⁶DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4

proč si odříká některé věci. Bez motivace lze jen stěží pracovat a dosáhnout osobních stanovených cílů. Vždy musí být důvod proč to dělat.

Organizace pokud hledá do svých řad kvalifikované lidské zdroje, by měla své potenciální uchazeče o zaměstnání nějakým způsobem motivovat, ať finanční odměnou nebo jinými benefity. Dnešní doba poskytuje benefity ve formě dotovaných obědů, příspěvky na volnočasové aktivity a důchodové pojištění, služební auto, služební mobil a jiné. Problémem, ale je, že každého motivuje něco jiného a neexistuje žádný návod jak u pracovníka dosáhnout maximálního výkonu.

3.3 Výběr pracovníků

Cílem při výběru pracovníků je vybrat toho nejvhodnějšího, který nejlépe odpovídá požadavkům pro pracovní pozici, proto je velmi důležité při výběru zvolit správně daná kritéria.

Před každým zahájením výběru pracovníka je nutné:

1. aby byla formulována správně kritéria, určit případně jejich váhu a pořadí,
2. jakým způsobem budou jednotlivá kritéria posuzována a jak z nich budou získány věrohodné a objektivní informace,
3. sestavení týmu, který bude výběr provádět.

Jedná se o oboustranný proces, kde na základě maximálního množství informací je možné se rozhodnout o navázání spolupráce a minimalizovat riziko neúspěchu výběrového řízení, které by mohlo přinést zbytečné náklady v adaptačním procesu pracovníka a další výběrové řízení.

Výběrové řízení probíhá v několika krocích, ale ne vždy musí proběhnout všechny

1. Vyžádání dokumentů od uchazečů k posouzení
2. Testování přihlášených uchazečů
3. Ověření získaných referencí
4. Výběrový rozhovor s uchazeči
5. Rozhodnutí a informování uchazeče o rozhodnutí.²⁷

²⁷KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. s. 108 ISBN 978-80-7201-810-9

3.3.1 Shrnutí teoretické části

Teoretická část práce objasňuje používané termíny jako jsou lidské zdroje, kde tímto pojmem bývají označováni lidé, jejich schopnosti, znalosti a dovednosti. Získávání nových pracovníků je v dnešní době jednou z klíčových rolí personálních činností. Uchazeče lze hledat ve vlastních řadách nebo z externích zdrojů, obojí má své výhody a nevýhody. Na tento proces lze nahlížet dvě směry na jedné straně organizace, která hledá vhodnou pracovní sílu a na druhé straně potenciální uchazeč, který hledá vhodné zaměstnání. Záleží na organizaci jakou metodu nebo způsob použije, aby motivovala a přilákala potenciálního uchazeče přihlásit se do výběrového řízení. V praktické části se zaměříme na průběh výběrových řízení a dotazníkové šetření ve vybrané organizaci.

4 Vlastní práce

V praktické části práce přiblížíme průběh výběrových řízení ve Finanční správě a bude zde proveden rozbor dotazníkového šetření u stávajících zaměstnanců, které bude vyhodnoceno a graficky zpracováno včetně písemné interpretace.

4.1 Výběrová řízení

S účinností přijetí zákona o státní službě jsou výběrová řízení vedena zcela odlišně od doposud konaných, kterým se obsazovala pracovní místa, kde stačilo zaslat pouze životopis. Nynější systém má nastaven svá pravidla, dle kterých musí žadatel dodržet všechny stanovené postupy. Současně na druhé straně jsou dodržována práva jednotlivých žadatelů, protože i služební orgán má jasně daná pravidla, kterými se musí výběrové komise řídit. Zde je snaha vybrat odborníka, nejvhodnějšího z žadatelů s cílem vytvořit profesionálnější státní správu s personální stabilitou. Cílem, získávání společně s výběrem pracovníků, je zajistit pro organizaci potřebné množství kvalitních pracovníků s vynaložením minimálních nákladů.²⁸Výběrová řízení ve finanční správě probíhají podle metodických pomůcek, které zajišťuje Odbor služebních a pracovních vztahů, tyto pomůcky vznikly na základě sjednocení postupů při výběrových řízeních.

4.1.1 Průběh výběrových řízení dle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě

Jak již bylo zmíněno, výběrová řízení probíhají dle metodické pomůcky Odboru služebních a pracovních vztahů pro výběrová řízení dle zákona o státní službě. Toto výběrové řízení je možné uskutečnit na základě odchodu stávajícího zaměstnance, nelze vypsát v případě navýšení kapacit z důvodu nadměrného vytížení stávajících zaměstnanců, protože počet míst je pevně stanoven systemizací. Nelze obsadit jedno systemizované místo dvěma zaměstnanci. Na obsazení volného služebního místa státního zaměstnance se vždy vyhláší výběrové řízení, vyhláší ho vedoucí služebního orgánu, v jehož působnosti se uvolnilo konkrétní služební místo, nebo které v jeho působnosti vzniklo. Do výběrového řízení se mohou přihlásit i stávající zaměstnanci pokud splní všechny předpoklady dané pro konkrétní místo, výhodou tohoto je pro zaměstnance pouze to, že je upozorněn svým

²⁸ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2

nadřízeným, že bylo uvolněno systemizované místo a bude vypsáno výběrové řízení. Celým procesem výběrového řízení musí projít jak stávající zaměstnanec, tak i nový uchazeč.

Výběrové řízení se vyhláší zveřejněním oznámení o vyhlášení výběrovém řízení na úřední desce příslušného služebního úřadu a elektronické úřední desce, internet Finanční správy.

Dle ustanovení §164 odst. 1 zákona o státní službě musí být výběrové řízení dokončeno do 90 dnů od uplynutí lhůty pro podávání žádostí. Údaje, které dle ustanovení § 24 odst. 7 zákona o státní službě musí oznámení o vyhlášení obsahovat, jsou: předpoklady dle ustanovení §25 zákona o státní službě, což je státní občanství ČR, minimální věk 18 let, uchazeč musí být svéprávný, bezúhonný, musí mít potřebnou zdravotní způsobilost a dosáhnout požadovaného vzdělání, dle potřeby lze přidat další požadavky. Dále musí obsahovat datum, do kterého je možné žádost podat, kam podat, přesná adresa podatelny služebního úřadu, ať prostřednictvím poštovních služeb nebo datovou schránkou s elektronickým podpisem či osobně. Součástí je i doložení strukturovaného profesního životopisu a motivačního dopisu a také žádost o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo.

Po celou tuto dobu je na podatelně služebního úřadu označen vak s číslem systematizovaného místa a tyto obálky jsou do něj vkládány, lhůta pro podání žádostí se řídí ustanovením § 40 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, tzn., že rozhodující je datum podání žádosti na poštu. Pracovník podatelny z tohoto důvodu uzavře a zapečetí vak až po uplynutí dvou dnů od data stanovení pro podání žádosti. Pro každé výběrové řízení je služebním orgánem jmenována výběrová komise, která je tříčlenná, ale z důvodu zastupitelnosti v případě neočekávané absence jednoho z řádných členů výběrové komise, jsou ve finanční správě jmenováni čtyři členové, jeden z nich je náhradním členem. Od novely metodické pomůcky platné od 28. 8. 2017 může být členem komise i přímý nadřízený.

Organizační a administrativní záležitosti zajišťuje tzv. sekretariát výběrové komise. Před prvním jednáním rozešle sekretariát výběrové komise pozvánku s návrhem programu jednání, návrhem jednacího řádu a bodového hodnocení. Na prvním jednání pak výběrová komise přijímá jednací řád a zvolí si do svého čela předsedu, který je následně oprávněn vydávat vyrozumění jednotlivým žadatelům. Dále se rozpečetí vak a výběrová komise otevírá jednotlivé obálky se žádostmi, kontroluje splnění předpokladů k účasti ve výběrovém řízení a posoudí, zda žadatele pozvat k pohovoru nebo zda existují důvody pro vyřazení

žádosti. Splnění podmínky občanství ČR se dokládá čestným prohlášením, které je součástí žádosti, další součástí je čestné prohlášení o svéprávnosti, zdravotní způsobilosti a o dosaženém vzdělání, žadatel prokazuje i svou bezúhonnost Výpisem z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší než tři měsíce. V pozvánce je pak žadatel vyzván k předložení originálů listin, které prokazují splnění požadavku vzdělání, občanství, tj. občanského průkazu, před konáním pohovoru. Pokud žádost nemá všechny náležitosti stanovené zákonem nebo ze žádosti není patrné, kdo ji podal²⁹, může být vyřazena. Z tohoto otevírání obálek a průběhu jednání, zda všichni žadatelé splnili podmínky, či některé žádosti jsou vyřazeny, vyhotoví sekretariát následně protokol. Žadatel, jehož žádost byla z výběrového řízení vyřazena, se o vyřazení dozví vyrozuměním. Proti vyřazení žádosti není možné podat opravný prostředek. Kdykoli v průběhu výběrových řízení mohou žadatelé odstoupit, odstupují většinou formou e-mailové komunikace a zpravidla se tak stává po obdržení pozvánky před pohovorem.

Žadatelé, kteří splnili všechny požadavky, jsou pozváni k pohovoru. Pozvánka je zasílána minimálně 7 dní před pohovorem e-mailovou poštou. Pokud je přihlášen větší počet žadatelů může být zařazena i písemná zkouška jako rozřazovací test, ale toto musí být oznámeno v pozvánce k pohovoru. Ve většině případů se rozřazovací testy nepoužívají z opačného důvodu, a to nedostatku uchazečů. Pozvánka obsahuje datum, čas, místo konání pohovoru, listiny, které je žadatel povinný doložit před pohovorem a zároveň poučení o následcích v případě nedoložení. V případě řádné omluvy žadatele, může být poskytnut výběrovou komisí náhradní termín. Při stanovení termínu se přihlíží k zákonem stanovené lhůtě 90 dnů pro dokončení výběrového řízení, žadatel má nárok, ale pouze na jeden náhradní termín pohovoru.

V průběhu prvního jednání se členové dohodnou na průběhu a organizaci, schválí obsahové zaměření otázek a navrhnou termín druhého jednání, při kterém budou probíhat pohovory. Při pohovoru musí být všem uchazečů kladeny stejné otázky a nepřipustné jsou otázky osobního charakteru. Výběrový pohovor se skládá z pěti částí: přivítání uchazečů, úvodní slovo, informace o organizaci a nabízeném místě, pohovor s uchazeči, zodpovězení otázek uchazeče, závěr s informací o následných krocích. Po uskutečněných pohovorech na základě bodového hodnocení, dle bodové hranice stanovené jednacím řádem, výběrová komise vyhodnotí, kteří žadatelé byli úspěšní a kteří neuspěli. Poté dle ustanovení §28 odst.

²⁹ §27 odst.2 zákona o státní službě

2 a 3 zákona o státní službě vybere 3 nejvhodnější z úspěšných žadatelů a sestaví další pořadí úspěšných a neúspěšných žadatelů. Nejvhodnější žadatelé jsou v protokolu o průběhu a výsledku výběrového řízení seřazeni dle abecedního pořadí, úspěšní žadatelé v pořadí, v jakém se umístili, neúspěšní též v abecedním pořadí. Tento stejnopis protokolu o průběhu a výsledku výběrového řízení se zašle všem žadatelům, kteří se výběrového řízení zúčastnili. Ti žadatelé, kteří uspěli nebo neuspěli, ale nebyli vybráni, mohou podat výběrové komisi do 5 dnů ode dne jeho doručení námítky. Dle ustanovení § 164 odst. 5 zákona o státní službě může výběrová komise námítky zamítnout nebo jim vyhovět, lhůta k vyřízení je 15 dnů. Sekretariát výběrového řízení musí vyčkat, až obdrží všechny doručky o vyrozumění o výběrovém řízení. Pokud uplynula lhůta pro podání námitek, či se žadatelé vzdali práva na podání námitek, nebo když se výběrového řízení zúčastnili 3 úspěšní žadatelé, tj. nevzniklo právo na podání námitek, poté je možné uzavřít písemnou dohodu o výběru nejvhodnějšího žadatele o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo.

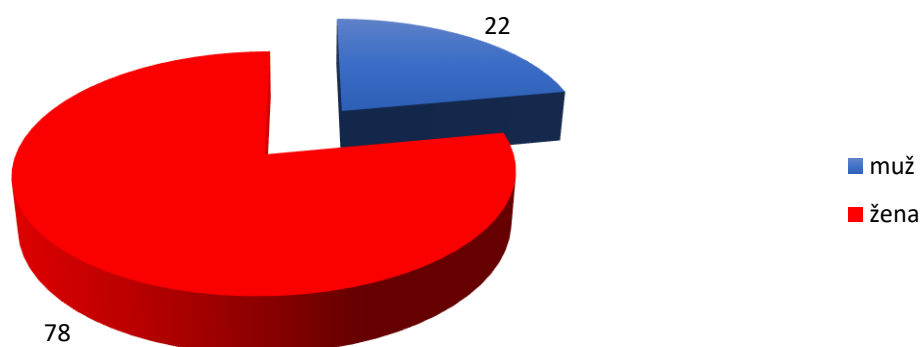
Na základě výběru nejvhodnějšího úspěšného žadatele služební orgán rozhodne o přijetí žadatele do služebního poměru, respektive o zařazení na služební místo státního zaměstnance. Dohoda se uzavírá mezi služebním orgánem a bezprostředně nadřízeným představeným nejvhodnějšího žadatele. Může také nastat situace, že vybraný žadatel před vydáním rozhodnutí odstoupí, v takovém případě vybere služební orgán po dohodě s bezprostředně nadřízeným představeným ze zbylých nejvhodnějších žadatelů, pokud by odstoupili všichni 3, vybere dalšího v pořadí z ostatních úspěšných. Pokud vybraný žadatel nenastoupí do služby po vydání rozhodnutí o přijetí do služebního poměru, rozhodnutí se dle ustanovení §31 odst. 2 zákona o státní službě ode dne vzniku služebního poměru ruší, v takovém případě již nelze uzavřít dohodu s dalším žadatelem, ale musí se vyhlásit nové výběrové řízení. Výběrová řízení lze zrušit i usnesením služebního orgánu. Případy, kdy může být výběrové řízení zrušeno:

- všechny žádosti byly vyřazeny,
- nebyla doručena žádná žádost,
- všichni žadatelé odstoupili,
- nikdo ve VŘ neuspěl.

4.2 Dotazníkové šetření

Předmětem dotazníkového šetření byl soubor zaměstnanců Finanční správy. Sběr informací se prováděl prostřednictvím dotazníkové metody. Distribuce dotazníků proběhla koncem měsíce ledna v listinné podobě. Dotazovaní zaměstnanci byli požádáni o vyplnění krátkého dotazníku a vrácení zpět v předem připravených obálkách zpět odesílateli, tak aby byla zachována anonymita respondentů. Na vyplnění samotného dotazníku měli respondenti přibližně deset dní, proto aby byla zajištěna jeho včasná návratnost. Dotazník obsahoval celkem 14 uzavřených otázek. Celkově tři z těchto otázek byly statistické formy, zjištění pohlaví (graf č. 1), věku (graf č. 2) a nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (graf č. 3). Z celkového počtu jednoho sta distribuovaných dotazníků se vrátil respondenty vyplněný plný počet, tedy stoprocentní návratnost. Výsledky dotazníkového šetření byly graficky zpracovány a písemně interpretovány. Na základě zjištěných dat budou vyhodnoceny klady a zápory výběrových řízení a navrhnutá opatření a doporučení pro zlepšení stávajícího stavu.

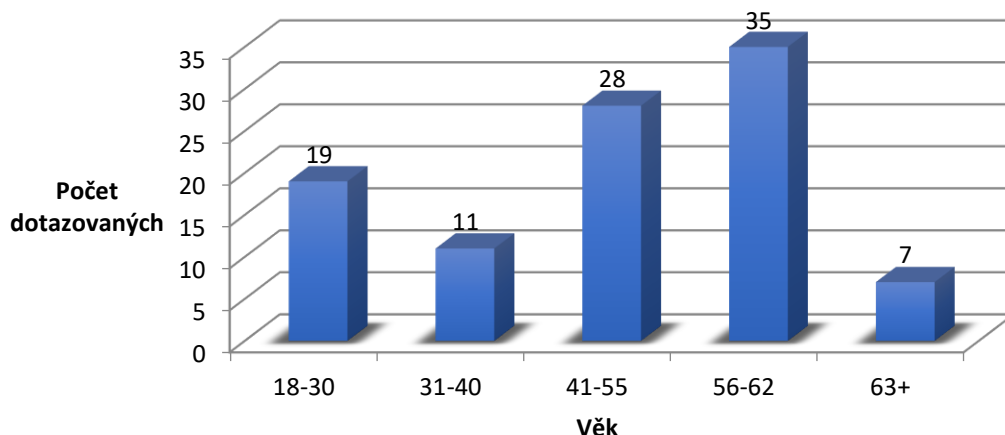
Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 100 respondentů. Z toho větší zastoupení činí ženské pohlaví (78 žen) oproti mužskému pohlaví, které bylo zastoupeno jen v počtu 22 mužů.

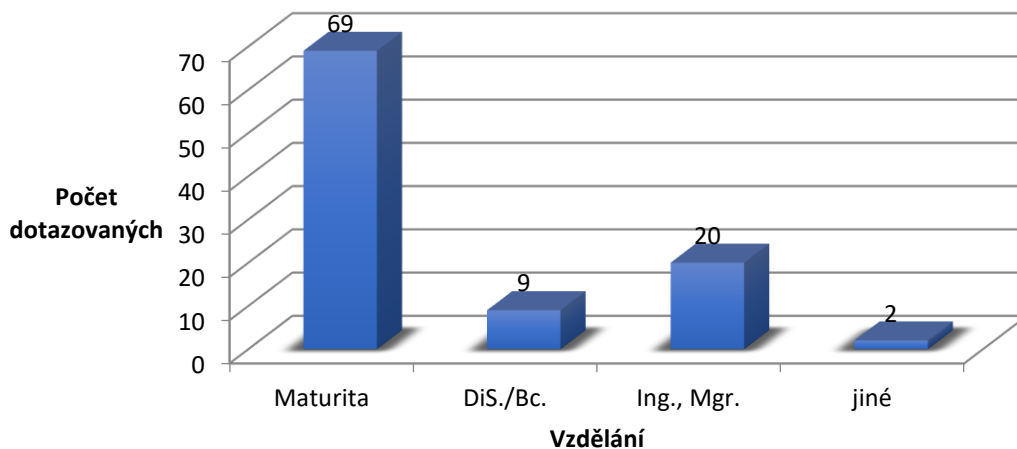
Graf 2: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Věková hranice respondentů je poněkud rozdílná. Dá se tedy říci, že Finanční správa zaměstnává pracovníky napříč všemi generacemi. Největší zastoupení tvoří zaměstnanci ve věku 56-62 let (v počtu 35 zaměstnanců) za ní následuje věková skupina zaměstnanců ve věku 41-55 let (v počtu 28 zaměstnanců) a třetí nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 18-30 let (v počtu 19 zaměstnanců), dvě nejméně početné skupiny tvoří zaměstnanci ve věku 31-40 let (v počtu 11 zaměstnanců) a zaměstnanci ve věku 63+ (v počtu 7 zaměstnanců). Z grafu je patrné, že většina zaměstnanců se blíží důchodovému věku nebo v důchodovém věku už je. Ti, kteří důchodového věku dovršili, neodešli do starobního důchodu a pracují dále, tak mají nárok současně na pobírání starobního důchodu a mzdy. Věková hranice na odchod státního zaměstnance ze služby je služebním poměrem stanovena dovršením 70 let.

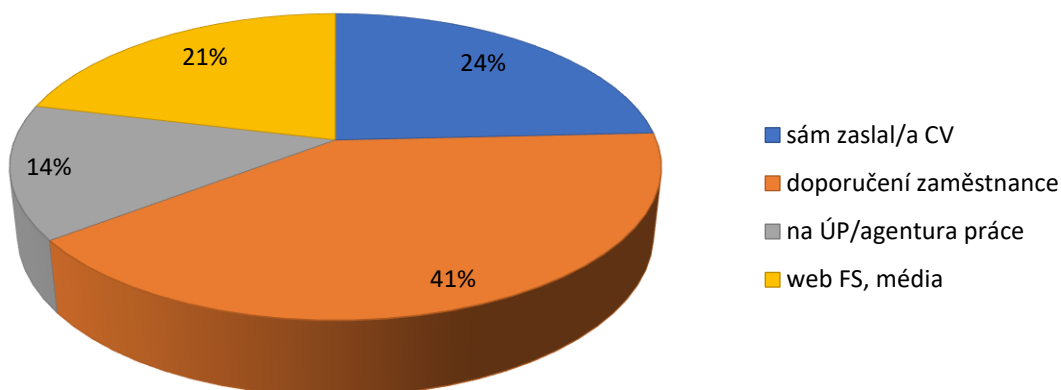
Graf 3: Vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka se zabývala nejvyšším úplným dosaženým vzděláním. S možností variant odpovědí: středoškolské s maturitou, vyšší odborné s titulem DiS. nebo vysokoškolské v bakalářském programu Bc., vysokoškolské v magisterském nebo inženýrském programu nebo vzdělání s variantou jiné. V této otázce vedou respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou v počtu 69 respondentů, druhé místo je zastoupeno respondenty s vysokoškolským vzděláním a to v počtu 20 respondentů a třetí místo je obsazeno respondenty s vyšším odborným vzděláním a respondenty s vysokoškolským vzděláním v bakalářském programu v počtu 9 respondentů, nejnižší počet respondentů obsadil místo čtvrté s nejvyšším dosaženým vzděláním jiné. Zde měli respondenti místo pro vyplnění jiného titulu. U obou respondentů, kteří označili křížkem tuto variantu, uvedli titul MBA.

Graf 4: Jak jste se o nabízené pozici dozvěděl/la?

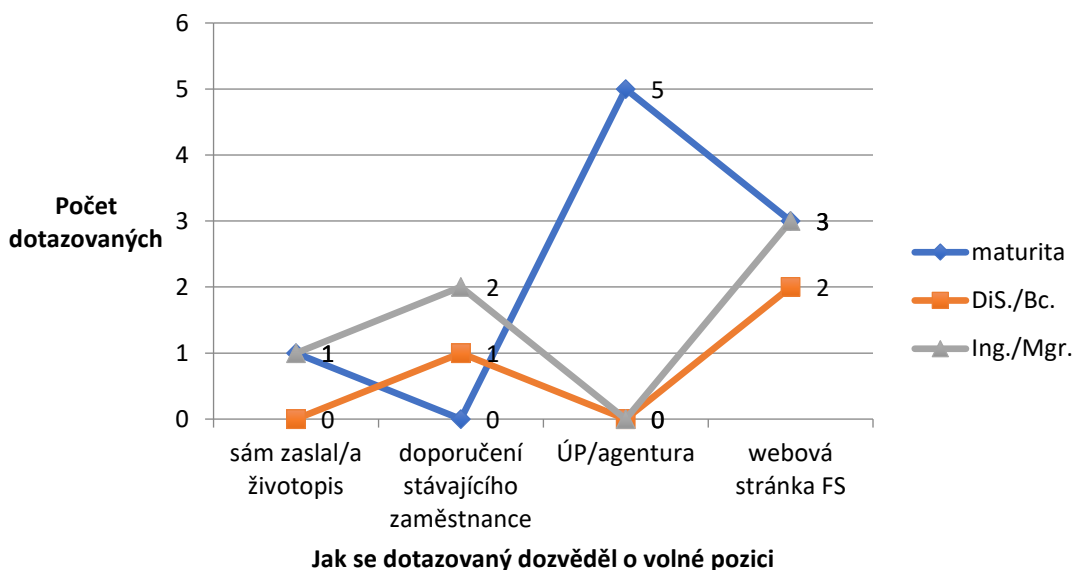


Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka zjišťovala, jakou metodu zvolila organizace pro zveřejnění nabídky volné pracovní pozice a jakým způsobem se respondenti dozvěděli o nabízené pozici. Skoro polovina dotazovaných respondentů (41 %) se dozvěděla o nabízené pozici na doporučení od stávajících zaměstnanců, dalších 24 % dotázaných respondentů zaslalo samo životopis na svůj popud, aniž by bylo vyhlášeno výběrové řízení. 21 % respondentů vyhledalo vypsání výběrové řízení na volnou pozici z webových stránek Finanční správy a zbytek (14 %) respondentů obdržely informace přes úřady práce nebo přes agentury, které práci nabízejí.

Níže zpracovaný graf rozvíjí myšlenku závislosti typu ukončeného vzdělání a dosažení informace o volné pozici.

Graf 5: Vzdělání X Informace o volné pozici



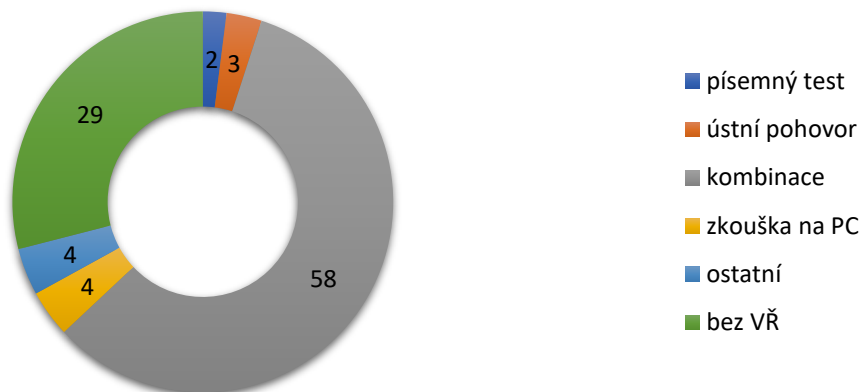
Zdroj: vlastní zpracování

Podrobněji se autor se zaměřil na věkovou skupinu 18-30 let. Tuto skupinu lze nazvat nová krev pro organizaci. Většina potencionálních uchazečů o zaměstnání jsou studenti po škole, či lidé s krátkou praxí. V tom tkví velký význam jejich "nedotknutelnosti", že stávající zaměstnanec nového kolegu zaškolí k obrazu svému. Dále autora zajímalo, jak se dnešní nováčci orientují na trhu práce jak a kde shánějí zaměstnání. Proto právě tato věková skupina.

Zprvu je nutno podotknout, že v grafu není zanesen 1 dotazovaný z věkové skupiny, jelikož se jednalo o osobu s titulem MBA, který byl sám osloven ze strany Finanční správy a volné pracovní místo mu bylo přímo nabídnuto. Tento jeden člověk nebyl natolik relevantní, aby byla odpověď zahrnuta do grafu.

Z grafu zachycující závislost mezi vzděláním a informací o volné pozici lze vidět, že dotazovaní se středoškolským vzděláním ukončeném maturitní zkouškou, na rozdíl od ostatních vzdělání, nejvíce k dosažení nového zaměstnání využili služeb Úřadů či agentur práce (5 respondentů). Vysokoškolsky vzdělaní respondenti naopak získali informace z webových stránek Finanční správy. Jeden dotazovaný s titulem Ing./Mgr. sám zaslal životopis na adresu Finančního úřadu, aniž by bylo vypsané výběrové řízení a dva dostali doporučení stávajícího zaměstnance. Takové doporučení dostal i jeden dotazovaný s titulem DiS. / Bc.

Graf 6: Složení výběrového řízení

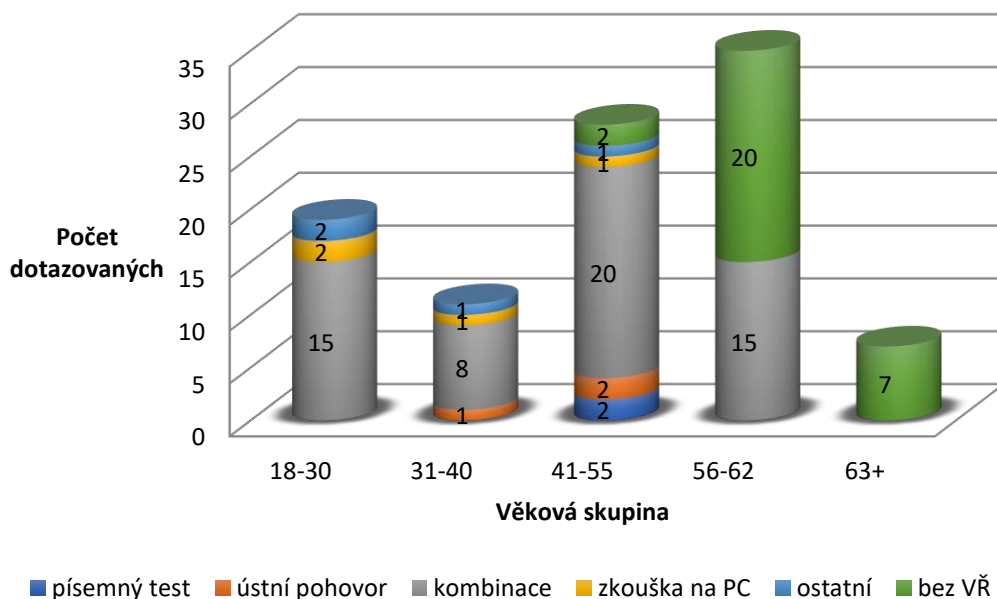


Zdroj: vlastní zpracování

Z páté otázky je patrné, že většina výběrových komisí při výběrových řízeních volí variantu kombinací písemného a ústního testu. Takovým způsobem prošlo 58 respondentů, 29 respondentů se výběrové řízení netýkalo, 4 respondentů se týkala zkouška na PC a stejného počtu jazyková zkouška, 3 respondenti prošli pouze ústním pohovorem a zbylí 2 respondenti písemným testem.

Následující graf znázorňuje závislost mezi věkem a složením výběrového řízení.

Graf 7: Věk X Výběrové řízení

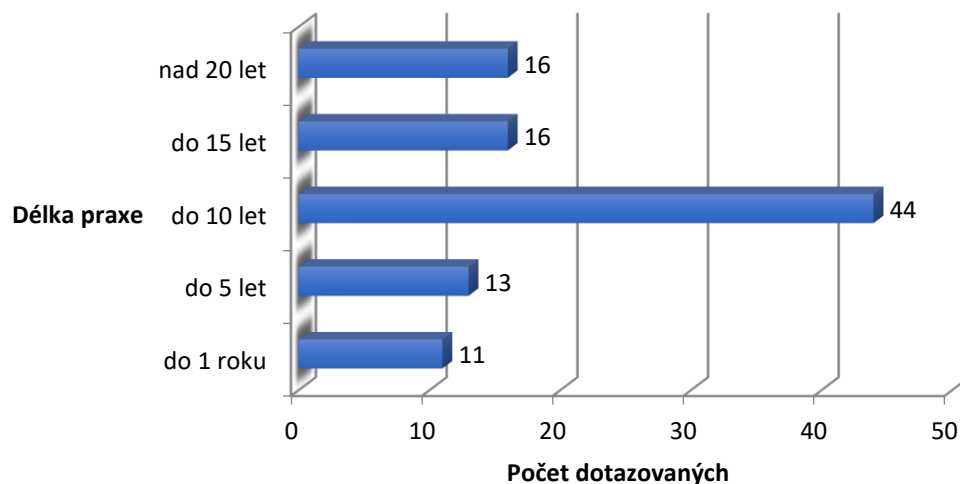


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že nejrozšířenější metodou právě pro výběr nového potenciálního zaměstnance si výběrová komise volí kombinaci písemného testu a ústního pohovoru jak již bylo zmíněno i v grafu předchozím. Dá se říci, že z nabízených metod nejvíce zjistí o schopnostech a dovednostech potenciálního uchazeče. Tato kombinace prověří jak znalosti z dané oblasti, ve které by měl později působit, tak ústní projev, který je pro státního zaměstnance důležitý.

Dále lze vidět, že z posledních dvou věkových skupin byli uchazeči převážně přijati bez výběrového řízení. Lze si jen domyslet, jak tehdejší zaměstnanci byli vybíráni (starší zaměstnanci zpravidla bývají u organizace zaměstnání okolo dvaceti let) a dříve byla běžný způsob typu praxe náboru nových zaměstnanců pouze na „zeptání“ (od známých nebo na doporučení).

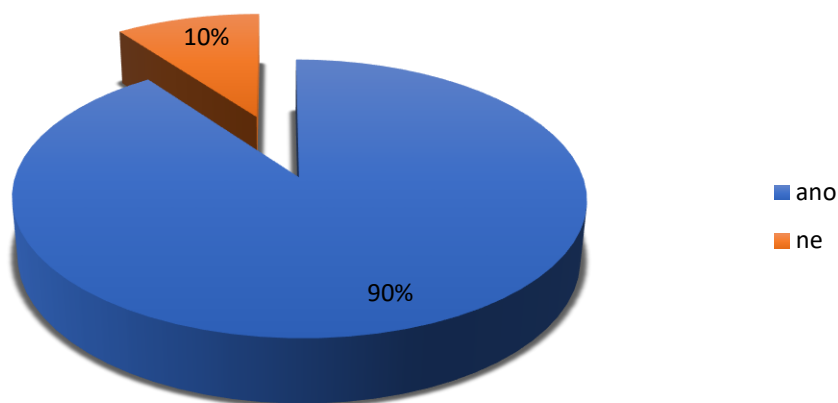
Graf 8: Délka praxe ve Finanční správě



Zdroj: vlastní zpracování

Šestá otázka zjišťovala délku praxe v organizaci. Zde 44 respondentů uvedlo, že má skoro 10 letou praxi, dalších 16 respondentů uvedlo, že ve Finanční správě pracuje do 15 let a tentýž počet 16 respondentů uvedl, že je v organizaci zaměstnáno přes 20 let. 13 dotazovaných má 5 letou praxi a zbylých jedenáct jsou nováčci s praxí do 1 roku.

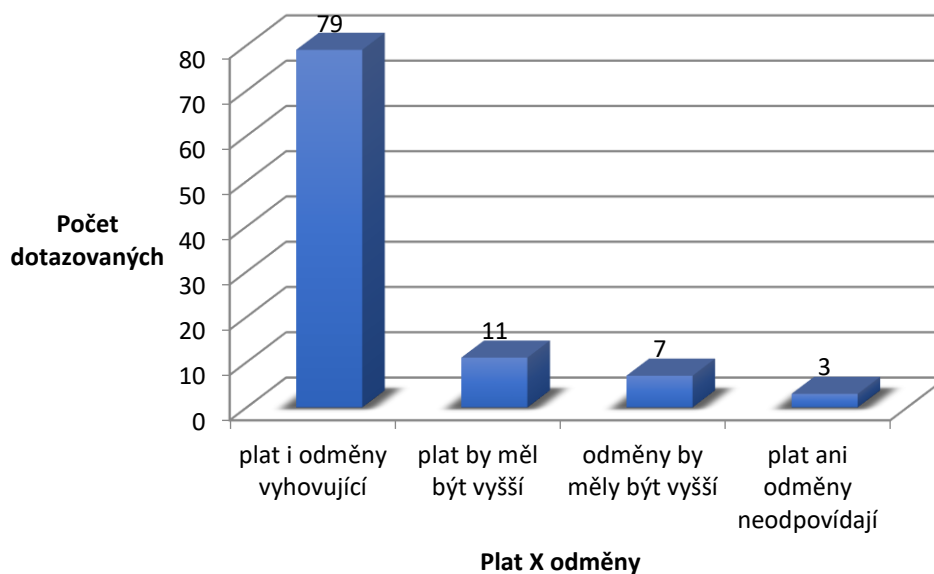
Graf 9: Spokojenost se zařazením na stávající pracovní pozici



Zdroj: vlastní zpracování

Ze sedmé otázky vyplývá, že více než polovina dotázaných respondentů 90 % je spokojena se svým zařazením na pracovní pozici, zbylých 10 % je spíše nespokojeno. Tato otázka je na zamyšlenou, pro čtenáře zda téměř většina 90 % respondentů odpovídala pravdivě. Opravdu vidí jistotu v zaměstnání ve státní organizaci, či se bojí změny?

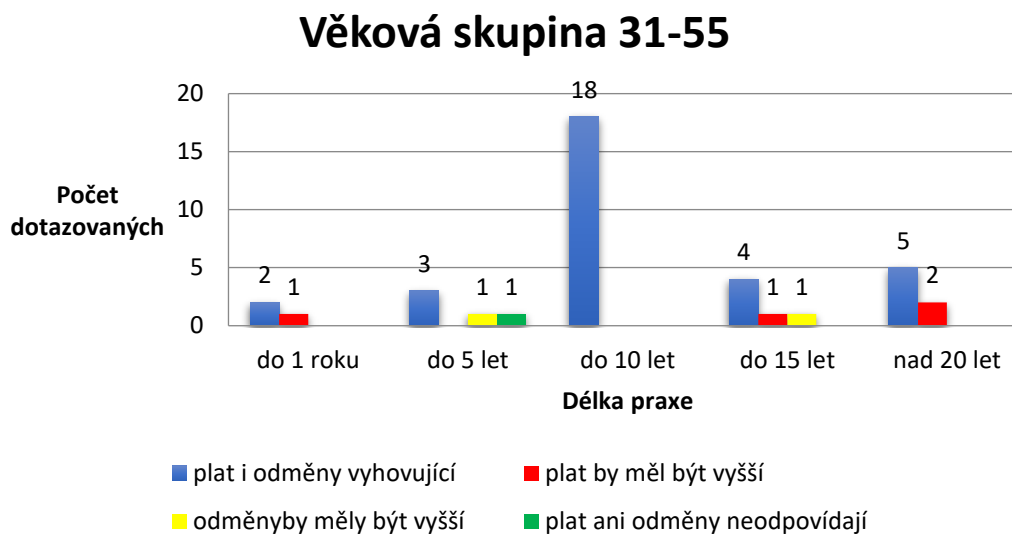
Graf 10: Adekvátní ohodnocení a mimořádné odměny



Zdroj: vlastní zpracování

Z osmé otázky je patrné, že názory zaměstnanců se dost podstatně rozcházejí. 79 dotázaným respondentů ze 100 dotazovaných se současná mzda i odměny zdají vyhovující a adekvátní k jejich odvedené práci, dalších 11 respondentů by přivítalo změnu současné mzdy zvýšením, pro dalších 7 respondentů by byla lepší varianta větších odměn a zbylí 3 respondenti mají názor, že ani mzda ani odměny nejsou adekvátní k jejich odvedené práci. Zde je nutno podotknout, že mzdové tarify jsou dány tabulkově a vláda se snaží spíše v rámci inflace než motivace každý rok okolo 5 % zaměstnancům přidat. Odměny jsou nenároková složka mzdy a řídí se rozpočtem pro daný rok a dávají se pouze za mimořádné úkoly splněné nad rámec pracovních povinností.

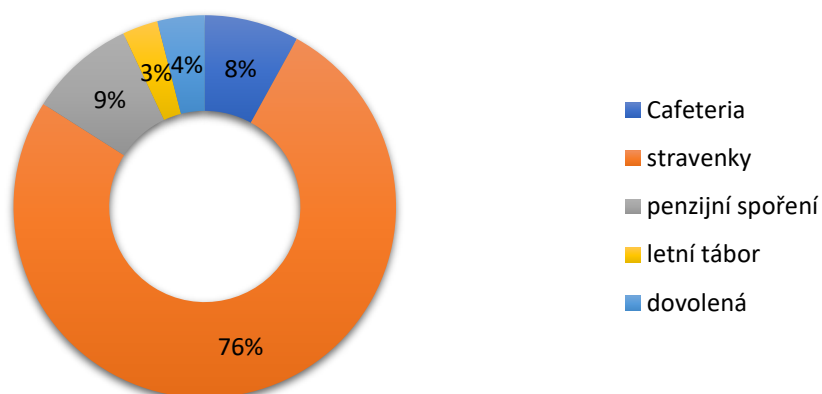
Graf 11: Závislost délky praxe a spokojenost s platem a odměnami



V tomto případě byla zkoumána závislost mezi délkou praxe ve Finanční správě a spokojenost se mzdovým ohodnocením a mimořádnými odměnami. Do grafu byly zaneseny dvě věkové skupiny, ve věku 31-55 let. Tato skupina byla vybrána záměrně z důvodu, že se jedná o zaměstnance s poměrně dlouholetou praxí, kteří se ještě nechystají do starobního důchodu. Zároveň jsou to lidé, kteří by se mohli ještě celkem snadno uchytit na trhu práce, např. v jiném odvětví, které nabízí nové a mnohdy lepší podmínky.

Výsledek je na první pohled patrný. Respondenti jsou bez ohledu na délku praxe v organizaci spokojeni se svou mzdou a mimořádné odměny se jim zdají přiměřené. Což je uspokojující zpětná vazba jak pro Finanční správu, tak i pro Ministerstvo financí, jelikož nespokojený zaměstnanec s nepřiměřenou mzdou u organizace dlouho nesetrvá a vydá se jiným směrem, kde bude dostatečně ohodnocen.

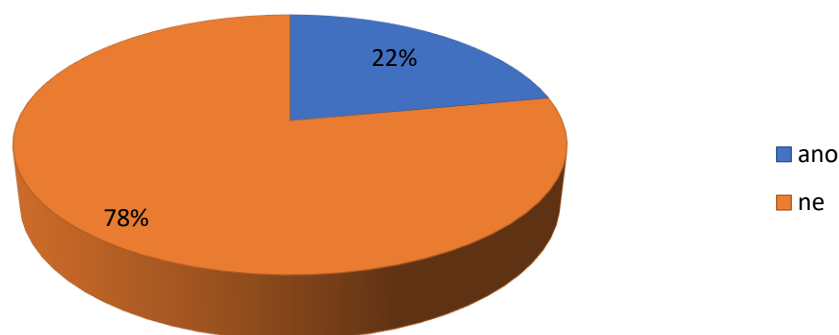
Graf 12: Odměny



Zdroj: vlastní zpracování

Nabídka benefitů pro FS v deváté otázce je poměrně pestrá. U většiny dotazovaných respondentů se těší velké oblibě finanční benefit ve formě stravenek (76 % respondentů), hned za ním si zaměstnanci spoří na důchod prostřednictvím penzijního spoření (9 % respondentů), dalších 8 % dotázaných respondentů využívá služby Cafeterie, která nabízí zaměstnancům kartu s určitým finančním obnosem, dle stanovených podmínek organizace a lze ji všestranně využít, zbylá 4 % a 3 % respondentů tento benefit využívá ve formě letních dovolených a dětských táborů, zde je možnost i využití po dobu letních měsíců rekreačních zařízení organizace, která po dobu kalendářního roku slouží zaměstnancům jako školící střediska. Je zde samozřejmě i možnost zahraniční dovolené přes cestovní kanceláře. Ale jak je patrné z grafu tyto možnosti zaměstnanci využívají spíše soukromě než formou benefitů, které organizace nabízí.

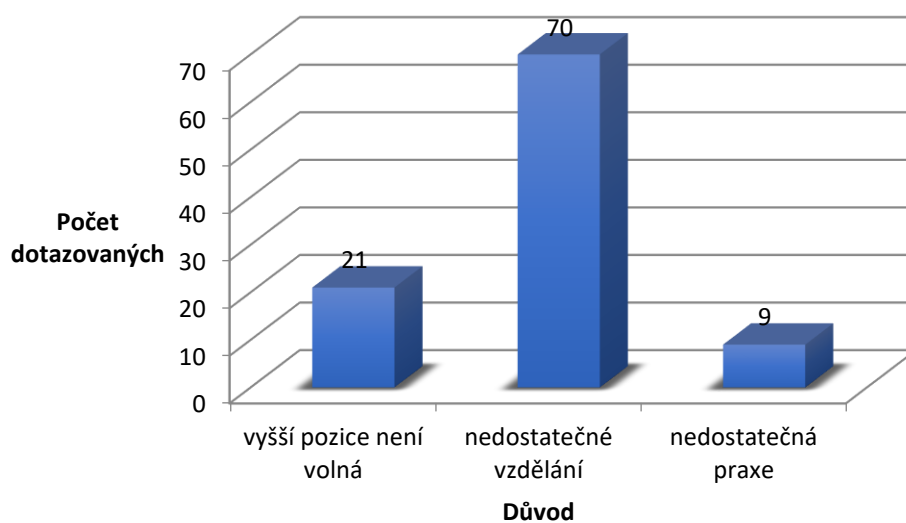
Graf 13: Možnost kariérního růstu



Zdroj: vlastní zpracování

V desáté otázce lze zaznamenat, že možnost kariérního růstu má pouze 22 % dotazovaných respondentů a u zbylé „většiny“ 78 % respondentů není možnost dalšího postupu.

Graf 14: Důvod nemožnosti kariérního růstu

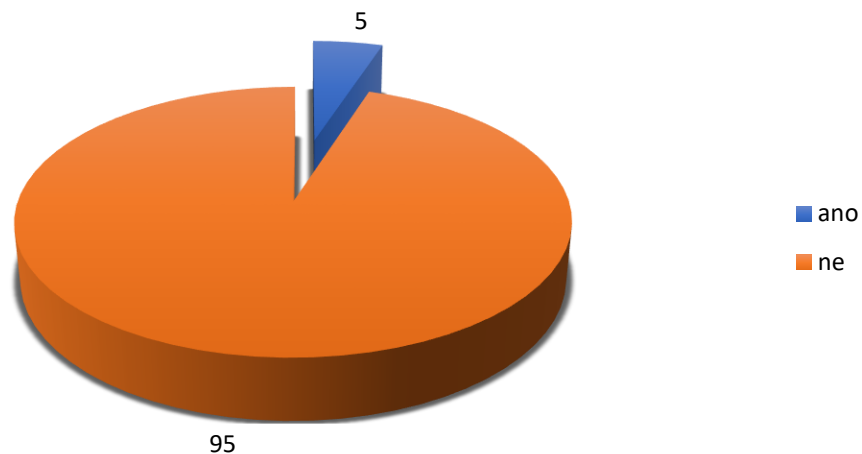


Zdroj: vlastní zpracování

Jedenáctá otázka ve své podstatě odpověděla na desátou otázku a to proč u zaměstnanců není možnost kariérního růstu. Jak je patrné ze zobrazeného grafu, 70 respondentů nemá potřebné předpoklady a vzdělání, které je hlavním důvodem dalšího možného postupu. Dalších 21 respondentů sice splňuje potřebné předpoklady

na vzdělání pro danou pozici, avšak momentálně jsou všechny obsazené a zbylých 9 respondentů má nedostatečnou délku praxe, která je například potřebná pro vedoucí pozice.

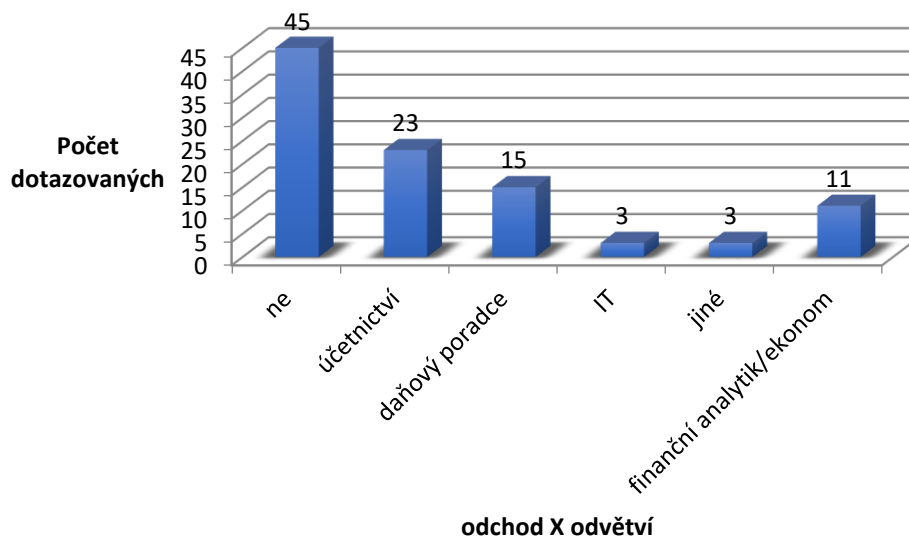
Graf 15: (Ne)využití možnosti kariérního růstu



Zdroj: vlastní zpracování

Z dvanácté otázky lze usuzovat, že i když zaměstnanec má možnost kariérního růstu, tak nemá zájem se do výběrového řízení přihlásit.

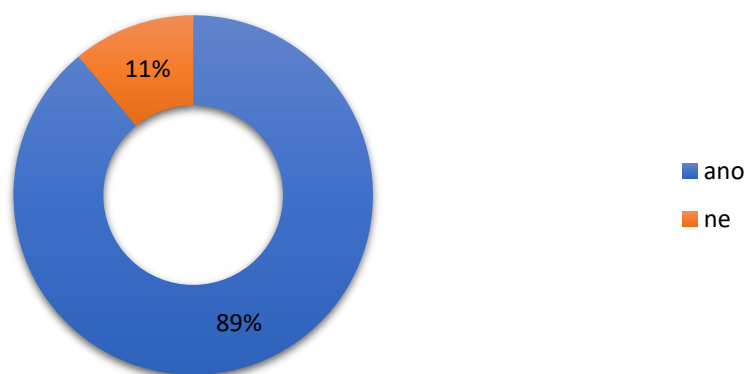
Graf 16: Změna zaměstnání - nové odvětví



Zdroj: vlastní zpracování

45 respondentů, což je skoro polovina dotazovaných, v předposlední otázce odpovědělo, že neuvažovalo o tom, že by změnili zaměstnání, dalších 23 respondentů by se věnovalo účetnictví, 15 respondentů by se dalo na dráhu daňových poradců, 11 dotazovaných by se chtělo uplatnit jako finanční analytik a zbylí 3 respondenti v oboru IT a jiných.

Graf 17: Doporučení



Zdroj: vlastní zpracování

Z poslední otázky je zřejmé, že ano, 89 % respondentů by toto zaměstnání doporučila svým známým a rodině, pouze 11 % respondentů ne.

5 Výsledky a diskuze

Tato kapitola shrnuje výsledky dotazníkového šetření, získané prostřednictvím 100 respondentů.

5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Z výše uvedeného dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 100 respondentů, je zřejmé, že organizace je ve větším počtu zastoupena ženským pohlavím oproti mužskému, z čehož lze usuzovat, že je toto povolání nejen, co se týká mzdového ohodnocení spíše lukrativnější pro ženy. Všeobecně pro mladé ženy je to jakási forma jistoty, protože právě mladé ženy mají obtížnější možnost získat zaměstnání, jelikož se u nich předpokládá případný odchod na mateřskou dovolenou. A právě zde mají „záruku“ stabilního zaměstnání a určitou jistotu návratu na původní pracovní místo.

Věková hranice u dotázaných respondentů je velice pestrá, jak již bylo zmíněno v komentáři u grafu výše, jsou zde zastoupeny skoro všechny věkové kategorie, ve větší míře se středoškolským vzděláním s maturitou. Ačkoliv část dotazovaných byla přijata na pracovní pozici bez výběrového řízení, pouze na doporučení stávajícího zaměstnance (týká se zaměstnanců s dlouholetou praxí), v dnešní době jsou takto přijímáni uchazeči pouze výjimečně (spíše se toto týká pracovních poměrů, nikoliv přijetí do služebního poměru). Drtivá většina potencionálních uchazečů je přijímána na základě výběrového řízení a proto se autor zajímal hlavně o tuto problematiku.

Jak již bylo zmíněno, výběrová řízení se vyhlašují pouze v případě ukončení, výpovědi ze služebního poměru většinou ze strany zaměstnance, odchodem do starobního důchodu nebo úmrtím. Lze i odchodem na mateřskou dovolenou, na tato místa se také konají výběrová řízení, ale pouze do pracovního poměru po dobu rodičovské dovolené. Nelze ani navýšit počet míst z důvodu vytíženosti pracovníků a nelze, aby bylo jedno systemizované místo obsazeno dvěma zaměstnanci. Stávající zaměstnanec se může přihlásit do výběrového řízení do vyšší platové třídy, pouze v případě pokud má odpovídající vzdělání. Nový zaměstnanec nastupuje až po odchodu stávajícího zaměstnance do starobního důchodu či odchodem stávajícího zaměstnance ze služebního poměru, to znamená, že zde už nastává problém se zaučením nového zaměstnance. Stávající zaměstnanec, který zaučuje nového kolegu

není schopen zajistit svoji agendu na sto procent a nový zaměstnanec, který se zaučuje také nevykonává plnohodnotnou práci a v tento okamžik je na oddělení minimálně o 1 až 1,5 zaměstnance méně. A paradoxně zkušený zaměstnanec, který je o minimálně jednu platovou třídu níž a nemá možnost se přihlásit do výběrového řízení, zaučuje nového zaměstnance na stejnou pozici, ale s vyšší platovou třídou a za tuto práci není nijak adekvátně ohodnocen. Pro organizaci by bylo jistě přínosnější, kdyby zaměstnanec, který odchází a jeho nástupce spolu mohli alespoň měsíc až dva spolupracovat. Zkušený zaměstnanec by tak mohl přímo předat svému nástupci odborné znalosti a zkušenosti a celý adaptační proces by pak proběhl mnohem lépe a rychleji. Ostatní body dotazníkového šetření byly náležitě okomentovány v příslušných grafech.

5.2 Doporučení

Výběrová řízení jsou ve všech organizacích velmi důležitou součástí pro přijetí nových uchazečů i stávajících zaměstnanců a určitě by se neměla žádným způsobem podceňovat. Cílem je zvýšení efektivity práce, aby mohl být zjednodušen celý proces výběrových řízení, který má dopad na kariérní růst a efektivitu práce jak současných tak nových uchazečů.

Autor by doporučil tato opatření:

- omezit proces výběrových řízení, zaměstnává to zbytečně spoustu lidí, kteří se nemohou plně věnovat své práci (např. v dnešní době se jedno výběrové řízení opakuje několikrát z důvodu nezájmu uchazečů nebo uchazeč není pro tuto pozici vhodný, na poslední chvíli si to rozmyslí),

- dále se u výběrových řízení zaměřit na uchazeče, kteří v životopise uvedli více zaměstnání, tyto žádosti rovnou vyřadit, u těchto uchazečů lze při přijetí předpokládat, že zde neseťvají delší dobu nebo budou nespokojeni s pracovním zařazením a ohodnocením,

- výběrové řízení není zárukou toho, že bude vybrán vhodný kandidát (byť má na požadovanou pozici potřebné vzdělání), zde dát více,

- prostoru současným zaměstnancům, se středoškolským vzděláním, možnost se přihlásit do výběrového řízení o vyšší třídu,

- postup o třídu, dle počtu odpracovaných let a zkušeností (bez výběrového řízení), jako určitá forma motivace a benefitu pro stávající dlouholeté zaměstnance, kteří zde setrvali a přispěli organizaci nemalou měrou k určité formě rozvoje.

Všechna navrhovaná opatření jsou pouze úvaha, které vedou k obsáhlejší diskusi a musely by být řešeny na úrovni úprav vnitřních platných právních předpisů v dané organizaci. Z teoretické roviny z pohledu nic není nemožné a nerealizovatelné a z hlediska efektivity práce by ukázal čas v následujícím horizontu let.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současný stav státních zaměstnanců týkající se kariérního a procesního růstu v návaznosti na současná výběrová řízení.

Základním kamenem každé organizace byli, jsou a budou především lidé, kteří udávají směr, plní požadované cíle dané organizace, a proto by mělo být zájmem každé organizace, vybrat kvalitní zaměstnance, kteří budou co nejlépe odpovídat daným požadavkům.

Teoretická část práce v obecné rovině objasňuje používané termíny, pojmy zabývající se touto s problematikou. Vše se odvíjí od termínu jako lidské zdroje, pod kterým si lze představit člověka a jeho dovednosti, znalosti a schopnosti. A právě získávání kvalitních pracovníků pro organizaci je v dnešní době klíčovou rolí na jedné straně organizace, která hledá vhodnou pracovní sílu a na druhé straně potencionální uchazeč, který hledá vhodné zaměstnání. Ale kde takového člověka najít? Lze hledat a najít jak v rámci interních, tak i z externích zdrojů. Existuje celá řada metod a způsobů jak potencionálního uchazeče o zaměstnání motivovat, potažmo zaujmout, aby se přihlásil do výběrového řízení. Právě Finanční správa dokáže uchazeče motivovat po přijetí do služebního poměru a složením úřednické zkoušky nabídkou stabilního zaměstnání s pravidelným příjmem, protože se jedná o státní organizaci a v neposlední řadě i spoustou benefitů, které každým rokem narůstají. Ale kromě kladné stránky má i stránku zápornou. Výběrová řízení mají svá úskalí pro stávající zaměstnance, ne všem dávají možnost tento proces podstoupit a posunout se kariérně výše. Ne pro nedostatky po odborné stránce nebo zkušenosti těch mají dlouholetí zaměstnanci více než dost než nově nastoupivší, ale protože drtivě většině z nich chybí požadované vzdělání, které by je kariérně posunulo. Zde by měla existovat výjimka pro dlouholeté pracovníky, kteří obětovali organizaci desítky let, a svou práci vykonávali poctivě. Nový zaměstnanec sice splňuje po formální stránce všechna kritéria pro výběrové řízení tím, že má požadované vzdělání a ostatní předpoklady k tomu určené, ale ani toto nemusí být kvalitou úspěchu a přínosem pro organizaci. Při výběru jen lze stěží odhadnout jaký ve skutečnosti bude po pracovní stránce. Proto se nadarmo neříká, že v najít v dnešní době pořádného člověka je jako hledat jehlu v kupce sena.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
- DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7119-389-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOLMAN, Luděk. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KRNINSKÁ, Růžena. Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7040-581-3.

- MOLEK, Jan. Personalistika a řízení. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2008. ISBN 978-80-7394-063-8.
- STÝBLO, Jiří. Management a lidé ve firmě. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-98.
- ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- VODÁČEK, Leo a Antonín ROSICKÝ. *Informační management: pojetí, poslání a aplikace*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-35-2.

Další zdroje

- Zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě
- FS ČR. (2017). *Metodická pomůcka odboru služebních a pracovněprávních vztahů pro výběrová řízení dle zákona o státní službě* (verze 1 platná od 28.8.2017).

8 Přílohy

Příloha A: Dotazník	51
---------------------------	----

Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Markéta Kosáčková a studuji na České zemědělské univerzitě v Praze na Provozně ekonomické fakultě obor Hospodářská politika a správa - VSRR. Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala téma: Státní zaměstnanci ve služebním poměru, ve které se zaměřuji na současný systém zaměstnávání zaměstnanců ve služebním poměru. Z tohoto důvodu bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní a bude sloužit pouze pro účely bakalářské práce.

Za vyplnění dotazníku předem děkuji.

Markéta Kosáčková

1) Jste

muž

žena

2) Věková skupina

18 – 30

31 – 40

41 – 55

56 – 62

63 +

3) Nejvyšší úplné dosažené vzdělání

Středoškolské vzdělání s maturitou

Vyšší odborné vzdělání (titul DiS.) nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském programu (titul Bc.)

Vysokoškolské vzdělání v magisterském/inženýrském programu (titul Ing., Mgr.)

jiné – uveďte:.....

4) Jak jste se o nabízené volné pozici dozvěděl/a?

sám jsem zaslal/a životopis

na základě doporučení stávajícího zaměstnance

o volném místě jsem se dozvěděl na úřadu práce nebo v agentuře práce

o volném místě jsem se dozvěděl na webových stránkách Finanční správy (dále jen "FS")

5) Z čeho se skládalo výběrové řízení?

písemný test

ústní pohovor

kombinace písemného testu a ústního pohovoru

zkouška na PC

bez výběrového řízení - na doporučení

ostatní (např. jazykové znalosti)

6) Uveďte délku praxe ve Finanční správě:

do 1 roku

do 5 let

do 10 let

do 15 let

nad 20 let

7) **Jste spokojen se svým stávajícím zaměstnáním – zařazením na pracovní pozici?**

- ano ne

8) **Jste za svou práci adekvátně ohodnocen a jsou podle Vás mimořádné odměny v odpovídající výši (dle "sezonní" vytíženosti)?**

- plat i odměny jsou vyhovující
 plat by měl být vyšší, odměny vyhovující
 plat vyhovující, odměny by měly být vyšší
 plat ani odměny neodpovídají

9) **Jaké benefity, které Finanční správa nabízí, využíváte?**

- Cafeteria
 stravenky
 přísp. na penzijní spoř.
 dětský tábor v zařízeních FS
 letní dovolená v zařízení FS

10) **Máte možnost kariérního růstu?**

- ano
 ne

11) **Pokud nemáte možnost kariérního růstu, označte důvod:**

- vyšší pozice není volná
 nedostatečné vzdělání požadované na vyšší pozici
 nedostatečná délka praxe požadovaná na vyšší pozici
 jiné – uveďte:.....

12) **V případě, že máte možnost kariérního růstu, plánujete se přihlásit do výběrového řízení?**

- ano
 ne

13) **K 1. 1. 2020 došlo ve Finanční správě k restrukturalizaci, kdy došlo i k propouštění. Přemýšlel/a jste v této situaci o změně zaměstnání? Pokud ano, uveďte případné odvětví, v kterém byste se uplatnil/a.**

- ne
 účetnictví
 daňový poradce
 IT
 jiné
 finanční analytik/ekonom

14) Doporučili byste zaměstnání ve Finanční správě přátelům a rodinným příslušníkům?

ano

ne