

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE



**Dopad zákona o státní službě na podobu výběrových řízení na státní
zaměstnance**

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Jana Stará

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D. – KSA

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma Dopad zákona o státní službě na podobu výběrových řízení na státní zaměstnance vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Praze dne 28. 3. 2017

podpis.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. – KSA, za její trpělivost a cenné připomínky. Poděkování patří také mému příteli a rodině, kteří mě podporovali i v těch nejnáročnějších fázích studia a psaní mé diplomové práce.

KOPIE ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE ZE STAGU!!!!

KOPIE ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE ZE STAGU!!!!

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Jana Stará
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D. – KSA
Rok obhajoby:	2017
Název práce:	Dopad zákona o státní službě na podobu výběrových řízení na státní zaměstnance
Anotace práce:	<p>Cílem diplomové práce je zhodnocení dopadu služebního zákona na podobu výběrových řízení na státní zaměstnance ve služebních úřadech. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První kapitola teoretické části se zabývá zákonem o státní službě, jeho vznikem, působností a organizací. Druhá kapitola obsahuje možné přístupy výběrových řízení a různé způsoby výběru vhodného kandidáta dle odborné teorie. V praktické části jsou teoretické přístupy srovnávány s realitou zákona o státní službě, aby bylo možné identifikovat výhody a nevýhody výběru úředníků do služebního poměru v režimu zákona o státní službě. Závěr diplomové práce obsahuje shrnutí zjištění všech nedostatků výběrových řízení, vedených dle služebního zákona. Největším problémem je shledána neefektivita výběrových řízení v podobě nárůstu administrativy a zatížení personálního řízení bez většího přínosu, vazba výběrových řízení na správní řád a chybějící prvek subjektivity, který k výběrovým řízením patří.</p>

Klíčová slova:	zákon o státní službě, správní řád, výběrová řízení, služební orgán, státní zaměstnanec, služební místo, žadatel
Title of Thesis:	Impact of the Civil Service Act to the form of tenders for state employees
Annotation:	The aim of the thesis is to evaluate the impact of the Civil Service Act to the form of tenders for state employees in service authorities. The work is divided into theoretical and practical. The first chapter of the theoretical part deals with the Civil Service Act, its origin, scope and organization. The second chapter contains possible approaches tenders and different ways of selecting a suitable candidate in accordance with professional theory. In the practical part theoretical approaches compared with the reality of the civil service law in order to identify the advantages and disadvantages of choosing officials of the service under the Civil Service Act. The final section contains a summary of findings of deficiencies competitions conducted by the Civil Service Act. The biggest problem is found inefficiency tenders in increased administrative burden and personnel management without much benefit, binding tenders for administrative order and missing element of subjectivity, which belongs to a tender.
Keywords:	Civil Service Act, the Administrative Procedure Code, tenders, service authority, a government employee, official site, the applicant
Názvy příloh vázaných v práci:	příloha č. 1 – vzor rozhodnutí o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo příloha č. 2 – popis služebního místa příloha č. 3 – vzor oznámení o vyhlášení výběrového řízení na služební místo
Počet literatury a zdrojů:	15
Rozsah práce:	119 stran. (173 351 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	12
1 Zákon č . 234/2014 Sb. o státní službě.....	14
1.1 Vznik zákona o státní službě.....	14
1.2 Působnost zákona o státní službě	15
1.3 Vymezení pojmů	16
1.3. Organizační věci služby a služebních vztahů.....	18
2 Získávání a výběr nových pracovníků.....	20
2.1. Získávání nových zaměstnanců v rámci dalších personálních činností - řízení lidských zdrojů.....	20
2.1.1 Personální práce a personální činnosti.....	21
2.2 Proces výběru nových pracovníků	24
2.2.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků.....	28
2.2.2 Pracovní místo, analýza pracovního místa, jeho popis a specifikace	29
2.2.3 Zdroje získávání nových pracovníků.....	33
2.2.4 Metody přilákání nových pracovníků	36
2.2.5 Kritéria výběru nových pracovníků	45
2.2.6 Metody výběru nových pracovníků.....	48
3 Získávání a výběr státních zaměstnanců dle služebního zákona	61
3.1 Proces výběrových řízení dle služebního zákona	62
3.1.1 Identifikace potřeb nových státních zaměstnanců.....	64
3.1.2 Služební místo, analýza služebního místa, jeho popis a specifikace	68
3.1.3 Zdroje získávání nových státních zaměstnanců.....	72
3.1.4 Metody přilákání nových státních zaměstnanců.....	77
3.1.5 Kritéria výběru nových státních zaměstnanců	85
3.1.6 Metody výběru nových státních zaměstnanců.....	92
Závěr	105
Seznam použité literatury a zdrojů	107
Seznam příloh:	109
Přílohy:.....	110

Úvod

V roce 2014 byl schválen zákon o státní službě, který se již dva roky implementuje. Tato implementace přinesla řadu změn do personálních procesů. Z mého pohledu se ukázalo nejvíce změn v procesu VŘ. Příjímací řízení se významným způsobem zformalizovalo, což přineslo jak pozitivní tak negativní důsledky. Tématem mé práce je porovnání teoretických východisek personální práce při výběrových řízeních, s jejich praktickou realizací v režimu zákona o státní službě.

Cíl mé práce jsem definovala jako – Zhodnocení změn ve výběrových řízeních na státní zaměstnance v souvislosti s platností zákona o státní službě. Ve zhodnocení, v první části své práce, seznamuji čtenáře se vznikem zákona o státní službě a detailně se zabývám možnými přístupy výběrových řízení, a různými způsoby výběru vhodného kandidáta dle odborné teorie. Ve druhé části své práce tyto teoretické přístupy poměřuji s realitou zákona o státní službě. V rámci své práce si kladu otázku, jak lze vybrat nejvhodnějšího kandidáta postupy, které doporučuje odborná literatura v režimu zákona o státní službě. Mezi hlavní zdroje mé práce patřila v teoretické části odborná literatura, která je dle mých zkušeností, nevíce využívaná personalisty v praxi.

V praktické části své práce, a při formulaci závěrů, jsem vycházela převážně ze své praxe ministerského rady odboru lidských zdrojů v Ministerstvu kultury a využívala interních dokumentů úřadu a porovnávala jsem teoretické přístupy výběrových řízení s možnostmi zákona o státní službě.

Soukromé společnosti se procesem výběrového řízení především snaží najít nejvhodnějšího kandidáta na konkrétní pozici, čímž minimalizují svoje náklady a do budoucna, když se zaměstnanec osvědčí, zvyšují své výnosy přes vyšší přidanou hodnotu. Ve státní správě se tyto principy dají uplatnit jen částečně. Přesto je důležité zajistit na konkrétní pozici co nejvhodnějšího zaměstnance. Ve své práci se zabývám zejména otázkou, jakým způsobem se zákon o státní službě projevívá právě na výběru nejvhodnějšího uchazeče, čím jej limituje a v čem naopak podporuje.

1 Zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě

1.1 Vznik zákona o státní službě

Donedávna byla Česká republika jedinou zemí, která neměla speciální normu pro státní úředníky. Zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě (dále jen ZSS) předcházela zákon č. 218/2002 Sb. zákon o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon). (Bělecký, 2015, s. 11, 12) Tento zákon však nenaplňoval požadavky Ústavy české republiky č. 1 /1993 Sb., která v čl. 79 stanovuje:

„(1) Ministerstva a jiné správní úřady lze zřídit a jejich působnost stanovit pouze zákonem.

(2) Právní poměry státních zaměstnanců v ministerstvech a jiných správních úřadech upravuje zákon.

(3) Ministerstva, jiné správní úřady a orgány územní samosprávy mohou na základě a v mezích zákona vydávat právní předpisy, jsou-li k tomu zákonem zmocněny.“

Dne 1. května 2004 se Česká republika stala členskou zemí Evropské unie a zavázala se tak vůči evropské unii zavést profesionální státní správu.

Evropská komise tím také podmiňovala čerpání evropských strukturálních fondů pro další programové období. (MMR, 2014)

Na základě výše zmíněných důvodů vznikla potřeba novelizace stávajícího zákona, nebo vytvoření nového zákona, který by upravoval nezbytné požadavky na profesionalitu, nestrannost, odpovědnost a transparentnost výkonu moderní, stabilní a efektivní státní správy. (Bělecký, 2015, s. 5)

Nový zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě (dále jen ZSS) nahradil předešlý návrh služebního zákona v rozporu se zvyklostmi, odpovídajícími standardnímu legislativnímu postupu, protože proces přijetí zákona byl napaden ústavní stížností prezidenta České republiky. Prezident České republiky podal návrh na zrušení, či změnu nového ZSS. Ústavní soud však přijal jen část pozměňovacího návrhu, ale návrh na zrušení zákona nebyl ústavním soudem vyslyšen. (Bělecký, 2015, s. 9)

ZSS byl zveřejněn ve sbírce zákonů České republiky dne 6. listopadu 2014 a plné účinnosti nabyl dne 1. ledna 2015. (Bělecký, 2015, s. 14)

1.2 Působnost zákona o státní službě

Působnost ZSS dle ustanovení § 1 upravuje především právní poměry státních zaměstnanců vykonávajících státní správu ve správních úřadech, jejich služební vztahy, odměňování, organizační věci státní služby a řízení ve věcech služebního poměru. Konkrétní výčet úřadů, na které se vztahuje ZSS, však tento zákon neobsahuje. (ČR, 2014)

ZSS také upravuje organizační věci, týkající se zaměstnanců, kteří pracují ve správních úřadech v základním pracovněprávním vztahu. To platí pro zaměstnance, kteří nevykonávají činnosti dle § 5 ZSS, který upravuje obory služby státních zaměstnanců. Na takové zaměstnance se nadále vztahuje zákoník práce a jejich místo není služební, nýbrž pracovní. (ČR, 2014)

Působnost zákona je vymezena v § 2 ZSS okruhem osob, na které se zákon nevztahuje. V této části služebního zákona zákonodárci mysleli požadavek evropské komise na odpolitizování státní správy a z režimu

státní služby vyňali členy vlády, jejich poradce a další zaměstnance zařazené v jejich kabinetech, vedoucího Úřadu vlády České republiky a také jeho zaměstnance, kteří pro něj pracují. Dále ze své působnosti ZSS vyjímá náměstka člena vlády a jeho podřízené, i když je zajímavé, že se tento zákon zabývá okruhem jejich pravomocí a jejich jmenováním v § 173 ZSS. Také je ze státní služby vyňat předseda a člen Rady Českého telekomunikačního úřadu, předseda a místopředseda Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, Českého statistického úřadu, Energetického regulačního úřadu a v účinnosti od 1. 1. 2016 i členy Rady tohoto úřadu a předseda a inspektor Úřadu pro ochranu osobních údajů. Pod ZSS nespadá ani ředitel a inspektor Ústavu pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod a zaměstnanci bezpečnostních sborů, Generálního štábu Armády České republiky, Vojenské policie, Vojenského zpravodajství a Národního bezpečnostního úřadu. Nakonec nespadají pod režim státní služby ani zaměstnanci, kteří vykonávají pouze pomocné, servisní, nebo manuální práce ve správních úřadech a jejich nadřizení, kteří jejich práci řídí a kontrolují. (ČR, 2014)

Pro lepší pochopení působnosti zákona definuji základní pojmy jako státní správa, správní úřad, státní zaměstnanec a služební poměr.

1.3 Vymezení pojmů

Státní správa je jádrem veřejné správy, která je uskutečňována jménem a v zájmu státu. Je to ta část veřejné správy, kterou se realizuje výkonná moc státu a jeho politika. Může být vykonávána přímo – bezprostřední výkon státními orgány (jednotlivé složky státu), nebo nepřímo – výkon v přenesené působnosti, který je určen zákonem. (Kadečka, 2009, s. 4, 5)

Správní úřad je dle § 3 ZSS Ministerstvo, nebo jiný správní úřad, který je zřízen zákonem a je jím označen jako správní úřad, nebo orgán státní správy. Správní úřad je označen dle § 4, pro účely ZSS, jako služební úřad, a to platí i pro státní orgán, nebo právnickou osobu, kterou tak výslovně označuje jiný zákon. Tímto zákonem je zákon č. 250/2014 Sb., o změně zákonů souvisejících s přijetím zákona o státní službě. (Bělecký, 2015, s. 23)

Státní zaměstnanec – pojem státní zaměstnanec je vymezen v § 6 ZSS jako fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru a zároveň zařazena na služební místo, nebo jmenovaná na služební místo představeného, kde bude vykonávat činnosti vztahující se k oborům služby, které jsou vymezené v § 5 ZSS. (Bělecký, 2015, s. 23)

V souvislosti s vymezením pojmu státního zaměstnance jsem se dotkla pojmu „představený“, jehož vymezení je neméně důležité pro další práci. (Bělecký, 2015, s. 23)

Představený je dle § 9 ZSS státní zaměstnanec, který je oprávněn vést podřízené státní zaměstnance, přidělovat jim služební úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat výkon jejich služby a dávat jim k tomu příkazy. Za představeného se považuje i fyzická osoba, která je na základě tohoto zákona oprávněna dávat úkoly státnímu zaměstnanci k výkonu služby. To může být např. příslušník bezpečnostního sboru, nebo voják z povolání (ČR, 2014)

Služební poměr vzniká k České republice služebním slibem, kde zaměstnanec slibuje státu věrnost:

„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu státní služby se budu řídit právními a služebními předpisy a v souladu s nimi příkazy představených. Své povinnosti budu vykonávat řádně, nestranně, svědomitě, odborně a v zájmu České republiky, nebudu zneužívat postavení státního zaměstnance a budu se chovat a jednat tak, aby nebyla ohrožena důvěra ve státní službu.“ (Bělecký, 2015, s. 80, § 32 odst. 2)

Služební slib skládá zaměstnanec před služebním orgánem a po jeho přečtení zaměstnanec prohlašuje „Tak slibuji!“ a podepíše úřední záznam o složení služebního slibu. (ČR, 2014, 32)

Služební poměr deklaruje, že služba je vykonávána ve služebním poměru na dobu určitou či neurčitou. Vzniká jednostranným rozhodnutím za souhlasu osoby, která se chce stát státním zaměstnancem a chce vykonávat službu pro stát. Služební poměr ukládá státnímu zaměstnanci zvýšené povinnosti, nad rámec právní úpravy zákoníku práce, jeho práva, jako fyzické osoby, včetně omezení některých jeho práv úplně.

Výhodou služebního poměru oproti pracovnímu poměru je míra stability státních zaměstnanců, která je dána především stanovenou systemizací služebních míst a stanovením pravidel pro skončení služebního poměru. (Bělecký, 2015, s. 61, 62)

1.3. Organizační věci služby a služebních vztahů

Služební orgán je zákonem o státní službě v § 10 vymezen jako orgán, který je oprávněn jednat a rozhodovat ve věcech služebního poměru.

Hierarchie služebních orgánů a státních zaměstnanců:

- a) vláda nebo ministr vnitra na základě pověření vlády vůči náměstkovi ministra vnitra pro státní službu (dále jen „náměstek pro státní službu“),

- b) vláda nebo pověřený člen vlády vůči vedoucímu služebního úřadu, který je ústředním správním úřadem,
- c) náměstek pro státní službu vůči vedoucímu služebního úřadu, který nemá nadřízený služební úřad, státnímu tajemníkovi a personálnímu řediteli sekce pro státní službu,
- d) vedoucí služebního úřadu nebo státní tajemník vůči vedoucímu podřízeného služebního úřadu,
- e) personální ředitel sekce pro státní službu vůči státním zaměstnancům zařazeným v sekci pro státní službu,
- f) vedoucí služebního úřadu nebo státní tajemník vůči ostatním státním zaměstnancům. (Bělecký, 2015, s. 43, § 10)

Ústředním orgánem pro státní službu je sekce pro státní službu zřízená na Ministerstvu vnitra. Tato organizační jednotka byla na Ministerstvu vnitra zřízená po neshodách okolo zřízení Generálního ředitelství státní služby, dle ZSS, kde by se vedoucím úředníkem státní služby stal generální ředitel. Proto se také ZSS v § 202 zabývá jejím zrušením. (Bělecký, 2015)

Sekci státní služby na Ministerstvu vnitra vede náměstek pro státní službu. Tato pozice byla obsazena na základě výběrového řízení RNDr. Josefem Postráneckým, který byl do funkce jmenován vládou na návrh předsedy vlády Mgr. Bohuslavem Sobotkou dne 2. února 2015, kdy složil služební slib a nastoupil do funkce na funkční období šesti let. (Vláda České republiky, 2015)

Po vymezení působnosti ZSS a vysvětlení jeho základních pojmů se dále budu věnovat teoretickým východiskům výběrových řízení v odborné literatuře.

2 Získávání a výběr nových pracovníků

Výběrová řízení, kterými organizace získávají nové zaměstnance, jsou jednou z důležitých personálních činností. Výběr kvalitních zaměstnanců je klíčový pro celkové řízení lidských zdrojů a budování lidského kapitálu společnosti, díky kterému společnosti naplňují svoje cíle.

Jak jsem již zmínila, tak výběr nových zaměstnanců je součástí personální práce, proto bych dále ještě ráda vymezila výběrová řízení na nové zaměstnance v rámci řízení lidských zdrojů.

2.1. Získávání nových zaměstnanců v rámci dalších personálních činností - řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepce personální práce, která se začala formovat v zahraničí v 50. a 60. letech. Koubek řízení lidských zdrojů považuje za jádro řízení celé organizace a jeho nejdůležitější složku. Také upozorňuje na to, že by mělo být neoddělitelnou součástí práce každého manažera. Tato nová koncepce personální práce vyzdvihuje význam člověka a jeho práce, jako nový hnací motor činnosti každé organizace. U této koncepce personální práce přestala být jen administrativní činností a přetransformovala se i do práce koncepční a řídicí. (Koubek, 2009, s. 15)

Armstrong: „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27)

Armstrong uvádí, že hlavním obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajištění dostatku lidí, jejichž prostřednictvím se budou plnit cíle organizace. (Armstrong, 2007, s. 30)

2.1.1 Personální práce a personální činnosti

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2009, s. 13)

Koubkova výše uvedená definice personální práce poukazuje na velkou rozmanitost činností, které personální útvar či útvar lidských zdrojů musí obsáhnout. Pro větší konkretizaci činností personální práce využiji výčet personálních činností dle Armstronga:

- vytváření a rozvoj organizace;
- personální plánování;
- řízení talentů;
- řízení znalostí;
- získávání a výběr pracovníků;
- vzdělávání a rozvoj;
- řízení odměňování;
- vztahy s pracovníky;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- péče o pracovníky;
- personální správa;
- plnění ze zákona vyplývajících povinností;

- záležitosti rovného zacházení a řízení rozmanitosti (kulturně rozmanití pracovníci) a
- všechny další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů.
(Armstrong, 2007, s. 65)

Jak už jsem se výše zmiňovala, tak získávání a následný výběr pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, která je finančně i časově nákladná a má velký vliv na úspěšnost organizace. Kocianová tak upozorňuje na kvalitní přípravu celého procesu výběrových řízení, na kterých by se mělo podílet více lidí. Personalisté, i vedoucí zaměstnanci, či různí specialisté a personální agentury. Dále také Kocianová upozorňuje, že bychom při výběru nového pracovníka měli myslet na to, že výběrové řízení je situací, která by už od začátku celého procesu, výběru a jednání s uchazeči, měla probíhat na partnerské úrovni. Uchazeč nabízí své schopnosti a dovednosti organizaci, ale také si vybírá vhodnou práci a organizaci, pro kterou bude pracovat. Stejně tak organizace nabízí volné pracovní místo a má možnost si vybrat mezi uchazeči toho nejvhodnějšího na danou pracovní pozici a tak naplňovat cíle organizace. (Kocianová, 2010, s. 94)

Dle Koubka každá organizace, ať už jde o soukromou, či státní organizaci, bude dlouhodobě plnit své cíle jen za předpokladu, že propojí a využije všech svých zdrojů:

- a) materiální zdroje;
- b) finanční zdroje;
- c) lidské zdroje a
- d) informační zdroje. (Koubek, 2009, s. 13)

„Úkolem výběru pracovníků je zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě, jak bude uchazeč schopen se přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci v organizaci a jeho předpoklady k rozvoji a ověřit, zda nabízená práce odpovídá jeho představám a ambicím.“
(Kocianová, 2010, s. 94)

Armstrong, oproti Kocianové, definuje cíl výběru zaměstnanců obecněji. Cílem získávání a výběru nových zaměstnanců by mělo být, aby organizace získala potřebný počet kvalitních zaměstnanců, kteří budou naplňovat cíle a potřeby lidských zdrojů s minimálními náklady.
(Armstrong, 2007, s. 343)

Aby se naplnilo očekávání od výběru nových zaměstnanců, jako je efektivní výběr vhodného pracovníka na dané pracovní místo, za minimální náklady, tak se autoři v odborné literatuře zabývají fázemi celého procesu výběru nového pracovníka, od identifikace potřeb organizace, až po nástup nového pracovníka do organizace, protože pro efektivní personální činnost je příprava a plánování základem. V odborné literatuře se autoři samozřejmě zabývají i dalšími personálními činnostmi, které následují po nástupu nového zaměstnance do organizace, jako je například adaptace nového pracovníka, ale to už jsou činnosti, které následují po celém procesu výběru nového pracovníka, tak se jimi ve své práci nebudu dále zabývat.

V další části své práce se budu zabývat podrobněji fázemi celého výběrového procesu, který bývá též nazýván, jako výběrové řízení.

2.2 Proces výběru nových pracovníků

Proces výběru nových zaměstnanců je v odborné literatuře pojímán každým autorem rozdílně a každý do něj zahrnuje různé činnosti. Každý z nich však upozorňuje na jejich variabilitu.

Kocianová vysvětluje proces výběru nových pracovníků „*Proces výběru pracovníků je posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto.*“ (Kocianová, 2010, s. 94)

Dle Kocianové tento proces začíná od přihlášení uchazeče do výběrového řízení a končí rozhodnutím o přijetí jednoho z nich, a uvádí jeho postup:

1. *zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor (předvýběr);*
2. *první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor);*
3. *shromáždění a analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření;*
4. *výběrový (přijímací) rozhovor;*
5. *zkoumání referencí (formulář, ústní informace);*
6. *předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům;*
7. *rozhodnutí o přijetí pracovníka;*
8. *informování uchazeče o přijetí — nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí).*“ (Kocianová, 2010, s. 95)

Autorka dále upozorňuje, že výše uvedený postup není jediným správným a navíc u výše uvedeného postupu, je možné změnit pořadí některých jeho kroků. Změnit pořadí kroků můžeme třeba prohozením

pořadí přijímacího pohovoru a testování způsobilosti uchazečů, nebo v případě přijímání člověka z vnitřních zdrojů (stávajícího zaměstnance organizace), můžeme některé kroky úplně vynechat. (Kocianová, 2010, s. 95)

Armstrong popisuje proces výběrového řízení už od fáze personálního plánování, kde se definují požadavky organizace a požadavky na konkrétní pracovní místo, a tento proces končí tvorbou a podpisem pracovní smlouvy.

Aby byl dle Armstronga naplněn cíl výběrového řízení, který jsem výše ve své práci popisovala, doporučuje při získávání a výběru zaměstnanců držet se tří fází (Armstrong, 2007, s. 343):

První fází je **definování požadavků**, kdy určíme počet a kategorií lidí, které organizace potřebuje. Požadavky na konkrétní pracovní pozici jsou vyjádřeny v popisu a specifikaci pracovního místa. Specifikace požadavků - požadavky na chování a postoje, odborná příprava a výcvik, zkušenosti, praxe, zvláštní požadavky, vhodnost pro organizaci, další požadavky a možnost splnit očekávání uchazeče. (Armstrong, 2007, s. 343)

Druhá fáze je **přilákání uchazečů**, které se zabývá rozpoznáním, vyhodnocením a využitím nejvhodnějších zdrojů potencionálních uchazečů, ať už jde o zdroje vnitřní či vnější. U vnějších zdrojů je třeba najít vhodnou formu inzerce pracovního místa, aby oslovila vhodnou skupinu uchazečů, nebo využít rady externích subjektů, jako jsou např. poradenské a personální agentury (outsourcing). V případě problémů s přilákáním uchazečů Armstrong doporučuje analýzu silných a slabých stránek organizace, jako zaměstnavatele. (Armstrong, 2007, s. 347-357)

Třetí fáze je **vybírání uchazečů**, do kterého spadá třídění žádostí uchazečů, osobní pohovory, různé testování a hodnocení uchazečů,

případně assessment centrum, získávání referencí na uchazeče, přímá nabídka zaměstnání uchazeči a tvorba pracovní smlouvy. (Armstrong, 2007, s. 343)

Koubek upozorňuje hlavně na problematiku potřeby rychlého obsazení volných pracovních míst organizace. Pro rychlé a efektivní obsazení volných pracovních míst je třeba mít perfektní znalost povahy práce a držet se jasně metodologicky daného postupu. Proto ještě před strukturou samotného procesu výběru uvádí i strukturu, která by měla proběhnout před samotným výběrovým procesem, která se zabývá částí přípravy na výběrové řízení a končí sestavením seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru. (Koubek, 2009, s. 131)

- 1) *Identifikace potřeby získávání pracovníků;*
- 2) *popis a specifikace obsazovaného pracovního místa;*
- 3) *zvážení alternativ;*
- 4) *výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků;*
- 5) *identifikace potencionálních zdrojů uchazečů;*
- 6) *volba metod získávání pracovníků;*
- 7) *volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů;*
- 8) *formulace nabídky zaměstnání;*
- 9) *uveřejnění nabídky zaměstnání;*
- 10) *shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi;*
- 11) *předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a jednání s nimi;*
- 12) *sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.* (Koubek, 2009, s. 131)

Dále se Koubek zabývá už samotným procesem výběru, a také uvádí, že není nutné dodržet všechny kroky, nebo jejich pořadí. Výběrový proces dělí na dvě fáze:

1) předběžná fáze – má tři kroky:

- definice pracovního místa (popis pracovního místa) a základních pracovních podmínek;
- zkoumání jakou kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti by měl uchazeč mít (specifikace pracovního místa);
- konkrétní specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, praxi, zvláštní schopnosti a vlastnosti, které by měl mít vhodný uchazeč – tento krok vychází z předešlého kroku, a často je ve stručnější formě využíván jako podklad pro inzerci a také se stává kritérii, které se mohou uplatnit při výběru.

2) vyhodnocovací fáze

- analýza dokumentů předložených uchazečem včetně životopisu;
- doplňující předběžný pohovor;
- testování uchazečů;
- výběrový pohovor – interview;
- ověření referencí;
- zajištění lékařského potvrzení;
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče;
- informování uchazečů o výsledcích výběrového řízení. (Koubek, 2009, s. 174)

Stýblo výběrové řízení popisuje jako soubor činností, kdy každá z činností má svou metodiku a podotýká, že neexistují předepsané, nebo univerzální metodiky, předpisy a návody, které by byly platné na všechna

výběrová řízení. Tvrdí, že základem ke kvalitnímu provedení výběrového řízení je zapotřebí hlavně:

- mít možnost výběru (mít čas na výběrové řízení a mít dostatečný počet uchazečů)
- kvalitní stanovení kritérií výběru (objektivita)
- znalost a ovládání metod výběru. (Stýblo, 1993, s. 252, 253)

Dále, se ve své práci budu zabývat podrobněji jen vybranými fázemi výběrového procesu, kterými se budu zabývat i v praktické části své práce a porovnávat je s výběrovými řízeními vedených dle ZSS.

2.2.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Identifikace potřeb společnosti nových zaměstnanců by mělo vycházet z plánů organizace, strategické a operativní potřeby. Při odhadu počtu a profesně kvalifikační struktury pracovníků vycházejí linioví manažeři spolu s personalisty i z plánů činnosti, investic i technického rozvoje. (Koubek, 2009, s. 132)

Identifikace potřeb získávání pracovníků je třeba dělat průběžně, kdy organizace očekává potřebu nových zaměstnanců, či rekvalifikaci stávajících pracovníků v návaznosti např. na změnu potřeb trhu.

Koubek navrhuje periodické prognózy, které identifikují potřeby nových, či dodatečných zaměstnanců a soustavnou analýzu stavu a pohybu zaměstnanců v organizaci, která umožňuje identifikovat reprodukční potřebu pracovníků, jako je odchod do důchodu, odchod na mateřskou dovolenou a také faktory, které ovlivní úsporu pracovních míst. Bohužel ne, vždycky jde předem odhadnout potřeby nových zaměstnanců, jako třeba odchod zaměstnance k jinému zaměstnavateli. V tomto případě časově

pomáhá organizaci najít nového zaměstnance zákoník práce, který udává výpovědní dobu. (Koubek, 2009, s. 132)

Pro každou organizaci je důležité dobře hospodařit s pracovní silou a snižovat její náklady. Proto Koubek upozorňuje na alternativy:

- zrušení pracovního místa;
- přerozdělení práce mezi jiná pracovní místa, případně jen té, která je nezbytně nutná;
- pokrytí práce formou přesčasů;
- pokrytí práce jen částečným úvazkem;
- dočasný pracovní poměr;
- pokrytí práce formou dohody o provedení práce, nebo pracovní činnosti;
- externí dodavatel – např. outsourcingem;
- práce vyžaduje plný úvazek. (Koubek, 2009, s. 133)

2.2.2 Pracovní místo, analýza pracovního místa, jeho popis a specifikace

Pro výběr nového pracovníka, který bude vhodným kandidátem na obsazované místo, je důležité znát kvalitně obsah práce pracovního místa, které potřebujeme obsadit. K tomu nám slouží popis pracovního místa, který personalisté spolu s vedoucími zaměstnanci, případně externisty tvoří na základě analýzy pracovního místa.

„Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze je považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto pracovním místě kdekoliiv.“
(Armstrong, 2007 s. 277)

Kocianová definuje pracovní místo, jako soubor úkolů a dovedností, kterými by člověk měl disponovat na určitém pracovním místě. Dále specifikuje pojem pracovní role, což je úloha, kterou lidé hrají na daném pracovním místě. (Kocianová 2010, s. 41)

Armstrong upřesňuje, že pracovní role je očekávané chování pracovníka na daném pracovním místě. (Armstrong 2007, s. 171)

Analýza pracovních míst je důležitou personální činností, která slouží k výběru nových zaměstnanců a jako podklad pro další personální činnosti. Je to proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit získané informace o náplni určitého pracovního místa a napomáhá k nalezení odlišností různých pracovních pozic. (Kocianová, 2010, s. 41)

Koubek analýzu pracovních míst nadneseně nazývá jakousi inventurou, která spojuje všechny úkoly, odpovědnosti a podmínky, které se vážou na pracovní místo v souvislosti s vazbou na jiná pracovní místa. Z takové inventury pak následně vyvodíme požadavky na osobu, která by měla pracovní místo vykonávat. (Koubek, 2009, s. 71)

Kocianová upozorňuje na rozmanitost pracovních pozic a s tím spojenou identifikaci důležitých informací, které pro popis pracovního místa budeme potřebovat. Jiné informace budeme potřebovat pro popis práce člověka, který pracuje například ve výrobním oddělení a pro člověka, který pracuje v kanceláři. Tam se povaha práce a očekávaného chování zaměstnance významně liší. (Kocianová, 2010, s. 43)

Stýblo dělí analýzu práce na kroky dle Tóth, R. – Rubelec, L.:

- 1) popis pracovního místa – získání údajů o práci

- 2) hodnocení pracovního místa – zhodnocení informací, na jejichž základě se určí význam daného místa i s návazností na mzdové zařazení
- 3) určení náležitostí pracovního místa – tzn. tvorba popisu pracovního místa, který by měl obsahovat funkci místa, podfunkci a činnosti, které jsou jeho náplní.
- 4) stanovení kvalifikačních požadavků na jednotlivá pracovní místa. (Stýblo, 1993, s. 237, 238)

Koubek analýzu pracovního místa rozděluje na dvě oblasti otázek. Oblast, která se zabývá pracovními úkoly a podmínky a oblast, která se zabývá pracovníkem. (Koubek, 2009, s. 72)

Mezi nejdůležitější otázky první oblasti, která se zabývá pracovními úkoly a podmínkami řadí:

- Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce.
- Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?
- Jak se práce provádí?
- Proč se úkoly a povinnosti vykonávají právě takovým způsobem?
- Kdy a kde se úkoly vykonávají? (Koubek, 2009, s. 72)

Do druhé oblasti zabývající se pracovníkem řadí otázky, které se zabývají:

- fyzickými a duševními požadavky
- dovednostmi
- vzděláním a kvalifikací
- pracovními zkušenostmi
- charakteristikou osobnosti a postojů. (Koubek, 2009, s. 73)

Odpovědi na otázky obou oblastí pak tvoří tzv. specifikaci pracovního místa, nebo také požadavky na pracovníka. Koubek upozorňuje na požadavek maximální přesnosti a periodické aktualizace popisu a specifikaci pracovního místa. Analýza práce by totiž měla popisovat práci, tak jak skutečně vypadala v době, kdy analýza probíhala. Ne jak vypadala v minulosti, nebo jak bychom si představovali, aby vypadala v budoucnosti, nebo tak jak vypadá podobná práce v jiné organizaci. (Koubek, 2009, s. 73)

Úspěšnost analýzy práce závisí vždy na kvalitě získaných informací. Proto je třeba hned na začátku zvážit zdroj a metody, které k získání dat organizace využije.

Zdroje informací k analýze pracovních míst:

- pracovník zařazený na pracovní místo
- školený a zkušený pozorovatel
- bezprostřední nadřízený
- specialista na analýzu pracovních míst
- nezávislý odborník na danou práci
- spolupracovníci a podřízení
- další odborníci, především techničtí pracovníci, kteří dobře znají úkoly, které vyplývají z postavení pracovního místa v systému organizace
- existující písemné materiály o daném pracovním místě – spíše jako doplňkový zdroj. (Koubek, 2009, s. 76)

Problémy, které mohou vzniknout, při analýze pracovních míst vznikají z povahy lidského chování, nebo z povahy procesu analýzy. (Koubek, 2009, s. 76)

Dalším důležitým krokem úspěšné analýzy pracovních míst je volba správné metody. Základními metodami jsou rozhovory, dotazníky, pozorování a popisy pracovního místa tvořené zaměstnancem, který na daném místě pracuje. Dále se při analýze pracovních míst využívají také kontrolní seznamy a hodnotící stupnice, které se podobají dotazníkům. (Kocianová, 2010, s. 47,48)

Metod, které se využívají při analýze pracovních míst, najdeme v odborné literatuře mnoho. Jen je třeba při jejím výběru myslet na povahu práce, která bude metodou analyzována. Ve většině případů se využívá více metod na každou pracovní pozici.

Odborná literatura poukazuje na různorodost obsahu popisu pracovního místa, jak dle odborníků, tak dle praxe. Některé organizace v popisu pracovního místa mají jen výčet činností, které by zaměstnanci měli vykonávat na určité pozici v rámci naplnění cílů organizace či oddělení, ale neobsahují požadavky na chování a osobnostní předpoklady na člověka, který pozici zastává. Tuto skutečnost mohu potvrdit i ze své dlouholeté praxe v personální oblasti. Vždy při přípravě výběrového řízení mi tyto informace v popisech pracovního místa chyběly.

2.2.3 Zdroje získávání nových pracovníků

Výběr nových zaměstnanců je finančně i časově náročná činnost, proto by organizace měla zvážit, jestli je lepší se zaměřit se na vnitřní, nebo vnější zdroje pracovní síly, nebo tyto zdroje kombinovat. Každý ze zdrojů má své výhody a nevýhody.

Vnitřní zdroje:

- pracovníci uspořeni z důvodu technického rozvoje (produktivnější technologie, zlepšení organizace práce atd.);
- pracovníci uvolnění z důvodu organizačních změn;
- pracovníci, kteří zvýšili svou kvalifikaci
- pracovníci, kteří mají z nějakého důvodu zájem o přejítí na uvolněné či nové pracovní místo (Koubek, 2009, s. 129)

Stýblo využití vnitřních zdrojů, převážně formou povýšení považuje za přirozený proces v organizaci a tento typ zdroje pracovníků nazývá jako tzv. vnitřní trh práce. (Stýblo, 1993, s. 9)

Výhodou využití obsazení volného pracovního místa stávajícím zaměstnancem je jeho znalost organizace, naopak i organizace zná dobře schopnosti a dovednosti svého zaměstnance. Také se tím zvyšuje morálka a motivovanost všech zaměstnanců, kteří vidí, že když budou pracovat dobře a zaměstnavatel s nimi bude spokojený, tak mohou postoupit na jiné či lepší pracovní místo. Dalším aspektem, který je přidanou hodnotou pro organizaci, je návratnost investice, kterou vložila do zvyšování kvalifikace a odborné způsobilosti svého zaměstnance. (Koubek, 2009, s. 130)

Jako nevýhody využití vnitřních zdrojů Koubek uvádí, že zaměstnanci nemohou být stále jen povyšováni. Každý zaměstnanec se jednou dostane k pozici, na niž mu už jeho schopnosti a dovednosti nestačí. U každé pracovní pozice nestačí jen plnit úkoly. Na určité pozice jsou kladeny požadavky i na osobnostní profil, který nemůže splňovat každý zaměstnanec. Např. na vedoucí pozice není vhodný každý typ osobnosti. Další nevýhodou je, že touha po povýšení a soupeření o vyšší pozici může nabourávat mezilidské vztahy v pracovních týmech i celé organizaci. Také

se organizace u využití vnitřních zdrojů ochuzuje o nové myšlenky, nápady a postupy lidí zvenku, kteří mají jinou praxi a zkušenosti z jiných organizací. (Koubek, 2009, s. 131)

Vnější zdroje:

- volné pracovní síly na trhu práce – např. lidé evidovaní na úřadech práce;
- čerství absolventi škol;
- pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnání, nebo je k tomu motivuje pracovní inzerce organizace. (Koubek, 2009, s. 129, 130)

Výhodou využití vnějších zdrojů je široká škála schopností a talentů, která by se uvnitř organizace hledala jen velmi těžko. Je to efektivní způsob, jak do organizace vnést nové pohledy, myšlenky, postupy a zkušenosti z venku. Dále při potřebě vysoce kvalifikovaného specialisty je to mnohem snadnější a levnější cesta, než si takového specialistu vychovávat uvnitř organizace. (Koubek, 2009, s. 130)

Nevýhodou je, že přilákání, kontaktování a hodnocení nových uchazečů o pracovní pozici je obtížnější a nákladnější, než přeřazení pracovníka uvnitř organizace. Dále je třeba počítat s delší adaptací a orientací pracovníka. Také se organizace může potýkat s problémy, s dosavadními pracovníky, kteří berou jako křivdu, že nebyli na uvolněné, či nové pracovní místo zařazeni, i když se cítili jako ideální kandidáti. (Koubek, 2009, s. 131)

Jako další zdroje při získávání pracovníků můžeme také využít například ženy v domácnosti, důchodce, studenty a také zdroje ze zahraničí. (Koubek, 2009, s. 130)

Armstrong uvádí, že většina organizací se snaží volná pracovní místa obsazovat z vnitřních zdrojů, ale některé organizace chtějí, aby stávající zaměstnanci při výběrových řízeních měli stejné výchozí podmínky, jako uchazeči z vnějších zdrojů. (Armstrong, 2007, s. 348)

Převážně při využívání vnějších zdrojů pracovních sil, Armstrong doporučuje tvorbu analýzy silných a slabých stránek organizace, jejímž cílem by měla být pověst organizace lokální i celostátní. Organizace by se měla zaměřit na oblast odměňování, zaměstnaneckých výhod, pracovních podmínek, zajímavosti práce a stability práce. Dále by se měla zaměřit na to, jaké nabízí další vzdělávání a rozvoj pro své zaměstnance, perspektivu kariérního postupu atd. Organizace by měla vyhodnotit stav těchto oblastí, a porovnat ho s tím, co v těchto oblastech nabízí zaměstnancům konkurence. U případné inzerce volných pracovních míst je pak dobré zaměřit se právě na ty silné stránky organizace, které mohou uchazeče oslovit. Na to, co je přidanou hodnotou organizace a odlišuje ji od konkurence, nebo může nabídnout v určité oblasti více než jiné firmy. Takové zkoumání může být založeno i na vnitrofiremním průzkumu postojů a názorů stávajících zaměstnanců. (Armstrong, 2007, s. 247, 248)

Cílem celého zkoumání je vytvoření lepšího obrazu organizace, který může při inzerci, tvorbě inzerátů a jiných náborových akcích přilákat více, či lépe kvalifikovaných uchazečů a zároveň k udržení stávajících pracovníků.

2.2.4 Metody přilákání nových pracovníků

Vhodný výběr metody získávání neboli přilákání pracovníků, je dalším neméně důležitým krokem při výběru nových zaměstnanců, který je

třeba dobře zvážit. Metod, kterými organizace mohou přilákat a vyhledávat nové pracovní síly je mnoho a je třeba také dbát na to, jaký typ pracovníků potřebujeme oslovit, protože pracovní trh pojímá nepřehlednou škálu různých lidí. Ať už se jedná o absolventy, specialisty, lidi s různými zkušenostmi a délkou praxe, tak s různým typem a úrovní vzdělání.

1) Inzerce

Inzerce je jednou z nejběžnějších a nejvyužívanějších forem oslovení potencionálních pracovníků. Její výhodou je oslovení široké škály uchazečů. Může probíhat prostřednictvím masových sdělovacích prostředků, nebo specializovanými masmédií, jako jsou odborné časopisy a noviny, obchodní časopisy, univerzitní noviny atd. Armstrong zdůrazňuje zjištění její nezbytnosti a možnosti využít zprostředkovatelskou firmu, která se na vyhledávání zaměstnanců specializuje a při volbě způsobu získávání pracovníků by se měla opírat o tři základní kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání kvalitních pracovníků. (Armstrong, 2007, s. 348)

Pokud se pro inzerci organizace rozhodne, tak jejím cílem by mělo být:

- upoutání pozornosti – inzerát musí být konkurenceschopnější, než inzeráty jiných zaměstnavatelů;
 - vytváření a udržování zájmu – atraktivní a zajímavý způsob inzerátu a informací, které obsahuje;
 - stimulování akce – inzerát by měl upoutat takovým způsobem, aby uchazeče přiměl k odpovědi a přihlášení se do výběrového řízení.
- (Armstrong, 2007, s. 348)

Stýblo uvádí obecné zásady pro správně zvolenou inzerci:

- správná volba sdělovacího prostředku;
- vhodně zvolené období inzerce;

- velikost a umístění inzerátu – grafická podoba;
- vhodně vytvořený obsah. (Stýblo, 1993, s. 244)

Armstrong stejně, jako Stýblo upozorňuje na vhodně zvolený obsah inzerátu a uvádí, že by měl obsahovat informace o organizaci, práci (pracovním místě), požadavcích na pracovníka (kvalifikace, zkušenosti atd.), platu a zaměstnaneckých výhodách, místě výkonu práce a v neposlední řadě o tom co by měl uchazeč udělat v reakci na inzerát. Také upozorňuje na dodržování platných zákonů, ne jen při tvorbě inzerátu, a možnost využít rady specializovaných firem. (Armstrong, 2007, s. 349),

Výhodou inzerce je rychlost, jakou se informace o volné pracovní pozici dostane k požadovaným lidem až do jejich soukromí. Touto metodou se v porovnání s ostatními dostane k nejvíce uchazečům o zaměstnání.

Velkou nevýhodou inzerce je vysoká cena a tak častou chybou organizací, při snižování nákladů bývá, že zároveň s náklady na inzerci snížení i její efektivitu. (Koubek, 2009 s. 138)

2) Vyžití externích služeb

V případě hledání nového zaměstnance má organizace možnost mimo inzerci využít nabídky externích služeb tzv. outsourcing. Je to možnost, kterou je třeba zvážit, protože je hodně finančně náročná.

Jedná se o poradenské či zprostředkovatelské firmy, které se zabývají celkově personálním managementem, nebo jen určitou částí, jako je třeba výběr zaměstnanců. (Stýblo, 1993, s. 245)

a) Využívání zprostředkovatelských agentur a poradenských firem

Zprostředkovatelské agentury se většinou využívají na vyhledávání administrativní a sekretářské pracovní pozice. Tato varianta bývá rychlá a efektivní, ale je finančně velmi náročná. V tomto případě je však třeba

dbát na kvalitní přípravu požadavků, které organizace zprostředkovatelské firmě předá. Dále je možné využít služeb poradenských firem, které se specializují na získávání zaměstnanců. Jde o variantu, kdy poradenská společnost zjednoduší a urychlí práci organizaci, předvýběrem užšího kruhu vhodných uchazečů. Oproti finanční náročnosti (společnosti si za tyto služby účtují cca 15-20% z roční mzdy), může být bonusem, např. pro některé organizace s vysokou fluktuací, udržení její anonymity při inzerci pracovního místa či v průběhu celého výběrového řízení. (Armstrong, 2007, s. 355)

b) Executive search

Tento anglický název se využívá pro vyhledávání vedoucích, či vysoce kvalifikovaných, úzce profilovaných, či specializovaných zaměstnanců. Tato cesta se využívá pro to, že nemůžeme očekávat, že např. vysoce postavení manažeři budou posílat sami své životopisy, nebo odpovídat na inzerci. Navíc některé otázky nábory není možné řešit písemnou formou což je pro manažerské pozice specifické. U takových pozic je potřeba se zacílit na motivaci potenciálního nového, úzce profilovaného člověka, který třeba původně o změně zaměstnání ani neuvažoval. (Stýblo, 1993, s. 247)

Armstrong se zmiňuje o pojmu tzv. „lovců hlav“ jež se označují lidé, kteří se specializují na obsazování vyšších vedoucích funkcí, kde je jen omezený počet vhodných lidí a je třeba je oslovit přímo. Využití služeb a kontaktů lovců hlav je velmi nákladné, ale většinou rentabilní. Tyto služby stojí organizace většinou cca 30-50% ročního platu daného zaměstnance. (Armstrong, 2007, s. 356)

3) Spolupráce se vzdělávacím zařízením

Získávání nových pracovníků může probíhat i formou propojení organizace se vzdělávacími institucemi. Organizace vyhledávající schopné absolventy různých oborů spolupracují se vzdělávacími institucemi, které jim „vychovávají“ nové zaměstnance a případně finančně podporují vybrané školní aktivity. (Koubek, 2009, s. 138)

Firmy využívají různé formy závazků pro nejlepší studenty, které si vyhlédnou, nebo jim je škola doporučí, aby po skončení studia nastoupili k nim do organizace a neutekli jim ke konkurenci. Navíc už v průběhu studia mohou mít vliv na profilaci studenta, např. při výběru volitelných předmětů. (Koubek, 2009, s. 138)

V některých firmách vynakládají i velké úsilí na tvorbu propagačních brožurek a pravidelné navštěvování škol s prezentacemi a propagací své organizace. Dále se také zabývají různými metodami na třídění a správný výběr těch nejvhodnějších absolventů. (Armstrong, 2007, s. 356)

Spolupráce firem se školami probíhá v různých oborech a v různých úrovních vzdělání. Převážně se takto vyhledávají absolventi na dělnické, manuální práce, ale i mladí odborníci ze středních a vysokých škol. (Koubek, 2009, s. 138)

Výhodou této metody je, že už samotná škola může případnému zaměstnavateli udělat předvýběr dobrých studentů, nebo sám zaměstnavatel může poznat případného zaměstnance lépe, než běžné uchazeče. Naopak nevýhodou je neflexibilní doba nástupu absolventů do zaměstnání. (Koubek, 2009, s. 138)

4) Přímé oslovení uchazeče

Tato metoda klade nárok na vedoucí zaměstnance, či personalisty, kteří musí dobře sledovat trh daného oboru, kdo v něm vyniká a musí navštěvovat různá odborná setkání, která jsou dobrým zdrojem kontaktů s pracovníky jiných, konkurenčních firem, které v případě potřeby odborného pracovníka mohou oslovit s nabídkou. Tato metoda se využívá převážně pro výše postavené či specializované pozice. (Koubek, 2009, s. 136)

Výhodou je získání kvalifikovaného člověka bez velkých finančních nákladů inzerce, ale nevýhodou je možné zhoršení vztahů s organizacemi, kterým zaměstnanec odláká. Nevýhodou může být i uvědomění si zaměstnanec svých kvalit a odbornosti, což může souviset s vyššími požadavky na mzdu či dalšími pracovními podmínkami. (Koubek, 2009, s. 136)

5) Spolupráce s odbornými organizacemi

Spolupráce a využívání informačních kanálů odborných organizací, vědeckých sdružení a dalších specialistů daného oboru není moc využívanou metodou, i když velmi efektivní a opět finančně nenáročnou. (Koubek, 2009, s. 139)

Tato metoda se částečně kryje s výše uvedenou metodou přímého oslovení uchazeče, zejména ve výhodách a nevýhodách dané metody.

6) Spolupráce s úřady práce

Úřady práce nejsou pomocníky při hledání práce jen nezaměstnaným lidem. Fungují i druhým směrem a zveřejňují nabídky zaměstnání zaměstnavatelů jak soukromých firem, tak státních institucí. Výhodou spolupráce s úřadem práce je pro zaměstnavatele jistě finanční stránka. Úřad

práce zveřejňuje nabídky volných pracovních míst zcela zdarma jak pro hledající společnosti nabízející zaměstnání, tak pro nezaměstnané, kteří jsou v jejich evidenci. Veškeré náklady s tím spojené jsou placeny ze státních prostředků, určených na realizaci politiky zaměstnanosti. Nevýhodou je však omezený počet vzdělaných a kvalifikovaných lidí, kteří jsou na úřadu práce registrovaní. (Koubek, 2009, s. 139, 140)

7) Doporučení

V současné době se pro získávání nových zaměstnanců využívá doporučení stávajících zaměstnanců, kterým některé společnosti za doporučení „známého“ vyplácejí různé motivační odměny či bonusy.

Koubek v takových případech upozorňuje na potřebu kvalitní vnitřní komunikace, kterou se zaměstnanci dozví o obsazování nové, nebo uvolněné pracovní pozice. (Koubek, 2009, s. 136)

Tato metoda se často využívá k obsazení vyšších a hlavně odpovědnějších pracovních míst, kdy vedoucí zaměstnanci doporučují k povýšení své podřízené. (Koubek, 2009, s. 136)

Výhodou doporučení jsou opět nízké náklady, a ve většině případů bývají doporučení uchazeči odborně i osobnostně vhodnými uchazeči, protože zaměstnanec si nechce kazit svou pověst špatným doporučením. Pokud se tato metoda nevyužije v kombinaci s další metodou, tak nevýhodou může být malý počet uchazečů, které současní zaměstnanci na danou pozici doporučí. (Koubek, 2009 s. 136)

8) Uchazeči se nabízejí sami

Organizacím, které mají pověst, jako dobrý zaměstnavatel se stává, že je oslovují uchazeči o zaměstnání přímo. Sami od sebe, bez vazby na nějakou

výzvu, nebo inzerované výběrové řízení. V tomto případě, probíhá první kontakt uchazeče se zaměstnavatelem, většinou formou e -mailu, telefonicky, nebo osobně, kdy uchazeči přinesou svou žádost s podklady přímo do společnosti. (Koubek, 2009, s. 135)

Výhodou je opět finanční stránka, kdy organizace není zatížená platbou inzerce atd., ale má tato metoda má i hodně nevýhod. Hlavní nevýhodou přímého oslovování zaměstnavatelů uchazeči je, že většina z nich o společnostech moc neví, nedokáží odhadnout jejich potřeby a tak většina z nich jsou pro organizace nevhodní. Žádosti o zaměstnání přicházejí průběžně, tak i v případě volného pracovního místa většinou není možné dohodnout pohovory s více kandidáty v blízkém časovém úseku tak, aby bylo možné jejich porovnání a vyhodnocení jejich vhodnosti na danou pozici. Navíc pravidelný příchod žádostí o zaměstnání může narušovat běžnou práci personalistů, kteří musejí být připraveni kdykoliv reagovat na nabídku uchazeče a umět s nimi dobře komunikovat, včetně zamítavých odpovědí, které by jim měli být podávány tak, aby neškodily pověsti organizace. (Koubek, 2009, s. 135, 136)

9) Vývěsky a nástěnky

Využívat k inzerování volných pracovních míst v organizaci vývěsky a nástěnky je další metodou přilákání uchazečů. Využívají se nástěnky a vývěsky jak přímo v organizaci, tak i mimo ni. Informace, které o volném pracovním místě obsahují je různý. Většinou bývá dost podrobný, nebo jen se základními informacemi o pracovním místě s odkazem, kde se uchazeč o výběrovém řízení dozví více. Vývěsky, které jsou umístěny uvnitř organizace, mohou oslovit převážně lidi z organizace, případně je podnítit k doporučení svého známého, nebo lidé, kteří se pohybují v „blízkosti“

organizace. Pokud má organizace zájem o vnější zdroje potenciálních uchazečů, tak využívá veřejné nástěnky a vývěsky ke kterým mají přístup i lidé, kteří se běžně do organizace a jejího okolí nedostanou. Např. při hledání absolventů využití nástěnky ve škole. (Koubek, 2009, s. 137)

10) Použití počítačových sítí (internetu)

Koubek nabízí ještě další možnost přilákání uchazečů za pomoci počítačových sítí a internetu kde popisuje využití e-mailových či internetových adres, které slouží pro hledání práce uchazečů. Firmy tam mohou sami umisťovat své inzerce s nabídkou pracovního místa. Ve výhodách Koubek zmiňuje relativně nízkou cenu a možnost uvedení detailnějších informací o pracovním místě. Jako nevýhodu využití této metody spatřuje v malém rozšíření využívání počítačů a internetové sítě. (Koubek, 2009, s. 142)

Koubkova kniha, ze které čerpám je z roku 2009, proto zvolil zařazení metody využití počítačových a internetových sítí až na konec a výhody/nevýhody nekorespondují s dnešní dobou. Tuto práci píši po osmi letech od 4. vydání jeho knihy a vidím, že základní metody pro přilákání uchazečů na volná pracovní místa se od dřívějších let moc neliší. Jen se jejich priority a efektivnost liší a vznikají další, nové možnosti.

V současné době, se nejvíce k informování potenciálních uchazečů o volné pracovní pozici využívají různé formy, při nichž je využíván hlavně internet, s jehož dostupností v dnešní době není žádný problém. Organizace k inzerci na internetu využívají jak veřejné pracovní portály, tak své webové stránky. Inzerce na veřejných pracovních portálech však v současné době není levná záležitost. Raději tak společnosti využívají levnější formu komunikace s veřejností a tou jsou sociální sítě. Jedná se například

o Facebook, který se používá pro zviditelnění firmy, kde mají možnost organizace informovat lidi o volných pracovních pozicích, nebo o LinkedIn, který je sociální sítí určenou právě pro pracovní příležitosti. Lidé do něj vkládají své pracovní profily a společnosti tak mohou dle zadaných kritérií vyhledat specialisty, které právě potřebují.

2.2.5 Kritéria výběru nových pracovníků

Klíčovým úkolem, pro objektivní výběr nového pracovníka, je porovnat kompetence všech uchazečů s nároky, které jsou kladeny na obsazované pracovní místo. K tomu je třeba určit kritéria úspěšnosti práce, které budeme u uchazečů hodnotit a porovnávat. (Kocianová, 2010, s. 96)

K určení kritérií Kocianová doporučuje využít tradiční modely, které specifikují požadavky na uchazeče a zároveň mohou sloužit jako podklad pro výběrový pohovor s uchazečem (Kocianová, 2010, s. 96):

Sedmibodový model - vypracoval Rodgere (1952):

1. fyzické vlastnosti - zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla;
2. vědomosti a dovednosti - vzdělání, kvalifikace, zkušenosti;
3. všeobecná inteligence - základní intelektuální schopnosti;
4. zvláštní schopnosti - mechanické, manuální zručnost, používání slov nebo čísel;
5. zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské, nebo umělecké;
6. dispozice/sklony – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat okolí, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe;
7. okolnosti/zázemí – rodina, soukromí, povolání a zaměstnání členů rodiny. (Armstrong, 2007, s. 346)

Pětistupňový model – Munro-Frazerův model (1954):

1. vliv na ostatní – vzhled, stavba těla, způsoby a mluva;
2. získaná kvalifikace – vzdělání, odborný výcvik, praxe;
3. vrozené schopnosti – rychlost chápání a schopnost se učit;
4. motivace – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmi cíli jít a úspěšnost v jejich dosahování;
5. emocionální ustrojení – citová stabilita, práce se stresem a schopnost vycházet s lidmi. (Armstrong, 2007, s. 346)

Sedmibodový model má delší historii, než model pětistupňový, který je jednodušší a zabývá se hlavně dynamickými aspekty uchazečovy kariéry. V současné době se však více využívá přístup, který je založen na schopnostech. (Armstrong, 2007, s. 346)

Přístup k výběru zaměstnanců, který je zaměřen na schopnosti – kompetence se více zaměřuje na pracující osobu (na chování), než na konkrétní pracovní pozici. (Kocianová, 2010, s. 96)

Používané schopnosti pro výběr zaměstnanců by měly splňovat kritéria:

- zaměření na oblast, kde uchazeči mohou prokázat své schopnosti na příkladech ze své praxe či studia (iniciativa, schopnost vést, schopnost týmové práce);
- předpovídání úspěšného výkonu práce na pracovním místě (např. motivací dosáhnout úspěchu);
- mohou být posouzeny u pohovoru otázkou na chování, které je důležité pro danou pracovní pozici (např. u vedoucího pracovníka položení otázky, jakým způsobem budoval tým a jakým stylem ho vedl)

- je možné je využít jako kritéria v assessment centru. (Armstrong, 2007, s. 347)

Armstrong tvrdí, že přístup, který je založen na schopnostech může být dobrou součástí systematického procesu výběru nového pracovníka a efektivně pomůže rozpoznat vhodného kandidáta. (Armstrong, 2007, s. 347)

Výhody výše uvedeného přístupu dle Wood a Payne (1998) jsou ve zvýšení přesnosti předpovědí o vhodnosti uchazeče, usnadňuje porovnávání vlastností uchazeče s požadavky na pracovní místo, při pohovoru zabraňuje překotným soudům a v neposlední řadě je oporou pro více metod výběru, jako je např. pohovor, dotazník, testy a assessment centra. (Armstrong, 2007, s. 347)

Většina organizací se zaměřuje na výběr nových pracovníků dle kritérií pracovního místa. Koubek poukazuje na to, že zahraniční a moderní firmy se zaměřují i na další kritéria dle Lewise (1985), který kritéria dělí na tři druhy (Koubek, 2009, s. 70):

- 1) **Celoorganizační/celopodniková** kritéria – jde o vlastnosti, které společnost bere jako stěžejní ve své organizaci, aby byl zaměstnanec úspěšný a dokázal se ztotožnit s firemní kulturou.
- 2) **Útvarová/týmová kritéria** – vlastnosti a schopnosti uchazeče potřebné pro zapadnutí do týmu ve kterém bude pracovat.
- 3) **Tradiční kritéria pracovního místa** – schopnosti a vlastnosti uchazeče, které odpovídají specifikaci pracovního místa. Čím dál víc, organizace hledají nové zaměstnance, vhodné hlavně pro organizaci a nesoustředí se jen na vhodnost pro dané

pracovní místo. V tom spatřujeme, že společnosti kladou větší důraz na týmovou práci a rostoucí význam mezilidských vztahů na pracovišti. (Koubek, 2009, s. 70)

V personální teorii a praxi se často řeší spolehlivost a validita kritérií, kterými se předvídá vhodnost uchazečů, a zakládají se na nich výběrové metody. Řeší se to hlavně z důvodu, že ani jedna z metod nezaručuje jistý výběr vhodného uchazeče na pracovní místo. Proto vznikají další, nové metody u kterých se bohužel stejně časem zjistí jejich chyby a omylnost. Je to způsobeno tím, že způsobilost člověka, k určité práci, se špatně měří a posuzuje. Bohužel v tom často hrají roli i nekvalitní či nepravdivé informace ať už je jejich zdroj jakýkoliv. (Koubek, 2009, s. 70)

2.2.6 Metody výběru nových pracovníků

Stejně tak jako společnosti mohou využívat různá kritéria pro svá výběrová řízení, tak je i více metod, které v návaznosti na specifikovaná kritéria daného pracovního místa mohou použít.

Z těch nejčastěji využívaných metod dle statistik Stýblo uvádí:

- personální anamnézu – profesní a životní;
- psychologické testy;
- rozhovor – interview;
- odborné testy znalostí, schopností a dovedností;
- vize a představy o vývoji podniku – manažerské vize;
- reference – informace o uchazeči z předešlého zaměstnání;
- grafologické testy;
- komplexní zdravotní vyšetření;
- assessment testy;

- zkoumání výrazového chování – nonverbální komunikace, tzv. „body talk“. (Stýblo, 1993, s. 254)

Koubek se zmiňuje o méně časté, i když velmi efektivní, metodě výběru vhodného uchazeče – přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu. Je to metoda velmi nákladná, kdy do pracovního poměru se přijmou ti nejlepší uchazeči a po celou dobu jejich zkušební doby jsou monitorovány jejich výsledky práce a jejich pracovní chování. Na konci zkušební doby se organizace rozhodne pro nejlepšího kandidáta a zbylé propustí. I když je tato metoda velmi efektivní a opomineme finanční stránku věci, tak je to velmi nešetrná metoda vůči uchazečům, kteří výběrové řízení nevyhrají a musí z firmy odejít. Těm se pak v životopisech objeví, že skončili ve zkušební době, a když případní zaměstnavatelé neznají souvislosti, tak to u nich uchazeče může poškodit. (Koubek, 2009, s. 183)

Kocianová tvrdí, že nevýhodou výše uvedené metody je také soupeření mezi uchazeči, které může ovlivnit jejich chování, tak celý tým ve kterém tito uchazeči pracují. (Kocianová, 2010 s. 99)

Kocianová uvádí podobný výčet metod, jen v trochu jiné struktuře:

- 1) analýza dokumentace uchazečů:
 - životopis a motivační dopis (tj. „zdůvodnění“ žádosti o místo),
 - firemní dotazník (žádost o zaměstnání), osobní dotazník,
 - ústní či písemné reference, pracovní posudek,
 - lékařské vyšetření;
- 2) výběrový rozhovor;
- 3) testy pracovní způsobilosti:
 - výkonové testy (testy schopností),
 - testy osobnosti;

4) assessment centre (soubor výběrových metod). (Kocianová, 2010, s. 98)

Dále se Kocianová zmiňuje o dalších, ale málo používaných metodách jako je např. grafologie (rozbor osobnosti dle rukopisu), kamerové zkoušky (u pozic, kde se klade důraz na prezentaci) a nejméně využívané metody jako polygraf (detektor lži), testy integrity (čestnosti), nebo drogové testy. (Kocianová, 2010, s. 99)

Jak se výše zmiňuji, metod výběru nových pracovníků je mnoho a většinou se při výběrovém řízení kombinují. Jen těžko by šlo obsáhnout jen jednou metodou výběr vhodného uchazeče dle všech kritérií dané pracovní pozice.

V následující části kapitoly se budu zabývat podrobněji některými z metod výběru nových zaměstnanců.

1) Třídění uchazečů a analýza dokumentů

Po uplynutí časového období, kdy měli uchazeči zaslat své přihlášky do výběrového řízení, přichází na řadu jedna z metod výběru, nebo předvýběru a tou je třídění uchazečů a analýza dokumentů, které zaměstnavateli zaslali uchazeči o danou pracovní pozici.

Je to jedna ze základních metod výběru zaměstnanců, která obsahuje analýzu dokumentů, zaslaných od uchazečů. Zpravidla se jedná o žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o dosaženém vzdělání, certifikáty o jejich kvalifikaci, přehled publikační činnosti, lékařskou prohlídku, reference předchozích zaměstnavatelů atd. (Kocianová, 2010, s. 99)

Většinou jsou to dokumenty, které zaměstnavatel požadoval s přihláškou do výběrového řízení již v inzerci volné pracovní pozice. Někdy uchazeči iniciativně pošlou i dokumenty navíc, které si zaměstnavatel nevyžádal, protože mají pocit, že by o nich měl zaměstnavatel vědět.

Třídění uchazečů a analýzu dokumentů většinou provádí personalisté. Někdy u toho chce být i vedoucí zaměstnanec obsazovaného pracovního místa.

Výše uvedené dokumenty, zaslané uchazeči, dokáží osobám pověřeným předvýběrem mnoho prozradit. O uchazeči vypovídá forma dokumentů, jejich jazykové zpracování, úprava materiálů a pečlivost jejich vyplnění či zpracování atd. Pečlivé prostudování veškerých dokumentů, zaslaných od uchazečů, je velmi důležité, protože slouží jako podklad k výběrovým pohovorům, nebo jiným dalším výběrovým metodám. Podklady občas mohou obsahovat chybné informace. (Kocianová, 2010, s. 99)

Tuto metodu Armstrong nazývá jako třídění a prosévání uchazečů a doporučuje dodržovat následující kroky:

- 1) Vytvoření seznamu uchazečů, který bude obsahovat jejich jméno, datum přijetí přihlášky do výběrového řízení a vytvořit kolonky pro další kroky ve výběrovém řízení (např. odmítnutí, ponechání, pohovor, zařazení do užšího výběru, nabídka zaměstnání atd.)
- 2) Zaslání poděkování každému uchazeči, ať už bylo rozhodnutí o pozvání k pohovoru, nebo ne.

- 3) Případné vyzvání uchazeče, aby doplnil nějaké informace, nebo dodal dokumenty, které jsou potřeba k výběrovému řízení. To zajišťuje, aby všichni uchazeči mohli být posuzováni podle stejných podkladů.
- 4) Porovnávání uchazečů dle kritérií specifických pro pracovní místo a jejich třídění do různých skupin – přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní.
- 5) Třídění skupiny přijatelných uchazečů tak, aby vznikl požadovaný počet uchazečů k pohovoru. Ideální počet uchazečů k pohovoru je mezi 4-8. Více jak 8 uchazečů u pohovoru znamená vynaložit příliš mnoho času na pohovory a snižuje přehlednost. Tak dochází ke snížení neefektivnosti rozhodování. Tento krok provádí většinou personalista a hlavně bezprostředně nadřízený obsazovanému místu. (Armstrong, 2007, s. 358-359)

2) Výběrový pohovor – interview

Výběrový pohovor je jednou z nejdůležitějších, nejčastěji využívaných a nejefektivnějších metod výběru nového pracovníka. Při osobním kontaktu s uchazečem zjistíme informace, které nám chyběly a osobní setkání nám poskytne také informace, které jinak než osobním kontaktem nezískáme.

Armstrong pohovor charakterizuje jako účelný rozhovor, při kterém získáme informace o uchazeči, jeho zkušenostech a kariéře. Poskytne oběma stranám informace, dle kterých se budou rozhodovat zda nabídnout/nenabídnout uchazeči zaměstnání a uchazeč nabídku zaměstnání přijme nebo nepřijme. (Armstrong, 2007, s. 370)

Cílem pohovoru je zjistit:

- jaký je skutečný zájem uchazeče o danou pracovní pozici;
- jaké jsou skutečné předpoklady uchazeče;
- jestli by uchazeč práci na daném místě zvládl a jaký pracovní výkon by byl schopen podávat;
- jak by byl uchazeč schopen přizpůsobit se sociálnímu prostředí organizace;
- jaké jsou předpoklady dalšího rozvoje uchazeče;
- jakou pracovní životnost uchazeče lze předpokládat. (Kocianová, 2010, s. 102)

Koubek definuje jen tři hlavní cíle pohovorů:

- získání dodatečných a hlubších informací o uchazeči – jeho očekávání, cíle a ověření informací z jeho dodaných dokumentů
- poskytnutí informací uchazeči o organizaci a práce v ní
- posouzení osobnosti uchazeče – tento cíl může někdy poskytnou lepší nebo kvalitnější informace než testy osobnosti. (Koubek, 2009, s. 179)

Dále se Koubek zmiňuje o dalším cíli, kterým je vytvoření přátelského vztahu uchazeče s organizací, aby měl pocit, že je posuzován zpravedlivě a slušnými lidmi. Pohovor by tedy měl být dalším nástrojem pro utváření dobré pověsti organizace. (Koubek, 2009, s. 179)

Existují různé typy pohovorů s rozdílností například v struktuře pohovoru, pokládání otázek a v počtu lidí, kteří se na pohovoru podílejí ze strany organizace i uchazečů.

Typy výběrových pohovorů:

Pohovory dle jejich struktury můžeme dělit na:

- strukturovaný (standardizovaný) – předem připravený, jasně daný seznam otázek v určeném pořadí
- nestrukturovaný – bez přípravy – improvizace témat i otázek
- polostrukturovaný (polostandardizovaný) - vychází z předem připravených okruhů, ze kterých tazatelé vychází a rozvíjí je dle potřeby v průběhu pohovoru. (Kocianová, 2010, s. 102)

Pohovory dle množství a struktury účastníků (Koubek, 2009, s. 180):

Pohovor 1+1 – pohovor vede jen jeden zástupce organizace. Provádí ho většinou personalista, nebo vedoucí pracovník obsazovaného místa. Nevýhodou je subjektivita, ale na druhou stranu navozuje otevřenější atmosféru pohovoru. Využíván je převážně při méně kvalifikovaných pracovních pozicích.

Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí) - komise bývá tvořena ze 3 - 4 osob, které jsou seznámeny s kritérii obsazovaného pracovního místa, a získanými informacemi o uchazeči. Doporučuje se, aby komisi tvořil personalista s bezprostředním nadřízeným pracovního místa a psycholog. Může být však v komisi i vyšší nadřízený či držitel stejného pracovního místa, nebo budoucí kolega. Výhodou je větší všestrannost a objektivita v posuzování uchazeče. Nevýhodou je větší stres uchazeče, než u předešlého typu pohovoru. Tento typ je možné využít na jakoukoliv pracovní pozici.

Postupný pohovor – série pohovorů 1+1 s různými posuzovateli. Jeho cílem je využít výhod a zamezit nevýhodám předešlých dvou metod. Nevýhodou je však časová náročnost a s přibývajícím pohovory ztráta spontánnosti uchazeče, který se na další pohovory může připravovat lépe.

Skupinový (hromadný) pohovor – je pohovor, kde na jedné straně je skupina posuzovatelů a na straně druhé skupina uchazečů. Tento typ je využíván především na posouzení dílčích skutečností žadatelů, především se využívá na posouzení chování účastníků ve skupině. Výhodou je časová úspora a možnost lepšího posouzení osobnosti uchazeče. Nevýhody můžeme spatřovat v časové náročnosti na přípravu, schopnosti a pozornost posuzovatele. (Koubek, 2009, s. 180)

V odborné literatuře se autoři dále zabývají i organizací pohovorů, velmi důležitou přípravou tazatelů, strukturou pohovoru, správným kladením otázek uchazeči a dovednostmi, které by tazatelé měli mít atd.

Pro příklad uvádím ještě alespoň kroky, které by výběrový pohovor mohl mít:

- 1) rekapitulovat účel návštěvy;
- 2) položení „startující otázky“, která nemíří k věci a uchazeč ji bez problémů zodpoví;
- 3) stručné informování uchazeče o organizaci;
- 4) zjišťování informací o uchazeči – vyzvat uchazeče ke sdělení o své osobě a usměrňovat ho otázkami podle vlastního záměru a stanoveného cíle;
- 5) informování uchazeče o profilu pracovního místa, specifikace požadavků na pracovníka
- 6) prostor pro dotazy uchazeče;
- 7) poděkovat uchazeči za účast a informovat ho o způsobu a termínu sdělení výsledku. (Kocianová, 2010, s. 108)

Nakonec výběrových pohovorů bych se ještě ráda zmínila o výhodách a nevýhodách této metody.

Výhodou pohovorů je možnost pokládání otázek a tak máme možnost poznat uchazeče více do hloubky, umožňuje lépe seznámit uchazeče s organizací a činností, která je vykonávána na daném pracovním místě, dává prostor uchazeči na dotazy, možnost potkat se tzv. tváří v tvář a tak lépe odhanout, jestli se uchazeč bude hodit do pracovního týmu a v neposlední řadě pohovor umožňuje uchazeči zhodnotit si také pro sebe tazatele (v některých případech případného nadřízeného) a udělat si obrázek o organizaci. (Armstrong, 2007, s. 370)

Nevýhodou je však nedostatečná validita v předvídání pracovního výkonu, spoléhání organizace na osobu vedoucí pohovor, která si myslí, že umí dobře vést pohovory, a ono tomu tak není. Tazatel může zapomenout na podstatné otázky nebo se od nich odkloní, také se může dopustit např. chyby v subjektivním posuzování uchazeče. (Armstrong, 2007, s. 370)

3) Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti se většinou využívají v kombinaci s další výběrovou metodou. V odborné literatuře najdeme spousty jejích typů a členění. Ve své práci se budu zabývat jen těmi nejpoužívanějšími.

Pracovní způsobilost určuje do jaké míry uchazeč splňuje požadavky na danou pracovní pozici. Obsahuje požadavky na vzdělání, odbornost, schopnosti a dovednosti včetně dovedností měkkých a určuje i osobnostní charakteristiky a další způsobilosti. (Kocianová, 2010, s. 111)

Testy pracovní způsobilosti můžeme rozdělit na psychologickou diagnostiku, kterou se zjišťují osobní charakteristiky uchazečů, nebo na testy a zkoušky schopností a dovedností a další předpoklady, které jsou třeba

k výkonu pracovní činnosti na obsazovaném pracovním místě. (Kocianová, 2010, s. 112)

Testy pracovní způsobilosti můžeme dělit dle Kocianové na výkonové a osobnostní testy.

Výkonové testy (testy schopností)

U výkonových testů se určují normy, dle kterých se uchazeči srovnávají s průměrem, nebo je možné si stanovit hodnoty nadprůměrného a podprůměrného výkonu. Mohou testovat uchazečovu paměť, pozornost, inteligenci, tvořivost, technické myšlení, reakční čas atd. (Kocianová, 2010, s. 114)

Výkonové testy, neboli testy schopností, můžeme dle Armstronga dělit na:

- Testy schopností – měří charakteristiky jedince, které souvisejí s prací (numerické, verbální, mechanické schopnosti a schopnosti vnímání).
 - Testy potenciálních schopností – jejich úkolem je předpovídat potenciál uchazeče k výkonu určité činnosti či souboru činností.
 - Testy získaných schopností – měří schopnosti a dovednosti, které uchazeč již získal vzděláním, nebo svou praxí (např. psaní na stroji).
- (Armstrong, 2007, s. 391)

Dalším testem schopností je test inteligence. Je to standardizovaná metoda, která testuje rozumové schopnosti a mentální úroveň jedince. (Kocianová, 2010, s. 114)

Armstrong u testů inteligence upozorňuje na problém, že testy vždy vycházejí z nějaké teorie, která vysvětluje co tvoří inteligenci a od toho se

teprve odvozují nástroje, kterými se měří různé faktory, nebo složky inteligence. Jelikož je inteligence složitý pojem a existuje o ní mnoho teorií a metod jejího zjištění, tak výběr správného testu inteligence je složitý. Armstrong doporučuje vybrat takový test, který je možné použít u skupiny uchazečů, je validně prověřen a jeho výsledky je možné měřit s nějakou normou, neboli aby bylo možné uchazeče porovnat se zbytkem populace. (Armstrong, 2007, s. 389)

Testy osobnosti

Cílem osobnostních testů je zjištění charakteristik osobnosti uchazeče, aby bylo možné předpovědět jeho chování v nějaké roli. V tomto případě v roli pracovníka na obsazovaném pracovním místě.

Armstrong upozorňuje, že jako u inteligence je pojem osobnost velice široký a nejasný, protože je hodně teorií, které se osobností člověka zabývají a tím je i spousta různých osobnostních testů. Testy většinou probíhají formou dotazníku, který uchazeč sám vyplňuje. Testy měří jeho zájmy, hodnoty a pracovní chování. (Armstrong, 2007, s. 390)

Armstrong uvádí jednu z nejčastěji využívaných a velmi validní klasifikaci osobnosti, kterou uvedli Mc Care a Costa (1989). Nazývá se pětifaktorový model, který charakterizuje klíčové charakteristiky osobnosti:

- extroverze/introverze – společenský, družný, hovorný a aktivní, nebo naopak zdrženlivý, nesmělý, tichý, mírný;
- emoční stabilita – sebejistý, houževnatý, nezávislý, nezdolný, nebo naopak nejistý, nervózní, plný obav, spoléhá se na ostatní;
- příjemnost – příjemný, zdvořilý, sympatický, kooperativní, nebo naopak nepříjemný, nepřátelský, netolerantní, nekooperativní;

- svědomitost – spolehlivý, pilný, vytrvalý pečlivý, nebo naopak nespolehlivý, líný, nedbalý a lhostejný;
- otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem – zvědavý, nápaditý, ochotný se učit, velkorysý, nebo naopak bez nápadu s klapkami na očích, omezený, plný předsudků, přízemní a samolibý. (Armstrong, 2007, s. 390)

Testy osobnosti nám při výběrových řízeních přinášejí doplňující informace, které při pohovoru nezjistíme a navíc jsou oproti individuálním pohovorům testy bez chyb špatného úsudku tazatele pohovoru, které vznikají převážně u nestrukturovaných pohovorů. Výběr vhodného typu testu, nebo jeho tvorbu by však měl provádět zkušený psycholog, nebo firma, která se osobnostními testy zabývá, aby test odpovídal specifickým potřebám společnosti a pracovní pozici, kterou obsazuje. (Armstrong, 2007, s. 390)

4) Assessment centre (AC)

Tento cizí název pro komplexní diagnosticko-výcvikový program se natolik ve světě vžil, že se do jednotlivých jazyků nepřekládá. Jen se často využívá jeho zkratka AC. Jde o výběrovou metodu nových pracovníků, která zahrnuje více metod výběru a hlavně sérii simulací pracovních činností obsazované pracovní pozice. Je to tedy soubor metod, kterým se testuje pracovní způsobilost uchazeče a jeho rozvojový potenciál. Většinou probíhá jeden celý den, kde je souběžně testováno několik uchazečů. Za pomoci tzv. moderátora uchazeči dělají různé testy od výkonových, až po osobnostní a testy schopností, pohovory, a dále probíhají individuální, nebo skupinové simulace pracovních situací. Uchazeči jsou většinou po celou dobu pozorováni a posuzováni vedoucími pracovníky z různých úrovní a zaměření, nebo zkušenými psychology. Díky simulovaným situacím, které

bude uchazeč řešit na daném pracovním místě, je možná dobrá předpověď pracovního chování a výkonu uchazeče na budoucím pracovním místě. (Koubek, 2009, s. 117)

AC je velmi efektivní metoda pro výběr pracovníků, ale je velmi nákladná. Většinou se využívá pro vedoucí manažerské pozice, kde je kladen velký důraz na pracovní chování a osobnost pracovníka.

AC organizace využívají i pro zjištění potenciálu stávajících zaměstnanců při tvorbě vzdělávacího plánu či kariérového plánování. Kocianová zmiňuje, že AC je možné využít i při potřebě snižování počtu zaměstnanců, kde se nevybírání nejvhodnější uchazeč na pracovní pozici, ale naopak se hledá ten nejslabší zaměstnanec, který by případně měl být propuštěn. (Kocianová, 2010, s. 118)

3 Získávání a výběr státních zaměstnanců dle služebního zákona

Získávání a výběr státních zaměstnanců do služebního poměru se řídí zákonem o státní službě (dále jen ZSS), správním řádem, metodickým pokynem náměstka pro státní službu a metodickým pokynem služebního orgánu příslušného úřadu.

Výběr nových státních zaměstnanců je v současné době často diskutovaným tématem s ohledem na kritiku ZSS. Je to jedna z personálních činností úřadů, jejíž agenda s platností nového zákona značně narostla, z pohledu administrativy i její organizace. Dalším problémem v této oblasti je i získání odborných pracovníků s ohledem na jejich financování, obzvláště na začátku jejich vstupu do služebního poměru. Problematických míst ve výběru nových státních úředníků je více, a tak tato personální činnost ztrácí na efektivitě. Má však i své výhody v podobě transparentnosti celého procesu výběrového řízení a omezení míry subjektivity při výběru vhodného uchazeče.

V teoretické části jsem zmiňovala, že ve služebních úřadech nejsou v systemizaci úřadů zařazena jen služební místa, ale i místa pracovní, která se nadále řídí zákoníkem práce. Obsazováním pracovních míst služebních úřadů se však ve své práci zabývat nebudu, jelikož systém výběrových řízení se dle ZSS na tato místa nevztahuje. Systém výběru zaměstnanců na pracovní místa je stále v gesci každého úřadu, který se musí držet jen klasické právní úpravy výběrových řízení dle zákoníku práce.

Pro objektivní zhodnocení dopadu ZSS na podobu výběru nových státních zaměstnanců dále ve své práci popíši proces výběrových řízení, jak probíhá dle služebního zákona, a porovnáám efektivitu tohoto procesu s odbornou literaturou a vlastními zkušenostmi s prováděním výběrových řízení z pozice státního zaměstnance na služebním místě Ministerského rady, pracujícího v odboru lidských zdrojů Ministerstva kultury. Věnovat se budu hlavně výběru řadových státních zaměstnanců služebního úřadu, protože těchto výběrových řízení probíhá nejvíce.

3.1 Proces výběrových řízení dle služebního zákona

Jak už jsem výše zmínila, proces výběru nových úředníků do služebního poměru se řídí ZSS, správním řádem a metodickým pokynem náměstka pro státní službu a metodickým pokynem státního tajemníka, nebo vedoucího služebního úřadu, ve kterém je volné služební místo, a bude na něj vyhlašováno výběrové řízení.

Proces výběrového řízení začíná vyhlášením výběrového řízení služebním orgánem, za ukončení výběrového řízení je považováno přijetí fyzické osoby do služebního poměru a její zařazení na služební místo, nebo jmenování na služební místo představeného.

Z praxe Ministerstva kultury bych ještě ráda zmínila, že při procesu výběrového řízení je z organizačních důvodů zvolen administrátor výběrového řízení, který se stará o průběh a správnou administraci celého výběrového řízení, vedení jeho spisu, od vyhlášení výběrového řízení až po nástup nového zaměstnance do služebního poměru. Většinou je to zaměstnanec, kterého stanoví Státní tajemník buď z Odboru lidských zdrojů, nebo z kanceláře státního tajemníka. (MK, 2015, s. 2)

Výběrový proces dle ZSS se zabývá níže uvedenými fázemi:

- 1) schválení nového služebního místa vládou/uvolnění služebního místa;
- 2) žádost představeného o vyhlášení výběrového řízení na služební místo;
- 3) kontrola v registru státních zaměstnanců postavených mimo službu;
- 4) vyhlášení výběrového řízení;
- 5) přijetí žádostí o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo nebo jmenování na služební místo představeného;
- 6) otevírání obálek se žádostmi a hodnocení předpokladů pro účast ve výběrovém řízení;
- 7) vyřazování žádostí;
- 8) jmenování výběrové komise;
- 9) pozvánka žadatelů k pohovoru;
- 10) výběrový pohovor, případně písemná zkouška;
- 11) hodnocení pohovoru a sestavení pořadí úspěšných a neúspěšných žadatelů;
- 12) případné vyhlášení dalších kol výběrového řízení na obsazení služebního místa představeného;
- 13) výběr nejvhodnějšího žadatele a jeho nástup do služby. (MV, 2015)

V odborné literatuře se autoři u kroků procesu výběrových řízení zmiňují o možné variabilitě. Každý z autorů uvádí různé kroky ve výběrovém procesu a nabádají ke změně jejich pořadí, dle potřeby. To bohužel ve výběrových řízeních na služební místa není možné. Jeho kroky jsou jasně stanoveny ZSS a správním řádem, který upravuje postupování orgánů, právnických a fyzických osob, které vykonávají působnost v oblasti veřejné správy. Takové orgány se souhrnně nazývají správní orgány. Správní orgán je povinen ve své činnosti postupovat dle zákonů, ostatních právních předpisů a ve veřejném zájmu. Dále jsou správní orgány povinny dotčené

osoby přiměřeně informovat o jejich právech a povinnostech atd. Mají určeny veškeré postupy v řízeních vedených s veřejností. (ČR, 2004, s. 7)

Při používání ZSS platí, že pokud něco ZSS neupravuje, tak se postupuje dle správního řádu.

3.1.1 Identifikace potřeb nových státních zaměstnanců

K vymezení služebních a pracovních míst služebního orgánu se využívá tzv. systemizace, která vychází ze závazných pravidel služebních úřadů tak, aby mohly zajistit řádný výkon ve své působnosti a stanovuje každému úřadu počet služebních a pracovních míst, počet míst představených (vedoucích služebních míst), objem finančních prostředků na platy státních zaměstnanců a dále také stanoví, která služební místa mohou vykonávat jen osoby, které mají české státní občanství a místa, při kterých státní zaměstnanec nemůže současně podnikat, nebo nemůže podnikat ani po skončení služebního poměru ve stejném oboru, ve kterém vykonával službu. (ČR, 2014, § 17, § 184)

Bělecký definuje systemizaci jako *„...nástroj způsobilý provést změnu neutěšeného organizačního a personálního stavu.“* (Bělecký, 2015, s. 55)

Tak jako se doporučuje v odborné literatuře, úřady při plánování systemizace vycházejí z plánovaných činností úřadu na další období. Nová systemizace se tvoří jednou ročně a vypracovává ji Ministerstvo vnitra v dohodě s Ministerstvem financí na základě podaných návrhů, který Ministerstvu vnitra předkládá každý služební orgán.

Návrh systemizace ve služebním úřadu schvaluje a předkládá Ministerstvu vnitra služební orgán. Např. v Ministerstvu kultury předkládá

návrh systemizace státní tajemník na základě návrhu a jednání s náměstký ministra příslušných sekcí ministerstva a v součinnosti s příslušným členem vlády. Vláda schvaluje systemizaci na následující kalendářní rok a je na základě schvalování systemizace oprávněna ke změně organizační struktury úřadu. Pokud vláda do konce kalendářního roku neschválí novou systemizaci, následující rok zůstává v platnosti původní systemizace předešlého roku. (ČR, 2014, §17)

Podle schválené systemizace orgány zpracovávají návrh organizační struktury služebního úřadu nebo její změny a předkládají ji Ministerstvu vnitra k vyjádření a následně ji opět schvaluje vláda. Pokud však změnou v organizační struktuře nedojde ke zrušení služebního poměru, nebo odvolání ze služebního místa představeného, tak organizační strukturu, nebo její změnu, schvaluje státní tajemník. (ČR, 2014, §19)

V teoretické části své práce zmiňují Koubka, který klade důraz na periodické prognózy organizací, které by měly identifikovat své potřeby v podobě nových zaměstnanců, potřebu změn v organizační struktuře, nebo potřebu rekvalifikace zaměstnanců dle nároků trhu. Dále doporučuje analýzu stavu a pohybu stávajících zaměstnanců, která organizacím pomáhá identifikovat reprodukční potřeby zaměstnanců, jako je odchod do důchodu nebo na mateřskou dovolenou. Nepomohou však v případě, kdy zaměstnanci odchází z důvodu přechodu k jinému zaměstnavateli.

V praxi ministerstva se v přípravě nové systemizace a organizační struktury na následující rok počítá s odchody do důchodu, kdy bude třeba včas začít hledat nového úředníka na služební místo. Dále také s potřebou nových služebních míst z důvodu větších legislativních změn. Činnost ministerstva se však moc nemění, takže potřeba rekvalifikace zaměstnanců

bývá minimální. V případě změn legislativy či nových povinností úřadu je třeba dbát na kvalitní tvorbu vzdělávacích plánů, které doplní znalosti stávajících úředníků a připraví je na změny v jejich náplni práce, ať už se jedná o novou pracovní agendu, nebo změnu zákonů.

Náhrada za zaměstnance ve služebním poměru, který odchází na mateřskou dovolenou, je z důvodu ZSS v praxi trochu složitější. Proces výběrového řízení na pozici, která je jen na dobu určitou, je zdoluhavý. Navíc zájemci, kteří se hlásí na služební místo a ještě nejsou ve služebním poměru, musejí počítat s nízkým platem. Každý, kdo nastoupí na služební místo a ještě nemá vykonané úřednické zkoušky ze všech oborů služby, které jsou stanoveny na konkrétním služební místo, je zařazen do prvního platového stupně, bez ohledu na dosavadní praxi. Tím se budu ještě dále zabývat. V tento moment bych ráda zmínila jeden paradox: zaměstnanec, který nastoupí na služební místo, bude pobírat minimální plat, vynaloží čas a úsilí, aby do jednoho roku od nástupu do služby složil všechny úřednické zkoušky a nedlouho potom bude muset, po návratu zaměstnance z mateřské či rodičovské dovolené, služební místo opustit. Navíc jsou tak zbytečně vynaloženy prostředky úřadu na vykonání úřednických zkoušek pro člověka, který bude na služebním místě jen omezenou dobu.

V praxi Ministerstva kultury a dalších úřadů je výše uvedená problematika řešena obsazením služebního místa po dobu mateřské či rodičovské dovolené státního zaměstnance jako místa pracovního, které se řídí zákoníkem práce, jak při výběru zaměstnance, tak ve stanovení jeho platu. ZSS tento postup nezakazuje a úřady se tak vyhnou výše uvedenému paradoxu.

Odchod státních zaměstnanců k jinému zaměstnavateli probíhá na základě žádosti státního zaměstnance o skončení služebního poměru a § 73 ZSS stanovuje, že skončení musí proběhnout do 60 dnů od podání žádosti, což je podobné, jako výpovědní doba v zákoníku práce. Při přechodu státního zaměstnance do jiného služebního úřadu žádost o uvolnění státního zaměstnance podává úřad, ve kterém vyhrál výběrové řízení. Státní zaměstnanec a služební orgán je povinnen státního zaměstnance uvolnit také do 60 dnů od podání žádosti úřadu. Přesné stanovení data uvolnění státního zaměstnance v praxi stanovuje státní tajemník nebo jiný služební orgán po dohodě s představeným konkrétního zaměstnance tak, aby nebyl ohrožen výkon státní služby na konkrétním služebním místě. (ČR, 2014)

K hospodárnosti s pracovní silou Koubek nabízí alternativy, jako je například přerozdělení práce mezi jiná pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů, pokrytí práce formou dohody o provedení práce, nebo pracovní činnosti a nebo využitím externího dodavatele.

Například u dlouhodobé nemoci státního zaměstnance může vzniknout problém v přerozdělování práce jiným státním zaměstnancům v podobě činnosti vykonávané na služebním místě dlouhodobě nemocného zaměstnance pod oborem služby, který kolegové na svém systemizovaném místě nemají. Dále ZSS zakazuje, aby činnosti, které spadají pod obory služby, byly vykonávány na základě dohody o provedení práce, nebo pracovní činnosti. Toto jsou bohužel situace, kdy ZSS efektivitu personálního zabezpečení úřadu a flexibilitu ve výkonu státní služby úředníků omezuje. Využití externího dodavatele komplikuje zase výběrové řízení, které je třeba podstupovat při výběru dodavatelů ve státní správě.

3.1.2 Služební místo, analýza služebního místa, jeho popis a specifikace

Služební místo je systemizované místo státního zaměstnance ve služebním poměru, je zařazeno v organizačním útvaru a zpravidla obsahuje související správní činnosti a práce. „Systemizované místo, které je služebním místem, obsahuje správní činnosti, jejichž výkon se na něm požaduje, a klasifikuje se platovou třídou, do které je v katalogu správních činností zařazena nejnáročnější správní činnost.“ (ČR, 2015, § 2) Služební místo představeného, který je v čele organizačního útvaru, který vykonává státní službu, je klasifikováno platovou třídou nejnáročnější správní činnosti, která je v jeho útvaru vykonávána jeho podřízenými. (ČR, 2015, § 2)

Každému státnímu zaměstnanci přísluší nějaké označení. Služební označení státních zaměstnanců se odvíjí od jejich dosaženého vzdělání:

- referent – odborné vzdělání s výučním listem
- odborný referent – střední vzdělání s maturitní zkouškou
- vrchní referent – vyšší odborné vzdělání
- rada – vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
- odborný rada, nebo vrchní rada – vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu. (ČR, 2014, § 7)

V ZSS jsou stanoveny obecné činnosti, které spadají do výkonu státní služby, které následně vykonává státní zaměstnanec pod obory služby, ve kterých je systemizované místo zařazeno. Každé služební místo může mít jeden, ale i více oborů služby dle stanovených činností služebního místa. Obory státní služby vycházejí z působnosti ministerstev nebo ústředních správních úřadů, které pak zajišťují zvláštní část úřednické zkoušky (Bělecký, 2015, s . 26). Oborů služby je 79 a jejich výčet se nachází v nařízení

vlády č. 106/2015 Sb. o oborech služby dle § 5 odst. 2 ZSS ale pro účely mé diplomové práce není třeba jejich seznam uvádět. (Bělecký, 2015, s. 25)

Pro specifikaci pracovních míst se v soukromé sféře využívá tzv. analýza pracovních míst, která se dále využívá při výběru nových zaměstnanců a k dalším personálním činnostem. Ve služebních úřadech můžeme analýzu služebních míst připodobnit k tvorbě systemizace, která byla vytvořena při vzniku státní služby, nebo je v současné době prováděna jednou ročně její změna, při předkládání návrhu nové systemizace vládě na další kalendářní rok. Systemizace obsahuje počet systemizovaných míst úřadu, u každého služebního místa jsou vypsány činnosti podle katalogu správních činností, které mají být na služebním místě vykonávány pod obory služby, které danému služebnímu místu přísluší. Dále obsahuje požadavky na osobu, která služební místo zastává, nebo se o něj bude ucházet. Požadavky na služební místo se řídí § 25 ZSS a služebním předpisem daného služebního orgánu. (ČR, 2014)

Klasický popis služebního místa ZSS nijak neupravuje. Ukládá jen podobu rozhodnutí o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo a jeho obsah. Kromě obecných náležitostí dle správního řádu by rozhodnutí mělo obsahovat:

„a) jméno, popřípadě jména, a příjmení, popřípadě i akademický titul,

b) datum a místo narození,

c) obor služby,

d) služební místo,

e) den vzniku služebního poměru a den nástupu do služby,

f) údaj o tom, zda služba bude vykonávána ve služebním poměru na dobu neurčitou nebo na dobu určitou, v případě služebního poměru na dobu určitou též dobu jeho trvání,

g) služební úřad, v němž státní zaměstnanec bude vykonávat službu, a služební působiště,

h) služební označení,

i) zkušební dobu,

j) platové zařazení,

k) délku kratší služební doby, byla-li povolena.“ (ČR, 2014, § 30)

Pro upřesnění obsahu rozhodnutí o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo přikládám vzor rozhodnutí Ministerstva kultury v příloze č. 1, který je vytvořen dle vzoru vydaného náměstkem ministerstva vnitra pro státní službu.

Popis služebního místa slouží v organizacích k více účelům. Například k vyjasnění zaměstnavatele a zaměstnance, co přesně se od zaměstnance na dané pracovní pozici očekává a co jsou jeho povinnosti. Tento dokument je ochranou při různých pracovních sporech, jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Slouží k dalším personálním činnostem, jako jsou právě výběrová řízení, kdy je třeba specifikovat požadavky na nového zaměstnance, nebo při plánování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Autoři se v odborné literatuře zmiňují o různých oblastech, které mohou popisy pracovních míst obsahovat. Zmiňují se nejen o výčtu činností, které by měl zaměstnanec na pracovním či služebním místě vykonávat, ale výhodou je, když obsahují i požadavky na chování a osobnostní předpoklady člověka, který by danou pozici měl zastávat. Tyto požadavky pak zjednoduší práci při přípravě výběrových řízení na nové pracovníky.

V Ministerstvu kultury se využívají popisy služebních míst pro bližší specifikaci činností, které by státní zaměstnanec měl vykonávat (viz příloha č. 2), které obsahují:

1. Základní informace o služebním místě

a) Identifikace služebního místa

- název služebního místa
- obory služby
- platová třída

b) Charakteristika služebního místa

- správní činnost dle katalogu - příloha Nařízení vlády č. 302/2014 Sb.
- vykonávané činnosti – podrobnější popis vykonávaných úkolů

c) Organizační vztahy

- název útvaru
- nadřízené služební místo – název
- podřízená služební místa – počet

2. Požadavky kladené na pracovní místo

- požadavek na státní občanství
- školní vzdělání
- stupeň vzdělání
- jazykové požadavky a jazyková úroveň
- bezpečnostní prověrka, případně její stupeň prověření

Popis služebního místa v Ministerstvu kultury obsahuje informace o názvu služebního místa a jeho zařazení v systemizaci, zákonem dané požadavky na služební místo, výčet oborů služby ke kterým se vztahují správní činnosti a podrobnější popis náplně práce. Požadavky na chování, či osobnostní předpoklady zaměstnanců, kteří zastávají služební místo, v popisu služebního místa chybí.

Při přípravě výběrového řízení na volné služební místo mohou být čerpány z popisu služebního místa informace o předpokladech, které by žadatelé měli dle zákona na daném služebním místě splňovat, ale v praxi se pro přípravu požadavků vztahujících se ke služebnímu místu personalisté řídí více aktuální systemizací služebních míst, která tyto informace obsahuje a je závazná.

Požadavky na chování a osobnostní předpoklady žadatelů o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo v popisu služebního místa při přípravě výběrových řízení nejsou postrádány. Je to z důvodu toho, že dle metodického pokynu náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 6 /2015, kterým se stanovují podrobnosti k provádění výběrových řízení na obsazení služebních míst státních zaměstnanců a představených, je článek 17, který se zabývá prováděním pohovorů a jejich obsahem. Je tam zmínka o tom, že výběrová komise může klást žadatelům otázky jen odborného charakteru, které souvisí s obory služby daného služebního místa, týkající se předchozí profesní dráhy a motivace k účasti ve výběrovém řízení na konkrétní služební místo. Osobní otázky, které s odbornými požadavky nesouvisí, jsou nepřípustné (MV, 2015, s.19). Je to z důvodu vytěsnění subjektivity výběrové komise a diskriminace účastníků výběrového řízení. Také se tím klade důraz na odborné znalosti státních zaměstnanců (profesionalizace státní správy), což bylo jedním z cílů ZSS.

3.1.3 Zdroje získávání nových státních zaměstnanců

Získávání nových zaměstnanců je i ve státní správě velmi důležitou personální činností, která je dle ZSS velmi časově a administrativně náročná.

Státní správa využívá k výběru nových státních zaměstnanců vnitřní i vnější zdroje, o kterých se zmiňují v teoretické části.

Vnitřní zdroje:

Využívání vnitřních zdrojů zaměstnanců ve služebním poměru je od platnosti ZSS častější než dříve, protože díky ZSS došlo k lepšímu propojení správních úřadů a očekávané jednotné řízení lidských zdrojů napříč státní správou. Z mého pohledu si myslím, že cíl ZSS na jednotné řízení lidských zdrojů má po skoro dvou letech jeho platnosti stále ještě mnoho nedostatků, ale jistě došlo k velkému zlepšení.

Před vyhlášením každého výběrového řízení na obsazení služebního místa, je služební úřad povinen provést kontrolu v Informačním systému o státní službě (ISoSS). Je to informační systém státní sféry o státní službě, který byl zřízen na základě ZSS za účelem správy organizačních věcí služby a služebních vztahů v rámci úřadu a mezi nimi. Spravuje ho ministerstvo vnitra a obsahuje:

- registr státních zaměstnanců
- evidenci obsazovaných služebních míst
- evidenci uskutečněných úřednických zkoušek a
- portál pro přihlášení na úřednické zkoušky.

Tzv. ISoSS obsahuje i seznam státních zaměstnanců, kteří jsou postaveni mimo výkon služby. To znamená, že například služební místo státního zaměstnance bylo zrušeno na základě organizační změny a služební úřad neměl možnost zaměstnance převést na jiné odpovídající služební místo. Takový zaměstnanec je pak dle ZSS veden v evidenci státních zaměstnanců zařazených mimo službu, nejdéle však šest měsíců a vyplácí se mu 80% průměrného měsíčního platu. Do evidence mají

přístup všechny úřady, které před vyhlášením výběrového řízení na neobsazené služební místo zkontrolují, jestli v ISoSSu není evidován státní zaměstnanec, který splňuje podmínky obsazovaného služebního místa a byl by tak vhodný na uvolněné služební místo. Pokud se takový státní zaměstnanec najde, je převeden na volné služební místo přednostně. Nemusí se tak dle zákona vypisovat výběrové řízení a absolvovat celý jeho časově náročný proces. (ČR, 2014)

Využití vnitřních zdrojů státních zaměstnanců postavených mimo službu při obsazování volného služebního místa je velkou výhodou. Zaměstnanec, jenž už je ve služebním poměru, zná prostředí úřadů, jejich fungování a většinou umí zacházet se spisovou službou, která je základem pro práci každého úředníka. Další výhodou je, že při změně svého působiště ve státní službě už má většinou hotové všechny úřednické zkoušky. Jak obecnou, tak zvláštní část, což znamená, že na novém služebním místě nemusí nastupovat do prvního stupně dané platové třídy tak, jako žadatelé, kteří se ucházejí o služební místo, nejsou ve služebním poměru, a nemají vykonané úřednické zkoušky. To v praxi znamená, že lidé, kteří mají třeba i 30 let praxe, nastoupí do služebního poměru na dobu určitou jednoho roku a pobírají minimální plat, dokud nesplní všechny úřednické zkoušky, které jsou určeny pro dané systemizované místo. (ČR, 2014)

Další výhodou zaměstnanců ve státní službě je, že při jejich přeřazení na jiné služební místo v jiném úřadě jim zůstává stejný plat včetně osobního hodnocení po dobu, než proběhne další služební hodnocení, které se dělá jednou ročně. (ČR, 2014)

Zákonodárci u ZSS však nemysleli na přeřazení stávajících státních zaměstnanců úřadu na jiné systemizované služební místo bez výběrového

řízení. V praxi to znamená, že například právník, se kterým má odbor dobré zkušenosti a rád by ho přeřadil na jiné služební místo v jiném oddělení odboru, kde by třeba mohl být lépe využit jeho potenciál, nemůže být přeřazen bez celého procesu výběrového řízení. Tak vznikají situace, kdy je veřejně vyhlášeno výběrové řízení, kam se řádně přihlásí stávající zaměstnanec a spousta dalších žadatelů z tzv. vnějšího pracovního trhu, kteří mají o služební místo zájem. Dopředu je ale většinou jasné, kdo z žadatelů bude úspěšný a přijatý na volné služební místo. Zbytečně se tak ztrácí čas celým procesem výběrového řízení a neprofesionálně se mrhá energií a časem žadatelů, kteří se do výběrového řízení přihlásili, strávili čas přípravou a samotným pohovorem před výběrovou komisí. Další nevýhodou v této problematice je, že je možné vyhlásit výběrové řízení na služební místo státního zaměstnance, který bude přecházet do jiného oddělení až potom, co je přijat na jiné služební místo a jeho stávající služební místo je oficiálně uvolněno. Jelikož celý proces výběrových řízení dle ZSS je zdoluhavý, tak chybějící státní zaměstnanec může způsobit problémy v chodu oddělení či celého odboru. (ČR, 2014)

V teoretické části zmiňuji tvrzení Armstronga, že většina organizací se u výběrových řízení snaží při využívání vnitřních zdrojů o stejné výchozí podmínky pro stávající zaměstnance i zaměstnance z vnějšku. Ve státní službě je to v současné době také tak, ale v nástupních podmínkách zaměstnanců je značný rozdíl.

Vnější zdroje:

Využití vnějších zdrojů pro získání nového pracovníka do služebního poměru je náročnější. ZSS určuje, kde má oznámení o vyhlášení výběrového řízení služební orgán umístit. Povinností je umístit jej na úřední desku

služebního úřadu a zveřejnit ho v ISoSSu. Právní účinky má však vyvěšení oznámení na úřední desce. (ČR, 2014, § 24)

Metodami získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se budu více zabývat v další kapitole. Nyní bych se jen ráda zmínila o nevýhodách a výhodách získávání státních zaměstnanců do služebního poměru z vnějších zdrojů.

Výhodou nových zaměstnanců, kteří nemají zkušenosti se státní správou, je v každém případě přínos v nových myšlenkách, schopnostech, postupech a dalších zkušenostech, jež jsou specifické převážně pro soukromé společnosti, nebo zkušenosti z jiných úřadů. Zaměstnance z jiných úřadů, můžeme v podstatě brát jako vnitřní i vnější zdroje.

Jelikož jsem pracovala i v soukromých firmách, tak jako příklad přidané hodnoty lidí ze soukromé sféry mohu uvést např. velmi dobré schopnosti v time managementu, řízení lidí a efektivitě procesů. Jsou to schopnosti a dovednosti, které tržní prostředí od zaměstnanců vyžaduje. Bez takových schopností a dovedností si zaměstnanci jen těžko udržují své pozice v soukromém sektoru a neobešli by se bez nich ani při profesním růstu. Z mého pohledu, tyto schopnosti a dovednosti mnoha lidem ve státní správě chybí a navíc od nich někdy nejsou ani požadovány. Ve státní správě se většinou setkáváme s velice kvalifikovanými lidmi, kteří jsou uznávanými odborníky daného oboru, ale soft skills nebo manažerské schopnosti a dovednosti u nich občas chybí. Závisí na vedoucích zaměstnancích, tedy ve státní službě na představených, jak vedou své týmy a jaký styl práce od nich požadují.

Dalším plusem využití vnějších zdrojů při výběru nového zaměstnance pro služební poměr je při hledání vysoce kvalifikovaného specialisty, kdy je jednodušší, takového člověka přijmout tzv. „hotového“, než si ho vychovávat ve služebním úřadu. Nejen z časového hlediska, ale také z důvodu velké finanční úspory.

Nevýhodou zaměstnanců z vnějších zdrojů je jejich delší adaptace na prostředí státní správy a jejího fungování. U hledání specializovaných pracovníků z vnějších zdrojů je ve služebních úřadech největší problém v nízkém platu, který služební úřad může do složení úřednických zkoušek novým zaměstnancům nabídnout.

3.1.4 Metody přilákání nových státních zaměstnanců

Podle toho, jaké zaměstnance organizace potřebuje, volí typ metod, kterými se snaží oslovit uchazeče o zaměstnání, co bude případná inzerce obsahovat a jakou bude mít podobu, což je také velmi důležité. Ať už se jedná o pomocné, administrativní pracovní/služební pozice s nižšími kvalifikačními požadavky, nebo o kvalifikované, či vedoucí pracovníky s vyšším stupněm vzdělání, nebo větší praxí. Vždy je potřeba pečlivě zvážit, koho společnost hledá a jaký způsob oslovení určitého spektra uchazečů bude nejvhodnější, aby se informace o volném pracovním/služebním místě dostala k těm správným lidem.

V této kapitole se budu zabývat vybranými metodami tzv. přilákáním uchazečů s ohledem na vhodnost metod pro vyhledávání zaměstnanců do služebního poměru do správního úřadu.

V předešlé kapitole jsem se již zmiňovala, že ZSS stanovuje, jakým způsobem se má vyhlásit výběrové řízení na služební místo a jakým způsobem se má oznámit veřejnosti.

Výběrová řízení vyhláší služební orgán dokumentem, který se nazývá oznámení o vyhlášení výběrového řízení. Zveřejňuje se na úřední desce příslušného úřadu a vkládá se do ISOSSu, který je přístupný na internetových stránkách Ministerstva vnitra a má do něj omezený přístup i veřejnost, kde si každý uchazeč o zaměstnání může vyhledat všechna výběrová řízení na volná služební místa ve všech služebních úřadech.

Oznámení o vyhlášení výběrového řízení musí obsahovat všechny údaje dané zákonem, zejména předpoklady a požadavky na uchazeče o služební místo a informace o tom, jakým způsobem se požadavky mají doložit. Co vše by mělo obsahovat oznámení o vyhlášení výběrového řízení, a jaké jsou zákonné požadavky na uchazeče o služební místo, se podrobněji budu zabývat až v další kapitole, která bude věnována kritériím výběru nových státních úředníků. V této kapitole se o této skutečnosti zmiňuji proto, že odborná literatura klade velký důraz na volbu informací, které jsou organizacemi zveřejňovány v inzerátech s volnými pracovními pozicemi, a na úpravu stylu inzerátu dle oslovované skupiny pracovního trhu včetně vhodně zvolené komunikace s uchazeči. V tom bohužel služební úřady nemají moc prostoru k různým přístupům. Musí se držet zákona a metodických pokynů, kde je vše jasně stanoveno, a tak úřady nemají mnoho možností využít vlastní kreativity na získávání zaměstnanců zajímavějšími nebo modernějšími způsoby. Ty by přitom u některých služebních míst mohly přilákat více vhodných uchazečů o dané služební místo.

1) Inzerce

Inzerce je jedním z nejvyužívanějších informačních kanálů na trhu práce, který osloví rychlou cestou široké spektrum lidí. Má nepřeberné množství způsobů, jakými je možné potencionální uchazeče oslovit.

Nejčastěji organizace využívají internetové servery, které se specializují na pracovní trh a inzerci volných pracovních míst. Pracovní servery jsou pro inzerenty zpoplatněné. Cena se odvíjí od délky inzerce a je možné si připlatit i za jeho lepší zviditelnění. Z mé personální praxe mohu potvrdit, že je to způsob, kterým se na neobsazená pracovního místa přihlásilo vždy nejvíce uchazečů. Kvalita a vhodnost uchazečů nebyla vždy ideální, ale v současné době, kdy je nízká nezaměstnanost, je dostatek uchazečů, ze kterých je možné vybírat, k nezaplacení. Nevýhodou této metody pro obsazování služebních míst je samozřejmě vysoká cena, kterou si často úřady nemohou dovolit. Dále pak v některých případech může být problém i neznalost uchazečů o služební místo, prostředí státní správy a podmínek, které na ně v současné době klade ZSS.

Další možností inzerce je inzerce tištěná v odborných časopisech, novinách, univerzitních novinách atd. Je to inzerce, která je pro úřady také finančně náročnější, ale umožňuje oslovit odborníky ze specializovaných oborů, které často některé úřady potřebují. V současné době, kdy je internet jedním z nejvyužívanějších informačních kanálů, lze pochybovat o tom, zda se tištěné časopisy a noviny s inzerátem dostanou k dostatečnému množství lidí. V případě obsazování služebních míst mi však přijde vhodné inzerovat v univerzitních novinách, které se dostávají do rukou studentů a absolventů vysokých škol, jež státní služba také potřebuje, a jsou často vděčnými zaměstnanci. Na rozdíl od lidí s velkou praxí absolventům nevadí nízký nástupní plat, který vzroste až po složení úřednických zkoušek.

Absolventi bez praxe by na rozdíl od lidí s mnohaletou praxí, byli stejně zařazeni do prvního platového stupně, i když by měli úřednické zkoušky.

Když jsem se již zmínila o počáteční výhodě absolventů při vstupu do služebního poměru, tak dále uvedu metodu oslovení právě absolventů.

2) Spolupráce se vzdělávacím zařízením

Spolupráce se vzdělávacím zařízením pro služební úřady může být velmi výhodná. Služební úřad si může dohodnout se školou prezentaci svého úřadu na vysokých školách, kde může vysokoškolským studentům přiblížit ZSS, jeho důvod zavedení a co to znamená pro zaměstnance, kteří vstoupí do služebního poměru. Výhodou je oslovení studentů z oborů, které služební úřady potřebují. Prezentace úřadů na školách je spíše záležitostí, která je náročná časově, ale ne finančně. Proto si můžou dovolit tento typ oslovení potencionálních uchazečů o služební místo skoro všechny úřady. Úřady také mohou využít dohody se školou formou jejího doporučení dobrých studentů, vhodných pro daný konkrétní služební úřad. Takoví studenti však stejně musí projít celým procesem výběrového řízení a obstat v konkurenci dalších žadatelů o služební místo.

Nevýhodou této metody je však výsledek, který se projeví až s větším časovým odstupem. Tato metoda není vhodná pro obsazování aktuálně volných služebních míst, nebo služebních míst, kde je třeba specialisty nebo člověka s praxí.

Na rozdíl od soukromých firem nemá pro služební úřady smysl oslovovat střední odborná učiliště nebo odborné střední školy s maturitou, protože většina služebních míst má podmínku vysokoškolského vzdělání.

Spolupráce s vysokými školami je i vhodným prostředkem pro prezentaci státní správy, vylepšení její reputace a zvýšení atraktivity státu jako zaměstnavatele u běžné české populace.

3) Využití externích služeb

Jde o velmi nákladný výběr zaměstnanců přes zprostředkovatelské agentury a poradenské firmy, které dodají zaměstnance tzv. na klíč dle požadavku zaměstnavatele. Také je možné si od nich nechat udělat předvýběr a provést pohovory jen s vybranými uchazeči nebo si od nich nechat jen poradit s inzercí a další propagací volného pracovního či služebního místa.

Využití externích služeb pro obsazování služebních míst není v praxi úřadů využíváno. Není to jen z důvodu vysoké finanční zátěže, ale i z důvodu dodržování postupu ve výběrovém řízení dle ZSS a správního řádu, který tuto variantu neumožňuje. Maximálně by bylo možné o využití nějakého poradenství v určitých fázích výběrového řízení pro státní zaměstnance, kteří výběrové řízení organizují a provádí. V tom případě by pak nastala další komplikace s nutností vypsání výběrového řízení na společnost, která by tuto službu pro služební úřad prováděla. Proto tato metoda není v úřadech využívána a služební úřady raději investují do vzdělávání státních zaměstnanců, kteří výběrová řízení provádí.

4) Spolupráce s odbornými organizacemi a přímé oslovení uchazeče

Tyto metody získávání vhodných žadatelů o služební místo jsou v úřadech hodně využívány. Nejsou nákladné, jen stojí na personalistech, vedoucích zaměstnancích, jejich znalosti pracovního trhu či znalosti oboru a jejich síti kontaktů, které v této oblasti mají.

Na Ministerstvu kultury tento způsob využíváme často, kdy představení informují své kolegy z oboru či příspěvkových organizací Ministerstva kultury o vyhlášeném výběrovém řízení na volné služební místo. Někteří státní zaměstnanci vyučují na různých fakultách vysokých škol, a tak mohou doporučit šikovným absolventům, aby se do konkrétního výběrového řízení přihlásili.

Jak už jsem zmínila, výhodou této metody jsou žádné nebo velmi nízké náklady. Důležité je také stále udržovat dobrou pověst úřadu dobré vztahy s organizacemi a lidmi z oboru. Proto je třeba dbát na citlivý přístup k oslovování lidí jiných zaměstnavatelů.

5) Doporučení

Doporučení nových zaměstnanců stávajícími zaměstnanci probíhá ve všech organizacích. Rozdíl mezi soukromými organizacemi a služebními úřady je, že služební úřady nemohou svým zaměstnancům nabídnout odměnu za doporučení kvalitního nového zaměstnance a ZSS dále upravuje, že rodinní příslušníci nemohou být ve služebním poměru v přímém, podřízeném vztahu. (ČR, 2014)

6) Uchazeči se nabízejí sami

Je to metoda získávání uchazečů o práci bez přičinění zaměstnavatele. Uchazeči o zaměstnání napřímo oslovují zaměstnavatele, kteří jsou pro ně z určitých důvodů atraktivní, nebo se dozvěděli, že nabírají větší množství nových zaměstnanců, nebo že se uvolnila pozice, o kterou mají zájem. Zaměstnavatele kontaktují písemně poštou, e-mailem, telefonicky, nebo osobní návštěvou.

Mám zkušenost, že metodu osobní návštěvy zaměstnavatele za účelem žádosti o zaměstnání využívá především starší generace, která nezná současný trh práce a má pocit, že osobní kontakt a vlastní iniciativa je v tomto směru nejslušnější a nejlepší. To je sice pravda, ale většina personalistů za takové návštěvy moc ráda není. Jsou v současné době zvyklí na jiný způsob komunikace s uchazeči, převážně ve fázi předvýběru uchazečů. Když jsou takové návštěvy uchazečů neohlášené, tak často narušují práci personalistů. Ve většině případů takový typ uchazečů nereaguje na aktuálně vyhlášené výběrové řízení, což znamená, že jejich životopis s poznámkami si personalisté uchovají jen v případě, že si vedou databázi uchazečů. To znamená, že často taková schůzka může být jen ztrátou času pro obě strany.

V případě jiného typu kontaktu zaměstnavatele, jako je pošta, e-mail, nebo telefon je většinou výsledek stejný jako u osobní návštěvy. Pokud si organizace nevede svou databázi uchazečů, uchazečova snaha nemá žádný efekt. Samozřejmě při rychlém kontaktu zaměstnavatele s žádostí o zaměstnání e-mailem, nebo telefonem nemá uchazeč co ztratit a je nutné ocenit alespoň jejich snahu o uplatnění na trhu práce.

Metoda přímého kontaktu zaměstnavatele, ať už jakýmkoliv z výše uvedených způsobů u služebních míst je bezpředmětná. Jediná možnost je oficiálně zaslat přihlášku do vyhlášeného výběrového řízení, jako žadatel o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo. Samozřejmě v praxi uchazeči o zaměstnání kontaktují služební úřady i tímto způsobem, ale bývají odkázáni na úřední desku, kde jsou všechna vyhlášená výběrová řízení na obsazení služebních míst, a řádně se do něj musí přihlásit dle požadavků a zákonem daným postupem, se všemi náležitostmi.

7) Vývěsky a nástěnky

Vývěsky a nástěnky jsou oproti soukromé sféře ve státní službě u výběrových řízení hojně využívány, ať už se jedná o zákonem stanovené úřední desky, nebo jiné informační nástěnky a vývěsky. Je to levná metoda inzerce, u které je třeba jen dobře rozmyslet, kam oznámení o vyhlášení výběrového řízení vyvěsit, kde se osloví ten správný okruh lidí, kteří by byli vhodnými kandidáty na dané služební místo. Nevýhodou je opět forma oznámení o vyhlášení výběrového řízení, která má omezené možnosti ve svém obsahu i grafické úpravě. Vývěsky a nástěnky jsou málo atraktivní, jde o nemoderní formu sdílení informací a sdělení úřadu běžným občanům, kteří je spíše přehlížejí.

V Ministerstvu kultury často oslovujeme příslušné příspěvkové organizace s prosbou o vyvěšení oznámení o vyhlášení výběrového řízení na jejich vývěsky a nástěnky, nebo dokonce jejich internetové stránky, abychom o volném služebním místě informovali co nejvíce lidí z daného oboru. Dále také využíváme nástěnky vysokých škol, které jsou studenti a absolventi z těchto důvodů zvyklí sledovat.

8) Použití sociálních sítí (internetu)

Dnešní doba je tzv. online, většina lidí má přístup k PC a internetu, dokonce i ze svého mobilního telefonu, který má stále u sebe s neustálým připojením k internetu. Proto se v současné době pro komunikaci a inzerci využívá většinou internet. Na pracovních serverech, o kterých jsem se zmiňovala na začátku kapitoly, se nabízejí aplikace, které si každý může stáhnout do svého mobilního telefonu a mít stále přehled o nových pracovních nabídkách. Převážně mladší lidé ke komunikaci a sdílení informací využívají sociální sítě, nejznámější je facebook. Proto si většina firem ke své prezentaci na webových stránkách vytvořila i facebookový

profil, kde se prezentuje a využívá facebookové možnosti reklamy. Samozřejmě přes sociální sítě organizace hledají i nové zaměstnance. Státní správa se už v této moderní záležitosti posunula a i služební úřady ve většině případů mají své facebookové profily, kde odkazují na nově vyhlášená výběrová řízení na služební místa.

Další sociální sítí je LinkedIn, který jsem zmiňovala už v teoretické části své práce. Je to sociální síť, která je zaměřená na pracovní síť vztahů a kontaktů. Tam si každý může bezplatně založit svůj pracovní profil, který vidí personalisté z různých společností a mohou vhodné adepty na volné pracovní pozice oslovit. V soukromé sféře je to velmi využívaný a efektivní nástroj pro vyhledávání nových zaměstnanců. Převážně odborníků z různých oblastí. Ve státní službě vím o úřadech, které tuto síť kontaktů využívají, a je vyvíjena snaha o zapojení všech úřadů k této síti pracovních kontaktů. Já osobně s touto metodou výběru, z pohledu zaměstnavatele, nemám žádné zkušenosti, tak zatím nemohu posoudit jeho vhodnost pro výběr lidí na služební místa, ale doufám, že v dohledné době LinkedIn budeme využívat i na Ministerstvu kultury.

3.1.5 Kritéria výběru nových státních zaměstnanců

V této kapitole se budu zabývat způsobem vyhlášení výběrového řízení na volné služební místo a kritériím výběru nových státních úředníků, které obsahuje dokument oznámení o vyhlášení výběrového řízení, jež je vydáván služebním orgánem.

Stanovení kritérií pro výběr nového zaměstnance odborná literatura shledává, jako jednou ze základních činností, která je třeba stanovit na začátku celého výběrového řízení.

Jak už jsem zmiňovala, kritéria, dle kterých, se vybírá nový zaměstnanec na služební místo, jsou daná systemizací služebního úřadu a jsou tvořena dle ZSS a služebním předpisem daného služebního orgánu.

Na obsazení služebního místa se dle § 24 ZSS a § 51 ZSS v případě služebního místa představeného, vyhláší výběrové řízení. ZSS v těchto paragrafech určuje i případy, ve kterých se výběrové řízení nevyhláší. Je to například, když jde o přeložení zaměstnance ve služebním poměru, převedení služebního místa, nebo když má být zařazen na služební místo zaměstnanec, který je zařazen mimo výkon služby atd. Dalšími situacemi, kdy se na služební místo nevyhláší výběrové řízení, jsou stanoveny v § 70 ZSS, ale pro tuto práci jejich přesný výčet není důležitý.

V předešlé kapitole a výše jsem se již zmiňovala o základním dokumentu, kterým se oznamuje vyhlášení výběrového řízení. Je to dokument nazvaný oznámení o vyhlášení výběrového řízení (viz příloha č. 3 - vzor oznámení o vyhlášení výběrového řízení), kterým služební orgán vyhláší výběrové řízení. Oznámení, které je služební orgán povinen zveřejnit na úřední desce úřadu a v ISoSS. Tyto podmínky stanovuje ZSS v § 24 zároveň s informacemi, které by oznámení o vyhlášení výběrového řízení mělo obsahovat:

- předpoklady a požadavky, které jsou dle § 25 ZSS na služební místo stanoveny. Těmi se ještě bude podrobněji zabývat dále ve své práci;
- informace o služebním místě, které je obsazováno;
- obory služby, které jsou pro služební místo určeny;

- informace, jestli je služební místo obsazováno na dobu určitou, nebo neurčitou, včetně případného data trvání služebního poměru;
- informaci o tom, jestli je to služební místo, kde je vyžadována způsobilost seznamovat se s utajovanými informacemi, dle právního předpisu o ochraně utajovaných informací;
- zařazení služebního místa v platových tabulkách;
- kdo a jakým způsobem se může do výběrového řízení přihlásit;
- datum, do kdy je třeba služebnímu úřadu podat žádost o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo.

Součástí oznámení o vyhlášení výběrového řízení na služební místo jsou většinou v elektronické podobě zveřejněny i dokumenty, nebo odkaz na dokumenty, které by žadatele měli ke své žádosti přiložit. Jedná se zejména o základní dokument - žádost o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo, nebo jen zařazení na služební místo v případě žadatele, který už je v současné době ve služebním poměru. Žádost o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo, je základním dokumentem přihlášky žadatele do vyhlášení výběrového řízení. Tato povinnost je stanovena v § 24 ZSS.

Dalšími dokumenty, které žadatel přikládá ke své přihlášce do výběrového řízení, jsou dokumenty, které prokazují splnění dalších kritérií, neboli požadavků daného služebního místa, které by žadatel o služební místo měl splňovat, dle požadavků uvedených v § 25 ZSS, které jsou také obsaženy v oznámení o vyhlášení výběrového řízení. Většina úřadů v oznámení zároveň informuje žadatele o způsobu, jakým je třeba splnění všech kritérií doložit.

Pro názornost níže uvedu část ze vzoru oznámení o vyhlášení výběrového řízení Ministerstva kultury, kde jsou uvedeny požadavky § 25 ZSS, které podmiňují účast žadatelů ve výběrovém řízení, včetně způsobu jejich doložení.

Žadatel:

- a. **„je státním občanem České republiky, občanem jiného členského státu Evropské unie nebo občanem státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru;**

Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta první zákona dokládá příslušnými listinami, tj. platným průkazem totožnosti nebo osvědčením o státním občanství, ne starším než 12 měsíců. Při podání žádosti jej lze podle § 26 odst. 2 zákona doložit pouze písemným čestným prohlášením o státním občanství, popř. prostou kopií průkazu totožnosti, opatřenou písemným souhlasem s jejím uložením pro účely výběrového řízení a podpisem žadatele; shora zmíněnou příslušnou listinu je potřeba v takovém případě doložit následně, nejpozději před konáním pohovoru, Odboru lidských zdrojů Ministerstva kultury;

- b. **dosáhl věku 18 let;**

- c. **je plně svéprávný;**

Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta šestá zákona dokládá písemným čestným prohlášením;

- d. **je bezúhonný;**

Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta druhá zákona dokládá výpisem z Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce. Při podání žádosti jej lze doložit pouze písemným čestným prohlášením o bezúhonnosti; výpis z rejstříku trestů je nezbytné v takovém případě doložit následně, nejpozději před konáním pohovoru, Odboru lidských zdrojů Ministerstva kultury;

- e. **dosáhnout vzdělání, stanoveného zákonem** pro toto služební místo [§ 25 odst. 1 písm. e) zákona], resp. odborného zaměření vzdělání, stanoveného podle § 25 odst. 5 písm. a) zákona pro dané služební místo Služebním předpisem č. 5 /2015 (čj.: MK 49778/2015 KST) státního tajemníka v Ministerstvu kultury. Tímto služebním předpisem je stanoven požadavek vysokoškolského vzdělání v magisterském studijním programu;

Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta první zákona dokládá příslušnými listinami, tj. originálem nebo úředně ověřenou kopií dokladu o dosaženém vzdělání (vysokoškolského diplomu) v požadovaném oboru. Při podání žádosti jej lze podle § 26 odst. 2 zákona doložit pouze písemným čestným prohlášením o dosaženém vzdělání; shora uvedenou příslušnou listinu je nezbytné v takovém případě doložit následně, nejpozději před konáním pohovoru, Odboru lidských zdrojů Ministerstva kultury;

- f. **má potřebnou zdravotní způsobilost** (splnění tohoto předpokladu se dokládá při podání žádosti čestným prohlášením a následně, nejpozději však před konáním pohovoru, posudkem zdravotní způsobilosti vydaným poskytovatelem pracovně lékařských služeb);

Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta první zákona dokládá příslušnými listinami, tj. lékařským posudkem o zdravotní způsobilosti, vydaným poskytovatelem pracovnělékařských služeb. Při podání žádosti jej lze podle § 26 odst. 2 zákona doložit pouze písemným čestným prohlášením o zdravotní způsobilosti; shora zmíněnou příslušnou listinu je potřeba v takovém případě doložit následně, nejpozději před konáním pohovoru, Odboru lidských zdrojů Ministerstva kultury.

2. **Není-li žadatel státním občanem České republiky**, musí podle § 25 odst. 2 zákona předložit doklad o certifikované zkoušce z českého jazyka jako cizího jazyka nebo doklad, že absolvoval alespoň po dobu 3 školních roků

základní, střední, nebo vysokou školu, na kterých byl vyučovacím jazykem český jazyk.

3. Splňuje požadavky stanovené služebním předpisem č. 5/2015 státního tajemníka v Ministerstvu kultury, kterým se stanovuje systemizace na jednotlivá služební místa pro výběrová řízení.

a) odborné zaměření vzdělání – „vysokoškolské, magisterský studijní program v oboru“;

Splnění tohoto požadavku se dokládá originálem nebo úředně ověřenou kopií příslušné listiny (vysokoškolský diplom v oboru právo).

b) znalost cizího jazyka stanovena podle § 25 odst. 5 písm. a) zákona o státní službě a služebním předpisem státního tajemníka v Ministerstvu kultury č. 5/2015 (čj.: MK 49778/2015 KST), kterým je stanovena úroveň znalosti cizího jazyka - znalost angličtiny, francouzštiny nebo němčiny odpovídající alespoň X. úrovni (stupni) znalosti cizího jazyka pro standardizované jazykové zkoušky stanovené rozhodnutím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.“ (vzor oznámení o vyhlášení výběrového řízení Ministerstva kultury)

Dále pak v oznámení o vyhlášení výběrového řízení je také požadavek na doložení motivačního dopisu a strukturovaného profesního životopisu žadatele. Případně další požadavky, jako je písemná práce, její téma, rozsah atd. Jsou to však požadavky, na základě jejichž nedoložení nemůže být žadatel vyřazen z výběrového řízení. Metodický pokyn náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 6/2015, kterým se stanoví podrobnosti k provádění výběrových řízení na obsazení služebních míst státních zaměstnanců a představených, doporučuje v takovém případě vycházet při hodnocení žadatele z doložených dokumentů k žádosti a z informací zjištěných v rámci pohovoru. (MV, 2015)

Vzor oznámení o vyhlášení výběrového řízení, který uvádím, byl vytvořen pro personální potřeby přípravy vyhlásování výběrových řízení Odboru lidských zdrojů v Ministerstvu kultury dle ZSS a Metodického pokynu náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 6/2015, kterým se stanoví podrobnosti k provádění výběrových řízení na obsazení služebních míst státních zaměstnanců a představených. Tento vzor se využívá hlavně na řadová služební místa, kterými se ve své diplomové práci zabývám, a je vždy pozměněno dle všech požadavků na služební místo, které jsou uvedeny na dané služební místo v systemizaci služebního úřadu. Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na služební místo představeného je ještě rozšířeno o další požadavky, kterými se však ve své práci nebudu zabývat.

Na webových stránkách Ministerstva kultury v kategorii pracovní a služební místa jsou vždy u každého výběrového řízení uvedeny v elektronické formě i dokumenty, které mají žadatelé dodat a jsou v oznámení zmiňované.

Výše uvedené požadavky na žadatele, kteří se dle ZSS mohou zúčastnit výběrového řízení, poukazují na časovou náročnost a administrativní zátěž, která je kladena na žadatele, kteří se chtějí přihlásit do výběrového řízení a zároveň klade velké nároky na organizaci výběrových řízení, čas a administrativu na straně služebních úřadů a jejich zaměstnanců, kteří se výběrovými řízení zabývají.

V odborné literatuře Kocianová doporučuje využívat tradiční modely, které specifikují požadavky na uchazeče. Tradiční modely, jako jsou Sedmibodový model Rodgera z roku 1952 a Pětistupňový model – Munro-Frazerův model z roku 1954 Kocianová hodnotí, jako modely zaměřené především na dynamické aspekty pracovní kariéry uchazečů a dodává, že

v současné době se více využívají přístupy kritérií, které jsou zaměřeny hlavně na osobu a jeho chování, místo na konkrétní post. (Kocianová, 2010, s. 96).

Při výběru nového státního úředníka na služební místo, se však služební úřad musí soustředit na kritéria, která se vztahují převážně na odbornou stránku uchazeče a ne na jeho chování. To určuje i metody, které je možné ve výběrovém řízení využít a jakým způsobem. Proto se v další kapitole budu zabývat metodami, které se využívají při výběru státních zaměstnanců a porovnávat je s možnostmi, které jsou nabízeny odbornou literaturou.

3.1.6 Metody výběru nových státních zaměstnanců

Výběrovými metodami se zabývá mnoho autorů. Většinou se jedná o podobný výčet metod, jen v jiné struktuře a pořadí, jak by metody měly při výběrových řízeních na sebe navazovat. Většina společností využívá při výběrových řízeních více metod. Služební úřady z důvodu financí a možností, které jim povoluje ZSS tolik metod výběru nevyužívá, nebo jen dle možností a obsahu, který je jim umožněn. Před platností ZSS úřady měli více možností na ověření znalostí a dovedností a hlavně mohli více zkoumat osobnostní stránku uchazeče, což je dle ZSS velmi omezeno.

Dále uvedu metody výběru, kterými jsem se zabývala v teoretické části své práce a pro porovnání popíši, jak se tyto metody provádí ve služebních úřadech po tom, co nabyly v platnost ZSS.

1) Třídění uchazečů a analýza dokumentů

Všechny žádosti uchazečů, které jsou postupně doručovány služebnímu úřadu, se dle doporučení neotvírají a uchovávají se až do

uplynutí doby pro podávání žádostí v uzamykatelné schránce odděleně od jiných písemností, aby bylo zabráněno možnosti s nimi manipulovat. (MV, 2015, s. 12)

Po uplynutí doby pro podávání žádostí uchazečů o služební místo do výběrového řízení služební orgán nebo jím pověřené osoby otevrou obálky se všemi žádostmi, zhodnotí splnění všech kritérií žadatelů a předloží služebnímu orgánu návrh se žádostmi, které by měly být z výběrového řízení vyřazeny. Pověřené osoby vypracovávají protokol o otevírání obálek dle § 18 odst. 2 správního řádu, který obsahuje výčet uchazečů vyřazených z výběrového řízení a žadatelů, kteří splnili předpoklady pozvání k pohovoru. (MV, 2015, s. 13)

V praxi to znamená, že se sejdou osoby pověřené služebním orgánem, otevrou všechny doručené žádosti, projdou všechny dodané dokumenty od žadatelů. Kontrolují, jestli žadatelé dodali všechny dokumenty, které měli k doložení všech požadavků na dané služební místo, na které bylo vyhlášeno výběrové řízení.

Pokud některá žádost neobsahuje všechny dokumenty nebo je z dodaných dokumentů zřejmé, že žadatel nesplňuje podmínky daného služebního místa, tak se nemusí postupovat podle § 45 odst. 2 správního řádu a vyzývat účastníka k odstranění vad v žádosti. (ČR, 2004, § 24) Žadatele vyrozumí služební orgán o vyřazení žádosti dle § 27 ZSS a vypíše konkrétní důvody nesplnění zákonných požadavků, které musí korespondovat s důvody vyřazení, jež se uvádějí v Protokolu o otevírání obálek. Žadatel se o vyřazení žádosti vyrozumívá písemně. Pokud se jedná jen o drobné nedostatky v žádosti či zaslaných dokumentech, tak se v rámci vstřícnosti doporučuje, aby nejasnosti byly vyřízeny s žadatelem formou

neformálního kontaktu, ale jen za předpokladu, že bude dodržena podmínka rovnosti všech uchazečů. (MV, 2015, s. 13)

Kocianová se zmiňuje o možnosti si udělat tzv. obrázek o uchazeči už z jeho zaslaných podkladů, dle formy zpracování dokumentů a pečlivosti jejich vyplnění. (Kocianová, 2010, s. 99) To však v třídění a hodnocení žadatelů o služební místa není možné, protože většinou využívají standardizované formuláře a dokumenty, které mají žadatelé k dispozici. Je však pravdou, že na pečlivost při tvorbě přihlášky do výběrového řízení myslí ZSS, který chybné nedodání některých z požadovaných dokumentů, kterých není úplně málo, žadatele „trestá“ rovnou vyřazením z výběrového řízení.

Armstrong při popisu kroků třídění a hodnocení uchazečů podotýká, že je třeba při výběru vhodných uchazečů myslet na ideální počet pozvaných lidí k pohovoru, aby velkým množstvím uchazečů u pohovoru nebylo třeba vynaložit zbytečně moc času a úsilí a nesnižovala se tak efektivnost celého procesu. Jako maximální počet uchazečů, který je vhodný k pozvání k ústnímu pohovoru se uvádí osm lidí. (Armstrong, 2007, s. 359)

Armstrongem uvedený ideální počet uchazečů, kteří mají být pozváni k pohovoru, bohužel ve výběrovém řízení ve státní službě nejde dodržet. K pohovoru musí být pozváni všichni žadatelé, kteří splnili zákonem dané požadavky, i když už výběrová komise ví, že daný žadatel nebude úplně vhodným kandidátem, protože např. představený potřebuje obsadit služební místo žadatelem, který má zkušenosti a praxi v oboru, a to v některých případech žadatele, jako třeba absolventi, nebo žadatele z jiných oborů nemají. (ČR, 2014)

Ze své praxe výběrových řízení na služební místa mohu říct, že tento fakt je opravdu velkou komplikací pro organizaci pohovorů. Je to převážně z důvodu časových, kdy obsazování některých služebních míst se zbytečně prodlužuje z důvodu trvání pohovorů dvou, nebo více dní, včetně náhradních termínů pohovorů, o které žadatele často žádají, a hledání společných volných termínů celé komise včetně žadatele je někdy dost náročné.

Jelikož jsem se už dostala k problematice pohovorů s žadatelem, tak se touto metodou výběru zaměstnanců budu zabývat i nadále.

2) Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je další fází výběrového řízení a je pro výběr vhodného žadatele na služební místo stěžejní. Proto mu ve své práci věnuji více prostoru, než jiným metodám výběru nových zaměstnanců.

Nejprve je třeba stanovit cíl pohovorů, kdo a jakým způsobem je bude provádět. Cílem pohovorů ve výběrovém řízení na služební místo je tak jako v jiných organizacích vybrat nejvhodnějšího uchazeče na obsazované místo. Odborná literatura nabízí několik variant pohovorů s ohledem na jejich strukturu a počet účastníků. Ve služebních úřadech není možné strukturu a počet účastníků pohovoru na služební místo měnit dle potřeby. Výběrové pohovory na řadová služební místa dělá výběrová komise, která je dle § 28 odst. 1 ZSS tříčlenná, jmenovaná služebním orgánem. Služební orgán jmenuje komisi na základě návrhu příslušného ředitele odboru, který navrhuje dva členy. Třetího člena do výběrové komise nominuje sám služební orgán. Návrh ředitele odboru dvou členů výběrové komise, musí být písemně a členem komise by měla být osoba, která je k tomu odborně způsobilá, převážně odborným vzděláním (vztahující se k oborům služby

daného služebního místa) a naopak členem výběrové komise nesmí být služební orgán, ani bezprostředně nadřízený představený. Může jím být státní zaměstnanec, ale i externista, který není ve služebním poměru, ale je k výkonu této funkce odborně způsobilý. (MV, 2015, s. 14, 15) ZSS však nevyklučuje možnost účasti u pohovoru přímého nadřízeného představeného, ale dle § 134 odst. 1 správního řádu být přítomen u porady a hlasování komise a nesmí průběh pohovorů ani hlasování komise nijak ovlivňovat.

Výběrová komise jmenovaná služebním orgánem je dle § 164 odst. 2 ZSS kolegiálním orgánem, který je povinen se řídit dle ustanovení § 134 správního řádu. Na svém prvním zasedání členové výběrové komise společně schvalují jednací řád, kde se stanovují podrobnosti o jednání komise. Jednací řád upravuje:

- „a) složení a jednání výběrové komise,*
- b) řízení o výběru žádostí a posuzování žádostí,*
- c) hlasování a bodování,*
- d) vyřizování námitek,*
- e) osobu předsedy a zřízení sekretariátu*
- f) vyhotovení protokolu o průběhu jednání.“ (MK, 2015, s. 8)*

Dále na svém prvním jednání členové komise hlasováním vyberou předsedu ze svého středu. Předseda výběrové komise pak svolává jednání komise a tyto jednání vede a řídí hlasování komise, popřípadě člen, který je předsedou pověřený. (MK, 2015, s. 8)

K výběrové komisi bych ještě doplnila, že u členů výběrové komise nesmí být pochybnost o jejich nepodjatosti a každý je vázán dodržovat

mlčenlivost v průběhu celého výběrového řízení, a to i po jeho skončení. (MK, 2015, s. 9)

Když se vrátím ke konání pohovoru a jeho průběhu, tak služební orgán, nebo jím pověřená osoba, sdělí výběrové komisi informace o počtu doručených žádostí, počtu vyřazených žádostí a jaký počet žadatelů byl pozván k pohovorům. Pozvánky k pohovorům by žadatelům měly být rozeslány písemně dle § 15 odst. 1 správního řádu. Z časových důvodů je po souhlasu žadatele možné využít i neformální prostředky komunikace, jako je e-mail, nebo telefonická komunikace. Pozvánka zaslaná uchazeči by měla obsahovat místo a čas konání pohovoru a seznam listin, které je žadatel povinen doložit před pohovorem. Zároveň by měla pozvánka obsahovat jména členů výběrové komise, aby měli žadatele možnost podat námitky proti podjatosti dle § 14 odst. 2 správního řádu. Námitky vyřizuje služební orgán a případně provede změny ve výběrové komisi. (MV, 2015, s. 15, 17)

Před samotným pohovorem, než je žadatel pozván před výběrovou komisi, služební orgán, nebo jím pověřená osoba, kontroluje listiny dle § 26 odst. 2 ZSS, které uchazeči nepřiložili k zaslané žádosti, a měli je tak dodat před pohovorem, ověří se jejich správnost a pořídí si z nich kopie, které se založí do spisu. (MV, 2015, s. 18)

V Ministerstvu kultury toto provádí administrátor výběrového řízení, který při pohovorech funguje jako tajemník výběrové komise a má na starosti správný průběh pohovorů, jejich organizaci a zpracování všech potřebných protokolů z jednání výběrové komise. Vše dělá dle pokynů předsedy výběrové komise. (MK, 2015)

Pokud žadatel nedodal všechny podklady stanovené zákonem, není možné takového žadatele připustit před komisi k pohovoru a dle § 27 odst. 2 ZSS se jeho žádost vyřazuje. V rámci vstřícnosti je však možné žadateli navrhnout náhradní termín pohovoru s dostatečnou lhůtou pro obstarání chybějících dokumentů. To je však případ, kdy se zbytečně výběrová řízení zdržují. Jelikož komise musí přistupovat ke všem žadatelům jednotně, tak musí nabídnout náhradní termín dodání příslušných listin a následného pohovoru i uchazečům, u kterých je předpoklad, že nebudou vhodnými kandidáty na obsazované služební místo.

Po provedené kontrole totožnosti žadatele a všech listin prokazujících splnění všech požadavků na služební místo může přistoupit žadatel před výběrovou komisí. Jak už jsem zmiňovala, výběrová komise je u řadových služebních míst tříčlenná, dále u pohovoru může být tajemník komise, který zaznamenává průběh pohovoru a případně i přímý nadřízený představený, ale nesmí do průběhu pohovoru nijak zasahovat, tak jak jsem se zmínila už výše. Takový počet lidí u pohovoru mi přijde dobrý z hlediska více úhlů pohledů hodnocení žadatele, ale je velmi stresující pro žadatele, kteří před tak početnou komisí předstupují. Obzvláště, když hodnocení žadatele mohou provádět jen tři členové komise. Zbytečný stres žadatelů u pohovoru může totiž velmi ovlivnit jejich výkon.

Pokud před pohovory probíhalo i písemné testování žadatelů, výběrová komise obdrží výsledky všech žadatelů. Pohovory probíhají ve služebních orgánech podobně. Pro příklad uvádím scénář pohovorů, jak probíhají na Ministerstvu kultury. Žadatele jsou pozváni k pohovoru po třiceti minutách.

Scénář průběhu pohovoru:

„a) předseda výběrové komise formálně přivítá žadatele, jmenovitě představí členy komise a položí dotaz směřující ke zjištění, zda od doby podání žádosti do současnosti nedošlo u žadatele ke změnám, které by měly vliv na již předložené dokumenty a podmínky výběrového řízení; nepřípustné jsou však otázky osobního charakteru;

b) předseda a ostatní členové komise dále kladou odborné (znalostní) dotazy zaměřené na obor služby, jehož se výběrové řízení týká; každému žadateli kladou otázky obdobného charakteru. Výběrová komise může rovněž klást otázky týkající se předchozí profesní dráhy žadatele. Otázky osobního charakteru, které s plněním odborných požadavků na konkrétní služební místo nesouvisí, jsou nepřípustné;

c) předseda komise ukončí pohovor a rozloučí se jménem komise s žadatelem.“ (MK, 2015, s. 11)

Každý žadatel je vždy při pohovoru seznámen se základními informacemi ohledně podmínek nástupu do služebního poměru, jako je nástupní plat, informace o případné smlouvě na dobu určitou do doby složení všech úřednických zkoušek z obecné i odborné části, že nemůže vykonávat jinou výdělečnou činnost bez povolení služebního orgánu atd. Dále je každý žadatel obeznámen s tím, že výběrové řízení se řídí správním řádem a tak bude vyrozuměn písemně o výsledku výběrového řízení, které se odesílá prostřednictvím provozovatele poštovních služeb.

Když se vrátím ještě k teoretickým poznatkům, tak Koubek, zmiňuje různé cíle pohovoru, jako je osobní ověření zaslaných dokumentů žadatelem, získání doplňujících informací, poskytnutí žadateli informace o organizaci a obsazovaném místě a posouzení osobnosti uchazeče, což v pohovorech dle ZSS jde jen velmi omezeně z důvodu možnosti kladení otázek jen odborného charakteru. Koubek dále uvádí další cíl, kterým by mělo být

vytvoření přátelského vztahu žadatele s organizací, aby měl žadatel pocit, že je komisí hodnocen spravedlivě a slušnými lidmi. (Koubek, 2009, s. 179)

Z praxe u pohovorů na služební místa, z pozice tajemnice komise mohu říct, že je to jedna z věcí, kterou často nevím jak vyřešit, aby se žadatele cítili dobře a přátelsky, když jsou dané otázky, které se musí komise ptát všech uchazečů bez ohledu na jejich praxi, vzdělání a typ osobnosti. Jelikož výběrová komise klade otázky převážně jen odborného charakteru, které se vztahují k daným oborům služby a konkrétnímu služebnímu místu, všem uchazečům musí pokládat stejné otázky z důvodu dodržení rovných příležitostí všech uchazečů, tak vzniká mnoho nepříjemných situací u uchazečů, kteří jsou absolventy, nebo lidmi s praxí, ale jiného oboru a služební místo je nějakým způsobem zaujalo. Když výběrová komise začne pokládat základní odborné otázky, které žadatel neví, tak je dost často jasné, že nebude vědět ani následující otázky, které s první otázkou souvisejí. Bohužel komise tuto situaci z důvodu dodržení rovnosti v pokládání otázek nemůže začít improvizovat a musí se zeptat na všechny odborné otázky, jako ostatních žadatelů. Tak vznikají situace, kdy žadatel sám říká, že např. o zákonech vztahujících se k finanční kontrole nic neví a komise by ve svých otázkách stále měla směřovat tímto směrem. Žadatel se přestane cítit komfortně a současně je to nepříjemná situace i pro členy komise. Všechny otázky každého žadatele i s dobou trvání pohovoru jsou zaznamenávány v záznamu, který sepisuje tajemník komise, tak nikdo nechce vybočovat ze zaběhnutých pravidel, které ZSS spolu s metodickým pokynem Ministerstva vnitra určuje. Je to z obavy odvolání se proti rozhodnutí o úspěšnosti či neúspěšnosti žadatele a následného prověřování výběrového řízení, jestli komise postupovala tak jak měla a není z nějakého důvodu ohrožena rovnost žadatelů či podjatost některého člena komise.

Na závěr výběrová komise zhodnotí žadatele a hlasuje o každém žadateli, jestli uspěl, nebo neuspěl. Způsob hlasování si výběrová komise odhlasuje vždy na začátku jednání výběrové komise. Nejčastěji se však používá hlasování aklamací. Dále výběrová komise sestaví pořadí uchazečů způsobem, který v soukromých firmách, ani ve veřejné sféře před platností služebního zákona nebyl běžný. (MK, 2015)

Komise sestaví pořadí žadatelů:

- 1) Tři uchazeče, kteří byli zhodnoceni výběrovou komisí jako nejúspěšnější a ty seřadí dle abecedy;
- 2) seřadí žadatele, kteří uspěli v pořadí dle úspěšnosti;
- 3) seznam žadatelů, kteří neuspěli. (ČR, 2014, § 28)

Po zhodnocení žadatelů výběrová komise schvaluje tři dokumenty, které nachystá tajemník výběrové komise. Jedná se o Záznam z jednání výběrové komise, kde je shrnutý průběh jednání výběrové komise, průběh pohovorů, včetně časového harmonogramu a seznamu otázek u všech žadatelů, dále Protokol o hlasování výběrové komise, což je dokument, kde je zaznamenáno, jak hlasoval, každý z členů výběrové komise u jednotlivých žadatelů, tzn. jestli, uspěl nebo neuspěl. Tento dokument je neveřejný, tak bývá v praxi ve spise zalepen do obálky, aby k němu nebyl přístup ani v případě, kdy někdo zažádá o možnost nahlédnutí do spisu. Posledním dokumentem, který komise schvaluje svým podpisem na konci pohovorů je Protokol o průběhu a výsledku výběrového řízení, kde je shrnut celý průběh výběrového řízení. Počty žadatelů, kteří podali žádost o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo, kolik žádostí bylo z výběrového řízení vyřazeno, kolik žadatelů bylo pozváno k pohovoru a jak byli zhodnoceni žadatele, kteří prošli výběrovým řízením dle § 28 ZSS, jak jsem zmiňovala výše. Dokument o Průběhu a výsledku

výběrového řízení je žadatelům rozeslán jako příloha Vyrozumění o výsledku výběrového řízení, který je seznamuje s tím, jestli ve výběrovém řízení uspěli, nebo neuspěli. (MK, 2015)

Nevýhodou tohoto postupu není jen, že organizace informuje žadatele o tom kolik žadatelů, bylo do výběrového řízení přihlášeno (atraktivnost služebního místa na trhu práce), ale také, že žadatelé o služební místo nejsou anonymizováni. V Protokolu jsou vždy uveřejněna celá jména žadatelů a to, jak byli hodnoceni. I když hodnocení není nijak rozváděno, jen jsou žadatelé seřazeni dle úspěšnosti, to podle mého názoru není úplně vhodné.

Výše uvedený Protokol o průběhu a výsledku, předseda výběrové komise, nebo jím pověřený tajemník výběrové komise předkládá služebnímu orgánu a bezprostředně nadřízenému představenému, kteří se dohodnou na přijetí do služebního poměru na dané služební místo. Vybírají ze tří uchazečů, které komise hodnotila jako nejvhodnější. (MK, 2015)

To poukazuje na to, že výběrová komise nevybírání nejvhodnějšího žadatele na dané služební místo, ale má jen doporučující charakter. Dohoda o výběru nejvhodnějšího žadatele na konkrétní služební místo, mezi služebním orgánem a bezprostředně nadřízeným představeným je písemná a o jejich rozhodnutí se opět písemně vyrozumí žadatele prostřednictvím provozovatele poštovních služeb. Vyrozumí se však už jen žadatelé, kteří výběrovou komisí byli hodnoceni jako úspěšní. (MV, 2015)

V tomto případě bych ráda upozornila na paradox, kde ZSS se u pohovorů a celého procesu výběrového řízení snaží o nepodjatost a snížení subjektivity u hodnocení komise, ale o finálním výběru vhodného

žadatele na konkrétní služební místo rozhoduje služební orgán, který zpravidla nikoho, v průběhu výběrového řízení, osobně neviděl. Bezprostřední nadřízený představený, který nesmí být členem komise, jen je mu povoleno být u pohovoru jako přísedící. To v praxi znamená, že ne vždy bezprostřední nadřízený představený u pohovorů je a tak ZSS připouští, aby o přijetí nového státního zaměstnance rozhodovali lidé, kteří žadatele neznají a ani je v některých případech neviděli.

Kromě výběrových pohovorů lze dle § 27 odst. 4 ZSS do výběrového řízení zařadit i písemné testování žadatelů, které může sloužit výběrové komisi, jako podklad pro osobní pohovor. Proto se v další části této kapitoly budu zabývat, tak jako v teoretické části testy pracovní způsobilosti.

3) Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti hodnotitelům uchazečů o zaměstnání pomáhají určit, do jaké míry plní požadavky na obsazovanou pozici. Většinou se nevyužívají samostatně, ale jako kombinace s další metodou výběru.

Jak už jsem se výše zmínila, tak při výběrových řízeních na služební místa dle ZSS je možné využít písemného testování uchazečů. Odborná literatura nabízí mnoho typů testů pracovní způsobilosti, které zkoumají výkon účastníka výběrového řízení i jeho osobnost atd. V rámci výběrových řízení na služební místa se využívají převážně odborné testy, protože na osobnostní testy nemají služební úřady psychology, nebo jiné odborné zaměstnance, kteří by takové testy vytvořili, a následně vyhodnotily. Pokud je písemné testování zařazeno do výběrového řízení, tak nikdy není využíváno samostatně, ale jako další podklad k hodnocení spolu s ústním pohovorem, nebo jako podklad k ústnímu pohovoru, ale jen za předpokladu

dodržení principu rovnosti mezi jednotlivými žadateli. To znamená, že všichni žadatele musí dostat stejný písemný test a nikdo na základě jeho výsledků, nemůže být vyřazen z následného pohovoru. (MV, 2015, s. 20)

Pokud je v plánu využít v rámci výběrové řízení na obsazení služebního místa písemné testování uchazečů, tak je třeba na to žadatele upozornit dopředu. Nejlépe již v oznámení o vyhlášení výběrového řízení a případně doplnit jeho zaměření. (MV, 2015, s. 4)

4) Assessment centrum

Dle popisu fungování výběrových řízení na zaměstnance do služebního poměru v mé práci, je zřejmé, že výběr zaměstnanců formou assessment centra se ve služebních úřadech nevyužívá.

Na základě idey služebního zákona o systematickém a jednotném řízení lidských zdrojů a mé zapálenosti pro kvalitní výběr zaměstnanců, idealisticky doufám, že by jednou mohlo vzniknout assessment centrum, které by bylo určené pro služební úřady a jejich potřeby při výběru nových úředníků.

Závěr

Ve své práci jsem se zabývala dopadem služebního zákona na výběrová řízení. V teoretické části jsem se zabývala různými teoretickými aspekty výběrového procesu. Výběrová řízení, která nejsou řízena služebním zákonem, nabízejí širokou paletu možností jak dosáhnout cíle výběrového řízení. To je vybrat optimálního uchazeče o pracovní místo, které přinese organizaci dlouhodobou hodnotu. Z teorie vyplývá, že různé postupy při výběrových řízeních je vhodné kombinovat zejména s ohledem na konkrétní pracovní pozici, kterou chceme obsadit. Tedy neexistuje jeden optimální způsob výběru uchazeče, ale je závislý zejména na následujících faktorech. Požadavcích na osobu uchazeče, jeho schopnostech, dovednostech a vnitřní kultuře organizace. Zákon o státní službě, byl motivován stabilizací státní správy, to znamená, že zákon o státní službě velmi přísně reguluje veškeré personální procesy, proces výběrových řízení nevyjímaje. Vzhledem k tomu, že procesy zákona o státní službě podléhají správnímu řádu, a tudíž soudního přezkoumání, tak je maximálně omezen subjektivní prvek v obsazování služebních míst státní správy. Subjektivní prvek při výběrovém řízení je přesto jeho součástí, jak vyplývá též z teorie. Aplikace principů transparentnosti, nediskriminace a rovného zacházení, která se uplatňuje právě při aplikaci zákona o státní službě ve výběrových řízeních, jde na úkor aplikace principů efektivity, hospodárnosti a účelnosti. Mezi konkrétní nedostatky aplikace služebního zákona patří například:

- snížení atraktivnosti státní správy pro určité cílové skupiny (převážně odborníci a studenti);
- demotivující finanční ohodnocení, v případě nového státního zaměstnance, který nemá splněn některý z oborů služby;
- nemožnost snížení počtu uchazečů pozvaných na pohovor;

- není možné převedení úředníka na jiné služební místo s podobnou charakteristikou práce bez realizace výběrového řízení;
- obtížně obsaditelná služební místa – problém v zájmu odborníků a množství oborů služeb, ze kterých je třeba vykonat úřednické zkoušky;
- nárůst administrativy a zatížení personálního řízení, bez většího přínosu;
- administrativní a časová náročnost i pro žadatele, kteří podávají přihlášku do výběrového řízení;
- vazba na správní řád;
- doba trvání celého výběrového procesu nového zaměstnance na služební místo
- nevýhoda stability státní správy - zakonzervování státní správy

Závěrem mé práce je konstatování, že mají-li být výběrová řízení dle zákona o státní službě funkční, musí se však najít způsob, jakým způsobem do výběrových řízení zapojit subjektivní prvek hodnocení uchazečů. Jedním z faktorů otevřenějšího přístupu k výběrovým řízením je i ochota příslušných lidí, hledat nové možnosti v rámci zákona. Větší efektivitě ve výběrových řízeních, by na základě mých pozorování pomohlo, kdyby se výběrová řízení vyňala z působnosti správního řádu, a zároveň by ze strany sekce pro státní službu v Ministerstvu vnitra byla vydána jasná pravidla a postupy pro výběrová řízení, která by napomohla k jejich sjednocení ve všech správních úřadech.

Seznam použité literatury a zdrojů

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 10. vydání.

Bělecký, M. (2015). *Zákon o státní službě č. 234/2014, zákon o státní službě a zákony související, komentář*. Praha: 1. VOX a.s., 2015

ČR. (1993). *Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky*. Sbírka zákonů České republiky, částka 1/1993 ve znění pozdějších změn. Citováno 10. prosince 2016. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1/zneni-20130601#hlava3>

ČR. (2004). *Zákon č. 500/2004 Sb., zákon správní řád*. Sbírka zákonů České republiky, částka 174/2004 ve znění pozdějších změn.

ČR. (2014). *Zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě*. Sbírka zákonů České republiky, částka 99/2014 ve znění pozdějších změn.

ČR. (2015). *Nářízení vlády č. 92/2015 Sb., Nářízení vlády o pravidlech pro organizaci služebního úřadu*. Sbírka zákonů České republiky, částka 39/2015. Citováno 1. října 2016 z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2015-92>

Kadečka, S., Rigel, F. (2009). *Výkon státní správy - kompetence, odpovědnost*. Praha: Ministerstvo vnitra.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1. vydání.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 4. vydání.

MK. (2017). *Vzor oznámení o vyhlášení výběrového řízení v ministerstvu kultury*. Ministerstva kultury – interní dokument.

MK. (2015). *Metodický pokyn č. 1 státního tajemníka v Ministerstvu kultury, kterým se stanoví postup při obsazování volných služebních míst v Ministerstvu kultury*. Ministerstvo kultury.

MMR (26. srpna 2014). *Dohoda o partnerství pro programové období 2014-2020*. Citováno 1. Října 2016, z:

<http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/6231de90-b818-4bf7-9d07-232e41da9567/Dohoda-o-partnerstvi-schvalena-EK-26-8-2014.pdf?ext=.pdf>.

MV. (2015). *Metodický pokyn náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 6 /2015, kterým se stanoví podrobnosti k provádění výběrových řízení na obsazení služebních míst státních zaměstnanců a představených*. Citováno 2. října 2016 z:

<http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/metodicky-pokyn-c-6-2015-verze-2.aspx>

Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a .s .

Vláda České republiky. (2015). *Nový náměstek pro státní službu složil slib a ujal se funkce*. 2. 2. 2015. Citováno 1. října 2016 z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/novy-namestek-pro-statni-sluzbu-slozil-slib-a-ujal-se-funkce--126419/>

Seznam příloh:

příloha č. 1 – vzor rozhodnutí o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo

příloha č. 2 – popis služebního místa

příloha č. 3 – vzor oznámení o vyhlášení výběrového řízení na služební místo

Přílohy:

příloha č. 1 – Vzor rozhodnutí o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo

STÁTNÍ TAJEMNÍK V MINISTERSTVU KULTURY
Maltézské náměstí 471/1 , 118 11 Praha 1

Praha
Datum:
Č.j.:
Počet stran: 4

Žadatel/Žadatelka:

Titl. Jméno Příjmení

narozen: X. měsíc 19XX

adresa místa trvalého pobytu / pro doručování:

ulice čp.

PSČ Město

ID datové schránky: XXXX

ROZHODNUTÍ

o přijetí do služebního poměru¹ a zařazení na služební místo

Státní tajemník v Ministerstvu kultury jako příslušný služební orgán podle § 162 odst. 2 ve spojení s § 10 odst. 1 písm. f) zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále jen „zákon o státní službě“) ve věci žádosti o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo podle § 24 odst. 4 zákona o státní službě, kterou podal/a pan/paní **Titl. Jméno Příjmení**, narozen/a dne XX. měsíc 19XX v Město, trvale bytem Ulice č.p., PSČ Město (dále jen „žadatel/žadatelka“), rozhodl takto:

- I. **žadatel/žadatelka se podle § 23 odst. 1 zákona o státní službě přijímá do služebního poměru na dobu určitou s trváním do X. měsíce 20XX² podle § 29 odst. 1 zákona o státní službě / neurčitou;**
- II. **žadatel/žadatelka se podle § 23 odst. 1 zákona o státní službě zařazuje a) na služební místo: (označení služebního místa)³,**

¹ POZN.: Vzor nereflektuje situaci, kdy je již žadatel ve služebním poměru. V takovém případě se bude rozhodovat pouze o zařazení na služební místo a text rozhodnutí bude nutno této skutečnosti přizpůsobit (např. vypustí se výrok uvedený pod bodem I. a III.).

² Podle § 29 odst. 1 zákona o státní službě mohou být osoby, které dosud úspěšně nevykonaly úřednickou zkoušku, na základě výsledku výběrového řízení přijaty do služebního poměru na dobu určitou s trváním v délce 12 měsíců. Naproti tomu osoby, které již úřednickou zkoušku vykonaly (viz § 35 odst. 3 zákona o státní službě) mohou být přijaty na dobu neurčitou.

- b) v **oboru/oborech** služby: (*označení oboru/oborů služby*),
c) se služebním označením: (*např. referent/odborný referent/odborný rada*);
- III. služební poměr **žadatel/žadatelce** vzniká ke dni **X. měsíc 20XX**, dnem nástupu do služby na služebním místě je **X. měsíc 20XX**;
- IV. zkušební doba se podle § 29 odst. 2 zákona o státní službě stanoví do **X. měsíce 20XX⁴**;
- V. služba bude vykonávána v **Ministerstvu kultury** se služebním působištěm v **Praze**;
- VI. **žadatel/žadatelce** se podle § 99 odst. 3 ve spojení s § 116 odst. 2 zákona o státní službě povoluje kratší služební doba, a to v rozsahu (*doplnit specifikaci délky služební doby*) **týdně⁵**
- VII. **žadatel/žadatelka** se dále
- a) podle § 144 odst. 1, § 145 odst. 1 a 2 zákona o státní službě ve spojení s § 123 odst. 1 zákoníku práce a podle přílohy č. 1 zákona o státní službě zařazuje do **X. platové třídy**,
- b) zařazuje podle § 29 odst. 3 zákona o státní službě⁶ / § 3 nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců (dále jen „nařízení vlády č. 304/2014 Sb.“) do **X. platového stupně** a
- c) určuje se **mu/jí** plat v celkové výši **XX XXX Kč**, který tvoří
1. platový tarif stanovený podle stupnice platových tarifů uvedené v § 2 odst. 1 nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců (dále jen „nařízení vlády č. 304/2014 Sb.“) ve výši **XX XXX Kč**,
 2. **příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí podle § 128 zákoníku práce ve spojení s § 5 nařízení vlády č. 304/2014 Sb. ve výši XX XXX Kč.**
 3. **zvláštní příplatek podle § 148 zákona o státní službě ve spojení s § 6 nařízení vlády č. 304/2014 Sb. ve výši XX XXX Kč.**

³ Podle § 2 odst. 2 písm. a) nařízení vlády č. 92/2015 Sb. o pravidlech pro organizaci služebního úřadu, se jedná o systemizované místo, které obsahuje správní činnosti, jejichž výkon se na služebním místě požaduje, a klasifikuje se platovou třídou, do které je v katalogu správních činností zařazena nejnáročnější správní činnost. Nad rámec uvedeného není pro označení služebního místa stanoveno konkrétní pravidlo, proto je vhodné označit služební místo tak, aby bylo řádně identifikováno. U „řadových“ zaměstnanců, pokud dané služební místo nenese nějaké speciální označení (např. kontrolor, inspektor, apod.) se jako vhodné jeví označení prostřednictvím jeho služebního označení podle § 7 (např. vrchní referent) s uvedením názvu konkrétního organizačního útvaru na nejnižším článku organizace správního úřadu (oddělení), v rámci něhož bude žadatel zařazen. Lze rovněž využít i jiný identifikátor služebního místa uvedený ve vnitřní systemizaci správního úřadu (např. číselné označení služebního místa, pokud je takto služební místo ve vnitřní systemizaci označeno).

⁴ Podle § 29 odst. 2 zákona o státní službě se zkušební doba stanoví v délce 6 měsíců ode dne vzniku služebního poměru. Osobě, která není státním zaměstnancem, se zkušební doba stanoví vždy. Osobě, která je státním zaměstnancem (bude zařazována na služební místo), se zkušební doba stanoví pouze, pokud dosud úspěšně nevykonala úřednickou zkoušku.

⁵ V případě povolení kratší délky služební doby podle § 116 odst. 2 zákona o státní službě je uvedené nutno odrazit i v odůvodnění rozhodnutí.

⁶ Jde-li o státního zaměstnance, který dosud úspěšně nevykonal úřednickou zkoušku (viz § 35 odst. 3 zákona o státní službě), nestanoví se platový stupeň podle § 3 nařízení vlády č. 304/2014 Sb., ale podle § 29 odst. 3 zákona o státní službě mu přísluší nejnižší platový tarif v platové třídě stanovené pro služební místo, na něž je zařazen.

Odůvodnění:

Státní tajemník v Ministerstvu kultury jako příslušný služební orgán podle § 162 odst. 2 ve spojení s § 10 odst. 1 písm. f) zákona o státní službě posoudil žádost ze dne X. měsíce 20XX, kterou žadatel/žadatelka požádal/a podle § 24 odst. 4 zákona o státní službě o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo (označení služebního místa) v /na (označení služebního úřadu) (dále jen „služební místo“).

Podle § 25 odst. 1 zákona o státní službě žadatel o přijetí do služebního poměru musí

- a) být státním občanem České republiky, občanem jiného členského státu Evropské unie nebo občanem státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru (*Pozn. Vláda může stanovit podle § 25 odst. 4 zákona o státní službě na konkrétní služební místo požadavek státního občanství České republiky.*),
- b) dosáhnout věku 18 let,
- c) být plně svéprávný,
- d) být bezúhonný (Kdo se nepovažuje za bezúhonného, stanoví § 25 odst. 3 zákona o státní službě.),
- e) dosáhnout vzdělání stanoveného tímto zákonem a
- f) mít potřebnou zdravotní způsobilost.

Podle § 25 odst. 5 zákona o státní službě služební orgán může stanovit služebním předpisem pro služební místo požadavek úrovně znalosti cizího jazyka, odborného zaměření vzdělání nebo jiný odborný požadavek potřebný pro výkon služby, a dále může stanovit požadavek způsobilosti seznamovat se s utajovanými informacemi v souladu s právním předpisem upravujícím ochranu utajovaných informací. *Pro služební místo byly ve služebním předpisu (označení a čj. služebního předpisu) stanoveny v souladu s § 25 odst. 5 písm. a) / b) (doplňte dle příslušného služebního předpisu, resp. dle oznámení o vyhlášení výběrového řízení- např. požadavek úrovně znalosti cizího jazyka).*

Podle § 27 odst. 1 zákona o státní službě se může výběrového řízení na obsazení volného služebního místa účastnit jen osoba, která splňuje předpoklady a požadavky podle § 25 zákona, s výjimkou požadavku podle § 25 odst. 5 písm. b) zákona o státní službě.

Žadatel/Žadatelka splnil/a všechny předpoklady a požadavky stanovené zákonem o státní službě pro to, aby mohla být pozvána k pohovoru. Výběrová komise po provedeném pohovoru dospěla k závěru, že **žadatel/žadatelka** ve výběrovém řízení **uspěl/a** a příslušný služební orgán následně podle § 28 odst. 2 /3 zákona o státní službě v dohodě s **(označení bezprostředně nadřízeného představeného)** jako bezprostředně nadřízeným představeným vybral **žadatele/žadatelku** jako nejhodnějšího kandidáta na služební místo.

Na základě této dohody **byl/a** proto **žadatel/žadatelka** ke dni X. měsíce 20XX v souladu s § 23 odst. 1 zákona o státní službě **přijat/a** do služebního poměru a **zařazen/a** na služební místo. Vzhledem k tomu, že stanovený den vzniku služebního poměru je dnem pracovním, byl tento den současně stanoven jako den nástupu do služby⁷.

⁷ Je-li den vzniku pracovního poměru dnem pracovního klidu, je třeba stanovit jako den nástupu do služby nejbližší následující pracovní den – to se projeví též v odůvodnění rozhodnutí.

VARIANTA I (Přijetí na dobu určitou):

Žadatel/Žadatelka je **přijímán/a** do služebního poměru na dobu určitou s trváním v délce 12 měsíců, neboť podle § 29 odst. 1 zákona o státní službě mohou být osoby, které dosud úspěšně nevykonaly úřednickou zkoušku, na základě výsledku výběrového řízení přijaty do služebního poměru na dobu určitou s trváním v délce 12 měsíců a **žadatel/žadatelka** je osobou, která dosud úřednickou zkoušku úspěšně nevykonala.

VARIANTA II (Přijetí na dobu neurčitou):

Žadatel/Žadatelka je **přijímán/a** do služebního poměru na dobu neurčitou, neboť podle § 29 odst. 1 zákona o státní službě mohou být osoby, které dosud úspěšně nevykonaly úřednickou zkoušku, na základě výsledku výběrového řízení přijaty do služebního poměru na dobu určitou s trváním v délce 12 měsíců, nicméně **žadatel/žadatelka** je osobou, která úřednickou zkoušku již úspěšně vykonala.

Oborem/Obory služby, **který/které** bude **žadatel/žadatelka** vykonávat **je/jsou** „**označení oboru/oborů služby**“ dle přílohy k nařízení vlády č. 106/2015 Sb., o oborech státní služby.

Dnem vzniku služebního poměru přísluší **žadateli/žadatelce** jakožto státnímu zaměstnanci služební označení (*např. referent/odborný referent/odborný rada*), a to podle § 7 zákona o státní službě a v návaznosti na přílohu č. 1 k zákonu o státní službě podle platové třídy, do které je služební místo zařazeno.

Podle § 29 odst. 2 zákona o státní službě se **žadateli/žadatelce** stanoví zkušební doba v délce 6 měsíců ode dne vzniku služebního poměru tedy do **X. měsíce 20XX**, neboť jde o osobu, která není státním zaměstnancem.

Vzhledem k tomu, že služebním úřadem, v němž bude **žadatel/žadatelka** vykonávat službu, je Ministerstvo kultury, se sídlem v Praze, služebním působištěm **žadatele/žadatelky** je Praha, jakožto místo shodné se sídlem tohoto služebního úřadu⁸.

Žadatel/Žadatelka současně se žádostí o přijetí do služebního poměru **požádal/a** o povolení kratší služební doby, a to s ohledem na skutečnost, že (*je třeba doplnit podle skutečností uvedených v žádosti*). S ohledem na zájem na sladění podmínek rodinného a osobního života **žadatele/žadatelky** s výkonem služby služební orgán povoluje **žadateli/žadatelce** podle § 99 odst. 3 ve spojení s § 116 zákona o státní službě též kratší služební dobu, a to v rozsahu stanoveném ve výrokové části rozhodnutí. Při stanovení rozsahu bylo přihlédnuto zejména k žádosti **samotné/ho žadatele/žadatelky** v návaznosti na konkrétní **jím/jí** uvedené důvody a také k tomu, že povolení kratší služební doby nebrání řádnému plnění úkolů služebního úřadu.⁹

Podle § 144 odst. 1 zákona o státní službě se odměňování státních zaměstnanců řídí zákoníkem práce, není-li stanoveno jinak. Podle § 145 odst. 1 a 2 zákona

⁸ Pokud je organizační útvar služebního úřadu, v němž bude žadatel vykonávat službu, mimo hlavní sídlo služebního úřadu, použije se namísto tohoto odstavce tento odstavec: „Vzhledem k tomu, že sídlo organizačního útvaru služebního úřadu - (*označení služebního úřadu a jeho organizačního útvaru*), v němž bude žadatel vykonávat službu, je mimo hlavní sídlo služebního úřadu, je služebním působištěm žadatele **X**, jakožto sídlo tohoto organizačního útvaru služebního úřadu.“

⁹ Použije se pouze v případě, že je povolována kratší služební doba současně s přijetím do služebního poměru.

o státní službě první až čtvrtá platová třída stanovená zákoníkem práce se v případě státních zaměstnanců nepoužijí. Výši platových tarifů s přihlédnutím k povinnostem a omezením při výkonu služby a k jeho významu a způsob jejich určení pro státní zaměstnance stanoví vláda nařízením. Charakteristika platových tříd je uvedena v příloze č. 1 k tomuto zákonu. Vláda na jejím základě stanoví nařízením katalog správních činností a jejich zařazení podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti do jednotlivých platových tříd. Těmito nařízeními je nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců, a dále nařízení vlády č. 302/2014 Sb., o katalogu správních činností.

Podle § 123 odst. 1 zákoníku práce zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.

Žadatel/Žadatelce se v návaznosti zařazení do **X.** platové třídy v souladu s § 123 odst. 1 zákoníku práce a nařízením vlády č. 304/2014 Sb. určuje plat, neboť bude na služebním místě vykonávat činnosti charakteristické pro **X.** platovou třídu dle přílohy č. 1 k zákonu o státní službě.

VARIANTA I (Pokud žadatel již vykonal úřednickou zkoušku):

Žadatel/Žadatelka se podle § 3 nařízení vlády č. 304/2014 Sb. a podle své započitatelné praxe, která ke dni **X. měsíce 20XX** činí **X let a X dní**, zařazuje do **X.** platového stupně, jako stupně odpovídajícího celkové délce dosažené praxe.

VARIANTA II (Pokud žadatel dosud nevykonal úřednickou zkoušku):

Žadatel/Žadatelka se podle § 29 odst. 3 zákona o státní službě zařazuje do nejnižšího, tj. 1. platového stupně, neboť se jedná o státního zaměstnance, který dosud úspěšně nevykonal úřednickou zkoušku.

Na základě výše uvedeného tedy pro účely určení celkové výše platu **žadatele/žadatelky** platový tarif činí **XX XXX** Kč.

**Příplatky s vazbou na charakter vykonávané práce na služebním místě:
příplatek za službu ve ztíženém pracovním prostředí a zvláštní příplatek**

Vzhledem k tomu, že **žadatel/žadatelka** bude vykonávat službu ve ztíženém pracovním prostředí, určuje se **mu/jí** v souladu s § 5 nařízení č. 304/2014 Sb. příplatek za službu ve ztíženém pracovním prostředí, který se určuje v rámci rozpětí stanoveného v § 5 odst. 2 tohoto nařízení (tj. 400 Kč až 1400 Kč) ve výši **XX XXX** Kč s přihlédnutím k míře rizika, intenzity a doby působení ztěžujících vlivů.

Žadatel/Žadatelce se určuje podle § 6 nařízení č. 304/2014 Sb. zvláštní příplatek pro služební místo v rámci rozpětí stanoveného pro příslušnou skupinu správních činností podle podmínek výkonu služby. Vzhledem k tomu, že podle přílohy č. 3 nařízení č. 304/2014 Sb. je správní činnost, kterou bude **žadatel/žadatelka** vykonávat, zařazena do skupiny **I.** (doplňte dle názvu skupiny - např. **I. skupina - služba se zvýšenou mírou neuropsychické zátěže nebo jiným možným rizikem ohrožení zdraví nebo života**), **žadatel/žadatelce** se v rámci rozpětí stanoveného § 6 odst. 2 a v návaznosti na přílohu č. 3 nařízení č. 304/2014 Sb. určuje příplatek ve výši **XX XXX** Kč, a to podle (doplňte podle Přílohy č. 3 – např. **intenzity, četnosti...apod**).

Na základě výše uvedených kritérií se tedy **žadatel/žadatelce** určuje plat v celkové výši **XX XXX** Kč.

Poučení:

Proti tomuto rozhodnutí lze podle § 81 a násl. zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů, podat odvolání u státního tajemníka v Ministerstvu kultury, a to do 15 dnů ode dne jeho oznámení. Odvolacím orgánem je náměstek ministra vnitra pro státní službu jako nadřízený služební orgán podle § 162 odst. 4 písm. a) zákona o státní službě. Odvolání proti tomuto rozhodnutí nemá v souladu s § 168 odst. 2 zákona o státní službě odkladný účinek.

Ing. Zdeněk Novák
státní tajemník

Převzal/a

(datum a podpis)

příloha č. 2 – popis služebního místa



Ministerstvo kultury
Maltézské náměstí 1,
118 11, Praha 1,

Popis služebního místa

1. Základní náležitosti

A. Identifikace služebního místa

Název služebního místa:

Obory služby:

Platová třída:

B. Charakteristika služebního místa

Správní činnost dle katalogu:
(příloha NV č. 302/2014 Sb.)

Vykonávané činnosti:

Státní zaměstnanec na tomto služebním místě dále plní zejména následující úkoly:

-
-
-
-

C. Organizační vztahy

Název útvaru:

Nadřazené služební místo:

Podřazená služební místa:

2. Požadavky kladené na pracovní místo

Státní občanství:

Požadavek stát. obč. ČR ano/ne

Školní vzdělání:

Stupeň vzdělání:

Jazykové požadavky:

Jazyk: úroveň:
(základní, komunikace,

Bezpečnostní prověřka:

Stupeň prověřání

Jméno zaměstnance na obsazeném služebním místě:

V Praze dne

.....
státní zaměstnanec

.....
představený (služební orgán)

příloha č. 3 – vzor oznámení o vyhlášení výběrového řízení na služební místo

**OZNÁMENÍ O VYHLÁŠENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ
na služební místo v Ministerstvu kultury
Ministerský rada č - oddělení..... - odbor**

Č .j .: MK
/2017 OLZ
Datum: **XX. měsíc**
2017

Státní tajemník v Ministerstvu kultury jako služební orgán příslušný podle § 10 odst. 1 písm. f) zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě (dále jen „zákon“), vyhlašuje výběrové řízení na služební místo **Ministerský rada č - oddělení..... - odbor** v oboru služby:

Např.:

- 1. Finance;**
- 13. Umění.**

Místem výkonu služby je **Praha**.

Služba na tomto služebním místě bude vykonávána ve služebním poměru na dobu **neurčitou**.

Předpokládaným dnem nástupu na služební místo je **XX. měsíc** 2017.

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

Náplň činnosti na služebním místě spočívá v :

-
-
-
-

Posuzovány budou žádosti o přijetí do služebního poměru (dále jen „žádost“) **podané ve lhůtě do **XX. měsíc 2017****, tj. v této lhůtě zaslané služebnímu orgánu prostřednictvím provozovatele poštovních služeb na adresu služebního úřadu Ministerstva kultury, Maltézské nám. 471/1 , 118 11 Praha 1, nebo osobně podané na podatelnu služebního úřadu na výše uvedené adrese. Žádost lze podat rovněž v elektronické podobě podepsanou uznávaným elektronickým podpisem na adresu elektronické pošty služebního úřadu vyberove.rizeni@mkcr.cz nebo prostřednictvím datové schránky ID 8spaur.

Obálka, resp. datová zpráva, obsahující žádost včetně požadovaných listin (příloh), musí být označena slovy: „Neotvírat“ a slovy „Výběrové řízení na služební místo

„Ministerský rada č. - oddělení..... - odbor “. (Totéž platí pro případ označení přihlášek zaslaných na uvedenou emailovou adresu).

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

- 1. Splňuje základní předpoklady stanovené § 25 zákona o státní službě, tj.:**
 - a. je státním občanem České republiky**, občanem jiného členského státu Evropské unie nebo občanem státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru;
Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta první zákona dokládá příslušnými listinami, tj. platným průkazem totožnosti nebo osvědčením o státním občanství, ne starším než 12 měsíců. Při podání žádosti jej lze podle § 26 odst. 2 zákona doložit pouze písemným čestným prohlášením o státním občanství, popř. prostou kopií průkazu totožnosti, opatřenou písemným souhlasem s jejím uložením pro účely výběrového řízení a podpisem žadatele; shora zmíněnou příslušnou listinu je potřeba v takovém případě doložit následně, nejpozději před konáním pohovoru, Odboru lidských zdrojů Ministerstva kultury;
 - b. dosáhl věku 18 let;**
 - c. je plně svéprávný;**
Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta šestá zákona dokládá písemným čestným prohlášením;
 - d. je bezúhonný;**
Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta druhá zákona dokládá výpisem z Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce. Při podání žádosti jej lze doložit pouze písemným čestným prohlášením o bezúhonnosti; výpis z rejstříku trestů je nezbytné v takovém případě doložit následně, nejpozději před konáním pohovoru, Odboru lidských zdrojů Ministerstva kultury;
 - e. dosáhnout vzdělání, stanoveného zákonem** pro toto služební místo [§ 25 odst. 1 písm. e) zákona], resp. odborného zaměření vzdělání, stanoveného podle § 25 odst. 5 písm. a) zákona pro dané služební místo Služebním předpisem č. 5/2015 (čj.: MK 49778/2015 KST) státního tajemníka v Ministerstvu kultury. Tímto služebním předpisem je stanoven požadavek **vysokoškolského vzdělání v magisterském studijním programu;**
Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta první zákona dokládá příslušnými listinami, tj. originálem nebo úředně ověřenou kopií dokladu o dosaženém vzdělání (vysokoškolského diplomu) v požadovaném oboru. Při podání žádosti jej lze podle § 26 odst. 2 zákona doložit pouze písemným čestným prohlášením o dosaženém vzdělání; shora uvedenou příslušnou listinu je nezbytné v takovém případě doložit následně, nejpozději před konáním pohovoru, Odboru lidských zdrojů Ministerstva kultury;
 - f. má potřebnou zdravotní způsobilost** (splnění tohoto předpokladu se dokládá při podání žádosti čestným prohlášením a následně, nejpozději však před konáním pohovoru, posudkem zdravotní způsobilosti vydaným poskytovatelem pracovně lékařských služeb);
Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta první zákona dokládá příslušnými listinami, tj. lékařským posudkem o zdravotní způsobilosti, vydaným poskytovatelem pracovnělékářských služeb. Při podání žádosti jej lze podle § 26 odst. 2 zákona doložit pouze písemným čestným prohlášením

o zdravotní způsobilosti; shora zmíněnou příslušnou listinu je potřeba v takovém případě doložit následně, nejpozději před konáním pohovoru, Odboru lidských zdrojů Ministerstva kultury.

2. Není-li žadatel státním občanem České republiky, musí podle § 25 odst. 2 zákona předložit doklad o certifikované zkoušce z českého jazyka jako cizího jazyka nebo doklad, že absolvoval alespoň po dobu 3 školních roků základní, střední, nebo vysokou školu, na kterých byl vyučovacím jazykem český jazyk.

3. Splňuje požadavky stanovené služebním předpisem č. 5/2015 státního tajemníka v Ministerstvu kultury, kterým se stanovuje systemizace na jednotlivá služební místa pro výběrová řízení.

- a) odborné zaměření vzdělání – „vysokoškolské, magisterský studijní program v oboru“;
Splnění tohoto požadavku se dokládá originálem nebo úředně ověřenou kopií příslušné listiny (vysokoškolský diplom v oboru právo).
- b) znalost cizího jazyka stanovený podle § 25 odst. 5 písm. a) zákona o státní službě a služebním předpisem státního tajemníka v Ministerstvu kultury č. 5/2015 (čj.: MK 49778/2015 KST), kterým je stanovena úroveň znalosti cizího jazyka - znalost angličtiny, francouzštiny nebo němčiny odpovídající alespoň X. úrovni (stupni) znalosti cizího jazyka pro standardizované jazykové zkoušky stanovené rozhodnutím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.¹⁰

K žádosti dále žadatel přiloží:

- a) strukturovaný profesní životopis,
- b) motivační dopis
- c) písemná práce – např.: úvaha nad tím, jak v ČR rozvíjet kulturní a kreativní odvětví ze strategického pohledu a jakým způsobem propagovat kulturní a kreativní odvětví ČR a v zahraničí (3 - 4 normostrany).

Ing. Zdeněk Novák
státní tajemník
Ministerstvo kultury

Vyvěšeno na úřední desce:

Odstraněno z úřední desky:

Bližší informace poskytnete:

Bc. Jana Stará
Odbor lidských zdrojů
Tel: 257 085 308
Mob: 739 003 304
e -mail: jana.stara@mkcr.cz

¹⁰ Rozhodnutí Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy č .j . MSMT-24195/2013 ze dne 24. července 2013, kterým se stanoví Seznam standardizovaných jazykových zkoušek pro účely systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech