

Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií



Analýza a hodnocení výběrového řízení po novelizaci zákona o státní službě pohledem jeho účastníků na vybraném finančním úřadu

Bc. Ivana Wasserbauerová

Vedoucí práce: PhDr. Markéta Horáková, PhD.

Brno 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza a hodnocení výběrového řízení po novelizaci zákona o státní službě pohledem jeho účastníků na vybraném finančním úřadu“ vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s využitím pramenů citovaných v literatuře.

V Brně 7. května 2018

Bc. Ivana Wasserbauerová

Poděkování

Velice děkuji mé vedoucí práce PhDr. Markétě Horákové, Ph.D. za její cenné rady a vstřícnost při vedení mé diplomové práce. Mé poděkování patří také respondentům, bez kterých by diplomová práce vzniknout nemohla. Děkuji též kolegyni Bc. Kopalové za konstruktivní kritiku a korekturu. V neposlední řadě musím poděkovat své rodině za všechnu její podporu při mém studiu.

Obsah

Úvod	7
1 Řízení lidských zdrojů	9
2 Výběrové řízení	11
2.1 Zajišťování uchazečů	11
2.1.1 Analýza pracovního místa	12
2.1.2 Formulace požadavků na nového pracovníka	13
2.1.3 Metody oslovení potenciálních zájemců	14
2.1.3.1 Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	14
2.1.3.2 Získávání pracovníků z vnějších zdrojů	15
2.1.4 Určení dokumentů požadovaných od uchazečů	19
2.1.5 Formulace nabídky	19
2.1.6 Zveřejnění nabídky	20
2.2 Výběr	20
2.2.1 Předvýběr	20
2.2.2 Výběrový pohovor	21
2.3 Rozhodnutí o přijetí nejvhodnějšího kandidáta	22
2.4 Hodnocení výběrového řízení	23
2.5 Shrnutí	24
3 Výběrové řízení dle zákona o státní službě účinného od 1. 1. 2015	25
3.1 Vymezení pojmů	25
3.2 Výběrové řízení na obsazení volného služebního místa	27
3.2.1 Získávání z vnitřních zdrojů	27
3.2.2 Vyhlášení výběrového řízení	28
3.2.3 Předpoklady pro přijetí do služebního poměru	29
3.2.4 Doložení příslušných listin	29
3.2.5 Posuzování předpokladů a splnění podmínek	30
3.2.6 Výběrová komise	31
3.2.7 Rozhodnutí o přijetí a zařazení na služební místo	31

3.3 Kritika zákona o státní službě	32
3.4 Změny v oblasti výběrových řízení po novelizaci zákona o státní službě	33
3.5 Shrnutí	35
4 Výběrové řízení dle účinného zákona o státní službě versus odborná literatura	37
4.1 Analýza pracovního místa	37
4.2 Vnitřní zdroje	37
4.3 Inzerce	38
4.4 Formulace požadavků	38
4.5 Analýza dokumentů	39
4.6 Výběrový pohovor	39
4.7 Shrnutí	40
4.8 Systém státní služby v členských státech Evropské unie	41
4.8.1 Definice státní služby	41
4.8.2 Způsoby přijímání pracovníků úřadů státní správy	42
5 Metodika výzkumu	44
5.1 Jaké jsou přínosy a nedostatky procesu výběrového řízení pohledem jeho účastníků po novelizaci zákona o státní službě?	44
5.2 Výzkumná metoda	47
5.3 Technika sběru dat	47
5.3.1 Rozhovor	47
5.3.2 Studium písemných dokumentů	48
5.3.3 Pozorování	49
5.4 Jednotka zkoumání a zjišťování	49
5.5 Postup provedení analýzy a interpretace kvalitativních dat	51
5.6 Operacionalizace výzkumu	52
5.7 Organizace výzkumu	56
5.8 Limity výzkumu	57
Empirická část	59
6 Finanční správa	59
6.1 Organizační útvary orgánů finanční správy	59

6.2 GFR a sekce personální	60
6.3 Odvolací finanční ředitelství a Specializovaný finanční úřad	61
6.4 Finanční úřad	61
6.4.1 Struktura zaměstnanců finanční správy	62
6.4.2 Charakteristika vybraného finančního úřadu	63
7 Analýza a interpretace dat	67
7.1 Jakým způsobem jsou definovány požadavky na nové služební místo?	67
7.2 Jaké způsoby používá finanční úřad pro přilákání uchazečů?	70
7.3 Jak probíhá samotný výběr uchazečů vedoucí k určení nejvhodnějšího kandidáta?	75
7.4 Probíhá v organizaci fáze hodnocení efektivity výběrových řízení?	83
7.5 Jaké jsou přínosy procesu výběru státních zaměstnanců na vybraném finančním úřadu dle zákona o státní službě v jeho jednotlivých fázích?	85
7.6 Jaké jsou nedostatky procesu výběru státních zaměstnanců na vybraném finančním úřadu dle zákona o státní službě v jeho jednotlivých fázích?	87
Závěr	92
Použitá literatura:	96
Anotace	99
Annotation	100
Jmenný rejstřík	101
Věcný rejstřík	102
Seznam grafů, obrázků a tabulek	104
Přílohy	105
Příloha č. 1	106
Příloha č. 2	107
Příloha č. 3	110
Stat'	114

Úvod

Získávání a výběr zaměstnanců má významný vliv na úspěšnost každé organizace. Je tedy jednou z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů. Je nutné tomuto procesu přikládat dostatečnou pozornost. Špatný či nekvalitně provedený výběr může ovlivnit, ne-li ohrozit chod organizace. Je to specifický nástroj, který si každá organizace upravuje svým cílům a podmínkám a provádí jej v kontextu své organizace.

Lidský kapitál byl v minulosti podceňován, avšak moderní organizace ho již považují za své největší bohatství. Lidské zdroje určují, jakým směrem se organizace bude ubírat, jak se jí bude dařit naplňovat své cíle.

V zájmu každé organizace je tedy nastavit proces získávání a výběru zaměstnanců tak, aby byl co nejefektivnější. Tak, aby co nejlépe odhadl kompetence nově přijímaných pracovníků.

Způsob získávání a výběru zaměstnanců správních úřadů se striktně řídí zákonem o státní službě. Ten vstoupil v platnost v roce 2015 s cílem sjednotit proces výběru státních zaměstnanců a více ho otevřít pro uchazeče ze soukromého sektoru. Služební zákon podstatně změnil organizaci výběrových řízení a přijímání státních zaměstnanců. Téměř tříletá implementace tohoto zákona ukázala postupně řadu nedostatků. Ty se projeví zejména v komplikovaném průběhu přijímání nových státních zaměstnanců a s tím spojeným obtížným obsazováním volných služebních míst. To se stalo podnětem pro novelizaci zákona o státní službě. Ta přináší klíčové změny s cílem proces výběrového řízení zjednodušit a zvýšit tak jeho efektivitu.

V diplomové práci se zabývám výběrovým řízením na vybraném správním úřadu, a to finančním úřadu. Cílem diplomové práce je analýzou a hodnocením podmínek výběrového řízení vymezipřínosy novelizace a poukázat na možné přetrvávající nedostatky tohoto procesu, které nadále znemožňují kvalitní průběh výběrových řízení na obsazení řadových systemizovaných míst dle zákona o státní službě. Práce se nezabývá výběrem na jednotlivé stupně řízení, tedy na pozice představených. Poznávací cíl práce, hlavní výzkumná otázka má stanovit *Jaké jsou přínosy a nedostatky procesu výběrového řízení na vybraném finančním úřadu pohledem jeho účastníků po novelizaci zákona o státní službě?*

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část empirickou.

V teoretické části jsem se zaměřila na význam procesu výběrového řízení tak, jak ho popisuje a doporučuje odborná literatura a dále tak, jak ho striktně vymezuje zákon o státní službě účinný od ledna roku 2015. Implementací zákona o státní službě vyplul po čase na povrch jeho negativní dopad na některé činnosti státní správy, což vedlo k podnětům a požadavkům na jeho novelizaci. K té došlo, zákon byl novelizován a od června 2017 má upravenou podobu. Radikální změny se dotkly právě výběrových řízení na služební místa státních zaměstnanců.

Získané poznatky z odborné literatury jsou použity k posouzení, jak dalece zákon o státní službě v případě výběrových řízení dovoluje využívat osvědčené metody a postupy a čím naopak tento proces omezuje. Dále jsou vymezeny klíčové změny zákona o státní službě, které přinesla jeho novelizace.

V empirické části jsem nejprve vymezila způsoby, jakými byl výzkum proveden. Poté je objasněn cíl výzkumu, popsán jeho design spolu s metodou a technikou sběru dat. Pro správný průběh výzkumu je vypracována operacionalizace a celý postup výzkumu. Dále se zabývám průběhem a hodnocením jednotlivých fází výběrového procesu ve vybrané organizaci, a to studiem stávající dokumentace a pohledem jeho účastníků – personalisty-administrátora, vybraných uchazečů a některých členů výběrových komisí.

Analýzou a interpretací dat jsem se pokusila vymezit přínosy a nedostatky procesu výběru nových státních zaměstnanců, který se řídí zákonem o státní službě. Předkládaná práce by tak mohla sloužit správním úřadům jako jeden z podkladů sběru připomínek ke stále kritizovanému zákonu o státní službě.

Teoretická část

1 Řízení lidských zdrojů

Každá organizace může fungovat pouze tehdy, podaří-li se jí zajistit, propojit a využívat materiální, finanční a lidské zdroje (Koubek, 2009). Lidský kapitál je považován za prvořadé bohatství organizace a ta, chce-li přežít, se mu musí věnovat (Armstrong, 2010). Řízení lidských zdrojů je ta oblast řízení, jež se zabývá strategickým a logicky promyšleným řízením lidských prvků na pracovišti a tím vytváří podmínky pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce (Armstrong, 2010). Cílem řízení lidských zdrojů je využití potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a zároveň je cílem vytváření podmínek ke spokojenosti pracovníků, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikace s cíli organizace (Kociánová, 2010).

Řízení lidských zdrojů představuje komplexní obor managementu zahrnující celou řadu činností. Ty by měly zajišťovat plynulý chod veškerého dění týkající se zaměstnanců a organizace dohromady. Dvořáková a kol. (2012) uvádějí následující výčet činností:

- analýza práce a vytváření pracovních úkolů,
- personální plánování,
- získávání, výběr a adaptace zaměstnanců,
- rozmisťování pracovníků,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- podmínky práce a organizace práce,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- BOZP,
- odměňování a benefity,

- pracovní vztahy a péče o zaměstnance,
- personální informační systém.

Pro řízení lidských zdrojů je typická tzv. dvojí odpovědnost. To znamená, že za řízení lidí v organizaci jsou zodpovědní personalisté a všichni manažeři. Důležitá je jejich vzájemná spolupráce při vykonávání výše uvedených personálních činností (Čopíková a kol., 2015). Vzhledem k úkolům, které personální řízení v organizaci plní, jsou na schopnosti personalistů kladeny značné nároky – znalost organizace a její kultury, strategické schopnosti, poskytování služeb, umění komunikace, konzultace a ochota se stále odborně vzdělávat.

Vzhledem k hlavní výzkumné otázce diplomové práce *Jaké jsou přínosy a nedostatky procesu výběrového řízení na vybraném finančním úřadu pohledem jeho účastníků po novelizaci zákona o státní službě?* se budu v následujících kapitolách podrobně zabývat výběrovým řízením a dále ostatními pojmy v otázce zahrnutými.

2 Výběrové řízení

Proces výběru je každým autorem odborné literatury popisován jinak, všichni se však shodnou na jeho variabilitě.

Kociánová ho vysvětluje jako „*posloupnost určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto*“ (2010, s. 94) a doporučuje vhodný postup s tím, že je vždy dle potřeby možné pořadí kroků změnit či úplně vynechat. Armstrong (2010) popisuje proces výběrového řízení už od fáze personálního plánování, při němž se určují požadavky organizace a požadavky na konkrétní pracovní místo, a tento proces končí v momentě podpisu pracovní smlouvy s pracovníkem. Aby byl naplněn cíl výběru, tento autor doporučuje dodržovat tři jeho fáze - definování požadavků, přilákání uchazečů, vybírání uchazečů (Armstrong, 2010). Koubek (2009) upozorňuje hlavně na potřebu zajistit rychlé obsazení volného místa. Pro to je třeba dobrá znalost povahy práce a daný jasný metodologický postup a také uvádí, že není nutné dodržet všechny kroky nebo jejich pořadí. Stýblo (1993) podotýká, že neexistuje předepsaná metoda a návod, který by měl být platný na všechna výběrová řízení, a zdůrazňuje, že základem kvalitního provedení výběrového řízení je především dostatek času a dostatečný počet uchazečů.

Aby bylo výběrové řízení co nejefektivnější, autoři odborné literatury se zabývají fázemi celého procesu získávání a výběru zaměstnanců. Jde o fázi přípravy výběrového řízení, fázi samotného průběhu výběrového řízení a fázi o přijetí nejvhodnějšího kandidáta. Na závěr patří fáze hodnocení celého výběrového řízení. Všechny fáze jsou součástí následujících kapitol.

2.1 Zajišťování uchazečů

Zásadním krokem pro výběrové řízení je získávání zaměstnanců. Armstrong ho definuje jako personální činnost, jejímž cílem je „*získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, která je žádoucí pro uspokojování podnikové potřeby lidských zdrojů*“ (2010, s. 343).

V programu získávání pracovníků by měly být zahrnuty následující kroky:

- jasná identifikace počtu a kategorií lidí, které organizace potřebuje,
- provedení analýzy obsazovaného pracovního místa,
- formulace požadavků na nového pracovníka, na kterých je získávání a výběr založen,
- identifikace zdroje oslovení potenciálních zájemců,
- zvolení metod získávání uchazečů,
- určení dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
- formulace nabídky,
- zveřejnění nabídky.

2.1.1 Analýza pracovního místa

Proces získávání pracovníků může být efektivní jedině v případě, kdy organizace včas předvídá, uvolňuje, vytváří nová pracovní místa a zároveň dobře zná povahu pracovních míst. To je součástí personálního plánování. Při něm se prověřuje potřeba náhrady stávajících pracovníků, vytváření nových míst, úroveň a typ pracovníků (Armstrong, 2010). K tomu slouží popis pracovního místa a specifikace pracovního místa získávané na základě analýzy pracovního místa. Tu definuje Koubek (2009) jako soubor úkolů, úkonů, povinností a podmínek pro správný výkon a zároveň vymezujeme potřebné fyzické a duševní požadavky, dovednosti, vzdělání, zkušenosti, ale i postoje, kterými by uchazeč měl disponovat. Je nezbytné analýzu pracovního místa periodicky aktualizovat. Provádí ji většinou personalisté spolu s vedoucími pracovníky. Prien (2009) uvádí, že jde o komplexní a systematický proces sběru a analýzy dat, jehož výsledkem je popis a specifikace pracovního místa.

Popis pracovního místa je výčtem všech podstatných úkolů, pravomocí, odpovědností a pracovních podmínek konkrétního místa. Je jednou z klíčových činností personalistů a manažerů, od kterých vyžaduje jasné pochopení podstaty pracovního místa a pracovní náplně. Zároveň popis musí zahrnovat také vymezení vztahu s ostatními v organizaci. Velmi důležité je vhodné pojmenování pracovního místa, neboť nevhodně zvolený název může vést k dezinformaci a vytvoření mylného úsudku potenciálních uchazečů o pracovní pozici (Prien, 2009).

Specifikace pracovního místa zahrnuje kvalifikační a osobnostní požadavky, tzn. kompetence, které na daném pracovním místě pracovník musí splňovat. Vymezuje především potřebné znalosti, schopnosti, dovednosti, osobnostní předpoklady, stupeň a obor vzdělání, týmovou, sociální a komunikační kompetentnost, fyzické a např. jazykové předpoklady a v neposlední řadě délku dosavadní praxe (Koubek, 2009).

Shromažďování informací o pracovním místě probíhá několika způsoby, přičemž dochází k jejich kombinaci. Jde o studium písemných dokumentů organizace (pracovní postupy, manuály, podobná pracovní místa), studium nejlepších praxí (referenční model, podobné pracovní místo jiné organizace, benchmarking), pozorování zaměstnanců při práci, rozhovory s pracovníky, bezprostředně nadřízenými, pracovníky na související pozici apod. (Prien, 2009).

Analýza pracovního místa je velmi důležitá, protože poskytuje organizaci obraz o tom, co pracovník dělá na daném místě a co má umět na daném místě. Provádí se především při tvorbě nových pracovních míst, při personálním auditu, při změnách a redesignu organizační struktury a slouží k definování požadavků na uchazeče. Pokud v organizaci aktuální popis pracovního místa existuje, je možné při náboru tento krok vynechat a použít ten vytvořený. Koordinace mezi specifiky pracovního místa a specifiky pracovníka je dle Kaspera a Mayrhofera (2005) zásadní. Výběr nejvhodnějších uchazečů se odvíjí od definování požadavků na pracovní místo a přilákání takových uchazečů, kteří nejlépe odpovídají uvedeným požadavkům a mají takové schopnosti, kterými přispějí k úspěšnému fungování organizace.

2.1.2 Formulace požadavků na nového pracovníka

Když jsou popis a specifikace pracovního místa známy, je třeba z nich vybrat ty klíčové charakteristiky, které v procesu výběru použijeme. Poskytnou uchazeči i jeho hodnotitelům ucelený obraz. Při absenci těchto charakteristik je zřejmé, že uchazeč není vhodným kandidátem (Koubek, 2009).

Podle Koubka (2009) by zveřejnění celého popisu pracovního místa i jeho specifikace bylo jednak velmi nákladné a pro případné zájemce velice nepřehledné, působící až složitě, což by vyhovující kandidáty mohlo zastrážit. Je zapotřebí předem nároky na uchazeče roztřídit na nezbytné, žádoucí a vítané, přičemž jejich výběr vždy závisí na prioritách organizace, jednotlivých útvarů a celkovému charakteru práce.

Celkově by dle Koubka (2009) ve zveřejnění nabídky volného pracovního místa neměly chybět:

- název pracovního místa,
- odpovědnosti pracovníka,
- místo výkonu,
- podmínky práce, mzda,
- požadované vzdělání, praxe, dovednosti, osobnostní vlastnosti.

2.1.3 Metody oslovení potenciálních zájemců

Dalším krokem zajištění uchazečů je rozhodnutí organizace, zda k získání pracovníků využije zdroje vnitřní či vnější, tzn. vnitřní nebo vnější trh práce. Tato volba většinou závisí na organizační strategii (např. organizační změny), na morálních a finančních faktorech (např. optimalizace nákladů) (Compton a kol., 2009). Každý z těchto zdrojů má své výhody i nevýhody.

2.1.3.1 Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Hlavními nástroji získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, tím rozumíme ze stávajících zaměstnanců, patří vnitřní mobilita zaměstnanců, řízení následovnictví a talent management (Dvořáková a kol., 2012).

Stávajícím zaměstnancem může být pracovník uspořený zlepšením organizace práce, produktivnější technologií, pracovník uvolněný v rámci organizačních změn, pracovník, který si zvýšil kvalifikaci apod. Podmínkou je, že musí být takový pracovník schopný námi požadovanou práci vykonávat a mít zájem se o ni ucházet.

K přilákání stávajících zaměstnanců se využívá inzerce na intranetu, firemní nástěnka, informace o volném pracovním místě e-mailem či přímé oslovení určitého pracovníka (Šikýř, 2014). Výhody a nevýhody tohoto zdroje shrnuje tabulka č. 1.

Tabulka č. 1 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

VÝHODY	NEVÝHODY
organizace zná silné a slabé stránky kandidáta, kandidát zná organizaci	riziko neobjektivnosti vzhledem k možným přátelským vztahům (např. při povýšení)
snížení fluktuace, stabilizace klíčových zaměstnanců	"provozní slepota"
odpadá organizační adaptace	svázanost kandidáta s předešlým týmem
nižší časová a finanční náročnost	absence nových nápadů
motivace ostatních zaměstnanců podporou jejich rozvoje	riziko rivality mezi zaměstnanci
vyšší návratnost investic do zaměstnance	náklady na další vzdělávání zaměstnance v souvislosti s novou pozicí
posílení organizační kultury	nutnost obsazení uvolněného místa přesunem stávajícího zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování

2.1.3.2 Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Nedisponuje-li organizace vnitřními zdroji, volí možnost získání pracovníků z vnějšího trhu tvořeného absolventy, nezaměstnanými či pracovníky jiných organizací.

Armstrong (2010) doporučuje při využívání vnějších zdrojů pracovních sil udělat si SWOT analýzu organizace a zjistit, jak si organizace vede na trhu práce jakožto konkurent v oblasti pracovních podmínek, zaměstnaneckých výhod, v oblasti rozvoje zaměstnance. A v případě propagace volných pracovních míst se pak právě na silné stránky v těchto oblastech zaměřit. Výhody a nevýhody tohoto zdroje jsou shrnuty v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

VÝHODY	NEVÝHODY
přítliv nových nápadů - zdroj inovací	časová a finanční náročnost
větší možnost výběru	vyšší riziko fluktuace
neexistence "provozní slepoty"	neexistence loajality k zaměstnavateli
možnost přijmout zkušeného odborníka	časová a finanční náročnost na adaptaci
nesvázanost kandidáta s vytvořenými vazbami	riziko přijetí nevhodného kandidáta

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud jde o vnější zdroje, lze volná pracovní místa propagovat mnoha způsoby. Používá se inzerce na internetu, v publikacích, spolupráce s různými institucemi, přímé oslovení uchazeče apod. (Šikýř, 2014). Níže následuje výčet nejčastěji používaných:

a) Inzerce

Je jednou z nejběžnějších forem, neboť touto oslovíme rychle největší spektrum uchazečů. Může proběhnout prostřednictvím tisku, vlastních webových stránek společnosti, pracovních serverů, sociálních sítí apod. Hlavní cíl inzerce je upoutání pozornosti atraktivním a zajímavým obsahem. V něm by měly být informace o organizaci, o pracovním místě včetně názvu pracovního místa, o požadovaných kompetencích (vzdělání, dle potřeby určitá úroveň znalosti cizích jazyků, určitých dovedností apod.), o platu, benefitech, místě výkonu práce, kontakt na oprávněnou osobu a informace o postupu uchazeče. Nevýhodou inzerce v tisku a na pracovních serverech je vysoká cena, a tak často snaha o snížení nákladů zestručněním inzerátu, což je na škodu jeho efektivitě. Inzerce na vlastních webových stránkách či na sociálních sítích je levnou formou, avšak pro zúžený okruh lidí (Armstrong, 2010).

b) Informační tabule

Využívají se nástěnky a vývěsky jak přímo v organizaci, tak i mimo ni. Většinou osloví hlavně stávající zaměstnance a lidi pohybující se v okolí, případně je podnítí k doporučení svým známým. Využívají se i vývěsky např. škol či úřadů práce. Pozitivem je finanční nenáročnost, negativem omezený počet osob, jež se s nimi setkají

(Armstrong, 2010).

c) Úřad práce

Úřady práce zveřejňují nabídky zaměstnání nejen soukromých, ale i státních institucí. Výhodou je pro zaměstnavatele finanční stránka, neboť tyto úřady zveřejňují nabídky zcela zdarma v rámci politiky zaměstnanosti. Nevýhodou je ale omezený počet kvalifikovaných a vzdělaných lidí registrovaných na úřadu práce.

d) Zprostředkovatelské agentury

Využit služby zprostředkovatelské agentury, tedy outsourcing, je další způsob získávání. Tyto agentury znají dobře trh práce, mívají vlastní databázi uchazečů. Předností této metody je rychlost, nevýhodou vysoká cena. Z tohoto důvodu se doporučuje především při hledání specialistů, top manažerů, odborníků, atp. (Koubek, 2009).

e) Pracovní servery

Pracovní servery navštěvují lidé hledající zaměstnání a ti, co nejsou spokojeni s tím stávajícím. Jedná se o plnohodnotnou náhradu inzerce na vlastním webu organizace. Je vhodná především pro organizace méně známé na pracovním trhu. Tento způsob inzerce se využívá pro získání jak řadových pracovníků, tak odborných specialistů. Oslovíme jím širokou veřejnost, avšak cena takové inzerce je poněkud vysoká. Vysoká je zároveň časová náročnost spojená s vytříbením velkého počtu nerelevantních uchazečů (Dvořáková a kol., 2012).

f) Sociální síť (E-recruitment)

E-recruitment je využívání internetu a sociálních sítí k prezentování nabídek a k vyhledávání uchazečů. Stejně jako u pracovních serverů tím oslovíme velký počet uchazečů, ale tím musíme počítat s nutností časově náročného třídění dokumentů. Výhodou v tomto případě je fakt, že se jedná o levný způsob náboru, takže můžeme zveřejnit velký obsah informací a ten aktualizovat.

Nejčastěji používanou formou tohoto způsobu je firemní web. Pokud má firma

relativně vysokou návštěvnost svého webu, je velká pravděpodobnost, že přes něj vhodného kandidáta najde. Ti, kdo se přihlásí, chtějí zcela zjevně pracovat právě pro dotyčnou firmu. Navíc je pro ně nenáročné zařazení do výběrového řízení, protože jen elektronicky přiloží potřebné dokumenty (Šikýř, 2014).

Internet se dále používá díky sociálním sítím. Ty umožňují organizacím prezentovat své nabídky práce, ale vidí i profily potenciálních uchazečů, se kterými se přes sociální sítě může spojit. Tím si vytvoří síť kontaktů, kterých lze využít také jako obchodních partnerů, zákazníků apod. (Šikýř, 2014). Nejoblíbenějšími sociálními sítěmi jsou Facebook, Twitter a LinkedIn. Poslední jmenovaný slouží personalistům k vyhledávání odborníků. Ti na této sociální síti zobrazují své profily a pro personalisty to znamená snadné vyhledávání co se rychlosti a přehlednosti týká (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

g) Spolupráce se školami, pracovní veletrhy

Spolupráce se vzdělávacími institucemi bývá využívána pro nábor absolventů především vysokých škol. Organizace na vybraných školách provádí prezentace, rozdává letáky, účastní se studentských akcí (Armstrong, 2010). Vysoké školy pořádají veletrhy práce, při nichž se scházejí desítky firem se svými stánky. Účastní se jich vybraní zaměstnanci, kteří propagací firmy oslovují budoucí absolventy.

Další formou spolupráce, využívanou především velkými organizacemi a státními institucemi, jsou studentské stáže. Jedná se o práci pod dohledem zkušeného mentora a o práci tzv. pro bono či minimálně placenou (Cronin, 2012). Od absolventů si organizace většinou slibuje získání nových talentů nepostižených „provozní slepotou“.

h) Doporučení od zaměstnanců a známých

Osobní doporučení je relativně běžný, finančně nenáročný způsob, kdy stávající zaměstnanec či známý doporučí potenciálního uchazeče. Je vhodné k tomuto kroku zaměstnance motivovat menší odměnou, v případě větší odměny pak s tím, že za nováčka ponese určitý čas i finanční odpovědnost pro případ, že ten se neosvědčí. Důvod této metody získávání je ten, že organizace potřebuje pracovníka loajálního, spolehlivého, který umí to, co firma potřebuje. A to ten, který doporučuje, dokáže u kandidáta posoudit. Tento neformální způsob má mnohdy vyšší úspěšnost než výše

uvedené metody a větší pravděpodobnost pracovního vztahu (Dvořáková a kol., 2012).

2.1.4 Určení dokumentů požadovaných od uchazečů

Dalším krokem procesu výběru je výčet dokumentů, jež budou od uchazečů požadovány. Aby byl vybrán ten nejlepší uchazeč, musí být o každém z nich k dispozici dostatek informací. Požadované informace a dokumenty závisí hlavně na povaze pracovního místa. Informace z dokumentů získané poslouží pro selekci zájemců o volné pracovní místo, je to tzv. předvýběr, kterým se většinou zabývají sami personalisté.

Nejčastěji požadované dokumenty jsou životopis, motivační dopis, kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů, pracovní posudky, reference, lékařské vyšetření, dotazník a další. Nejdůležitější je životopis a motivační dopis (uchazeč v něm vysvětluje, proč se o místo uchází), ostatní dokumenty většinou slouží pro ověření pravdivosti informací v nich uváděných.

Životopis je nástroj, který uchazeče představuje a zároveň dokumentuje přehled jeho pracovního života, dosaženého vzdělání, poskytuje kontaktní údaje. Uchazeč ho tvoří sám a je v jeho zájmu, aby byl napsán spolu s motivačním dopisem co nejlepší formou, neboť personalistovi vykresluje první dojem o uchazeči jako o člověku samotném (Koubek, 2009).

2.1.5 Formulace nabídky

Při formulaci nabídky volného pracovního místa zvažujeme jednak zvolený zdroj (vnitřní či vnější trh práce), jednak povahu pracovního místa, metodu podání a umístění. Jedině kvalitní nabídka s jasně formulovanými požadavky umístěná na správném místě přiláká kvalitní uchazeče (Koubek, 2011). Je třeba zamyslet se nad pracovním místem a v inzerátu na jeho obsazení zdůraznit faktory atraktivity. Zároveň je třeba vyvarovat se zjišťování nepřipustných informací daných platnou legislativou České republiky. Zaměstnavatel nesmí požadovat informace týkající se národnosti, rasového či etnického původu, politických postojů, náboženství, sexuální orientace, informace, které odporují dobrým mravům a dále osobní údaje. Hlediska pro výběr musí vždy zaručovat rovné příležitosti všem fyzickým osobám (Armstrong, 2010).

Armstrong (2010) také zdůrazňuje nutnost zanalyzovat předchozí úspěšnost

inzerování, aby organizace zjistila, jaká znění a na jaké pozice přinášejí efekt.

2.1.6 Zveřejnění nabídky

Formulací nabídky bylo vyjasněno, co se zveřejní. Pak je nutné rozhodnout kde a na jak dlouho. Doporučuje se metody získávání uchazečů kombinovat.

Stejně jako u formulace nabídky, i u zvažování, kde inzerát umístíme, platí, že se musí zvážit povaha obsazovaného místa a specifikace. Je třeba zvažovat náklady na inzerci, potřebný čas apod. Jak bylo zmíněno výše, každý typ zveřejnění má své výhody i nevýhody. Také tady se doporučuje analyzovat míru odezvy na inzeráty, aby se odhalila efektivnost nákladů na ně (Armstrong, 2010).

2.2 Výběr

Dle Footové a Hookové (2002, s. 82)) „...vede úspěšná náborová kampaň k dostatečnému množství žádostí zaslaných lidmi, a tak je dalším úkolem vybrat z tohoto množství nejvhodnější osoby.“ Sběr a vyhodnocování získaných informací doporučuje Footová a Hooková (2002) metodou předvýběru z informací v žádostech a v životopisech, pohovorem, popřípadě testy a referencemi. U samotných výběrových procedur by měly být předem známy otázky způsobu a techniky, jež se budou používat, pověřená osoba či osoby, které se hodnocením kandidátů budou zabývat, a samozřejmě administrativní procesy.

2.2.1 Předvýběr

Samotnému výběru vybraných uchazečů předchází tzv. předvýběr, tedy dle Footové a Hookové (2002p, s. 85) „... redukce uchazečů na zvládnutelný počet.“ Jeho cílem je vytipovat pečlivým rozborem došlých materiálů užší skupinu žadatelů a ty pak pozvat k výběrovému pohovoru. V případě potřeby lze vyzvat uchazeče, aby doplnil nějaké chybné informace nebo dodal dokumenty, jež jsou třeba. To zajišťuje, aby všichni uchazeči mohli být posuzováni dle stejných podkladů. Porovnáním uchazečů je personalisté roztrídí na přijatelné, na ty na hranici přijatelnosti a na nevhodné. Odborná literatura se shoduje na tom, že pozváno k výběru by mělo být pět, maximálně deset uchazečů z řad přijatelných. Velký počet pozvaných znamená vynaložení mnoha času a

ztrátu přehlednosti. Každopádně děkovný dopis je zasílán všem, těm pozvaným k pohovoru, i těm odmítnutým (Armstrong, 2010).

Předvýběr by měly provádět alespoň dvě nezávislé osoby. Měly by si poznamenat, zda uchazeči naplňují či nenaplňují specifikaci pracovního místa a specifikaci pracovníka a jednat pouze na základě těchto kritérií. Dále se doporučuje seřadit vhodné žádosti a vybrat vhodný počet uchazečů na pohovor (Footová a Hooková, 2002).

Armstrong (2010) mluví o třech metodách výběru – testy, pohovory, reference.

2.2.2 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je nejdůležitější a nejefektivnější částí celého výběrového řízení. Získáme tak informace, které jiným způsobem získat nelze. Je uskutečňován s těmi uchazeči, kteří byli v předvýběru označeni jako přijatelní. Účelný rozhovor poskytne oběma stranám informace, zda práci nabídnout/nenabídnout a zda přijmout/nepřijmout (Armstrong, 2010).

Cílem pohovoru je získat dodatečné, hlubší informace o uchazeči, posoudit osobnost uchazeče, předvídat pracovní výkon a pracovní chování, zjistit, jak uchazeč komunikuje, čím je motivován a zároveň posoudit, jak zapadne do kolektivu organizace. Cílem je dále poskytnout uchazeči detailní informaci o organizaci a pracovním místě a navodit přátelskou atmosféru k zajištění dobré pověsti organizace (Koubek, 2009).

Podobné cíle uvádí také Yeung (2011), a to:

- objektivně zhodnotit schopnosti a dovednosti kandidátů za účelem zjištění, který z nich přinese organizaci největší hodnotu,
- chovat se ke kandidátům profesionálně, zdvořile, navodit přátelskou atmosféru, aby měl kandidát chuť v organizaci pracovat,
- pomoci kandidátovi co nejlépe pochopit povahu obsazovaného pracovního místa tak, aby mohl sám posoudit, zda je pro onu práci vhodný.

Podle Koubka (2009) máme několik druhů pohovorů. Dle struktury je to pohovor strukturovaný (předem připravený, jasně daný seznam otázek), polostrukturovaný (předem připravené okruhy, ze kterých jsou poté rozvíjeny otázky

dle potřeby), nestrukturovaný (celková improvizace).

Pohovor může vést jen jeden zástupce organizace, buď personalista nebo bezprostředně nadřízený obsazovaného místa. Takový pohovor se doporučuje u méně kvalifikovaných pozic. Nebo může jít o pohovor před výběrovou komisí. To je organizací jmenovaný orgán. Výhodou je větší všestrannost a objektivita v posuzování uchazečů, kdy členové komise navzájem porovnávají své poznatky. Doporučuje se, aby jedním z členů byl bezprostředně nadřízený daného pracovního místa. Nevýhodou je však větší stres uchazeče způsobený nervozitou před úctou vzbuzující komisí. Dalším typem je postupný pohovor s různými posuzovateli. Tady je nevýhodou časová náročnost. Posledním typem je skupinový pohovor, kde na jedné straně je skupina posuzovatelů, na druhé pak skupina uchazečů. Zde se posuzuje především chování účastníků ve skupině.

Výběrový pohovor lze doplnit o test pracovní způsobilosti, test osobnosti či test schopnosti. Jejich cílem je zjistit charakteristiku osobnosti uchazeče, jeho numerické, verbální, mechanické schopnosti. Testy přinášejí doplňující informace, které pohovorem nezjistíme. Odborná literatura doporučuje, aby testy byly sestavovány psychology k zajištění toho, aby odpovídaly specifickým potřebám pracovní pozice (Armstrong, 2010).

K potvrzení správnosti výběru slouží zkoumání referencí. Je součástí již předvýběru (pokud je součástí dokumentů) a zároveň je to také materiál, který dopomáhá k užšímu výběru. Cílem je získat co nejobjektivnější informace o budoucím pracovníkovi, a to buď telefonicky nebo písemně přímo na jeho bývalého zaměstnavatele (či školu).

2.3 Rozhodnutí o přijetí nejvhodnějšího kandidáta

Podle Armstronga (2010) by se měla analýza výsledků pohovoru soustředit hlavně na to, jak moc kandidáti vyhovují specifikaci pracovního místa. Ti, co neuspěli, by měli být vyloučeni. Konečný výběr se pak uskutečňuje mezi těmi, jež mají nejvyšší hodnocení. Je-li jich více, použije se další z metod výběru, či se provede další kolo pohovoru, většinou nejdéle do týdne od kola prvního. Druhé kolo výběru bývá již více odborně zacílené, a pokud to jde, je jeho obsahem i praktické ověření odborných

předpokladů. Kromě personalisty, který je již spíše administrátorem, se ho účastní liniový manažer a zástupce vrcholového managementu.

Výsledkem výběrového pohovoru či pohovorů je nabídka učiněná kandidátovi, který se umístil jako první. Po akceptování nabídky uchazečem následuje lékařské vyšetření potřebné ke zjištění fyzické vhodnosti a zdravotní způsobilosti potřebné pro danou pracovní pozici. Závěrečná fáze výběrového řízení je zakončena vypracováním pracovní smlouvy. Je důležité, aby měl pracovník možnost se s návrhem pracovní smlouvy seznámit a vyjádřit se k němu. Pracovník má právo o pracovních podmínkách, pravomocích a nárocích vyjednávat (Koubek, 2009). Neakceptuje-li uchazeč nabídku, osloví se v pořadí druhý uchazeč. Neúspěšným žadatelům je zaslán zdvořilý omluvný dopis s poděkováním.

2.4 Hodnocení výběrového řízení

Každý krok výběrového řízení by měl být personálním oddělením či pověřeným personalistou analyzován pro zjištění jeho předností či naopak možných nedostatků. Lze tak získat zkušenosti a zajistit efektivitu jednotlivých kroků. Míra hodnocení musí být stanovena ještě před realizací každého kroku.

Armstrong (2010) efektivnost výběrového řízení doporučuje a říká, že by měla být hodnocena dle následujících bodů:

- jak je organizace schopna provádět personální plánování obsazenosti pracovních pozic,
- jak rychle reaguje na požadavky od liniových manažerů,
- jak kvalitně organizace provádí analýzu pracovních míst,
- jak efektivní je inzerování z hlediska nákladů na jednu odpověď,
- jak účinně je celý proces výběrového řízení řízen,
- jaký je čas potřebný k obsazení pracovního místa od počátečního rozpoznání potřeby až po nástup vybraného kandidáta do organizace,
- jaká je kvalita nových pracovníků,
- jaká je fluktuace pracovníků během adaptace.

2.5 Shrnutí

Výběrové řízení, jakožto součást řízení lidských zdrojů, je jednou ze základních personálních činností. Jde o komplex procesů, jejichž cílem je výběr nejvhodnějšího uchazeče na volné pracovní místo. Za kvalitně provedené výběrové řízení lze považovat takové, kdy se podaří v krátkém čase, za minimální finanční náklady přijmout člověka s požadovanými kompetencemi. Odborná literatura za tímto účelem doporučuje variabilitu, tedy realizovat výběrové řízení podle povahy pracovního místa a organizace a dle okolností doporučuje zvolit kroky výběru i jejich pořadí. Je důležité znát analýzu pracovního místa, zvolit dobře zdroj uchazečů a kvalitně provést pohovor, což je nejdůležitější část celého výběrového řízení.

Výběrový pohovor je nejpoužívanější metodou výběru. Předchází mu přezkoumání životopisu a motivačního dopisu. Přistupuje se k němu poté, co zaměstnavatel, většinou personalista, vyhodnotí informace zaslané uchazečem za odpovídající hodnotícím kritériím ze zaslaných dokumentů. Výběrovým pohovorem získávají obě strany cenné informace.

Každá firma by měla mít jasnou představu o obsazovaném pracovním místě a používat takové výběrové metody, které spolehlivě a přesně změří předpoklady k efektivnímu výkonu práce na něm. Výběr kritérií hodnocení a výběr metod hodnocení musí být předem naplánován před každým výběrem nového pracovníka.

Z kapitoly o výběrovém řízení vzhledem k hlavní výzkumné otázce vyplývá nutnost vymezit tento proces tak, jak ho požaduje zákon o státní službě.

3 Výběrové řízení dle zákona o státní službě účinného od 1. 1. 2015

Přijetím zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, s účinností od 1. 1. 2015, byl naplněn závazek České republiky vůči Evropské unii zavést profesionální státní správu a modernizovat systém služby státních zaměstnanců směrem k jeho větší otevřenosti, kdy kariérní postup je podmíněn úspěšným složením zkoušky, rozšiřuje se vzdělávání státních zaměstnanců a výběrová řízení se více otevírají pro uchazeče jiných veřejnoprávních institucí či soukromého sektoru (Bělecký, 2015).

Absence zákona o státních zaměstnancích se projevovala negativně. Při obsazování míst ve státní správě byla uplatňována spíše osobní a politická hlediska a bylo obtížné stabilizovat odborníky. Neexistoval transparentní jednotný systém výběru, nebyla povinná výběrová řízení na volná místa, nebyl nastaven systém rozvoje odbornosti, profesních zkoušek apod. Zaměstnancem státu se tak na dobu neurčitou mohl stát kterýkoliv občan. Kvalifikační požadavky se nezdálo, že se určovaly vůbec (Bělecký, 2015).

Zákon o státní službě upravuje zejména právní poměry státních zaměstnanců vykonávajících ve státních úřadech státní správu, organizační věci státní služby, služební vztahy státních zaměstnanců, jejich odměňování a řízení ve věcech služebního poměru (Vlčková a kol., 2015).

Než se zaměřím na výběrové řízení dle tohoto zákona, je třeba vymezit pojmy, jelikož s nimi budu dále v textu pracovat.

3.1 Vymezení pojmů

Správním úřadem se rozumí ministerstvo a jiný správní úřad, pokud je zřízen zákonem a je zákonem výslovně označen jako správní úřad či orgán státní správy. Konkrétní výčet těchto úřadů poskytuje tzv. kompetenční zákon; vedle 14 ministerstev se jedná o 13 dalších úřadů. Dále lze za správní úřady považovat řadu institucí ústředním orgánům podřízených (Bělecký, 2015). Do této skupiny patří také finanční úřady.

Státním zaměstnancem je fyzická osoba, která splňuje zákonem o státní službě

explicitně předepsané předpoklady a požadavky a byla přijata do služebního poměru a zařazena na služební místo k výkonu služby. Výkon služby se realizuje prostřednictvím vykonávaných činností, jež se označují jako obor služby. Obor služby je náležitostí rozhodnutí o vzniku služebního poměru. Na každý obor státní služby se v rámci organizační struktury a systemizace vytváří služební místo s popisem činností právě podle konkrétního oboru služby a také odpovídající specifikace služebního místa a určení platové třídy podle náročnosti a odpovědnosti (Bělecký, 2015).

K vymezení služebních míst se využívá tzv. **systemizace**. Ta vychází ze závazných pravidel tak, aby byl zajištěn řádný výkon správních úřadů, a pro každý úřad stanoví počet služebních míst a objem prostředků na platy státních zaměstnanců. Návrh systemizace vypracovává ministerstvo vnitra v dohodě s ministerstvem financí na základě návrhů služebních orgánů a schvaluje ho vláda na následující kalendářní rok. Bělecký (2015, s. 55) definuje systemizaci jako „*nástroj způsobilý provést změnu neutěšeného organizačního a personálního stavu.*“

Vnitřní členění služebních úřadů je systemizací závazně dáno, členění se na sekce, odbory a oddělení. Dle systemizace úřad zpracuje dle pravidel tvorby organizačních útvarů návrh organizační struktury, který schvaluje ministerstvo vnitra. Pravidla mají za cíl sjednotit organizační struktury služebních úřadů a zabránit účelovému vytváření služebních míst (Bělecký, 2015).

Organizačními věcmi služby se rozumí dílčí úkony a personalistické činnosti podle postupů, jako je vyhotovení rozhodnutí o přijetí do služebního poměru, vedení personální evidence, kompletace zaměstnanecké dokumentace, podklady k systemizaci, odměňování, zajišťování úkolů spojených s výběrem a přijímáním nových státních zaměstnanců, zpracovávání agendy spojené s platem a činnosti spočívající v zajišťování dodržování předpisů z oblasti zaměstnanosti nebo realizace vzdělávání státních zaměstnanců dle požadavků a potřeb úřadu (Bělecký, 2015).

Účastníkem řízení ve věcech služby se rozumí žadatel o přijetí do služebního poměru, nebo státní zaměstnanec (Bělecký, 2015).

Služební poměr vzniká jednostranným rozhodnutím s předchozím souhlasem uchazeče. Do služebního poměru lze přijmout pouze osobu, která bude ve služebním poměru dodržovat demokratické zásady ústavního pořádku České republiky. Služební poměr se zakládá k České republice, státní zaměstnanec je činný pro stát a je povinen

jemu i zaměstnavateli zachovávat věrnost. Služební poměr se sjednává na dobu neurčitou. Na dobu určitou se vždy přijme osoba, která dosud úspěšně nevykonala úřednickou zkoušku. Úspěšným složením této zkoušky vzniká automaticky nárok na služební poměr na dobu neurčitou (Bělecký, 2015).

Představený je dle zákona o státní službě státní zaměstnanec oprávněný vést podřízené státní zaměstnance (Bělecký, 2015).

Posledním významným pojmem je **služební orgán**. Jde o legislativní název orgánu, kterému dle zákona o státní službě přísluší jednat a rozhodovat o věcech služebního poměru jemu podřízených zaměstnanců, tedy mimo jiné i v otázkách přijetí do služebního poměru, zařazení státního zaměstnance na služební místo a samozřejmě rovněž skončení služebního poměru. Dále služební orgán vypracovává návrh systemizace jemu podřízeného služebního úřadu (Bělecký, 2015). Služebním orgánem finančního úřadu je ředitel finančního úřadu.

3.2 Výběrové řízení na obsazení volného služebního místa

Výběrové řízení se řídí přesně danými pravidly, která zaručují všem žadatelům rovné podmínky, je prostředkem napomáhajícím k odpolitizování a k profesionalizaci státní služby. Na obsazení volného služebního místa musí být vždy provedeno výběrové řízení. Podmínky pro účast ve výběrovém řízení ze stran uchazečů jsou zákonem jasně stanoveny. Uchazeči podávají žádost o zařazení na služební místo, které má být na základě výběrového řízení obsazeno (Pichrt a kol., 2015).

3.2.1 Získávání z vnitřních zdrojů

Výběrové řízení se nekoná, pokud může být volné služební místo obsazeno stávajícím státním zaměstnancem zařazeným mimo výkon služby. Musí však jít o služební místo v témže služebním úřadu ve stejném oboru služby a zařazené ve stejné platové třídě jako bylo služební místo, ze kterého byl státní zaměstnanec zařazen mimo výkon služby.

Zaměstnanec může být mimo výkon služby postaven z několika důvodů, nejdéle však na šest měsíců. Jde např. o organizační změny nebo o vznik překážky, která má za následek pozastavení výkonu služby (Vlčková, 2015).

3.2.2 Vyhlášení výběrového řízení

Výběrové řízení služební úřad vyhlašuje na úřední desce, dále v informačním systému o státní službě, na internetových stránkách služebního úřadu. Úřední desku musí mít zřízenou každý služební úřad, musí být neustále veřejně přístupná a navíc se její obsah zveřejňuje také způsobem umožňujícím dálkový přístup. Zveřejnění musí splňovat zákonem o státní službě stanovené náležitosti a zahrnovat všechny potřebné informace, na základě kterých se můžou osoby rozhodnout, zda se budou o volné místo ucházet. Zveřejněno musí být nejméně 15 dnů. Lhůta pro dokončení celého výběrového procesu činí 90 dnů od uplynutí lhůty pro podání žádosti (Vlčková, 2015).

Se souhlasem služebního orgánu smí být výběrové řízení zveřejněno i jiným vhodným způsobem, např. na úředních deskách úřadů práce či na nástěnkách vysokých škol. Činnosti související s vyhlášením a průběhem výběrového řízení zajišťují osoby pověřené služebním orgánem, většinou personalista úřadu či pracovník sekretariátu. Požadavky jsou v souladu se systemizací služebního úřadu. Shodu ověřuje také osoba pověřená služebním orgánem (Vlčková, 2015).

Bělecký (2015) na základě zákona o státní službě vypisuje, jaké údaje musí Oznámení o vyhlášení výběrového řízení obsahovat. Jde o údaje o:

- předpokladech a požadavcích, které uchazeč musí splňovat,
- volném služebním místě, které má být výběrovým řízením obsazeno,
- oboru služby, do kterého služební místo spadá,
- tom, zda je služební místo obsazováno na dobu určitou nebo neurčitou,
- tom, zda je na služebním místě povinnost seznamovat se s utajovanými informacemi,
- zařazení do platové třídy,
- datu, dokdy musí být žádost uchazečem podána,
- tom, že žádost musí být podána v českém jazyce,
- adrese podatelny služebního úřadu, kam má být žádost doručena,
- informace o tom, jak musí být zásilka označena.

Bude-li součástí výběrového pohovoru také písemný test, uvede se to

v oznámení. Vzory žádostí jsou zveřejněny na internetových stránkách Ministerstva vnitra. Po svěšení se oznámení stává součástí spisu o výběrovém řízení (Bělecký, 2015).

3.2.3 Předpoklady pro přijetí do služebního poměru

Zákon o státní službě podmiňuje přijetí do služebního poměru řadou předpokladů a podmínek, které uchazeč musí splňovat pro to, aby státní správa byla vykonávána odborníky s potřebnými osobnostními kvalitami, osobami důvěryhodnými. Podmínky jsou stanoveny kumulativně, musí být splněny současně, žadatel musí

- a) být státním občanem České republiky nebo občanem státu Evropské unie,
- b) dosáhnout věku 18 let,
- c) být plně svéprávný, tedy způsobilý zavazovat se k povinnostem,
- d) být bezúhonný,
- e) dosáhnout vzdělání dle požadavků daných zákonem o státní službě,
- f) mít potřebnou zdravotní způsobilost (Bělecký, 2015).

Služební orgán je povinen nepřipustit, aby státní zaměstnanec vykonával práci, která by neodpovídala jeho zdravotní způsobilosti. Proto požaduje od uchazeče lékařem doložený výsledek lékařského vyšetření, že je pro konkrétní pozici způsobilý (Bělecký, 2015).

3.2.4 Doložení příslušných listin

Pichrt (2015) vymezuje dle zákona o státní službě, jak musí uchazeč splnění předpokladů a podmínek doložit.

Státní občanství žadatel dokládá kopií občanského průkazu, splnění bezúhonnosti výpisem z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší 3 měsíců.

Svéprávným se stává osoba nabytím zletilosti, tedy když dovrší věk 18 let. Dokládá ji čestným prohlášením.

Dosažené vzdělání prokazuje úředně ověřenou kopií listiny dokazující jeho nejvyšší stupeň vzdělání (vysvědčení, diplom apod.).

Spolu s výše uvedenými dokumenty uchazeč zasílá i výsledek lékařského

vyšetření, jakožto posouzení jeho zdravotního stavu, že je pro služební místo zdravotně způsobilý.

V oznámení o vyhlášení výběrového řízení je dále uveden požadavek na předložení strukturovaného životopisu. Ten slouží jako prostředek shrnující profesní minulost a kvalifikační předpoklady uchazeče. Nicméně jeho nepředložení nesmí být důvodem pro vyřazení žádosti z výběrového řízení. V takovém případě je třeba při hodnocení vycházet jen z povinně dokládaných výše uvedených listin (Pichrt, 2015).

3.2.5 Posuzování předpokladů a splnění podmínek

Protože se výběrového řízení smí zúčastnit jen osoba, která splňuje všechna uvedená kritéria, má všechny předpoklady a splnila všechny podmínky (zaslala potřebné doklady s potřebnými informacemi), je třeba žadatelem zaslané listiny zkontrolovat. Služebním orgánem pověřená osoba vyřadí žádost, pokud

- nemá náležitosti, které byly v oznámení o výběrovém řízení uvedeny,
- je žádost nesrozumitelná,
- není patrné, kdo ji podává nebo čeho se domáhá,
- uchazeč nesplňuje předpoklady a podmínky.

Uchazeč se o těchto skutečnostech vyrozumí a zaslané dokumenty se mu poštou vrací. V případě neúplné žádosti se postupuje tak, že se uchazeči pomůže nedostatky odstranit písemnou výzvou k jejich doplnění. K tomu se uchazeči stanoví přiměřená lhůta. Zároveň se považuje za dostačující, doloží-li např. občanství, svéprávnost a zdravotní způsobilost před samotným konáním pohovoru. Doloží-li pouze kopie listin, je vyzván, aby originály či ověřené kopie doložil také před samotným konáním pohovoru (Bělecký, 2015).

Žádost se podává v písemné formě v českém jazyce, v listinné podobě prostřednictvím provozovatele poštovních služeb nebo osobním doručením na služební úřad či podáním v elektronické podobě s uznávaným elektronickým podpisem. Žádost musí být podána ve stanovené lhůtě, podaná po termínu nesmí být zařazena do výběru, zmeškání lhůty nelze prominout. Rozhodující je datum podání žádosti (podací razítko). Zásilka musí být řádně označena tak, jak je v oznámení uvedeno. Musí být popsána

slovem „Neotvírat“ a slovy „Výběrové řízení na služební místo č. ...“. Tím je zajištěno, že zásilku otevře jen výběrová komise, která je tímto úkolem pověřena.

S uchazeči, jejichž žádosti nebyly vyřazeny, je veden výběrový pohovor před výběrovou komisí (Bělecký, 2015).

3.2.6 Výběrová komise

Podoba výběrové komise je také striktně upravena zákonem o státní službě. Výběrová komise je poradním orgánem služebního orgánu, není ale oprávněná rozhodovat o přijetí do služebního poměru – podává pouze návrhy a doporučení. Samotné rozhodnutí je na služebním orgánu (ředitel služebního úřadu). Komise je tříčlenná, jmenuje ji služební orgán. Členem výběrové komise nesmí být služební orgán ani bezprostředně nadřízený. Pro každé výběrové řízení musí být jmenována výběrová komise (Bělecký, 2015).

Výběrová komise provádí s jednotlivými uchazeči strukturovaný pohovor. Při vyhodnocování výsledků výběrového řízení postupuje komise tak, že sestaví pořadí uchazečů, kteří uspěli. Určí se pořadí 3 nejvhodnějších žadatelů a pořadí dalších, kteří uspěli a seznam těch, kteří neuspěli. Pořadí je pro služební orgán závazné.

3.2.7 Rozhodnutí o přijetí a zařazení na služební místo

Po provedeném výběrovém řízení bezprostředně nadřízený spolu se služebním orgánem vyberou dohodu z těch prvních třech nejúspěšnějších nejvhodnějšího kandidáta. Tato dohoda je písemná. Pokud z těchto nejvhodnějších všichni odstoupí, vybere služební orgán s bezprostředně nadřízeným ze seznamu těch, co uspěli (Bělecký, 2015).

V případě, že žádný uchazeč neuspěje nebo služební orgán žádného nevybere nebo všichni odstoupí, výběrové řízení se zruší a vyhlásí se nové.

O průběhu a výsledku výběrového řízení se musí sepsat protokol, který obsahuje označení služebního úřadu, oboru služby, služebního místa, jehož se řízení týkalo, dále jména a příjmení členů výběrové komise, seznam s pořadím uchazečů, kteří uspěli, seznam těch, co neuspěli. Protokol obsahuje také datum vyhotovení, podpis všech členů výběrové komise a poučení o možnosti podat proti výsledku řízení námitky.

Uchazečům je o výsledku výběru zaslána poštou informace se všemi výše

uvedenými údaji. Uchazeč tedy ví, kolik se výběru celkem zúčastnilo osob (včetně jejich jmen) a v jakém pořadí uspěli.

Komise je povinna případné námitky vyřídit do 15 dnů od jejich doručení. Je-li námitkám vyhověno, výsledky výběrového řízení jsou zrušeny (Bělecký, 2015).

Je-li na volné služební místo zařazena osoba, která není státním zaměstnancem, nebo osoba, která do dne nástupu nevykonala úřednickou zkoušku, stanoví se jí zkušební doba na 6 měsíců a služební poměr na dobu určitou. Zároveň je taková osoba zařazena na nejnižší platový stupeň (Bělecký, 2015).

3.3 Kritika zákona o státní službě

Newsletter Sekce personální pro státní službu Ministerstva vnitra ČR (2/2017, s. 15) píše, že „... implementace zákona o státní službě přinesla všem, kteří naplňování zákona zajišťují, velmi obtížné období. Pro některé, zejména ty na personálních útvarech, to přineslo nejtěžší období za jejich působení ve státní správě“.

Je to dáno tím, že se jedná o právní normu, která nemá obdobu v minulosti a navíc se dotýká několika desítek tisíc státních úředníků a zásadním způsobem mění podobu jejich působení ve státní správě (Newsletter Sekce personální pro státní službu Ministerstva vnitra ČR 2/2017).

Zavedení zákona o státní službě do praxe přineslo po čase vlnu kritiky. Úředníci spadající pod tento zákon kritizovali především způsob výběrových řízení.

Zejména šlo o kritiku následujících oblastí:

- nesmyslné zařazení nového státního zaměstnance do prvního platového stupně v dané platové třídě do doby složení úřednické zkoušky bez ohledu na dosavadní odbornou praxi (třeba i dvacetiletou),
- požadování lékařského vyšetření ještě před případným přijetím do služebního poměru,
- výběrový pohovor musí být uskutečněn se všemi uchazeči, jež splnili podmínky pro účast v řízení, selekce např. dle životopisů nebo odborného vzdělání není možná,
- lhůta pro podávání žádostí nesmí být kratší než 15 dnů,

- povinnost písemně vyrozumět v abecedním pořadí 3 nejvhodnější uchazeče a dále všechny, kteří uspěli,
- administrativou velice zatížený proces,
- řada činností procesu, jež může být provedena výlučně výběrovou komisí, např. otevírání obálek,
- nemožnost bezprostředně nadřizovaného být členem výběrové komise,
- dlouhá časová prodleva mezi vyhlášením výběrového řízení až po zařazení státního zaměstnance (Newsletter Sekce personální pro státní službu Ministerstva vnitra ČR 2/2017).

To vedlo po čase k novelizaci zákona, která je platná a účinná od 1. června 2017. Cílem novelizace je především úpravou výběrových řízení tento proces zjednodušit, zvýšit tak jeho efektivitu a především odstranit ty prvky, které odrazovaly možné uchazeče od podání žádosti o přijetí (Newsletter Sekce personální pro státní službu Ministerstva vnitra ČR 2/2017). V následující kapitole shrnu změny, jež se novelizací do procesu výběrového řízení promítly.

3.4 Změny v oblasti výběrových řízení po novelizaci zákona o státní službě

Tato kapitola shrnuje konkrétní změny týkající se výběrových řízení v zákoně o státní službě po jeho novelizaci.

1. Výběrové řízení na obsazení nového služebního místa se nekoná, pokud může být volné služební místo obsazeno stávajícím státním zaměstnancem zařazeným mimo výkon služby. Musí však jít o služební místo v téže služebním úřadu ve stejném oboru služby a zařazené ve stejné platové třídě **nebo nižší platové třídě** než bylo služební místo, ze kterého byl státní zaměstnanec zařazen mimo výkon služby (zákon o státní službě). Zde dochází k rozšíření možnosti místo obsadit z vnitřních zdrojů, přestože jen v nepatrné změně.
2. Splnění předpokladu zdravotní způsobilosti pro účely účasti ve výběrovém řízení doloží uchazeč písemným **čestným prohlášením**. Splnění tohoto

předpokladu zaměstnavatel ověří zajištěním vstupní lékařské prohlídky po uzavření dohody (zákon o státní službě). Uchazeč již nemusí utrácet čas a peníze za lékařské vyšetření. Potřeba doložení ostatních listin zůstává beze změny. Do novelizace platilo, že uchazeč musel doložit zdravotní způsobilost lékařskou zprávou. Zde dochází k prospěšnému kroku vůči uchazeči, kterému stačí vyplnit jen čestné prohlášení o jeho zdravotním stavu.

3. Oznámení musí být zveřejněno a žádost musí být podána ve lhůtě minimálně **10 dnů** (zákon o státní službě). Do novelizace to bylo 15 dnů. Zde dochází k možnosti celkovou dobu procesu výběru alespoň trochu zkrátit, což je efektivní v případě potřeby služební místo co nejrychleji obsadit.
4. Do doby, než zaměstnanec vykoná úřednickou zkoušku, přísluší mu **nejnižší platový tarif v platové třídě** stanovený systemizací pro služební místo, na které bude zařazen (zákon o státní službě). Do novelizace platilo, že byl nový zaměstnanec automaticky zařazen do úplně nejnižší platové třídy, bez ohledu na platovou třídu obsazovaného místa. Tím se nově znějící zákon snaží přilákat uchazeče odborníky, specialisty, jež to doposud odrazovalo. Zde dochází k zajištění větší motivace uchazečů s praxí, zkušenostmi a odborným vzděláním.
5. V případě, že je žadatelů, jejichž žádosti nebyly vyřazeny, více jak 10, lze před výběrový pohovor zařadit písemný test a na základě jeho výsledku konat **pohovor jen s 5 uchazeči**, kteří test vykonali nejlépe (zákon o státní službě). Do novelizace platilo, že se pohovor konal se všemi, kteří nebyli vyřazeni, což často celý výběr časově, administrativně i finančně zatěžovalo. Zde dochází alespoň k částečnému zmírnění administrativního zatížení procesu výběru a zároveň k jeho celkovému zkrácení, což přispěje k rychlejšímu obsazení volného služebního místa.
6. Výběrová komise je poradním orgánem služebního orgánu. Jejím **členem smí být jmenován bezprostředně nadřízený** (zákon o státní službě). To nově znamená, že bezprostředně nadřízený může být jedním z těch, kteří uchazeče prověřují. Mají tak možnost vybírat z celkového množství

uchazečů, ne až z těch 3 nejvhodnějších výběrovou komisí vybraných, aniž by je viděl. Zde dochází k logickému zapojení vedoucího zaměstnance do procesu výběru v jeho nejdůležitější části – do pohovoru. Vedoucí zaměstnanec nejlépe zná služební povinnosti kladené na obsazovanou pozici a také nejlépe ví, jakého jedince do svého oddělení potřebuje. Co od zaměstnance očekává, nastíní již při samotném pohovoru a během něho také nejlépe odhadne, který uchazeč tato očekávání splňuje nejlépe.

7. Služební orgán vyrozumí písemně všechny uchazeče, a to tak, že jim zašle seznam všech uchazečů, jež prošli výběrem, v němž jsou **seřazeni podle úspěšnosti** (zákon o státní službě). První v seznamu ví, že splnil podmínky přijetí nejlépe a právě on bude následně osloven s nabídkou zařazení na obsazované služební místo. Do novelizace platilo, že písemně vyrozumění byli všichni uchazeči stejně, tedy dostali seznam 3 nejvhodnějších uchazečů a dále seznam těch, co uspěli. Seřazení byli abecedně, uchazeč nepoznal, na jakém pořadí se umístil a jaké jsou tedy jeho konkrétní šance na přijetí. O tom byl vyrozuměn až po úplném skončení výběrového řízení. To vedlo často k tomu, že pokud uchazeč prošel vícero výběrových řízení, mohl mezitím přijmout nabídku jiné firmy. Zde dochází pro uchazeče ke srozumitelnému vyrozumění o skončení procesu výběru zaměstnance. Uchazeči je ihned jasné, jak pro něho výběrové řízení skončilo.

Ostatní oblasti výběrových řízení zůstávají prakticky beze změny, v této kapitole byly zmíněny ty nejpodstatnější.

3.5 Shrnutí

Novelizace zákona o státní službě vznikla jako potřeba odstranění nedostatků, jež vyplynuly na povrch po zavedení služebního zákona do praxe. Cílem novelizace bylo především upravit ty oblasti, jež efektivitu činností státní správy narušovaly nejvíce. Do této oblasti spadá i výběrové řízení, jehož se zákon o státní službě dotkl výrazně.

Předchozí kapitoly nastínilly podmínky výběrových řízení dle tohoto zákona a dle novelizace, která se úpravou výběrových řízení snaží tento proces zjednodušit, zvýšit tak jeho efektivitu a především odstranit ty prvky, které odrazovaly možné

uchazeče od podání žádosti o přijetí.

Zákon o státní službě a následně i jeho novelizace účinná od 1. června 2017 striktně vymezuje pravidla a kroky průběhu výběrových řízení na obsazování volných služebních míst. Vymezuje délku celého procesu, roli jednotlivých aktérů, jaké náležitosti musí obsahovat oznámení i jaké podmínky musí uchazeči splňovat. Důsledně je třeba dodržovat jasně dané kroky procesu a navíc jejich pořadí. Existují přímo i formuláře a tiskopisy.

Po novelizaci se podařilo efektivnost výběrového řízení značně zlepšit, a to zvýšenou atraktivností pro uchazeče díky platovému zařazení vybraného kandidáta, odstraněním podmínky lékařského vyšetření ještě před pohovorem. Také časová efektivita je patrná, neboť se zkrátil celý proces výběru, podmínky počtu pohovorů přidáním výběrových testů. V neposlední řadě se zlepšila efektivita samotného pohovoru, kdy je dovoleno, aby přímý nadřízený byl členem výběrové komise a mohl do výběru být aktivně zapojen.

Předchozí kapitoly výběrové řízení popsaly a zdůraznily jeho nejpodstatnější změny po novelizaci. Ještě než začnu hodnotit dopad služebního zákona na proces výběrových řízení na obsazování volných služebních míst na konkrétním finančním úřadu, pokusím se porovnat výstupy z prostudované odborné literatury s výstupy z prostudovaného zákona o státní službě. To pomůže udělat si obrázek o tom, jak dalece zákon o státní službě využívá rady a zkušenosti odborníků a posléze pomůže posoudit způsob průběhu výběrových řízení na vybraném finančním úřadu pro vypracování empirické části diplomové práce.

4 Výběrové řízení dle účinného zákona o státní službě versus odborná literatura

Do jaké míry využívá zákon o státní službě doporučení daná odbornou literaturou, posoudím porovnáváním nejzásadnějších oblastí celého procesu výběru nového zaměstnance.

4.1 Analýza pracovního místa

Služební místo je systemizované místo státního zaměstnance ve služebním poměru, je zařazeno v organizačním útvaru, obsahuje správní činnosti, jejichž výkon se na něm požaduje, a klasifikuje se platovou třídou. Systemizace, tedy počty služebních míst, vznik či uvolnění služebního místa navrhuje správní orgán, schvaluje ji ministerstvo vnitra a to vždy jednou ročně. Popis služebního místa slouží zaměstnavateli převážně k vyjasnění, co přesně od zaměstnance očekává, co jsou jeho povinnosti. Zároveň slouží při plánování rozvoje zaměstnance, jeho odměňování, vzdělávání. Pro výběr státních zaměstnanců slouží jen částečně, v případě požadovaného stupně dosaženého vzdělání a drobných specifikací, jako je stupeň znalosti cizího jazyka, způsobilost seznamovat se s utajovanými informacemi. Jinak jsou požadavky prakticky totožné pro všechny obory služby - uchazeč musí splňovat svéprávnost, bezúhonnost a stupeň vzdělání dle služebního místa. Praxe ani konkrétní druh studijního oboru uchazeče nesmí být požadováno, pouze doporučeno.

Odborná literatura dle analýzy pracovního místa doporučuje požadavky naopak upravovat podle konkrétního pracovního místa a požadovat určitou praxi, absolvování určitého druhu studijního oboru, určité kompetence, schopnosti, dovednosti apod. Tím se do výběru přihlásí jen ti vhodní.

4.2 Vnitřní zdroje

Zákon o státní službě umožňuje obsadit volné služební místo stávajícím státním zaměstnancem, který je momentálně postaven mimo výkon služby, pokud ovšem

s obsazením souhlasí a pokud se jedná o stejný obor služby a stejnou či nižší platovou třídu, jako mělo služební místo, ze kterého byl zaměstnanec postaven mimo výkon služby. Z toho vyplývá, že využívání vnitřních zdrojů je minimální a obsazování volných míst je prováděno převážně vždy vyhlášením výběrového řízení.

Odborná literatura využívání vnitřních zdrojů doporučuje, neboť se tím zkrátí výběrový proces samotný, stávající zaměstnanec zná pečlivě prostředí, organizace zná jeho. V neposlední řadě se jedná o nízké náklady vynaložené na nábor.

4.3 Inzerce

Oznámení o vyhlášení výběrového řízení má nejen svůj striktní formulář, ale i podmínky jeho vyvěšení a svěšení. Musí být zveřejněn na úřední desce, vložen do informačního systému, který je přístupný na internetových stránkách služebního úřadu, ale i ministerstva vnitra, kde si veřejnost může vyhledat všechna výběrová řízení na volná služební místa ve všech služebních úřadech.

Se souhlasem služebního orgánu smí být výběrové řízení zveřejněno i jiným vhodným způsobem, např. na úředních deskách úřadů práce či na nástěnkách vysokých škol, prezentacemi na školách.

Odborná literatura navrhuje k tomu, aby vzhledem k faktu, že metod k přilákání uchazečů je mnoho, vybírali podle konkrétní obsazované pozice. Je třeba pečlivě zvážit, koho organizace hledá a který způsob oslovení uchazečů bude nejvhodnější a doporučuje se jejich kombinace.

4.4 Formulace požadavků

Součástí oznámení o vyhlášení výběrového řízení na volné služební místo jsou i dokumenty, které musí uchazeč k žádosti přiložit, a zároveň podmínky, za jakých je potřeba splnění všech kritérií doložit. Přestože je v oznámení také požadavek na zaslání profesního životopisu a motivačního dopisu, jejich nedoložení však nesmí být důvodem pro vyřazení uchazeče. Na všechna výběrová řízení jsou požadovány stejné dokumenty a nutno ještě podotknout, že se jedná o standardizované formuláře.

Požadavky na doložení všech dokumentů znamenají pro uchazeče časovou

a finanční náročnost. Stejně tak poté pro pověřené osoby, jež se kontrolou dokumentů zabývají.

To odborná literatura naopak sází zejména na profesní životopis a na motivační dopis, které by měly být povinnou součástí žádosti. Organizace může požadovat, co by v těchto dokumentech přesně mělo být, a to opět s ohledem na konkrétní volnou pozici. Dle formy zpracování dokladů si organizace o uchazeči může udělat obrázek.

4.5 Analýza dokumentů

Všechny žádosti uchazečů v zalepených obálkách označených slovy „Neotvírat“ se uchovávají až do doby pro podávání žádostí v zamykatelné schránce, čímž se zabrání manipulaci s nimi. Teprve poté jsou výběrovou komisí obálky otevřeny, zhodnocen jejich obsah, vytvořen výčet těch vyřazených uchazečů a výčet těch uchazečů, kteří splnili předpoklady pozvání k pohovoru.

Pokud některá žádost neobsahuje všechny potřebné dokumenty, myšleno zákonné podmínky, žadatele služební orgán vyrozumí o vyřazení žádosti.

Jedná-li se jen o drobné nedostatky, uchazeč je požádán o doplnění své žádosti.

K výběrovému pohovoru musí být pozváni všichni, kteří podmínky a předpoklady pro přijetí splnili.

Odborná literatura při třídění a hodnocení uchazečů doporučuje myslet na ideální počet pozvaných osob k pohovoru. V případě velkého počtu je třeba vynaložit hodně času a peněz a snižuje se efektivnost. Vhodný počet k pozvání na ústní pohovor je dle Armstronga (2010) osm lidí.

4.6 Výběrový pohovor

Ve služebních úřadech nelze strukturu a počet účastníků výběru měnit dle potřeby. Výběrové pohovory na řadová služební místa provádí výběrová komise jmenovaná služebním orgánem. Ta na svém prvním zasedání schvaluje jednací řád, ve kterém stanovuje řízení pohovoru, hodnocení, hlasování, bodování. Otázky jsou totožné pro všechny uchazeče bez ohledu na délku jejich praxe či vzdělání a typ osobnosti a převládají ty odborného charakteru. Přestože již z první otázky při pohovoru vyplývá, že

není uchazeč odborně zdatný, následně předem připravené otázky mu musí být přesto kladeny. Dochází tak k nepříjemným situacím jak pro komisi, tak uchazeče. (Pichrt a kol., 2015).

Po skončení všech pohovorů komise hlasováním sestaví pořadí uchazečů a to tak, že seřadí první tři nejúspěšnější, dále seřadí ty, kteří uspěli a ty, kteří neuspěli. Ti jsou všichni písemně o výsledku výběrového řízení vyrozuměni tak, že dostávají informaci o tom, kolik žadatelů bylo do řízení zařazeno, a to tak, že jsou uchazeči seřazeni dle úspěšnosti a navíc neanonymizovaně (Pichrt a kol., 2015).

Konečný výběr nejvhodnějšího uchazeče je na služebním orgánu, výběrová komise je jen poradním orgánem. Předloží se mu tři nejúspěšnější dle pořadí.

Kromě pohovoru zákon o státní službě dovoluje zařadit i písemné testování uchazečů. To slouží výběrové komisi jako podklad pro osobní pohovor, především k tomu, aby se v případě velkého počtu uchazečů samotný pohovor konal jen s pěti nejlepšími.

Odborná literatura mluví o několika možnostech, jímž výběrový pohovor dovoluje organizaci získat informace o uchazeči. Vhodnými otázkami lze zjistit zájem uchazeče o organizaci, jeho povědomí o ni, posouzení osobnosti, odbornost. Zároveň pomáhá navodit přátelský vztah žadatele s organizací. Výběrovou komisi tvoří většinou personalista a hlavně přímý nadřízený volného pracovního místa.

4.7 Shrnutí

Výběrová řízení, jež nejsou vedena zákonem o státní službě, dovolují využívat širokou paletu možností, jak nejvhodnějšího uchazeče vybrat, aby výběrové řízení bylo co nejefektivnější. Tyto možnosti navíc doporučuje kombinovat.

Odborná literatura se shoduje na tom, že neexistuje jeden nejlepší model výběru pro všechny typy pracovních míst, jež je třeba obsadit. Kritériem nemůže být jen analýza pracovního místa (i když ta je nejdůležitější), ale faktorem je i čas a finance. Teoretické poznatky doporučují variabilitu, výběr jednotlivých kroků řízení a jejich pořadí s ohledem na konkrétní obsazované pracovní místo a okolnosti. Samozřejmě při dodržování rovného zacházení, nediskriminace apod.

Zákon o státní službě i po jeho novelizaci velmi přísně reguluje veškeré

personální procesy, výběrová řízení nevyjímaje. Variabilita je značně omezena. Ve snaze zajistit jednotnost v celé státní správě tak paradoxně vychází tento proces jako administrativně a časově velmi náročný. Náročný jak pro personalistu, výběrovou komisi, ale i pro uchazeče samotného.

Tyto získané poznatky se pokusím prověřit výzkumným šetřením na vybraném finančním úřadu v empirické části diplomové práce.

Zrod zákona o státní službě vznikl jako podnět daný Evropskou unií. Proto se v další kapitole alespoň okrajově zmíním o systému státní služby v některých členských zemích.

4.8 Systém státní služby v členských státech Evropské unie

Poté, co se Česká republika stala řádnou členskou zemí Evropské unie, přibyla jí k novým úkolům nezbytnost vytvoření kvalifikované, odpovědné a optimálně početné státní správy. Evropská unie členským státům nenařizuje žádný předepsaný systém státní služby, avšak ovlivňuje je požadavkem, že státní správa musí být vykonávána dle evropských standardů jako služba pro veřejnost s omezeným vlivem politické sféry (Bělecký, 2015).

V této kapitole přiblížím ve zkratce způsoby přijímání úředníků v několika členských státech Evropské unie.

4.8.1 Definice státní služby

V Evropské unii neexistuje jednotná definice státní služby, k níž by se všechny členské státy hlásily. Společné ale je, že pracovníci úřadů státní správy se musí řídit souborem specifických pravidel, která se od běžných smluvních pracovních vztahů liší. Cílem ve všech zemích pak je decentralizace, efektivita výkonu státní správy, hospodárné využívání přidělených finančních prostředků, zvyšování profesní úrovně všech státních zaměstnanců, uplatňování zásad tzv. New Public Managementu (Systém státní služby v členských státech Evropské unie).

Právní úprava podmínek zaměstnanosti ve státní správě je výlučně v kompetenci jednotlivých členských států. Většinou je stanovena v zákonech o státní službě. Všechny členské státy uznávají zásadu rovnocenného přístupu zájemců o státní

službu. Zásadním předpokladem je prokázání profesní kvality uchazečů. Většina zemí Evropské unie má rozpracovaný systém náboru pracovníků (Systém státní služby v členských státech Evropské unie).

4.8.2 Způsoby přijímání pracovníků úřadů státní správy

Například ve Francii musí uchazeč projít třemi fázemi, teprve poté může získat definitivní služební poměr. Nejdříve jde o formalizované výběrové řízení (písemná zkouška a ústní pohovor). Uchazeč není v této fázi přijímán na konkrétní místo, ale pro určitý sbor. Výběrové řízení je zaměřeno na všeobecné znalosti. Úroveň hodnotí porota a sestavuje žebříček úspěšnosti. Ve druhé fázi je úspěšnému uchazeči nabídnuto místo. Předtím musí však absolvovat stáž. Pokud se osvědčí, je jmenován do trvalého pracovního místa a následně získá určitou hodnost. Dále bývá obvyklé, že jsou při výběru odděleny žebříčky interních a externích uchazečů.

Proces výběrového řízení je v této zemi opravdu propracovaný, vyznačující se rovností šancí jednotlivých uchazečů. Nepraktická je na druhou stranu ale délka výběrových řízení, která je v průměru 8 měsíců, a vysoká cena způsobená velkým množstvím uchazečů (Systém státní služby v členských státech Evropské unie).

V Itálii se přijetí provádí konkursem. Vyžadovány nejsou ani tak specifické diplomy, jako specifické dovednosti pro určité místo potřebné.

Ve Spolkové republice Německo musí kandidáti absolvovat speciální, velice náročné státní zkoušky. Občané mají dle své schopnosti, způsobilosti a odborné výkonnosti rovný přístup k ucházení se o volné úřednické místo (Systém státní služby v členských státech Evropské unie).

Ve Španělsku vybírá kandidáty nezávislá komise na základě výběrových pohovorů, nebo se provádí výběr na základě předložené přihlášky (Systém státní služby v členských státech Evropské unie).

V Nizozemsku je podmínkou pro přijetí státní občanství (včetně přístupu pro občany zemí EU), odborné předpoklady, trestní záchovalost. Výběr je na základě dokladů od kandidátů a výběrového pohovoru. V některých případech je vyžadováno i zdravotní a psychologické vyšetření (Systém státní služby v členských státech Evropské unie).

Ve Velké Británii existují velké rozdíly v přijímání pracovníků státní služby s ohledem na kariérní systém. Státní občanství není podmínkou, není stanoveno ani věkové omezení. Nábor je organizován nezávislými komisaři (Systém státní služby v členských státech Evropské unie).

V Polsku se státním zaměstnancem může stát osoba, která je polským státním občanem, nebyla trestána, má požadovanou kvalifikaci a těší se bezvadné pověsti (Systém státní služby v členských státech Evropské unie).

Z výše uvedených střípků z výběrových řízení několika členských zemí Evropské unie vyplývá, že sice neexistuje jednotný postup výběrových řízení a každá země, Česko nevyjímaje, ho řeší dle svých služebních zákonů, společné mají jedno – zajištění rovného přístupu pro všechny uchazeče, jež splňují požadované předpoklady, a jasně daný postup vyplývající ze zákona o státní službě dané země.

5 Metodika výzkumu

V teoretické části práce jsem vymezila základní pojmy a fáze procesu výběrových řízení. Ty jsou základním stavebním kamenem pro formulaci dílčích výzkumných otázek.

V této části diplomové práce popíši způsoby metodiky, pomocí nichž jsem získala potřebné informace pro odpověď na dílčí výzkumné otázky, které mě dovedly až k odpovědi na poznávací cíl této práce.

Výzkum byl soustředěn na získání hodnocení výběrových řízení na obsazení služebních míst na vybraném finančním úřadu, jakožto orgánu, v němž je tento proces řízen zákonem o státní službě. Hodnocení zkušeností vybraných účastníků výběrových řízení a analýza firemních dokumentů poskytla údaje, které mají větší vypovídací hodnotu než v teoretické části zanalyzovaný zákon o státní službě, jeho přínosy a nedostatky.

Zavedení služebního zákona znamená sjednocení postupu výběrových řízení ve všech správních úřadech. Lze předpokládat, že podobné přínosy a nedostatky zjištěné hodnocením na vybraném úřadu se dají očekávat i v úřadech ostatních. Výstup z následného výzkumu se tak může stát podkladem pro připomínkování stále diskutovaného zákona o státní službě.

5.1 Jaké jsou přínosy a nedostatky procesu výběrového řízení pohledem jeho účastníků po novelizaci zákona o státní službě?

Jak již bylo zmíněno, proces výběru nových státních zaměstnanců se řídí od 1. června 2017 novelizovaným zákonem o státní službě. Cílem tohoto zákona bylo zavést profesionální státní správu, zajistit transparentní jednotný systém výběru a zavést povinnost provádět obsazování volných služebních míst přes výběrová řízení.

Jednotnost procesu výběru nových úředníků do služebního poměru je zajištěna Metodickým pokynem náměstka ministra vnitra pro státní službu, kterým se stanoví podrobnosti k provádění výběrových řízení na služební místa zařazená v orgánech správních úřadů za účelem sjednocení postupů při aplikaci ustanovení zákona o státní

službě. V návaznosti na to má finanční správa vypracovanou Metodickou pomůcku odboru služebních a pracovněprávních vztahů pro výběrová řízení dle zákona o státní službě za účelem sjednocení postupů při aplikaci ustanovení zákona o státní službě upravujících výběrová řízení v orgánech Finanční správy ČR.

Touto metodickou pomůckou se řídí i personalista–administrátor na vybraném finančním úřadu a je jí celý průběh výběrového řízení ovlivněn.

Pomocí předchozích poznatků, kdy jsem porovnála zákon o státní službě s odbornou personalistickou literaturou a vymezila přínosy, které novelizace zákona přinesla, a nastínila nedostatky, které zákon stále má, bylo třeba získat informace o tom, jak proces výběrového řízení vnímají jeho účastníci. Tak jsem získala odpověď na hlavní výzkumnou otázku *Jaké jsou přínosy a nedostatky procesu výběrového řízení pohledem jeho účastníků po novelizaci zákona o státní službě?*

Jak píše Armstrong (2010, s. 343) „... tři fáze získávání a výběru pracovníků jsou:

1. *Definování požadavků – příprava popisů a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,*
2. *Přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců,*
3. *Vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.“*

Zároveň Armstrong (2010) doporučuje proces výběru pracovníků v organizaci hodnotit pro zajištění trvalého zlepšování jeho efektivity.

Odpověď na hlavní výzkumnou otázku jsem získala postupnými odpověďmi na dílčí výzkumné otázky sestavené tak, abych zjistila vnímání jednotlivých uvedených fází výběru účastníky výběrových řízení, a to včetně hodnocení celého procesu.

První dílčí výzkumnou otázkou jsem zjišťovala, jakým způsobem finanční úřad formuluje požadavky na nové služební místo, jak určuje podmínky pro uchazeče a potřebné dokumenty, jež od nich požaduje. Hodnocení této fáze jsem provedla studiem zmíněné metodické pomůcky a polostrukturovaným rozhovorem

s personalistou– administrátorem, který se touto metodickou pomůckou řídí a postupuje podle ní.

DVO1: Jakým způsobem jsou definovány požadavky na nové služební místo?

Jak již bylo v předešlém textu zmíněno, organizace má možnost přilákat uchazeče z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Oba způsoby mají své výhody i nevýhody. Studium zákona o státní službě je patrné, že využití z vnitřních zdrojů je značně omezené. Jsou-li vůbec možnosti ho na vybraném finančním úřadu využívat, a jaké způsoby přilákání uchazečů využívají, je předmětem druhé výzkumné otázky. Rozhovor proběhl opět s personalistou–administrátorem, neboť ten je za tuto fázi výběrového procesu zodpovědný.

DVO 2 : Jaké způsoby používá finanční úřad pro přilákání uchazečů?

Pro zhodnocení vlastního výběru kandidátů byly využity rozhovory s některými z řady účastníků výběrového procesu, tedy s personalistou–administrátorem, se členy výběrové komise, s uchazeči, jež prošli pohovorem.

Výběr zaměstnance znamená podrobný, většinou vícekolový proces, začínající předvýběrem. V něm dochází k prosetí zájemců s cílem pozvat k pohovoru časově zvládnutelný počet stejně vhodných adeptů. Vlastní výběr je pak určen hlasováním výběrové komise. Její sestavení je důležité a měly by v ní být dodrženy zásady genderové rovnosti a vzdělanostní, pracovní a délkou zkušeností daná pestrost v postavení v organizaci jejích členů (Prien, 2009).

DVO3: Jak probíhá samotný výběr uchazečů vedoucí k určení nejvhodnějšího kandidáta?

Odborná literatura pro zajišťování stálého zefektivňování výběru nových zaměstnanců doporučuje výběrová řízení po jejich ukončení hodnotit. Zda na toto organizace myslí, se pokusila odpovědět další dílčí výzkumná otázka.

DVO4: Probíhá v organizaci fáze hodnocení efektivit výběrových řízení?

Zhodnocením jednotlivých fází výběrového procesu očima personalisty–administrátora, vybranými členy výběrových komisí a vybranými uchazeči, kteří prošli

výběrovým pohovorem, vyplynuly přínosy a nedostatky výběrových řízení na vybraném finančním úřadu, jež se řídí pravidly danými zákonem o státní službě.

DVO5: *Jaké jsou přínosy procesu výběru státních zaměstnanců na vybraném finančním úřadu dle platného zákona o státní službě v jeho jednotlivých fázích?*

DVO6: *Jaké jsou nedostatky procesu výběru státních zaměstnanců na vybraném finančním úřadu dle platného zákona o státní službě v jeho jednotlivých fázích?*

5.2 Výzkumná metoda

Získání informací a jejich následná interpretace proběhla pomocí kvalitativního výzkumu, přesněji řečeno kvalitativní případovou studií. Zvolila jsem ji z toho důvodu, že se zaměřuje na popis jednoho či více případů. Miovský (2010, s. 95) ji charakterizuje jako „... metodu využitelnou ke zpětné kontrole výsledků dosažených prakticky jakýmkoliv psychologickými metodami a postupy, kdy platnost těchto výsledků ověřujeme na případové úrovni.“ V mém výzkumu to znamená sběr dat od jednoho nebo několika jedinců (Hendl, 2006).

5.3 Technika sběru dat

V kvalitativním výzkumu rozlišujeme tři základní způsoby sběru dat, a to pozorování, rozhovor a analýzu dokumentů. Jde o princip triangulace, aby získané informace byly validní (Ferjenčík, 2000). Základním zdrojem informací byl rozhovor. Jako doplňkové metody posloužilo pozorování a studium písemných dokumentů.

5.3.1 Rozhovor

Jak tvrdí Hendl (2006, s. 161) „...pokud nás zajímá, co si lidé myslí, jak se cítí a čemu věří, je vhodné použít právě rozhovor.“

K získání odpovědí na stanovené dílčí výzkumné otázky považuji jako ideální použití volného stylu rozhovoru. Struktura není předem známa a jde vlastně o volné vyprávění dotazovaných, v našem případě vybraných účastníků výběrových řízení, kteří tak získávají určitou svobodu projevu. Mají tak možnost vyjavit své subjektivní pohledy, názory, přijít s návrhy. Zároveň se pozná, že dotazovaný rozumí

podstatě otázek (Hendl, 2006). Cílem výzkumníka je navodit takovou atmosféru, která vede k pravdivým a upřímným odpovědím dotazovaných.

Nevýhodou tohoto způsobu dotazování je jeho časová náročnost a nutnost schopnosti výzkumníka držet rozhovor v požadované linii pro získání kvalitních informací. Následné srovnávání dat je také náročné, protože každý rozhovor má jinou strukturu (Hendl, 2006).

Záměrem bylo zjištěné informace interpretovat do výčtu přínosů a nedostatků procesu výběru státních zaměstnanců ve vybrané organizaci, určitou strukturovanost rozhovory musely vykazovat. Otázky tak byly předem připraveny, aby nedošlo k odbočení od tématu, nicméně nesledovaly striktně za sebou a během rozhovoru byly doplňovány otázkami doplňujícími. Byl držen volný styl výpovědi vedený žádoucím směrem. To je charakteristické pro polostrukturovaný rozhovor (Disman, 2011).

Standardizovány nebyly ani odpovědi dotazovaných, každý mohl odpovídat podle svého. Vzhledem k relativně malému počtu dotazovaných, ale velké hloubce zkoumaného tématu, dochází k výzkumníkově porozumění názoru jiných lidí. Prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů dochází k náhledu do určitého prostředí s cílem popsat a pochopit vidění určitých situací tak, jak ho chápou členové určité skupiny (Švaříček, Šedřová, 2007). V případě této práce šlo o vybranou skupinu účastníků výběrového řízení ve vybraném orgánu finanční správy.

5.3.2 Studium písemných dokumentů

Doplňkovou metodou je studium písemných dokumentů. Za dokumenty považujeme taková data, která vznikla v minulosti, nebyla pořízena výzkumníkem a vznikla pro jiný účel, než jaký význam má pro výzkumníka. Výzkumník se zabývá tím, co již bylo vytvořeno (Hendl, 2005). V žádném případě tento způsob sběru informací a dat nelze považovat za dostačující a jediný. Jde o pomocnou techniku vhodnou při počáteční či dokreslující fázi zkoumání (Zich, 2004).

V případě této práce šlo především o již zmiňovanou metodickou pomůcku pro výběrová řízení dle zákona o státní službě. Ta zajišťuje jednotnost postupu tohoto procesu v celé finanční správě a zároveň dodržování zákona o státní službě. Znalost této pomůcky je pro mě klíčová, neboť odráží pracovní činnost personalisty–administrátora

i výběrové komise. Lépe se tak vedly samotné rozhovory a pochopila jsem diskutovanou problematiku. Proto výzkum začal právě studiem tohoto dokumentu.

5.3.3 Pozorování

Metody zúčastněného plánovitě selektivního pozorování, jak ho označuje Miovský (2010), jsem zvolila, neboť ve vybrané organizaci pracuji a tedy mám pro něj dobré podmínky, a jednak reálně ukázal průběh výběrového procesu. Pozorování některých pracovních činností personalisty–administrátora pomohl získat povědomí o časové a administrativní zátěži. Vybrala jsem fázi otevírání obálek a jejich třídění a dále archivaci výběrového řízení po jeho skončení.

5.4 Jednotka zkoumání a zjišťování

Jednotka zkoumání představuje subjekt, na nějž se ptá hlavní výzkumná otázka. V této práci šlo o proces výběrového řízení.

Jednotkou zjišťování byla v této práci především vybraná skupina účastníků výběrového řízení. Šlo o předem určených kritérií 3 členy výběrových komisí, 4 uchazeče, jež byli vybráni jako nejvhodnější a byli přijati do služebního poměru, a personalistu–administrátora.

Byli vybráni dle záměrného výběru. Tento výběr podle Žižlavského (2003, s. 113) „... *dovoluje vybrat případ, který ilustruje nějaký rys nebo proces, který nás zajímá.*“

V první řadě byl vybrán služební orgán, který postupuje při výběru svých státních zaměstnanců dle zákona o státní službě. Nabízel se finanční úřad vzhledem k faktu, že v této organizaci pracuji.

Jako další krok při výběru byly zvoleny dokumenty organizace týkající se procesu přijímání nových státních zaměstnanců. K tomu má úřad vydanou Směrnici generálního ředitele navazující na metodický pokyn náměstka pro státní službu a metodickou pomůcku odboru služebních a pracovněprávních vztahů pro výběrová řízení dle zákona o státní službě. K prostudování jsem vybrala metodickou pomůcku, protože přesně ta je pracovní pomůckou personalisty–administrátora. Po novelizaci zákona o státní službě byla aktualizována.

V posledním stupni výběru jsem určila jednotlivé respondenty. Ti byli zvoleni na základě jasně vybraných kritérií. Jak píše Žižlavský (2003), výběr dle kritérií je takový, kdy jako vzorek volíme takové případy, které splňují kritérium související s výzkumným tématem a výzkumným cílem. Musí jít o účastníky výběrových řízení vedených po novelizaci zákona o státní službě, tedy po 1. červnu 2017. Vybráni byli 4 uchazeči o přijetí do služebního poměru, kteří byli vyhodnoceni jako první nejlepší a byli přijati do služebního poměru na různá systemizovaná místa. S ohledem na ohrožení jejich anonymity budou o nich zmíněny jen základní informace, viz tabulka č. 3 na konci této podkapitoly.

Členové výběrových komisí byli vybráni záměrně z různých výběrových řízení. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, na každé výběrové řízení je sestavována nová výběrová komise složená ze tří členů. Výběr byl tak vytvořen ze 3 členů z různých výběrových komisí s přihlédnutím k jejich různé odbornosti, viz tabulka č. 3. Všechny osoby byly osloveny přímo z mé strany, a to na základě kontaktů vybudovaných během mého působení v organizaci, a po předchozím prostudování zarchivovaných výběrových řízení po červnu 2017, aby byla zajištěna různost systemizovaných služebních míst. Základním předpokladem pro zařazení osob do výzkumného vzorku byla ochota se výzkumu zúčastnit.

Tabulka č. 3: Údaje o účastnících výzkumu

Označení účastníka	Typ účastníka	Pohlaví	Věk	vzdělání	Služební místo
U1	personalista-administrátor	žena	50	vysokoškolské, mimo služební obor	referent v oddělení personálním na GFŘ
U2	uchazeč	muž	35	vysokoškolské, ke služebnímu oboru	rada v oddělení řízení rizik na KFÚ
U3	uchazeč	žena	31	středoškolské, mimo služební obor	referent v oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení na ÚzP
U4	uchazeč	žena	26	vysokoškolské, ke služebnímu oboru	rada v oddělení procesu daňového procesu na KFÚ
U5	uchazeč	žena	46	středoškolské, mimo služební obor	referent v oddělení kontrolním na ÚzP
U6	člen výběrové komise	žena	39	vysokoškolské	odborný rada v oddělení evidence tržby
U7	člen výběrové komise	muž	41	vysokoškolské	odborný rada v oddělení daňového procesu na KFÚ
U8	člen výběrové komise	žena	50	vysokoškolské	odborný rada v oddělení vyměřovacím na ÚzP
Vysvětlivky: GFŘ (Generální finanční ředitelství), ÚzP (územní pracoviště), KFÚ (krajský finanční úřad)					

Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Postup provedení analýzy a interpretace kvalitativních dat

Analýza byla provedena procesem tzv. data managementu, kdy došlo k propojení mezi získáváním informací, jejich redukcí, zachycením a vyvozováním závěrů (Huberman, Milkes, 1998). Podle Hendla (2005, s. 223) „*je kvalitativní analýza uměním zpracovávat data smysluplným a užitečným způsobem a nalézt odpověď na položenou výzkumnou otázku.*“ Tento autor (2005) analýzu doporučuje začít transkripcí, kdy původní data převedeme do snadněji zpracovatelného textu. Následuje segmentace, kdy opakovaně pročitáme text a vyjímáme segmenty, jež mají pro výzkum význam. Na to navazuje snaha výsledky zpracované analýzy interpretovat.

Analýza zahrnovala písemné poznámky zaznamenávané do počítače o získaných informacích a pokračovala jejich interpretací. Začala jsem poznámkami ze studia metodické pomůcky a z pozorování práce personalisty–administrátora při předem vybraných činnostech. Následovalo organizování, třídění, porovnávání výpovědí jednotlivých respondentů s cílem odpovědět na dílčí výzkumné otázky. Pomáhaly operacionalizované otázky.

5.6 Operacionalizace výzkumu

Principem operacionalizace je popsat, jakým způsobem se výzkumník dostane k zodpovězení hlavní výzkumné otázky. V této práci to bylo postupně cestou odpovědí na dílčí výzkumné otázky. Ty byly získány dle již zmíněných metod sběru informací – studiem vybraného dokumentu, pozorováním, rozhovory. Dílčí výzkumné otázky jsou shrnuty v následující tabulce č. 4. Přehled DVO, jejich indikátorů a operacionalizované otázky k rozhovorům pak tabulka č. 5.

Tabulka č. 4 : Dílčí výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka	Dílčí výzkumné otázky	
Jaké jsou přínosy a nedostatky procesu výběrového řízení na vybraném finančním úřadu pohledem jeho účastníků po novelizaci zákona o státní službě?	DVO1	Jakým způsobem jsou definovány požadavky na nové služební místo?
	DVO2	Jaké způsoby používá finanční úřad pro přilákání uchazečů?
	DVO3	Jak probíhá samotný výběr uchazečů vedoucí k určení nejvhodnějšího kandidáta?
	DVO4	Probíhá v organizaci fáze hodnocení efektivity výběrových řízení?
	DVO5	Jaké jsou přínosy procesu výběru státních zaměstnanců na vybraném finančním úřadu dle platného zákona o státní službě v jeho jednotlivých fázích?
	DVO6	Jaké jsou nedostatky procesu výběru státních zaměstnanců na vybraném finančním úřadu dle platného zákona o státní službě v jeho jednotlivých fázích?

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 5: Operacionalizace

DVO	Metoda sběru	Operacionalizované otázky
1	Písemné dokumenty	Jak a kdo provádí analýzu služebního místa?
		Jak analýza ovlivňuje požadavky na jednotlivá služební místa?
		Jak analýza ovlivňuje podmínky pro uchazeče na jednotlivá služební místa?
		Jak analýza ovlivňuje potřebné dokumenty od uchazečů?
		Kdo určuje tyto podmínky a požadavky?
		Jaké jsou náležitosti žádosti?
	Personalista-administrátor	Jak a kdo provádí analýzu služebního místa?
		Jak analýza ovlivňuje požadavky na jednotlivá služební místa?
		Jak analýza ovlivňuje podmínky pro uchazeče na jednotlivá služební místa?
		Jak analýza ovlivňuje potřebné dokumenty od uchazečů?
		Kdo určuje tyto podmínky a požadavky?
DVO	Metoda sběru	Operacionalizované otázky
2	Písemné dokumenty	Jak se využívají vnitřní zdroje?
		Jaké metody přilákání finanční úřad využívá a proč?
		Jaké je znění inzerátu?
		Jak dlouho je inzerce zveřejněna?
		Kdo výběrové řízení vyhlašuje?
		Jak je tento proces administrativně složitý?
		Jak je tento proces časově náročný?
	Rozhovor s personalistou-administrátorem	Kdo výběrové řízení vyhlašuje?
		Jak se využívají vnitřní zdroje?

		Jaké metody přilákání finanční úřad využívá a proč?
		Jaké je znění inzerátu?
		Jaké jsou lhůty pro podání žádostí?
		Jak je tento proces administrativně složitý?
		Jak je tento proces časově náročný?
		Jak celkově hodnotíte tuto fázi výběru?
	Rozhovor s uchazeči	Jak jste se o volném služebním místě dozvěděl?
		Jak pro Vás bylo znění inzerátu srozumitelné?
		Jak administrativně náročné pro Vás bylo se přihlásit?
		Jak časově náročné pro Vás bylo se přihlásit?
DVO	Metoda sběru	Operacionalizované otázky
3	Písemné dokumenty	Jak je nakládáno se žádostmi?
		Jak se hodnotí předpoklady uchazečů?
		Kdo tvoří výběrovou komisi?
		Jaký je postup před konáním pohovoru?
		Jak probíhá pohovor před komisí?
		Jak probíhá hodnocení pohovoru a sestavení pořadí uchazečů?
		Jaký je postup po výběru nejvhodnějšího uchazeče?
		Jak jsou řešeny různé varianty ukončení výběrového řízení?
		Jak je tento proces administrativně složitý?
		Jak je tento proces časově náročný?
	Rozhovor s personalistou-	Jak je nakládáno se žádostmi?

	administrátorem	Jak se hodnotí předpoklady uchazečů?
		Kdo tvoří výběrovou komisi?
		Jaký je postup před konáním pohovoru?
		Jak probíhá pohovor před komisí?
		Jak probíhá hodnocení pohovoru a sestavení pořadí uchazečů?
		Jaký je postup po výběru nejvhodnějšího uchazeče?
		Jak jsou řešeny různé varianty ukončení výběrového řízení?
		Jak je tento proces administrativně složitý?
		Jak je tento proces časově náročný?
		Jak hodnotíte tuto fázi výběru?
	Rozhovor se členy výběrové komise	Jaký je postup před konáním pohovoru?
		Jak probíhá pohovor před komisí?
		Jak probíhá hodnocení pohovoru a sestavení pořadí uchazečů?
		Jak je tento proces administrativně složitý?
		Jak je tento proces časově náročný?
		Jak hodnotíte tuto fázi výběru?
	Rozhovor s uchazeči	Jaká byla komunikace s finančním úřadem?
		Bylo z inzerátu srozumitelné, jak se máte na pohovor připravit?
		Jak Vaším pohledem probíhal pohovor?
		Jak a kdy jste se dozvěděl Vaši úspěšnost?
	Pozorování	Jak je nakládáno se žádostmi?
		Jak je časově náročný předvýběr?
		Jak je administrativně náročný předvýběr?
		Jak probíhá výběrový pohovor?
DVO	Metoda sběru	Operacionalizované otázky

4	Rozhovor s personalistou-administrátorem	Jak je zajištěna archivace jednotlivých výběrových řízení?
		Jak je administrativně náročný celý proces výběrového řízení?
		Či a jak je sledována úspěšnost metod oslovení uchazečů?
	Pozorování	Jak je administrativně náročný celý proces výběrového řízení?
DVO	Odpověď na DVO5 vyplýne ze závěru předchozích DVO	
5		
DVO	Odpověď na DVO6 vyplýne ze závěru předchozích DVO	
6		

Zdroj: Vlastní zpracování

5.7 Organizace výzkumu

Sběr dat probíhal během měsíce března 2018. Nejprve byla detailně prostudována písemná dokumentace, v tomto případě metodická pomůcka pro personalitu-administrátora. Závěry prostudovaného materiálu týkající se především zkoumaných fází výběrových řízení byly zaznamenány formou poznámek.

Následovalo přímé pozorování vybraných činností personalisty-administrátora a následný rozhovor s ním. To pomohlo konfrontovat nastudovaný materiál s realitou a získat pohled profesionála, tedy pracovníka, jehož hlavní pracovní činností je právě organizace výběrových řízení na vybraném úřadu.

Rozhovory od samotných účastníků k získání jejich vlastního názoru a předání jejich zkušeností byl krokem posledním, avšak dle mého názoru nejdůležitějším. Nejvíce času zabraly rozhovory s personalistou-administrátorem. Ty probíhaly opakovaně, neboť při hodnocení sběru dat bylo třeba z mé strany vyladit některé nesrovnalosti. Délka rozhovorů a komunikace s ostatními pak byla v relaci jedné hodiny.

5.8 Limity výzkumu

V kvalitativním výzkumu je snahou výzkumníka, aby se sblížil se zkoumanými osobami, aby jim co nejlépe porozuměl, pochopil souvislosti a tak se mu podařilo proniknout do problematiky výzkumu. Rizikem může být nezkušenost výzkumníka a neznalost problematiky výzkumu. Jsem si vědoma, že nejsem personalista, jen pozorovatel. Avšak ve zvolené organizaci pracuji, sama jsem před časem výběrovým řízením prošla coby uchazeč, určité povědomí o problematice jsem již měla. Zredukovat riziko jsem se pokusila jednak pravidelnou konzultací práce s vedoucím diplomové práce, jednak vhodným postupem zpracování získaných dat. Nejprve jsem pronikla do problematiky studiem používané dokumentace (zmiňované metodické pomůcky), přičemž potřebná znalost novelizace zákona o státní službě byla získána v době psaní teoretické části diplomové práce.

Má znalost některých vybraných respondentů dle mého názoru jejich objektivitu výrazně neovlivnila. Umocnilo to přátelskou atmosféru během rozhovorů, otevřenost názorů a upřímnost. Rozdíl v práci s těmi, s nimiž se běžně pracovně stýkám, a těmi, jež osobně neznám, nebyl nijak patrný. Respondenti mi však nemuseli sdělit určité skutečnosti a informace, o kterých si mohli myslet, že jsem s nimi již obeznámena z mého působení na úřadu. Má znalost prostředí ovlivnila pozitivně průběh výzkumu, neboť mi pomohla lépe vyhodnotit složení a následné kontaktování respondentů. Navíc mohl být výzkum zaměřen rovnou na problematiku výběrových řízení bez předchozího proniknutí a pochopení logiky fungování celého úřadu.

Důležité bylo správné jednání a chování vůči účastníkům, s nimiž byly rozhovory uskutečněny. Každému účastníku byl podrobně osvětlen záměr výzkumu, důvod sběru dat. Byla jim zaručena anonymita, potvrzeno, že můžou z účasti na výzkumu kdykoliv odstoupit a že výsledky výzkumu jim budou dány k dispozici. Rozhovory s nimi byly provedeny přímo na pracovišti, v jejich kanceláři. Důvodem bylo navození klidné „domácké“ atmosféry. Bylo totiž nezbytné, aby se účastníci rozhovorů cítili uvolněně a odpovědi nezkreslovali např. z obav z projevu negativního postoje ke zkoumané problematice.

Šlo o dlouhé, popisné hovory s cílem získat validní, skutečnosti odpovídající informace, které byly konfrontovány s daty získanými ostatními metodami (pozorování,

studium dokumentů).

V návaznosti na zákon o státní službě byl vypracován Metodický pokyn náměstka ministra vnitra pro státní službu, kterým se stanoví podrobnosti k provádění výběrových řízení na služební místa zařazená v orgánech správních úřadů. Za účelem sjednocení postupů při aplikaci ustanovení zákona o státní službě se tím řídí výběrová řízení ve všech správních úřadech, tedy včetně pro výzkum mnou vybraného finančního úřadu. Lze tvrdit, že získané výsledky můžou být zobecněny a že budou pasovat i do ostatních správních úřadů v posuzovaném období.

Empirická část

6 Finanční správa

Aby bylo možné provést analýzu výběrového řízení ve vybrané organizaci, je nejdříve třeba definovat a popsat specifika celé Finanční správy ČR, kam finanční úřady náleží, a dále základní charakteristiku konkrétního vybraného finančního úřadu.

Finanční správa ČR je specifickým úsekem veřejné správy, jehož posláním je péče o materiální základ poskytování veřejných statků a dohled nad finančními činnostmi (zákon o finanční správě). Je to jednotná centrálně řízená soustava orgánů podřízená Ministerstvu financí (dále jen „MF“), jejíž struktura je zakotvena v zákonu č. 456/2011 Sb., o Finanční správě ČR. Finanční správa ČR je jedním z významných zaměstnavatelů ve státě.

Výše uvedený zákon jako orgány Finanční správy ČR zřizuje Generální finanční ředitelství, Odvolací finanční ředitelství, finanční úřady a Specializovaný finanční úřad.

V hierarchii orgánů stojí nejníže finanční úřady. Ty jsou podřízeny Odvolacímu finančnímu ředitelství, které je podřízeno Generálnímu finančnímu ředitelství (dále jen „GFŘ“) a to se nakonec zodpovídá MF.

6.1 Organizační útvary orgánů finanční správy

Organizačními útvary orgánů finanční správy jsou sekce, odbor a oddělení. Sekce zajišťuje komplexní výkon ucelené části působnosti orgánů finanční správy, a to v činnostech, které spolu vzájemně souvisejí. Odbor zajišťuje výkon hlavních uskupení činností sekce. Oddělení zařazené do odboru zajišťuje výkon jedné nebo několika specializovaných činností odboru, které na sebe navazují (Organizační řád Finanční správy ČR, 2015).

Úroveň stupňů řízení orgánů finanční správy je následující:

- a) vedoucí služebního úřadu (generální ředitel, ředitel finančního úřadu),
- b) ředitel sekce,

- c) ředitel odboru,
- d) vedoucí oddělení (Organizační řád Finanční správy ČR, 2015).

6.2 GFŘ a sekce personální

GFŘ jakožto nejvyšší z orgánů finanční správy je účetní jednotkou a v souladu se zákonem o finanční správě vykonává působnost pro celé území České republiky a jeho sídlem je Praha (Organizační řád Finanční správy ČR, 2015).

S ohledem na téma diplomové práce je třeba vymezit působnost sekce personální. Ta je odpovědná za metodické řízení a výkon činností v oblasti personalistiky včetně systemizace, vzdělávání, platové a sociální politiky v souladu se zákonem o státní službě. Odpovídá za úpravy a realizace změn v oblasti vnitřní organizační struktury orgánů finanční správy, spolupracuje při vytváření strategie daňové politiky, vytváří strategii personální politiky, podílí se na zpracování návrhů zákonů (Organizační řád Finanční správy ČR, 2015).

V organizačním členění této sekce je odbor služebních a pracovněprávních vztahů, odbor personálních agend, odbor vzdělávání a odbor personální podpory. Pod odbor personálních agend spadá několik oddělení.

Oddělení systemizace odpovídá za předložení návrhu systemizace služebních míst a organizační struktury orgánů finanční správy. Dále tvoří typologii a optimalizaci rozmístění systemizovaných míst. Ve spolupráci s příslušnými vedoucími zaměstnanci koordinuje zpracování charakteristik služebních míst. Zajišťuje naplňování modulu Evidence obsazovaných služebních míst (Organizační řád Finanční správy ČR, 2015).

Oddělení platové organizuje a řídí rozborů v personální a mzdové agendě. Sestavuje návrh ročního rozpočtu mzdových prostředků a za rozpočet zodpovídá.

Oddělení personální v jednotlivých regionech odpovídá za výkon personálních činností včetně systemizace, platové a sociální politiky a vzdělávání, zadává údaje o volných místech do Informačního systému státní služby. Koordinuje, organizuje a odpovídá za realizaci výběrových řízení na obsazení volných míst v kraji, na což má každý kraj vymezeno jedno služební systemizované místo personalista–administrátor (Organizační řád Finanční správy ČR, 2015).

6.3 Odvolací finanční ředitelství a Specializovaný finanční úřad

Odvolací finanční ředitelství má působnost stejně jako GFŘ po celém území ČR. Provádí řízení o správních deliktech, je kontaktním orgánem při vymáhání některých finančních pohledávek (Organizační řád Finanční správy ČR, 2015).

Specializovaný finanční úřad je finančním úřadem pro vybrané subjekty (např. banky, pojišťovny, pobočky zahraničních bank, právnické osoby založené za účelem zisku s ročním obratem vyšším než 2 mld. Kč apod.). Působí celorepublikově, sídlí v Praze (Organizační řád Finanční správy ČR, 2015).

6.4 Finanční úřad

Finančních úřadů je celkem 14, každý pro jeden kraj České republiky, sídla jsou vždy v krajských městech. Je to organizační složka státu určená především pro správu daní, odvodů a záloh na tyto příjmy. Provádí řízení o přestupcích, vybírá poplatky, odvody, úhrady, pokuty a penále, spravuje dotace.

V čele finančního úřadu stojí ředitel, který je vedoucím služebního úřadu, služebním orgánem. Ředitel finančního úřadu předkládá sekci personální prostřednictvím příslušného oddělení personálního v regionu návrhy na organizační uspořádání úřadu, vyhlašuje výběrová řízení na obsazování všech volných služebních míst zařazených na úřadu. Dále sekci personální předkládá návrhy na přijímání, pracovní a platové zařazení, převedení na jinou práci a ukončení služebního poměru. Rozhoduje o jmenování a odvolání vedoucích zaměstnanců (Organizační řád Finanční správy ČR, 2015).

Finanční úřady řídí, organizují a koordinují činnosti jim podřízených územních pracovišť v rámci jednotlivých krajů. Zaměstnanci územních pracovišť zajišťují komplexní výkon činností v rámci působnosti jednotlivých finančních úřadů po celé republice tvoří nejvyšší podíl z celkového počtu zaměstnanců, což dokládá tabulka č. 6.

Tabulka č. 6: Evidenční počet zaměstnanců FS ČR k 31. 12. 2016

	Počet	Podíl (%)
Celkem	15 405	100
a) z hlediska organizačních složek:		
zaměstnanci řídicí složky GFŘ	1 041	6,8
zaměstnanci OFŘ	245	1,6
zaměstnanci řídicí složky FÚ	1 973	12,8
zaměstnanci územních pracovišť	12 146	78,8
b) podíl odborných zaměstnanců	15 270	99,1
c) podíl žen	12 396	80,5
d) podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním	6 843	44,4

Zdroj: Informace o činnosti FS ČR za rok 2016, vlastní zpracování

Jak je z tabulky dále patrné, jen malou část, 0,9%, všech zaměstnanců finanční správy tvoří zaměstnanci na neodborných pozicích, značnou převahu mají ženy a je vidět značný počet vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců.

6.4.1 Struktura zaměstnanců finanční správy

Základním právním předpisem, který upravuje organizaci, postavení, věcnou a územní působnost orgánů finanční správy, je zákon o finanční správě. Služební vztahy státních zaměstnanců se řídí zákonem o státní službě, ostatní zaměstnanci zařazení na pracovní místa, pak zákoníkem práce (Informace o činnosti FS ČR za rok 2016). Obsazování těchto míst se zákonem o státní službě neřídí, proto se pracovními místy diplomová práce nezabývá. Přijímání zaměstnanců na volná služební místa probíhají výhradně dle zásad zákona o státní službě. V roce 2016 bylo vyhlášeno ve finanční správě celkem 3 145 výběrových řízení. Mnohdy docházelo k opakovanému vyhlášení výběrových řízení, a to zejména z důvodu nedostatečného zájmu uchazečů splňujících požadavky stanovené zákonem o státní službě.

Schválený počet systemizovaných míst k 31. 12. 2016 činil 16 120 (tabulka

č. 4). Počet systemizovaných služebních míst činil 15 589 a počet systemizovaných pracovních míst činil 531.

Tabulka č. 7: Plnění limitu počtu zaměstnanců FS ČR v roce 2016

Schválený počet systemizovaných míst k 31. 12. 2016	16 120
Evidenční počet zaměstnanců k 31. 12. 2016	15 405
Podíl plnění (%)	95,6

Zdroj: Informace o činnosti FS ČR za rok 2016, vlastní zpracování

Jak se píše v dokumentu Informace o činnosti FS ČR za rok 2016 (2016, s. 80):

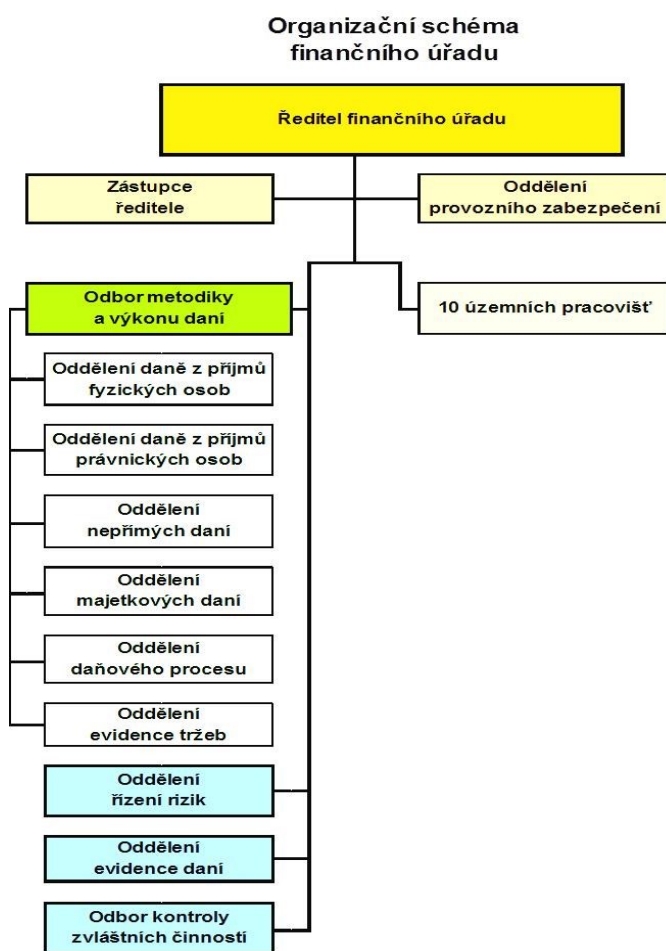
„... došlo ke snížení plnění limitu počtu zaměstnanců. Nenaplnění ukazatele na 100% bylo způsobeno nejen přirozenou fluktuací zaměstnanců, ale také skutečností, že v souvislosti s aplikací zákona o státní službě se projevila zvýšená neobsazenost systemizovaných služebních míst. Situace s obsazováním volných služebních míst je komplikována realizací zákona o státní službě, podle kterého má zaměstnavatel povinnost vypsát na každé volné systemizované služební místo výběrové řízení. Potvrdil se nižší počet žádostí o přijetí do služebního poměru v porovnání s pracovním poměrem a výrazně pomalejší proces přijímání zaměstnanců. Celková administrativní náročnost procesu výběru v kombinaci s nepříznivými podmínkami v případě nástupu zaměstnanců z prostředí mimo státní správu přispívá k pomalému obsazování volných míst.“

6.4.2 Charakteristika vybraného finančního úřadu

Vybraný finanční úřad sídlí v krajském městě a řídí, organizuje a koordinuje činnosti jemu podřízených 10 územních pracovišť rozestých po celém kraji. Fluktuace zaměstnanců a tím i největší počet výběrových řízení je prováděn právě

na územních pracovištích. Jejich organizátor, tedy personalista-administrátor, a služební orgán, tedy ředitel finančního úřadu, který výběrová řízení vyhlašuje a i další rozhodnutí během řízení podepisuje, sídlí v krajském městě. Přijímání nových zaměstnanců si tak žádá precizní organizaci práce zejména ze strany personalisty-administrátora.

Obrázek č. 1: Organizační schéma finančního úřadu



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve sledovaném období, v roce 2017, měl finanční úřad 674 státních zaměstnanců, 645 ve služebním, 29 v pracovním poměru.

Níže uvedené tabulky obsahují základní personální údaje. Protože je výzkum prováděn s vybranými účastníky výběrových řízení uskutečněných po novelizaci zákona

o státní službě v červnu 2017, následující struktura zaměstnanců finančního úřadu i tabulky jsou zpracovány za rok 2017.

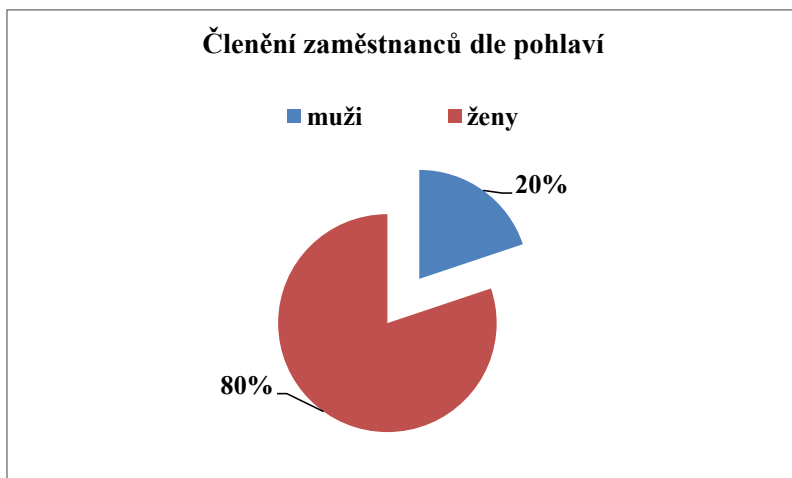
Z tabulek je patrné, že mezi zaměstnanci mají značnou převahu ženy, 80,16 %. Co se vzdělání týká, není zanedbatelný podíl vysokoškolsky vzdělaných pracovníků činící 46,82%. V roce 2017 bylo vypsáno 112 výběrových řízení na obsazení volných služebních míst. Některá výběrová řízení musela být opakována z důvodu neobsazení služebního místa vhodným kandidátem.

Tabulka č. 8: Členění zaměstnanců podle vzdělání a pohlaví

Dosažené vzdělání	Muži	Ženy	Celkem	%
základní	0	0	0	0
vyučen	1	1	2	0,31
střední odborné	2	0	2	0,31
úplné střední	5	23	28	4,34
úplné střední odborné	40	247	287	44,5
vyšší odborné	4	20	24	3,72
vysokoškolské	78	224	302	46,82
Celkem	128	517	645	100

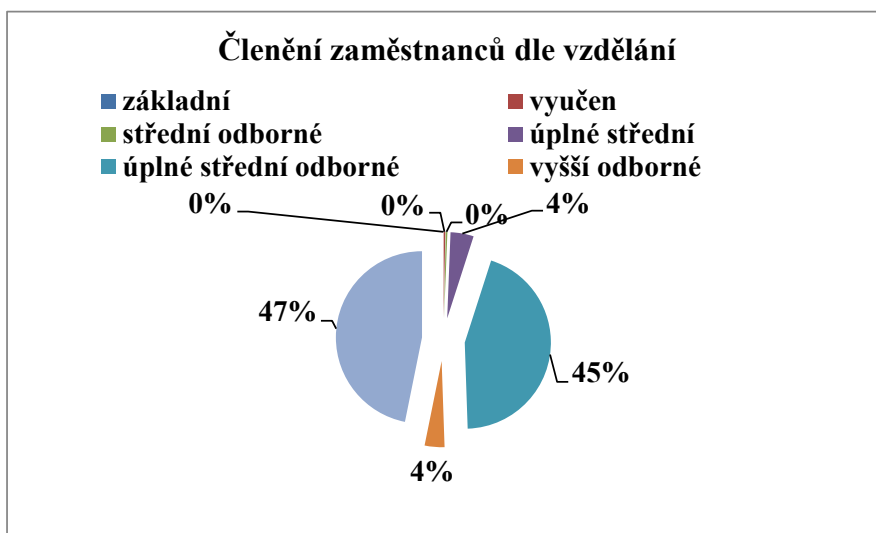
Zdroj: Podklad pro roční zprávu dle vyhl. č. 323/2005 Sb.

Graf č. 1: Členění zaměstnanců podle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 2: Členění zaměstnanců podle vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 9: Vznik a skončení služebních poměrů zaměstnanců za rok 2017

Nástupy	55
Odchody	57
Celkem	112

Zdroj: Podklad pro roční zprávu dle vyhl. č. 323/2005 Sb.

7 Analýza a interpretace dat

V této části práce jsem se zaměřila na shrnutí a interpretaci získaných dat, kdy mě závěry z jednotlivých dílčích otázek dostaly k odpovědi na základní výzkumnou otázku *Jaké jsou přínosy a nedostatky procesu výběrového řízení pohledem jeho účastníků po novelizaci zákona o státní službě?* Následující kapitoly jsou tedy rozděleny dle dílčích výzkumných otázek. Jsou-li v práci uvedeny odpovědi respondentů, je tak učiněno v nezměněné podobě.

7.1 Jakým způsobem jsou definovány požadavky na nové služební místo?

Požadavky na každé služební místo jsou definovány systemizací. Ta zahrnuje všechna služební místa služebního úřadu včetně názvu systemizovaného místa, platové třídy, oboru služby, stupně stanoveného vzdělání, specifikace (požadavků na místo i pracovníka kladené), služebních povinností. Charakteristika místa se každoročně analyzuje služebním orgánem ve spolupráci s nadřízenými představenými každého daného místa. Následně je aktualizace a návrh na vytvoření nových míst či změny specifikace těch stávajících předkládány ministerstvu vnitra ke schválení.

Schválená systemizace je pak odborem personálních agend aktualizována na každém správním úřadu. Ten odesílá aktualizovaná data do modulu Organizace a systemizace (OSYS) informačního systému o státní službě. Ne jinak je tomu na vybraném finančním úřadu. Vyhláší-li se výběrové řízení na nové či volné služební místo, personalista-administrátor pak nahlédne do tohoto modulu a požadavky podle toho do vyhlášení výběrového řízení uvede. Tuto skutečnost mi potvrdil i personalista-administrátor. „*Kromě uvedení nutnosti určitého stupně vzdělání, případné znalosti určité úrovně cizího jazyka či požadavku způsobilosti seznamovat se s utajovanými informacemi jsou požadavky shodné pro všechna místa.*“ (U1). Uchazeč musí být státním občanem České republiky nebo občanem státu Evropské unie, dosáhnout věku 18 let, být plně svéprávný, tedy způsobilý zavazovat se k povinnostem, být bezúhonný, dosáhnout vzdělání dle požadavků daných zákonem o státní službě, mít potřebnou

zdravotní způsobilost.

V případě stupně vzdělání je tento v oznámení uveden s odkazem na druh studia. „*Jeho nesplnění však není důvodem k vyřazení žadatele, stačí splnit stupeň vzdělání.*“ (U1). Údaje v oznámení musí být přesně vymezeny včetně specifikace jednotlivých listin, jež musí být doloženy. Splnění podmínek a požadavků dokládá uchazeč přiložením originálů nebo ověřených kopií. Nicméně uchazeči využívají možnosti vyplnění přiložených čestných prohlášení o existenci těchto listin a dokládají je až na místě pohovoru. Doložení jinými listinami se také nevylučuje. Stejně tak je využívána nabídka svolení uchazeče k tomu, aby výpis z evidence Rejstříku trestů zajistil úřad. „*Toto obstarání zajišťuji já jako administrátor výběrového řízení.*“ (U1). „*Pokud se do výběrového řízení hlásí stávající státní zaměstnanec, může ve své žádosti odkázat na listiny obsažené v jeho osobním spisu vedeném u konkrétního úřadu a já už si je vyžádám.*“ (U1). Splnění požadavku úrovně znalosti cizího jazyka žadatel doloží příslušnou listinou dle seznamu standardizovaných jazykových zkoušek (certifikát, vysvědčení apod.). Předpoklady splnění zdravotní způsobilosti a způsobilosti seznamovat se s utajovanými informacemi uchazeč dokládá, až je-li vybrán jako nejvhodnější žadatel.

„*Dnes stačí, aby žadatel zaslal jen vyplněnou žádost a podepsaná prohlášení a vše potřebné k dokázání splnění požadavků doložil v den konání pohovoru. Nemusí už shánět a platit za potvrzení o zdravotní způsobilosti či výpis z evidence Rejstříku trestů. O tom, že to představuje větší nápor na mou osobu, nemusím zdůrazňovat.*“ (U1).

Jak je patrné z výše uvedeného, personalista-administrátor, organizátor výběrových řízení, se na specifikaci služebních míst nepodílí. Z pozice „pouhého“ administrátora to ani není potřeba. Z jeho zkušeností vyplývá, že požadavek na praxi či konkrétní obor by však mnohdy nebyl na škodu. „*Nepožadování praxe, zkušeností či určitého oboru vede k tomu, že se mnohdy hlásí i ti uchazeči, kteří to jdou jen zkusit. Jen zkusit to jdou většinou i velmi mladí.*“ (U1). Okruh uchazečů, jež se můžou do výběrového řízení hlásit, je neomezený. Pohovory jsou ale odborného charakteru dle specifikace oboru služby. I při velkém počtu uchazečů se tak může stát, že komise nikoho nevybere. Jak mi bylo potvrzeno: „*Ano, tato skutečnost nebývá výjimkou.*“ (U1). To je kontraproduktivní.

Jak zdůrazňuje Prien (2009), je velmi důležitou podstatou pracovního místa

vhodné pojmenování. Ve služebních úřadech jsou pozice pojmenovány podle sekce, odboru a oddělení, ve kterém se místo nachází. Pozice samotné jsou pak označeny podle stupně vzdělání jako referent, vrchní referent, rada, odborný a vrchní rada. „*To není na škodu v rámci organizace, nicméně to vede často k dezinformaci potenciálních uchazečů, pokud hierarchii úřadu neznají. Nazvat pozici do vyhlášení výběrového řízení srozumitelněji a tím uchazečům podstatu služebního místa přiblížit, zákon neumožňuje. Nejde jednoduše napsat, že hledáme sekretářku nebo právníka.*“ (U1). Formulář oznámení o vyhlášení výběrového řízení je jednou z mnoha příloh metodické pomůcky.

Závěr k DVO1

Systemizace spojuje konkrétní místo s konkrétní činností a k němu přidanou konkrétní platovou třídu. To je celé zafixováno a je velmi obtížné s touto zafixovanou pozicí hýbat. Zajišťuje to větší stabilitu institucí, ale nedovoluje úřadům efektivně hýbat se služebními místy, neboť se systemizace schvaluje vždy rok dopředu. Specifikace služebního místa ovlivňuje povinnosti státního zaměstnance, jeho další vzdělávání, rozvoj, hodnocení, odměňování apod. Na specifikaci inzerátu má vliv poměrně omezený. Otevřenost široké veřejnosti je tak mnohdy kontaproduktivní.

Novelizace zákona o státní službě vyšla jednoznačně vstříc uchazečům. Jak bylo administrátorem výběrových řízení potvrzeno, uchazeči stačí jen vyplnit žádost, podepsat přiložená prohlášení a vydat souhlas se zpracováním jeho výpisu z evidence Rejstříku trestů a v den pohovoru ostatní potřebné listiny donést v originálech. Administrátor si do spisu výběrového řízení ke každému uchazeči pořídí jejich kopii, totožnost prověří občanským průkazem. Snížila se administrativní zátěž pro uchazeče, přibyla úřadům, administrátorovi.

Vstříc vychází uchazeči také pouhý fakt splnění požadavku stupně vzdělání. Nejsou kladeny požadavky na určitý obor vzdělání či praxi. Pokud ano, jsou označeny jako vhodné, ne podmiňující. To vše vede k přilákání většího počtu uchazečů. Je snahou zákona stavět uchazeče na stejnou pomyslnou startovní čáru. Kladeny jsou tak větší požadavky na práci administrátora a vedení řízení i s těmi méně vhodnými uchazeči. To vede k většímu zatížení i pro výběrovou komisi.

Za úvahu stojí už samotný základní předpoklad pro přijetí do služebního poměru, kdy zákon hovoří, že lze přijmout pouze osobu s předpokladem dodržování

demokratických zásad a řádného vykonávání služby. Jakým způsobem by tuto podmínku bylo možné porušit, aby to byla překážka pro přijetí (pokud nepůjde samozřejmě o lustrační osvědčení)? Taková osoba by musela např. prokazatelně propagovat extrémistické názory, což zjistit během výběru je nereálné. Data o uchazeči jsou zjišťována jen z příložených listin.

7.2 Jaké způsoby používá finanční úřad pro přilákání uchazečů?

Jak uvedl personalista-administrátor, potřebu obsadit volné služební místo mu předkládá představený, tedy nadřízený onoho místa, a to telefonicky. Je důležité mít na paměti, že před samotným vyhlášením výběrového řízení musí být obsazované místo zveřejněno v neveřejné části evidence obsazovaných služebních míst v informačním systému o státní službě, a to zpravidla v délce 30 dnů. Je to z důvodu, aby volné místo neuniklo státním zaměstnancům, kteří jsou z organizačních důvodů postaveni mimo výkon služby a měli by o služební místo zájem. Jak mi personalista-administrátor potvrdil, informace o takovém místě zveřejňuje on. Po uplynutí této lhůty zkontroluje v evidenci uvolněných služebních míst, zda není mezi státními zaměstnanci zařazenými mimo výkon služby z organizačních důvodů takový zaměstnanec, který by byl vhodný. *„Taková osoba by totiž pak měla přednost. Tento postup mi ukládá metodika Postup k vyhodnocení možnosti zařazení státního zaměstnance zařazeného mimo výkon služby na obsazované služební místo. O tomto musím sepsat záznam včetně odůvodnění, proč možný uvolněný nevyhovuje. Tento záznam je zároveň první složkou ve spisu k výběrovému řízení. K této možnosti využití zatím u nás nedošlo.“* (U1). Zároveň je toto neveřejné zveřejnění pro stávající státní zaměstnance, kteří by rádi v rámci služebních úřadů změnili pozici. Nicméně ti by se museli v případě zájmu přihlásit do výběrového řízení spolu s ostatními uchazeči z řad veřejnosti. Teprve po uplynutí této 30 denní lhůty se vyhláší výběrové řízení oznámením o vyhlášení výběrového řízení.

K obsazení volného místa se tedy prakticky výhradně vyhláší výběrové řízení a to zveřejněním oznámení dle vzoru, který je stejně jako všechny ostatní přílohou metodické pomůcky (viz Příloha č. 1 – Seznam vzorů dokumentů). Vyhláší ho služební orgán, tedy ředitel finančního úřadu. Jak uvedl administrátor výběrového řízení, vzor oznámení vyplní dle příslušného služebního místa a předloží k podpisu

řediteli. „Oznámení podepisuje výhradně ředitel, proto je celý harmonogram výběrka potřeba vždy pečlivě naplánovat a zvážit všechny okolnosti vzhledem k jeho přítomnosti na pracovišti, protože toto není zdaleka jediný dokument, který podepisuje výhradně on.“ (U1). Oznámení se zveřejňuje jednak na úřední desce úřadu (elektronicky i vyvěšením na informativní tabuli před budovou) a jednak ve veřejné části evidence obsazovaných služebních míst ve výše uvedeném informačním systému státní služby. Zveřejněno musí být nejméně 10 dnů. Dle slov administrátora se délka vyvěšení odvíjí od potřeby obsazení služebního místa. Spěchá-li se, zveřejňuje se 10 dnů, pokud ne, nechává se vyvěšené i dnů 30. To většinou u takových míst, kde se předpokládá nízký zájem a je třeba dát časový prostor vícero uchazečům.

Oznámení musí obsahovat v teoretické části uvedené údaje tak, jak to zákon o státní službě ukládá. Kromě výše zmíněných požadavků se uvádí datum, dokdy musí být žádost podána, forma, jakou musí být podána a požadavek na zaslání životopisu a motivačního dopisu. Oznámení může dále obsahovat i stručnou charakteristiku služebního místa, tedy popis převážně vykonávané činnosti. Jak mi sdělil administrátor, „... představený, který žádá o vyhlášení výběrka, musí pečlivě zvážit, zda a jakou charakteristiku uvede. Jde o odbornou terminologii, která může třeba i u vhodných uchazečů vzbudit odrazení. Např. při přehledném uvedení odborných činností na oddělení kontroly zvláštních činností se do výběrka nikdo nepřihlásil a bylo to vyhodnoceno jako jeden z možných důvodů.“ (U1).

Časová a administrativní složitost této části výběrového řízení je závislá na tom, zda kromě povinnosti vyvěšovat oznámení o vyhlášení výběrového řízení na úřední desce, využívá úřad i jiné formy přilákání. To zákon dovoluje. Proto má finanční správa navázanou spolupráci s úřady práce, s pracovním serverem jobdnes.cz, s vysokými školami. Zatímco spolupráce s úřadem práce je bezplatná, ta s portálem jobdnes.cz už zadarmo není. Finanční správa tak každému finančnímu úřadu nastavila cenový balíček. Konkrétně pro vybraný úřad je to 6 inzerátů na příslušný rok. Požadavky na zveřejnění inzerátu jinou formou (než jen vyvěšení na úřední desce) zasílá ředitel příslušného územního pracoviště, kde se výběrové řízení vyhlašuje, ke schválení řediteli finančního úřadu. Je to pro zajištění efektivního čerpání přiděleného finančního balíčku. Jak administrátor zdůraznil, inzerce na těchto portálech je stejného znění jako je znění oznámení, je tam proklik na elektronickou úřední desku. Ve sledované organizaci

způsob zveřejnění na portálu jobdnes.cz nebyl v roce 2017 vůbec využit. Je s tím spojená časová a organizační zátěž vzhledem k nutnosti schválení, s minimální úspěšností zájmu ze strany potenciálních uchazečů. Ale jak mi administrátor potvrdil, jiné kraje toho využívají, zejména ty velké.

Naopak na úřad práce se inzeráty zasílají, spolupráce s touto institucí je využívána často, zájem ze strany uchazečů je velký. Mnohdy to ale vede k přesycení nevhodnými uchazeči, kteří se do výběrového řízení hlásí. Spolupráci s úřady práce zajišťuje administrátor, pokud o to přímý nadřízený obsazovaného místa požádá. Administrátor má jako jediný v kraji zajištěn přístup do aplikace zveřejňování inzerátů na jobdnes.cz i úřadu práce. *„Zadat inzerát do aplikace trvá asi patnáct minut, není to tedy moc náročné, v tom problém není.“* (U1). *Spolupráce s vysokými školami je využívána, avšak je spíše obecného charakteru, tzn., že se vytváří inzeráty tvořené přímo GFŘ, že má finanční správa volná místa, tedy nic konkrétního. Místo na těchto tabulích je ale omezené, proto je zveřejnění jen krátkodobé, většinou jen týden.“* (U1). Zároveň mi bylo sděleno, že se finanční správa snaží dostat volná místa do povědomí široké veřejnosti a využívá i moderní sociální sítě, jako je Facebook, Instagram či Twitter. Není to ale na konkrétní volná místa, ale jde o informace o tom, že finanční správa hledá stále nové zaměstnance.

Nejvíce prý praxe ukázala efekt v případě doporučení stávajícím zaměstnancem. Ten doporučí většinou vhodnou osobu, protože dokáže zhodnotit, zda se pro práci opravdu hodí. Jak personalista-administrátor zdůraznil: *„Máme s tím dobré zkušenosti napříč celou finanční správou. I proto GFŘ ve snaze snížit počet stále neobsazených míst připravilo pro zaměstnance finanční odměnu, pokud někoho doporučí a ten se po čase osvědčí.“* (U1).

Tato fáze výběru není nikterak administrativně a časově náročná ani pro uchazeče. Všichni dotazovaní sdělili, že v žádosti dali souhlas k výpisu z evidence Rejstříku trestů úřadu a využili podepsání přiložených čestných prohlášení. Nejvíce se věnovali životopisu a motivačnímu dopisu. Rozlišné byly názory na znění oznámení. *„O místě jsem se dozvěděl přímo od nadřízeného volného místa, protože mi zavolal. Podrobnosti jsem si pak našel na stránkách úřadu. Rozuměl jsem všemu, ale jen proto, že ve finanční správě pracuji. Jsem si jistý, že člověk zvenku nemůže přinejmenším rozumět názvu místa a co bude vlastně dělat.“* (U2).

„O místě jsem se dozvěděla na vývěsce úřadu práce, doma jsem si pak otevřela oznámení na webu úřadu. Z toho, co o místě bylo napsáno, jsem věděla, že jde o administrativní pracovníci, jen psali, že v oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení, tak jsem nevěděla, zda je to práce přímo u ředitele jako sekretářka nebo administrativní práce někde jinde v kanceláři. Taky platová třída mi nic neříkala a z odkazu na tabulku platových tříd jsem nebyla moc moudrá.“ (U3).

„Po škole jsem hledala místo, tak jsem pročítala na internetu všechno možné. Chtěla jsem tohle město a práci v oboru. V oznámení psali, že právní vzdělání výhodou, tak jsem to zkusila. O tom, že shání právníka, se v oznámení nepsalo, z textu jsem si to nějak domyslela. Stálo tam, že práce zahrnuje odbornou pomoc v oblasti daňového práva.“ (U4).

„Zavolala mi ředitelka odboru metodiky a výkonu daní a na volné místo mě upozornila v souvislosti s doporučením její kolegyně, mé kamarádky. Přesně mi vysvětlila, co místo obnáší a ať zvážím přihlášení. S vyplněním žádosti a vlastně i s tím, kde oznámení najdu, mi poradila kamarádka, přiznám se, že sama bych to nenašla. Těžké bylo i zformulovat co nejlépe motivační dopis.“ (U5).

Shodnuto bylo od všech dotazovaných, že je oznámení o vyhlášení výběrového řízení velice rozsáhlé a prakticky vůbec není atraktivní v porovnání s klasickými inzeráty podávanými soukromými firmami. Ty z důvodu přilákání vypisují benefity, zveřejňují nástupní plat. Jejich uvedení je mezi uchazeči jeden z hlavních předpokladů zájmu. Vzor oznámení tvořený týmem státních zaměstnanců na ministerstvu vnitra je tak zdá se srozumitelný zase jen státním zaměstnancům. Chce-li mu porozumět člověk „zvenku“, musí vynaložit úsilí v podobě sledování webových stránek správních úřadů či komunikace s kontaktní osobou uvedenou v oznámení. Není to na škodu, neboť tak dochází k selekci potenciálních uchazečů a přihlásí se jen ti s opravdovým zájmem. Nebo naopak ti, co se nebojí riskovat a „jdou to prostě zkusit“.

Zákon jasně stanovuje podmínky, za jakých má být žádost podána. V případě, že uchazeč nepoužije vzor žádosti uvedený v příloze oznámení, ale jeho žádost bude obsahovat všechny potřebné údaje, nemůže to být důvodem k vyřazení. Stejně jako když správně neoznačí obálku se žádostí tak, jak je v oznámení uvedeno. Toto administrátor kritizuje a domnívám se, že právem, neboť práce státního zaměstnance vyžaduje značnou preciznost, danou souslednost všech kroků. Splnění přesně daných

náležitostí oznámení tak předurčuje určitou vhodnost uchazeče, nesplnění těchto kroků pak naopak.

Uchazeči kritizovali povinnost zasílat přihlášení do výběrového řízení jedinečně písemnou formou, elektronicky jen s uznávaným elektronickým podpisem. Moderní společnosti přijímají žádosti elektronicky, což je pro uchazeče snadnější. Pokud žadatelé zašlou přihlášku jen elektronicky e-mailem, personalista-administrátor je obratem poučí o tom, že zařazení do výběrového řízení mohou být jedinečně poté, co žádost zašlou písemně. Tato povinnost je dána vazbou zákona o státní službě na správní řád, což se projevuje nejen v tomto případě.

Závěr k DVO2

Novelizace povolila zkrácení lhůty pro zveřejnění oznámení, čehož úřad využívá zejména v případě, kdy potřebuje volné místo obsadit co nejrychleji. Náležitosti oznámení zůstávají novelizací nezměněny. Název pozice dle systemizovaného místa mnohdy uchazeči nic moc neřekne, stejně jako charakteristika toho, co daná služba zahrnuje. Na tom se shodli uchazeči i administrátor. Benevolentní je tak zákon jen v případě délky zveřejnění oznámení. Délka zveřejnění inzerce na portálech je dána jejich cenou.

Zákon o státní službě dovoluje využívat i jiné možnosti zveřejnění oznámení, avšak v nezměněné podobě. To se jeví vzhledem k finanční zátěži a značné neatraktivnosti znění oznámení jako neefektivní. Volná služební místa jsou zveřejňována ve většině případů jen na webové stránce úřadu a ve veřejné části povinností daným zveřejněním v informačním systému o státní službě, čímž se dostane na internetové stránky všech správních úřadů. Je tak omezena otevřenost široké veřejnosti. Na druhou stranu se přihlásí ti, kteří chtějí zcela zjevně pracovat ve státní správě a tak sledují webové stránky. Časově i administrativně se tato fáze výběru jeví pro obě strany jako málo náročná. Oznámení se vyplňuje do daného vzoru, kde všeobecné informace jsou dány. Do spisu výběrového řízení se ukládá písemný záznam o svěšení oznámení.

Znění oznámení se jeví jako nepřehledné a málo atraktivní. Atraktivnost v podobě uvedení benefitů, nástupního platu oznámení postrádá, stejně jako v něm nelze klást požadavky na tvůrčí schopnosti, časovou flexibilitu ani např. chuť se rozvíjet.

Stejně tak nelze uvádět nástupní plat.

7.3 Jak probíhá samotný výběr uchazečů vedoucí k určení nejvhodnějšího kandidáta?

Obálky se žádostmi se až do konce lhůty podáváníí neotevívají, ponechávají se na podatelně úřadu odděleně od ostatních písemností a vede se seznam doručených žádostí. Proto je třeba obálky uchazečem označit tak, jak je v oznámení uvedeno. Není-li obálka patřičně označena, pracovník podatelny ji musí otevřít a zjistí-li, že jde o přihlášku do výběrového řízení, přidá ji k ostatním a provede záznam o tom, že obálku musel otevřít. Žádosti podané elektronicky (s uznávaným elektronickým podpisem) pracovník podatelny převede do listinné podoby a také přidá k ostatním žádostem. Po uplynutí lhůty podání jsou obálky předány personalistovi-administrátorovi. Ten získal pověření generálního ředitele k otevírání obálek, což je vstřícný krok k efektivitě celého procesu výběru, neboť se k tomu nemusí svolávat celá výběrová komise. Je to pro něho z celého procesu časově nejnáročnější část, trvající dle počtu žádostí většinou jeden pracovní den. Každá žádost musí být pečlivě prozkoumána, možné nesrovnalosti, chybějící věci, nedostatky jsou telefonicky či e-mailem s uchazečem dolaďovány. *„Pokud se nejedná o vážné nesplnění požadavků, jsou k výběrovému pohovoru zváni všichni žadatelé, žádný užší výběr se nekoná. Je to z obav z možného vznesení námitek uchazečů z vyřazení. Za poslední rok nebyl vyloučen žádný uchazeč.“* (U1). Z otevírání obálek administrátor vytvoří protokol, který obsahuje informaci o tom, kteří uchazeči splnili podmínky pro pozvání k pohovoru, popřípadě kteří ne.

Po zpracování žádostí se odesílá uchazečům pozvánka k pohovoru. Zasílá se e-mailem a všem ve stejný den, aby byly zajištěny stejné podmínky pro všechny. *„Snažím se pozvánky posílat hned druhý den po otevírání obálek, aby se výběrko nijak nezdržovalo, a posílám je i členům komise.“* (U1).

Uchazeči mají možnost dostat náhradní termín, čehož je často z jejich strany využíváno. *„To celý proces často velmi komplikuje. Kroky a termíny se naplánují, zharmonizuje se přítomnost všech potřebných lidí a pak se to musí celé zase přeorganizovat, skloubit znovu dohromady. Vyhovět všem a zároveň neprotahovat výběrko, pohlídat všechny náležitosti, vše zkombinovat je pro mě velice psychicky*

náročné.“ (U2).

V případě, že se uchazeč přihlásí, ale poté nereaguje, s administrátorem nekomunikuje, je tento povinný vyplnit další z dokumentů výběrového řízení, a to písemnou domněnku o tom, že uchazeče z výběrového řízení odstoupil. Tato domněnka je zaslána uchazeči. Jak mi sdělil personalista-administrátor: *„Když nereaguje na můj e-mail ani nezvedá telefon, je jasné, že už nemá zájem. Přesto nestačí ho vyškrtnout nebo mu poslat zprávu, ale musím písemně zdokumentovat, že vyslovuji domněnku o jeho odstoupení. Toto mu navíc musím odeslat písemně. Je to další nešťastná vazba zákona na správní řád.*“ (U1).

Pohovor je strukturovaný před výběrovou tříčlennou komisí. Tu jmenuje ředitel finančního úřadu (ten členem komise být nesmí) a tvoří ji bezprostředně nadřízený představený volného místa, přičemž další dva musí být odborně způsobilí s přihlédnutím k obsazovanému místu a navrhuje je bezprostředně nadřízený představený volného místa, který je zároveň předsedou výběrové komise. *„Komise spolu většinou přes e-mailovou korespondenci sestaví otázky k pohovoru, přičemž si každý připraví asi 3 odborné otázky, předseda pak navíc otázky obecného charakteru. Komise se schází na jednání v den pohovoru před jeho samotným konáním a postupuje dle daného programu jednání. Schválí způsob hlasování, schválí mnou připravený protokol o otevírání obálek, schválí organizaci a průběh pohovoru, schválí způsob vyhodnocení, tedy bodování odpovědí. Zdůrazňuji, že pohovor musí zajistit objektivitu, otázky i průběh musí být u každého uchazeče stejný. Z jednání se provede záznam.*“ (U1). Jednotlivé kroky komise stanovuje zákon s vazbou na správní řád.

Samotný pohovor trvá cca 20 – 30 minut s každým uchazečem jednotlivě, a ti jsou zváni každý na konkrétní hodinu. Jak mi bylo sděleno administrátorem, i při velkém počtu uchazečů se nevyužívá možnosti pohovor nahradit testem. S každým uchazečem je proveden pohovor. *„Pohovor volí komise, protože kromě odborné stránky musí uchazeč splňovat i stránku sociální, komunikační. Je důležité ohodnotit, jak bude jednat s poplatníky a jak zapadne do kolektivu oddělení. Toto jsou pro práci u nás nezbytné předpoklady, komise radši stráví pohovory celý den, ale chce si být jistá, že vybere nejlépe. To ale neznamená, že to v jiných krajích nevyužívají. V našem kraji jedeme tak, jak jsme zvyklí.*“ (U1). Tady je na místě ocenit přístup komise k objektivitě, rovným příležitostem a profesionalitě. Zaměstnanci oddělení jednak sdílejí společné

kanceláře, jednak si rozdělují povinnosti jednotlivých agend, spolupráce, sdílení v týmu je pro chod úřadu nezbytností. Potvrzuje se nutnost přímého nadřízeného podílet se přímo na výběru.

Před pohovorem administrátor převezme od uchazečů ty listiny nebo chybějící náležitosti, které nebyly přílohou žádosti, zkontroluje totožnost. Pohovor začíná představením komise, stručným seznámením s chodem úřadu, s činnostmi spojenými s obsazovaným místem apod. Následuje samotný pohovor, kdy kromě odborných otázek jsou kladeny i otázky zjišťující zájem a motivaci uchazeče pracovat jako správce daně, zjišťuje se ústní projev a celkový dojem. Na závěr jsou uchazeči ujištěni o tom, že jim vyrozumění přijde poštou co nejdříve.

Bodové ohodnocení každého uchazeče členové komise odevzdají přítomnému administrátorovi, ten body sečte, sestaví úspěšnost uchazečů a komise pak o jejich pořadí hlasuje. Tím se vybere ten nejlepší, pak v pořadí další dva a nakonec seznam ostatních co uspěli i co neuspěli. Podepsané vyrozumění ředitelem finančního úřadu je poštou zasláno uchazečům s tím, že do 5 dnů mají možnost podat námitku proti rozhodnutí. V jejím případě námitku vyřizuje služební orgán, tedy ředitel finančního úřadu, a má na to stanoveno 15 dnů. Nejsou-li námitky podány, ředitel finančního úřadu uzavře písemnou dohodu o výběru nejvhodnějšího žadatele, kterého mu doporučila výběrová komise, a následně rozhodne o přijetí žadatele do služebního poměru. Všechny uvedené dokumenty jsou jako vzor přílohou metodické pomůcky. Z vyrozumění uchazeč jasně vidí, na jakém místě seznamu úspěšnosti se umístil. Ten nejvhodnější navíc vidí, že se umístil jako první. Po uzavření dohody o jeho výběru se všem ostatním uchazečům zasílá písemné vyrozumění o tom, že bylo místo obsazeno jiným uchazečem. „*Praxe je taková, že z obav o ztrátu toho nejvhodnějšího přímý nadřízený představený tomuto uchazeči zavolá bezprostředně po jeho výběru, že byl vybrán, že mu přijde vyrozumění, ale že musíme čekat, zda někdo z ostatních nepodá námitku.*“ (U1). Je to proto, aby z nejistoty tento uchazeč nekývl třeba na nějakou jinou pozici, pokud prošel současně jinými výběrovými řízeními. Pokud by případným námitkám bylo vyhověno, celé výběrové řízení se musí zrušit. To se tu ale zatím ještě nestalo, ani námitky nebyly nikdy vzneseny.“

Novelizaci výběrových řízení hodnotí personalista-administrátor vcelku kladně včetně a zdůrazňuje, že změny výrazně vyšly vstříc veřejnosti. Nevyjasněné zůstávají

otázky týkající se omluv z pohovorů, kdy pokud se uchazeč neomluví písemně, ale telefonicky nebo e-mailem, o odstoupení se musí učinit záznam do spisu. „*Já jako administrátor výběrového řízení mu musím písemně zaslat vyrozumění o uplatnění domněnky o jeho odstoupení.*“ (U1). Zatímco uchazeč může komunikovat různými formami, úřad musí v tomto případě jen písemně. Ukazuje to na fakt, že zatímco občan může činit vše, co zákon výslovně nezakazuje, úřady můžou činit jen to, co je zákonem výslovně povoleno.

„*Nevyjasněná zůstává otázka překážek na vůli žadatele nezávislých.*“ (U1). To je citováno v zákoně v souvislosti s omluvou z ústního pohovoru a žádostí o náhradní termín, kdy mu na něj vzniká nárok, pokud se daného termínu nemůže zúčastnit. „*Co jsou to překážky na vůli žadatele nezávislé, už se nikde nespecifikuje. Když omluva přijde, raději uchazeči vyhovíme, ale to pak celé výběrko prodlužuje a může i odlákat vhodné uchazeče.*“ (U1). Zde cítím opět „falešnou vstřícnost“, jde spíše o prevenci před případnými podanými námitkami

Vybraní respondenti z okruhu členů výběrové komise kladně hodnotí pověření personalisty-administrátora k otevírání obálek a rozhodně možnost, aby bezprostředně přímý nadřízený byl členem výběrové komise. Ten si do komise také vybírá vhodné kolegy jako další dva členy komise a v mnoha případech sám sestaví i okruh otázek a posílá je ostatním ke schválení. Administrativní záležitosti zajišťuje administrátor, pro členy komise je povinností samotný pohovor s uchazeči, to bývá jeden den z celého procesu výběru. „*U každého uchazeče se snažíme navodit přátelskou atmosféru. Nejdříve ho požádáme, aby se představil a něco o sobě řekl. Jak a o čem se rozhovoří, je na něm. Poté popíšeme stručně povinnosti a činnosti spojené s obsazovaným místem, a že v souvislosti s tím mu budou kladeny základní odborné otázky. Jsem-li bezprostředně nadřízeným obsazovaného místa já, u každého uchazeče zároveň přemýšlím, jak a zda by zapadl k ostatním na oddělení, k těm, se kterými by seděl v jedné kanceláři.*“ (U6). Shodné zkušenosti a názory vyplynuly i z rozhovorů s ostatními respondenty, kteří byli a bývají ve výběrové komisi. Členové komise se vybírají ze stávajících představených daného pracoviště, aby to pro celý proces i pro ně bylo co nejpraktičtější. Členy komise jsou vždy představení jednotlivých územních pracovišť. Přejíždění se týká jen personalisty-administrátora. Ten nikam nemusí jen v případě, že se jedná o obsazení volného místa na krajském úřadu, kde sídlí i on.

Územní pracoviště jsou rozmístěna po celém kraji. Je kladen důraz na perfektní časové naplánování celého procesu, neboť listiny k originálnímu podpisu služebnímu orgánu, tedy řediteli finančního úřadu, jsou zasílány poštou, a je třeba počítat s prodlevou.

Uvedení dotazovaní členové z řad představených, kteří mají zkušenosti s výběrovou komisí, se dále shodli na tom, že se nevyplácí zvát k pohovoru všechny, jež splnili podmínky pro přijetí. Mnohdy už samotný životopis a přiložený motivační dopis vypovídá o charakteru uchazeče. „*V soukromých firmách je běžné, že se z životopisů a motivačních dopisů vybírají ti nejvhodnější, od toho je přece předvýběr. Často firmy ani těm nevyhovujícím neodpovídají nazpět. Neříkám, že tohle je zrovna správné, ale my to na druhou stranu až moc přeháníme a vstřícnost je na úkor našeho času.*“ (U7)

Ve výpovědích se tato zkušenost objevila i u ostatních. Markantnější je to navíc u stávajícího zaměstnance, tedy člověka, který se na místo hlásí z jiného oddělení. „*Takový člověk zná prostředí, zná problematiku, má potřebné vzdělání, ostatní znají jeho. Do výběrového řízení se musí hlásit jako ostatní, musí projít pohovorem. To je často nepříjemné pro obě strany, pro nás jako komisi, protože ho zkoušíme, i pro něho samotného. Většinou je to trochu trapné. Už proto, že se striktně musíme držet daných otázek.*“ (U8). O tom, že právě tento případ je nepraktický, hovořili všichni dotazovaní členové komise včetně personalisty-administrátora, protože sotva se takto dokončí výběr ze stávajícího zaměstnance, začne proces výběru na jeho služební místo, které se tím uvolnilo.

Vybere-li si úřad na základě znalostí jeho kompetencí potenciálního uchazeče na obsazení volného služebního místa přímo, je mu nabídnuta účast ve výběrovém řízení. V případě jeho zájmu lze v tu chvíli mluvit o jasném favoritovi. Úřad má jistotu, že do svých řad přijímá vhodného kandidáta. Přesto se musí výběrové řízení uskutečnit (stejně jako v případě účasti stávajícího zaměstnance). Je tak učiněno víceméně pro zajištění dodržení zákonných kroků. Prodlužuje to dobu neobsazenosti volného služebního místa, zatěžuje administrativně a časově všechny zainteresované a je to naprosto nekorektní vůči ostatním uchazečům. Rovné podmínky tak pozbývají účinnosti. „*... v takovém případě je celou dobu jasné, že přijat bude ten přímo oslovený. Je to zbytečně časově a administrativně složité a navíc vůči ostatním uchazečům i neférové.*“ (U6).

Vstřícnost k uchazečům potvrzuje i analýza rozhovorů s uchazeči. Ti, co něco nedoložili nebo špatně vyplnili, byli osloveni telefonicky personalistou-administrátorem

a mohli vše uvést do pořádku až před pohovorem. Zda věděli po skončení výběrového řízení, že jsou právě oni ti vybraní, bylo shodnuto, že ano. Dnes již také chápou, proč se jim nikdo do doby svěšení inzerátu neozval, ale předtím byli dost v nejistotě. Nepříjemná byla pro ně i doba, než jim přišlo rozhodnutí o přijetí do služebního poměru. Na celkovou délku výběrového řízení si postěžovali všichni dotazovaní. „*I přesto, že mi můj nynější vedoucí zavolal, že jsem byl vybrán jako nejvhodnější a že se musí čekat v určité lhůtě, než mi to přijde písemně, byla to pro mě nepříjemná nejistota.*“ (U2). „*Z dopisu, který mi přišel, jsem viděla, že jsem se umístila jako první a tak jsem čekala, až se mi ozvou s dalšími detaily. Že to bude ale trvat dva týdny jsem nečekala.*“ (U3). „*Na to, že místo bylo neobsazené, trvalo dlouho, než jsem mohla nastoupit. Čekala bych, že se budou snažit, abych nastoupila naopak co nejdříve. Byla jsem překvapená, když jsem po nástupu zjistila, že můj předchůdce už tam přes dva měsíce nepracuje a místo je tak dlouho volné.*“ (U5).

Co se týká pokynů, jak se na pohovor připravit, jsou uchazečům zasílány společně v pozvánce na pohovor a obsahují odkazy na obor služby a s ním související zákony. „*Nebylo moc patrné, co se mám naučit. Z prostudovaných daňových zákonů jsem nebyla vůbec moudrá. Při pohovoru to bylo znát, odbornými znalostmi jsem určitě nezaujala.*“ (U3). „*Z čeho mám čerpat přípravu na pohovor, bylo uvedeno dost obecně. To mi ale nevadilo, nabízenou práci jsem znal, když jsem odsud. Myslím, že člověk zvenku nemohl vědět, co má čekat.*“ (U2). „*Učila jsem se zákon o finanční správě, nevěděla jsem nic o elektronické evidenci daní, tím mě zaskočili, protože v té době se o tom ještě nemluvílo jako teď.*“ (U5). Nejhorší pro dotazované bylo, když otázka při pohovoru navazovala na tu, na kterou odpověď neznali, protože je to zacyklilo a dostalo do stresové situace. Nicméně celkovou atmosféru pohovoru charakterizovali kladně, jako profesionálně připravenou.

Závěr k DVO3

Zaslání žádosti má zákonem o státní službě daná specifika, která je nutné dodržet. Mají svá opodstatnění. Nicméně až na výjimky jejich nesplnění nesmí být důvodem k vyřazení. Tady se nabízí otázka proč? Právě precizní splnění těchto požadavků již samotného uchazeče charakterizuje, značí jeho určitou gramotnost pro preciznost a striktní plnění úkolů a tím schopnost plnit kvalitně služební činnosti založené často

právě na striktním držení se daných postupů a kroků. Navíc zákon říká, že úřad může, tedy nemusí vyjít vstříc. Vyřadit tak může i bez vyzvání k doplnění, záleží zde na jeho benevolenci. Některé úřady tak toto nereflektují, snaha o jednotnost postupů napříč institucemi, jež si zákon klade jako jeden z cílů, tady selhává.

Kladně finanční úřad reagoval na možnost pověřit otevíráním obálek personalistu-administrátora a sejmout tak tuto povinnost z beder výběrové komise, která se tak může sejít až v den konání pohovoru, protože předchozí povinnosti lze vykomunikovat e-mailem či telefonicky. Personalista-administrátor zasílá naskenované údaje o uchazečích členům komise k prostudování, aby o nich získali informace ještě před samotným pohovorem. Členy výběrové komise si vybírá přímý nadřízený obsazovaného místa a nechává je schválit služebním orgánem (ředitel finančního úřadu) společně s žádostí o vyhlášení výběrového řízení. Být členem komise je povinností představeného, kterou smí odmítnout jen z opodstatněných důvodů. Připravený servis ze strany personalisty-administrátora práci výběrové komise usnadňuje, postup práce komise je zažitý, hodnocený kladně. Samo jmenování komise i její jednání jsou řízením dle správního řádu a jako taková můžou být uchazečem napadena podáním o podjatosti člena výběrové komise. Představení jednohlasně vítají odstranění absurdity podmínky, že členem výběrové komise se nesmí stát přímý nadřízený. Ten je od té doby naopak většinou jejím předsedou.

Striktně strukturovaný pohovor s předem schválenými otázkami je na jednu stranu zárukou rovných podmínek a objektivitu, má ale i svá úskalí. O co jsou odborné otázky pro stávajícího zaměstnance jasné, srozumitelné a snadno zodpověditelné, až leckdy dochází k „úsměvně trapnému“ zkoušení ze strany komise, o to můžou být těžko uchopitelné pro uchazeče bez praxe, člověka „zvenku“, kdy i přátelsky navozená atmosféra ze strany komise vede k trapně „hluchým“ místům během pohovoru. U uchazeče to může navodit takovou míru stresu, že to konečný obrázek o něm naprosto zkreslí. Spontánnost pohovoru znemožněna zákonem by tak mnohdy byla na místě.

Ochranným prostředkem uchazečů je možnost podání námitek. Ty se vyřizují dle správního řádu. Ze strany úřadu je tento prostředek vnímán jako strašák celého procesu výběru, uchazečům je raději maximálně vycházeno vstříc. Námitky by celý proces prodloužily a vnesly na úřad nelichotivou reklamu.

Na úřadu není využívána možnost daná novelizací zákona o státní službě, a to

udělat předvýběr písemným testem. Připravit testy, zrealizovat je a následně vyhodnotit, poté pozvat jen užší výběr je stejně časově náročné jako provádět ústní pohovor se všemi.

Zákonem dané lhůty proces výběru nejen prodlužují, ale vzbuzují u žadatelů pocit nejistoty v době, kdy dodržení lhůt brání úřadu v komunikaci s nimi. Uchazečům je zasíláno vyrozumění o výsledku výběrového řízení se seznamem všech žadatelů v pořadí jejich úspěšnosti, avšak dohoda o výběru nejvhodnějšího je mu zaslána nejdříve až za 15 dní stejně jako vyrozumění o výběru jiného žadatele těm ostatním úspěšným.

Pokud nejvhodnější kandidát projevil vůli nenastoupit, pak je osloven kandidát druhý, případně pak třetí. Pokud by nejvhodnější kandidát místo přijal a po vydání rozhodnutí o přijetí do služebního poměru na něj nenastoupil, pak jeho služební poměr končí, v tuto chvíli další úspěšní kandidáti už oslovení být nemůžou, protože výběrové řízení bylo ukončeno. Je nutné vyhlásit výběrové řízení nové. Chápu, že bylo-li výběrové řízení ukončeno, nemůže být obnoveno. Neshledávám zde však účelnost takového postupu.

Zákon rozhodně myslí na uchazeče v případě překážek pro účast na pohovoru, kdy stačí, aby i nepísemnou formou se uchazeč omluvil a je mu nabídnut jiný termín pohovoru. Tím se výběr prodlužuje. Služební orgán má možnost ovlivnit délku trvání celého procesu jen v případě, kdy je vážně ohrožen chod úřadu, jinak je délka ohraničena 90 dny. To vede k situacím, kdy se do výběrového řízení přihlásí třeba i 30 uchazečů, všichni podali žádost i s přílohami prokazujícími splnění požadavků, a služební úřad tak se všemi musí provést pohovor. Pokud se byť jeden jediný uchazeč z důvodu dlouhodobé nemoci omluví, není tak schopen se ústního pohovoru zúčastnit a požádá o náhradní termín, není možné (dle zákona propagujícího objektivitu výběrového řízení) výběrové řízení bez zrealizovaného ústního pohovoru tohoto uchazeče zrealizovat. V důsledku popsaných procesních nešvarů – pozvat všechny vyhovující a vyhovět náhradním termínům, může být volné služební místo neobsazené i několik měsíců.

Zákon dostatečně nemyslí na využívání vnitřních zdrojů, které jsou využívány v soukromém sektoru a proces výběru tím výrazně časově i administrativně zvyšňuje. I stávající zaměstnanec musí projít výběrovým řízením.

Celý proces je spojen s vyplňováním řady protokolů, záznamů, dokumentů, které se stávají součástí spisu vedeného ke každému výběrovému řízení. Naštěstí jsou jejich vzory formalizovány, stačí je jen vyplňovat. Nicméně to klade na personalistu-administrátora velkou soustředěnost, vše je omezeno lhůtami, jednotlivé kroky na sebe musí pečlivě navazovat. Chce to dávku zkušeností, organizovanosti, zvláště probíhá-li několik výběrových řízení na různá pracoviště najednou.

7.4 Probíhá v organizaci fáze hodnocení efektivity výběrových řízení?

Ve vazbě na správní řád se po celou dobu výběrového řízení vede spis. Ten obsahuje soupis všech písemností do něj vložených včetně data vložení. Právo nahlížet do spisu je dáno až po uplynutí doby pro podávání žádostí. Podle zákona o státní službě mají právo nahlížet účastníci řízení a jejich zástupci. Součástí spisu nejsou výsledky průzkumu a analýzy efektivnosti výběrového řízení. To není zákonem daná povinnost. Ani personalista-administrátor, jak vzešlo z rozhovoru, se touto činností nezabývá. On pouze zaznamenává při pohovoru odpovědi uchazečů o tom, jak se o obsazovaném místě dozvěděli. Tyto informace pak předává na odbor personální na GFŘ do Prahy. Tam míru odezvy na inzerci sledují. V rámci přilákání co největšího počtu uchazečů hledá GFŘ alternativy mimo zákonem daného oznámení o vyhlášení výběrového řízení na úředních deskách úřadů. Zároveň je limitován rozpočtem, proto jsou výše uvedené finanční zdroje na inzerci striktně dle velikosti úřadů rozdělovány a čerpání hlídáno. Praxe stejně ale ukazuje, že nejvhodnější uchazeči jsou mezi těmi doporučenými stávajícími zaměstnanci a těmi, co sledují stránky úřadu s cílem pracovat právě pro něj. Jak mi sdělil personalista-administrátor: „*Hodnocím výběrových řízení se nezabývám. Archivací spisu pro mě práce nad výběrovým řízením končí.*“ (U1).

Zkušenosti získané praxí z organizování výběrových řízení administrátor nikde nezaznamenává, neprovádí žádnou statistiku. Pouze je předává a konzultuje s představenými v momentě potřeby vyhlásit výběrové řízení. Vysledováno bylo, že není praktické vyhlášovat řízení v létě, neboť je to čas dovolených a čas, kdy absolventi čekají, zda byli přijati k dalšímu studiu. V tento čas je malý zájem o účast ve výběrových řízeních, která pak musí být zrušena. Zároveň personalista-administrátor doporučuje vždy zvážit vhodnost spolupráce s úřadem práce, a to zejména v případě

obsazení specifického služebního místa, jako je právník či IT specialista, neboť hrozí nadbytek nevhodných uchazečů. Dle mého názoru by písemný výstup z těchto poznatků mohl posloužit jako vhodná pomůcka pro ostatní orgány finanční správy, navíc byly-li by takové výstupy předávány z úřadu na úřad mezi jednotlivými administrátory.

Závěr k DVO4

V této části práce mě zajímalo, zda úřad analyzuje efektivitu provedených výběrových řízení, přestože zákon o státní službě tuto činnost nijak nenařizuje, nespecifikuje. Analýzu efektivit různých metod zpracovává přímo GFŘ. Personalista-administrátor na úřadu se zabývá administrativní organizací výběrových řízení. To je hlavní a jediná jeho služební činnost.

Využívání různých metod přilákání potenciálních uchazečů finanční správa zavedla v minulých letech poté, co se začala potýkat s velkou fluktuací zaměstnanců a malým zájmem ze strany veřejnosti o práci ve státní správě. Zřízeno bylo oddělení přímo na GFŘ. To různé metody analyzuje ze zpětné vazby z jednotlivých krajů a úřadům pak centrálně doporučuje a přiděluje finanční prostředky.

Personalisté-administrátoři v jednotlivých krajích plní své funkce dle charakteristiky jejich systemizovaného služebního místa. Ta jim povinnost provádět vyhodnocení každého výběrového řízení neukládá. Je sledována jen efektivita využívání jiných než zákonem daných forem zveřejňování a přilákání potenciálních uchazečů, a to centrálně ze strany GFŘ. Navíc se touto agendou nezabývá útvar personální, ale oddělení sociálních médií spadající pod odbor komunikace. Zajišťuje propagaci orgánů finanční správy s ohledem na nábor nových zaměstnanců. Centralizace tohoto procesu je neefektivní, cíleně zaměřená na velké kraje a problematiku přijímání státních zaměstnanců především v pražských pracovištích. Chybí tak článek v jednotlivých orgánech finanční správy, který by zajišťoval efektivitu výběrových řízení jako takových a napomáhal tak „vychytávat“ jejich nedostatky. Pozvedlo by to personální politiku finanční správy na vyšší úroveň.

7.5 Jaké jsou přínosy procesu výběru státních zaměstnanců na vybraném finančním úřadu dle zákona o státní službě v jeho jednotlivých fázích?

Všechny metody výzkumu si kladly za cíl nastínit přínosy a nedostatky, jež mají jednotlivé fáze výběrového procesu tak, jak je finanční úřad v souladu se zákonem o státní službě vykonává. Tato kapitola shrne přednosti výběrového řízení a odpoví tak na DVO5.

Specifikace služebního místa

Řádný výkon úřadu je dán systemizací. Ta spojuje konkrétní místo s konkrétní činností a platovou třídou. S takto zafixovanou pozicí nelze hýbat, čímž je zajištěna stabilita institucí. Je tak plánování nových služebních míst, analýzu a aktualizaci specifikace stávajících. Stejně tak požadavky a podmínky, které musí uchazeč splňovat. Charakteristiku systemizovaných služebních míst provádí přímý nadřízený jednotlivých pozic, schvaluje služební orgán. Tedy nejlépe kompetentní osoby. Aktualizace charakteristik se provádí jednou ročně, čímž je zajištěno plánování nových míst, analýza stávajících a aktualizace jejich specifikace.

Doložení splnění definovaných požadavků

Jednoznačně se výzkumem na zvoleném finančním úřadu prokázala vstřícnost novelizace k uchazečům v případě dokládání splnění požadavků, kdy uchazeč vyplní jen přiložená čestná prohlášení, nedokládá zdravotní způsobilost, nestará se o výpis z evidence Rejstříku trestů. Šanci mají i uchazeči, kteří splňují jen daný stupeň vzdělání, neboť konkrétní obor je pouze výhodou, jeho nesplnění není překážkou. Stejně jako když uchazeč nepřiloží životopis a motivační dopis nebo místo přiložené žádosti vyplní vlastní formulář. Když v žádosti něco chybí, uchazeč je upozorněn, aby toto před pohovorem doplnil. Úřad zatím nemá žádný případ vyřazení uchazeče. Okruh uchazečů je tak neomezený.

Přilákání uchazečů

Úřad využívá přilákání uchazečů i jinou metodou, než pevně zakotveným vyvěšením

oznámení o vyhlášení výběrového řízení na úřední desce. Spolupracuje s úřadem práce, s vysokými školami, finanční správa má uzavřenou smlouvu s portálem jobdnes.cz, osvědčila se metoda doporučení stávajícím zaměstnancem, která je proto nově i finančně bonusována.

Selekce žadatelů

Novelizace dovoluje v případě, kdy je uchazečů, jejichž žádost nebyla vyřazena, více než 10, udělat předvýběr těch nejlepších písemným testem. Přestože toho vybraná organizace nevyužívá, je to dobrá změna.

Strukturovaný pohovor

Zákon stanoví způsob samotného výběru strukturovaným pohovorem před výběrovou komisí a jeho důkladnou přípravu. Zajištěn je rovný přístup ke všem uchazečům, objektivita.

Stanovení povinnosti náhradního termínu konání pohovoru

Další předností ve vztahu k uchazečům je v případě náležité omluvy zajištění pohovoru v náhradním termínu i za cenu, že se tak výběrové řízení protáhne.

Lhůta pro podávání žádostí

Kratší minimální lhůta pro podávání žádostí je vyhodnocena jako další přínos. Dovoluje zkrátit celou délku výběrového řízení v případě, že se očekává dostatečný počet uchazečů nebo je-li potřeba obsazované místo naplnit co nejdříve.

Přímý představený členem výběrové komise

Velkým přínosem je umožnění členství přímého nadřízeného obsazovaného místa ve výběrové komisi.

Námitky

Ochranným prostředkem uchazečů je možnost podávat námitky, a to nejen těm označeným jako neúspěšní, ale i těm úspěšným, kteří nebyli vybráni jako nejvhodnější. Ve sledovaném úřadu k nim zatím nedošlo, což dokazuje nejen vstřícnost směrem

k veřejnosti, ale i profesionální přístup k plnění zákonných povinností.

Vyrozumění o výsledku výběrového řízení

Kladně je výzkumem hodnoceno i konkretizování v případě nejvhodnějšího vybraného kandidáta. Do vyrozumění již nejsou tři nejvhodnější uváděni v abecedním pořadí, ale dle pořadí úspěšnosti a tak je jasné naznačeno, kdo byl vybrán jako první nejlepší.

Vedení spisu

O celém průběhu řízení je vedena dokumentace, která se stává součástí spisu. Účastníci tak mají možnost nahlížet do archivu způsobu provedení celého procesu.

7.6 Jaké jsou nedostatky procesu výběru státních zaměstnanců na vybraném finančním úřadu dle zákona o státní službě v jeho jednotlivých fázích?

Hlavní činností personalisty-administrátora, jakožto organizátora výběrových řízení na finančním úřadu, tzn. v celém kraji, kam jeho působnost spadá, je právě zajišťování této agendy. Zná přesně jednotlivé kroky, které mu ukládá metodická pomůcka. Ta je vypracována v souladu se zákonem o státní službě. Může-li někdo profesionálně hodnotit výběrový proces, je to právě on. Dva roky administrativně a organizačně zajišťoval tuto agendu na základě platného zákona o státní službě. Má zkušenosti s podmínkami zákona před i po novelizaci. V roce 2017 bylo provedeno celkem 112 výběrových řízení, z toho 12 se muselo provést znovu. Nedostatky, které shrnuje tento účastník (U1) a zároveň vyšly během celého výzkumu, jsou obsahem této kapitoly, odpovědi na DVO6.

Zodpovědnost služebního orgánu

Každý úkon během celého procesu je dokumentován, protokolován. Za vše je zodpovědný přímo ředitel finančního úřadu. Je požadován jeho podpis na všech dokumentech. Nemá jmenovaného zástupce, jako v případě jiných dokumentů k chodu úřadu, který by je podepisoval za něho. Někdy tak dochází k časovým prodlevám díky jeho nepřítomnosti a doručování.

Administrativní zátěž

Metodická pomůcka v návaznosti na zákon o státní službě vymezuje potřebné dokumenty. Těch může být i 35 ke každému výběrovému řízení (viz Příloha č. 1 – Seznam vzorů dokumentů k výběrovému řízení). Oznámení o vyhlášení výběrového řízení je i několikastránkové a nahrazuje klasické inzeráty používané soukromými firmami. Např. vzor žádosti o přijetí je sedmistránkový. Zatímco je povolena značná benevolence uchazečům, administrativa pro úřady je formalizována.

Doložení splnění požadavků

Zatímco je v tomto případě jasný přínos pro uchazeče, větší nápor je kladen na realizátory výběrového řízení. Mnohé nesplnění požadavků se toleruje, konkrétní vzdělání se nespecifikuje, což láká větší počet uchazečů a časově a administrativně prodlužuje celý proces, protože výběrový pohovor se koná se všemi. Navíc se hlásí nemalý počet těch, co to jdou „pouze zkusit“.

Využívání z vnitřních zdrojů

I stávající zaměstnanec se musí hlásit do výběrového řízení jako ostatní uchazeči.

Přilákání uchazečů

Využívání různých metod přilákání uchazečů je zákonem umožněno, úřad toho využívá, je ale centralizováno jejich finanční čerpání a vymezeno znění inzerce.

Selekce uchazečů, předvýběr

Nesplnění požadavků nemůže být vždy důvodem k vyřazení. Pohovor je uskutečňován se všemi uchazeči. Nevyužívá se ani odbornou literaturou doporučená selekce personalistou na základě životopisů. Klade to velké nároky na práci výběrové komise. Vzhledem k nízké věkové hranici pro přijetí do služebního poměru a nepožadování konkrétního studijního oboru dochází k přesycení nekvalitního počtu uchazečů.

Strukturovaný pohovor

Strukturovaný pohovor zajišťuje odborná komise. Stejně otázky dostává uchazeč absolvent i stávající zaměstnanec s praxí.

Povinnost náhradního termínu

Požádá-li uchazeč o náhradní termín, je mu vyhověno. Pokud to vážně neohrozí chod úřadu, je mu vyhověno i v případě, mělo-li by výběrové řízení trvat i déle než 90 dnů. Odrazuje to vhodné uchazeče, kteří z výběrového řízení z časového prodlení můžou odstoupit.

Námitky

Rozšiřuje se možnost podávání námitek i pro ty, co uspěli a nebyli vybráni jako nejvhodnější. Čekání na případné námitky časově prodlužuje každé výběrové řízení o 5 dní, kdy se čeká, za nějaké námitky přijdou, v případě jejich podání pak o dalších 15 dní.

Vyrozumění o výsledku výběrového řízení

Vyrozumění je zasíláno doporučenkou poštou co nejdříve po odhlasovaném pořadí jednotlivých uchazečů. Dle správního řádu se za lhůtu o doručení počítá 10 dnů. Od tohoto dne běží lhůta pro podávání námitek. Dohoda o výběru nejvhodnějšího je nejlepšímu kandidátovi zasílána až po uplynutí lhůty pro podání námitek. Hrozí, že vybraný kandidát může mezitím uzavřít pracovní smlouvu s jiným zaměstnavatelem. Navíc to zejména mezi nejvhodnějšími třemi vybranými kandidáty vzbuzuje nervozitu a značnou nejistotu.

Součástí vyrozumění je jmenný seznam účastníků pohovoru včetně pořadí jejich úspěšnosti.

Zrušení výběrového řízení

Nepřihlásí-li se do výběrového řízení v uvedené lhůtě žádný uchazeč, či nepostoupí-li žádný k pohovoru, nebo pokud všichni odstoupí, výběrové řízení se zruší. Musí se vyhlásit zcela nové. Je-li již podepsané rozhodnutí o přijetí do služebního poměru s nejvhodnějším uchazečem, výběrové řízení je ukončeno. Nenastoupí-li však tento

zaměstnanec, již nelze oslovit druhého nejvhodnějšího, ale znovu vyhlásit výběrové řízení a celý proces opakovat.

Délka celého procesu

Lhůta pro podávání žádostí nesmí být kratší než 10 dní a má být dokončeno zpravidla do 90 dnů ode dne uplynutí lhůty pro podávání žádostí. Tedy celková délka výběrového řízení se může protáhnout až na 100 dní.

Zanedbatelná není ani délka čekání na to, zda se může uzavřít dohoda o výběru nejvhodnějšího žadatele a s ním následně sepsat rozhodnutí o přijetí, neboť 10 dní od zaslání vyrozumění doporučenkou se čeká na jejich převzetí a dalších 5 dní na možné podání námitek.

Řízení dle správního řádu

Řadu kroků ovlivňuje vazba zákona na správní řád, což celý proces prodlužuje a administrativně zatěžuje.

Posloupnost kroků

Zákon nedovoluje dané kroky vynechávat, nahrazovat či měnit jejich pořadí.

Pro přehlednost přikládám SWOT analýzu silných a slabých stránek výběrového řízení.

Tabulka č. 10: SWOT analýza

plánování a analýza systemizovaných míst	nedostatek financí na metody přilákání
strukturovaný pohovor	velká administrativní zátěž na realizátory
vedení spisu ke každému výběrovému řízení	nevhodné využívání z vnitřních zdrojů
otevřenost široké veřejnosti (absolventi, bez praxe apod.)	nedostatečná selekce žadatelů
profesionální přístup	nezastupitelnost služebního orgánu
S W	
O T	
vstřícnost k uchazečům	neatraktivnost inzerátu
možnost podávat námítky	délka vzoru oznámení a žádosti
možnost náhradního termínu	formulace k přípravě na pohovor
menší administrativní zátěž pro uchazeče	celková délka výběrového řízení

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

Diplomová práce se zabývala dopadem zákona o státní službě na proces obsazování řadových služebních míst státních zaměstnanců po jeho novelizaci. Zákonem o státní službě platným od ledna 2015 byl naplněn závazek České republiky zavést profesionální, odpolitizovanou, veřejnosti otevřenou státní správu. Zákon výrazně změnil podobu výběrových řízení. Po téměř tříleté implementaci došlo vlnou kritiky k jeho novelizaci. Ta je účinná od 1. června 2017 a reaguje na skutečnosti, jež se v průběhu aplikace zákona objevily. Na změny, jež novelizace přinesla, se diplomová práce zaměřila s cílem zhodnotit její přínos v souvislosti s obsazováním volných služebních míst a poukázat na stále přetrvávající nedostatky. Za účelem vytvořit ještě vhodnější podmínky pro profesionalizaci státní služby je třeba v modifikaci zákona pokračovat. Závěry diplomové práce tak mohou posloužit zainteresovaným osobám v připomínkování stále kritizovaného zákona o státní službě.

Cílem práce bylo zodpovědět hlavní výzkumnou otázku týkající se přínosů a nedostatků procesu výběrového řízení na vybraném finančním úřadu pohledem jeho účastníků po novelizaci zákona o státní službě. Finanční úřad byl vybrán ze dvou důvodů. Je to jeden ze správních úřadů, kam patří organizační jednotky zřízené zákonem a ve všech platí, že se řídí zákonem o státní službě. Závěry z výzkumu na jednom úřadu tak lze očekávat i na těch ostatních. Druhým důvodem byl fakt, že ve zmíněné organizaci sama pracuji, znám prostředí. Navíc jsem před časem prošla výběrovým řízením dle pravidel zákona o státní službě, tato problematika mi tedy nebyla úplně cizí.

Soukromé společnosti v případě získávání a přijímání zaměstnanců využívají širokých možností, jak co nejefektivněji vybrat správné lidi do svého kolektivu, aby přinesli organizaci co největší hodnotu. Z jejich praxe i z doporučení odborné literatury vyplývá, že je vhodné různé postupy dle konkrétní obsazované pozice kombinovat, měnit s ohledem na čas, finanční prostředky, uspokojivý počet potenciálních uchazečů. Je to s ohledem na to, že neexistuje jeden platný model vhodný pro všechna pracovní místa. Důležitá je atraktivnost inzerátu, vhodný model zveřejnění, stanovení požadavků dle klíčových charakteristik místa, předvýběr a kvalitně provedený výběr, zachovávání

rovných příležitostí, respektování antidiskriminačního zákona.

Zákon o státní službě vznikl jako krok ke stabilizaci, profesionalizaci státní správy s cílem zároveň ji modernizovat a zefektivnit. I po novelizaci zákon přísně reguluje personální procesy ve státní správě, výběrová řízení nevyjímaje a jejich realizátoři se striktně drží postupů a podmínek jejich provedení.

Provedený výzkum prokázal přínosy novelizaci zejména směrem k potenciálním uchazečům. Státní správa se dlouhodobě potýká s problémem obsazování volných systemizovaných míst, novelizace se tak snažila především vyjít vstříc právě jim. Obsazování volných služebních míst ctí zásadu publicity, tedy to, aby se o místo mohlo ucházet co nejvíce občanů. V požadavcích se málo klade důraz na odborné vzdělání, praxi a specifické požadavky.

Způsob přihlášení se zjednodušil a přesto, že se musí provést jen písemně, přibližuje se zvyklostem moderních soukromých společností. Uchazeči stačí vyplnit žádost o přijetí do služebního poměru a potřebné dokumenty předložit až před pohovorem, některé až před samotným přijetím. Srozumitelnější je vyrozumění o výběru nejvhodnějšího žadatele, kdy první na seznamu uvedený ví, že byl vybrán.

Zákon je nadále vstřícný v případě umožnění náhradního termínu pro pohovor.

Ochranným prostředkem neúspěšných, ale i úspěšných uchazečů, je možnost podávat námítky. Úřad má zřízeno systemizované služební místo určené přímo jen k zajišťování administrace s výběrovým řízením. Tento zaměstnanec je po celou dobu uchazečům nápomocen.

O co větší vstřícnost je směrem k uchazečům, o to vyšší zátěž je kladena na organizátory celého procesu, a to mnohdy bez většího přínosu.

Proces zatěžuje vazba zákona na správní řád, který výběrové řízení administrativně a časově zahrnuje nutností dodržovat určité lhůty a kroky jednání. Řešením by mohlo být např. povolení komunikace i jinou než písemnou formou oběma stranám a některé lhůty minimalizovat podobně jako např. délku oznámení.

Eliminací možných námitek se úřad snaží vyhovět všem uchazečům. Náhradní termíny můžou proces až nesmyslně prodloužit a odradit tak vhodné kandidáty. Vymezení nebo odstranění pojmu překážky na vůli žadatele nezávislých by úřadům povolilo spontánně reagovat na povahu požadovaných náhradních termínů.

Kritizovaná délka celého procesu byla alespoň částečně zkrácena v podobě

snížení minimální lhůty pro vyvěšení oznámení o vyhlášení výběrového řízení.

Zmizela absurdita zákazu přímého nadřazeného aktivně vybírat uchazeče, smí být jmenován členem výběrové komise, což se jeví jako neúčinnější krok novelizace směrem k výběrovým řízením. Vždyť v soukromých společnostech je právě přímý nadřazený klíčovou postavou výběru nových zaměstnanců.

Výzkum prokázal nedostatečnou provázanost specifikace služebního místa při stanovení podmínek a požadavků na uchazeče už od momentu podávání žádostí. Nepožaduje se praxe, konkrétní studijní obor, praxe práce s lidmi, v administrativě apod. Mnohdy se tak hlásí i méně kvalitní uchazeči, což celý proces včetně ostatních nešvarů v podobě nulového předvýběru a vstřícnosti k náhradním termínům časově a administrativně protahuje.

Nedostatečný předvýběr před komisí připravený strukturovaný pohovor založený na prokázání odborných znalostí staví všechny uchazeče, i ty zjevně z životopisů nevhodných. Zde se nevyplácí pomyslná stejná startovací čára pro všechny uchazeče, neboť při nedostatečných předpokladech je jejich „běh“ k pohovoru zbytečný, odborně zaměřený pohovor je zastaví. Doporučuji využívat předvýběr jako možnost vyřazení nevhodných uchazečů na základě prostudovaných životopisů, motivačních dopisů a cílenějšího výčtu požadavků jakožto první úkol výběrové komise. K pohovorům pak zvát jen ty nejvhodnější. Vymanit je třeba ze zákona fakt, že nedoložení životopisu není překážkou.

Potřebné doklady originálně podepisuje služební orgán. Agendu výběru je potřeba připravovat v návaznosti na jeho přítomnost. V případě podpisu oznámení o vyhlášení výběrového řízení a podpisu rozhodnutí o přijetí do služebního poměru je to opodstatněné. U podpisu ostatních dokumentů, jež provází celý proces, by bylo na místě zvážit možnost delegace této povinnosti na představené dle obsazovaného služebního místa, zejména ředitele územních pracovišť.

Konečně by bylo vhodné zamyslet se nad jmenným seznamem uchazečů, jež je v pořadí úspěšnosti přílohou vyrozumění o výsledku výběrového řízení. Vzhledem k tomu, že je každá přijatá žádost uchazeče označena jednacím číslem, může jako alternativa jména posloužit například právě toto číslo, a to v zájmu ochrany osobních údajů.

Na zvážení jsou i minimální možnosti výběru z vnitřních zdrojů, kdy i stávající

osvědčený zaměstnanec musí projít výběrovým řízením, ačkoliv je mnohdy jasné, že bude vybrán právě on.

Závěrem diplomové práce je zjištění, že nadále v zákoně přetrvávají dlouhodobě kritizované oblasti, a to nadbytečná byrokracie a formalistický přístup. Pro úřady to znamená navyšování systemizovaných míst spojených s touto agendou, pro uchazeče jistou dezorientaci.

Z diplomové práce je viditelné, že zákon o státní službě ctí princip nediskriminace a otevřenosti výběrových řízení široké veřejnosti, jeho aplikace byla ve státní správě správná a nutná. Nedotaženost jednotlivých kroků a postupů je však na úkor hospodárnosti, účelnosti a tím celkové efektivitě procesu výběru státních zaměstnanců. Přestože je státní správa velice specifickou oblastí, při modifikaci zákona o státní službě by jeho autoři měli více čerpat ze zkušeností personálních specialistů a velkých soukromých moderních společností.

Použitá literatura:

ARMSTRONG, M. 2010. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing.

BĚLECKÝ, M. 2015. *Zákon o státní službě a zákony související. Komentář*. Praha: VOX a.s.

COMPTON, R., MORRISSEY, B., NANKERVIS, R. Alan. 2009. *Effective Recruitment and Selection Practices*. Sydney: CCH Australia Limited

CRONIN, E. Brian. 2012. *Attracting, Recruitment, and Retaining Skilled Staff for Transportation*. Washington DC: Transportation Research Board

ČOPÍKOVÁ A., BLÁHA J., HORVÁTHOVÁ P. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB – TU

DISMAN, M. 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Univerzita Karlova v Praze: Karolinum

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck

FERJENČÍK, J. 2000. *Úvod do psychologie metodologického výzkumu*. Praha: Portál

FOOT., M., HOOK, C. 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press

HENDL, J. 2006. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum

HUBERMAN, A., M., MILES, M., B. 1998. *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebooks*. Los Angeles: Sage Publications

KASPER, H., MAYRHOFER, W. 2005. *Personální management: řízení organizace*. Praha: Linde

KOCIÁNOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada

KOUBEK, J. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada

KOUBEK, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press

MIOVSKÝ, M. 2010. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada

PICHRT, J. a kol. 2015. *Zákon o státní službě. Komentář*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.

PRIEN, P. Erich. 2009. *A Practical Guide to Job Analysis*. San Francisco: Pfeiffer

STÝBLO, J. 1993. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s.

ŠIKÝŘ, M. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer

ŠEĐOVÁ, K., ŠVAŘÍČEK R. 2013. *Jak psát kvalitativně orientované výzkumné studie. Kvalita v kvalitativním výzkumu*. MU, Ústav pedagogických věd

VLČKOVÁ, E., KAŠPAROVÁ I., BLÁHOVÁ P. 2015. *Zákon o státní službě*. Praha: ANAG

YEUNG, R. 2011. *Successful Interviewing and Recruitment*. Philadelphia: Kogan Page

ZICH, F. 2004. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Eurpress

ŽIŽLAVSKÝ, M. 2003. *Metodologie pro sociální politiku a sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita

Online zdroje

Generální finanční ředitelství. 2013. *Informace o činnosti FS ČR za rok 2016*. [online]. [cit. 10-11-2017]. Dostupné z: <<http://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/fs-financni-sprava-cr/Informace_o_cinnosti_FS_CR_za_rok_2016.pdf>>

Systém státní služby v členských státech Evropské unie. 2017. [online]. [cit. 10-11-2017]. Dostupné z: <<<http://docplayer.cz/302781-Nekolik-poznamek-k-systemum-statni-sluzby-v-clenskyh-statech-evropske-unie.html>>>

Zákon č. 234/2014 Sb. 2015. Zákon o státní správě [online]. [cit. 17-01-2018]. Dostupné z: <<<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>>>

Zákon č. 456/2011 Sb. Zákon o Finanční správě České republiky. 2012. [online]. [cit. 15-12-2017]. Dostupné z: <<<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-456>>>

Interní dokumenty organizace

Organizační řád Finanční správy České republiky, 2015

Metodická pomůcka odboru služebních a pracovněprávních vztahů pro výběrová řízení dle zákona o státní službě. 2017. Praha

Anotace

Autor práce:	Bc. Ivana Wasserbauerová
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Horáková, PhD.
Instituce:	Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sociálních studií
Katedra:	Katedra sociální politiky a sociální práce
Obor:	Veřejná politika a lidské zdroje
Počet slov základního textu:	23 045
Klíčová slova:	zákon o státní službě, finanční úřad, státní zaměstnanec, výběrové řízení, výběrový pohovor

Analýza a hodnocení výběrového řízení po novelizaci zákona o státní službě pohledem jeho účastníků na vybraném finančním úřadu

Diplomová práce si klade za cíl zhodnocením způsobu výběru státních zaměstnanců najít přínosy a nedostatky, jež do tohoto procesu přinesl zákon o státní službě.

V teoretické části práce člení výběrové řízení na jeho jednotlivé fáze a shrnuje doporučení, která k nim přináší odborná literatura. Ta jsou konfrontována s podmínkami výběrového řízení dle zákona o státní službě.

Metodologická část práce popisuje způsob získávání a analýzu informací a stanovuje dílčí výzkumné otázky, které pomohou dobrat se odpovědi na hlavní výzkumnou otázku.

Empirická část práce rozebírá nashromážděné potřebné informace, vyvozuje závěr a stanovuje silné a slabé stránky výběrového řízení po novelizaci zákona o státní službě aplikované na vybraném správním úřadu a odhaluje tak přínosy, ale i přetrvávající nedostatky zákona o státní službě. Právě ty se mohou stát podkladem k připomínkování stále kritizovaného zákona o státní službě.

Annotation

Author of thesis:	Bc. Ivana Wasserbauerová
Supervisor:	PhDr. Markéta Horáková, PhD.
Institution:	Masaryk University, Faculty of Social Studies
Department:	Department of Social Policy and Social Work
Programme:	Public Policy and Human Resources
Word count:	23 045
Key words:	Civil Service Act, tax office, civil servant, selection procedure, selection interview

The Analysis and Assessment of the Selection Process according to the Latest Amendment to the Civil Service Act from the viewpoint of the Participants at a Selected Tax Office

The aim of the thesis is to evaluate the selection process of civil servants and to find benefits and deficiencies brought into this process by the Civil Service Act.

In the theoretical part of the thesis, the selection process is divided into its individual phases and the recommendations given in the literature are summarized and further confronted with the selection process requirements under the Civil Service Act.

The methodological part of the thesis describes how to obtain and analyze information and defines partial research questions to help answer the main research question.

The empirical part of the thesis discusses the collected necessary information, draws conclusions and sets the strengths and weaknesses of the selection process brought by the amendment to the Civil Service Act applied to the selected administrative authority, revealing the benefits and remaining weaknesses of the Civil Service Act. It is these that can become the basis for commenting on the ever-criticized Civil Service Act.

Jmenný rejstřík

A

Armstrong, 9, 11, 12,
15, 16, 17, 18, 19, 20,
21, 22, 23, 39, 45, 91,
110, 114

B

Bělecký, 25, 26, 27, 28,
29, 30, 31, 32, 41

Bláha, 18, 91

Bláhová, 92

C

Compton, 14

Cronin, 18, 91

Č

Čopíková, 10, 18, 91

D

Disman, 48, 91

Dvořáková, 9, 14, 17,
18, 91

F

Ferjenčík, 47, 91

Foot, 20, 21, 91

H

Hendl, 47, 48, 51, 91

Hook, 20, 21, 91

Horváthová, 18, 91

Huberman, 51, 91

K

Kasper, 13, 91

Kašparová, 92

Kociánová, 9, 11, 91,
109

Koubek, 9, 11, 12, 13,
14, 17, 19, 21, 23, 91,
109

M

Mayrhofer, 13, 91

Miles, 91

Miovský, 47, 49, 92

N

Nankervis, 91

P

Pichrt, 27, 29, 30, 39,
40, 92

Prien, 12, 13, 46, 69, 92

S

Stýblo, 11, 92

Š

Šedřová, 48, 92

Y

Yeung, 21, 92

Z

Zich, 48, 92

Ž

Žižlavský, 49, 92

Věcný rejstřík

E

e-recruitment, 16

F

Finanční správa, 57, 69

finanční úřad, 44, 45, 48, 52, 57, 59, 61,
63, 67, 77, 80, 93

G

Generální finanční ředitelství, 57, 58,
59, 60, 69, 70, 79, 80, 114

I

informační systém, 27, 67, 68, 71

inzerce, 13, 15, 16, 52, 69, 83

K

komise, 21, 30, 32, 33, 35, 38, 39, 41,
45, 47, 49, 54, 67, 72, 73, 74, 75, 76,
77, 78, 84, 113

L

lhůta, 29, 31, 82, 84, 85, 115

M

motivační dopis, 18, 38, 70, 76, 81

N

novelizace, 6, 7, 32, 33, 34, 44, 56, 80,

81, 87, 88, 108, 109, 111, 112, 113,
115

O

Odvolací finanční ředitelství, 57, 59

Organizace a systemizace, 65

outsourcing, 16

P

personalista, 21, 23, 27, 39, 44, 55, 58,
61, 65, 66, 67, 70, 71, 73, 79, 112

personalista-administrátor, 61, 65, 66,
67, 70, 71, 73, 78, 79, 112, 113, 115

platová třída, 25, 27, 33, 65

pohovor, 20, 21, 23, 30, 31, 33, 38, 39,
41, 53, 54, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 81,
83, 84, 88, 93, 110, 113

předvýběr, 18, 19, 54, 76, 78, 81, 84

Ř

řízení lidských zdrojů, 6, 8, 9, 23, 91,
108

S

služební místo, 25, 26, 27, 29, 30, 31,
32, 33, 34, 36, 37, 44, 45, 61, 65, 67,
76, 112

služební orgán, 26, 30, 38, 48, 61, 68,
74

služební poměr, 26, 31, 41

služební úřad, 27, 29, 66, 82

sociální síť, 17, 69

správní řád, 71, 73, 78, 79, 88, 111, 113,
115

systemizace, 25, 26, 58, 65

systemizované místo, 36, 58, 112

U

uchazeč, 11, 12, 18, 20, 22, 27, 28, 29,
30, 32, 34, 36, 37, 38, 41, 55, 66, 71,
72, 73, 74, 75, 78, 80, 81, 84, 85, 110

V

výběrové řízení, 10, 23, 24, 26, 27, 30,
34, 35, 37, 39, 41, 49, 52, 61, 65, 68,
69, 74, 81, 84, 85, 93, 109, 111, 113

Z

zákon o státní službě, 23, 33, 34, 35, 36,
39, 43, 44, 56, 75, 80, 83, 88, 93,
110, 113

Ž

žádost, 29, 99

životopis, 18, 38, 76, 81, 109

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Seznam grafů

Graf č. 1: Členění zaměstnanců podle pohlaví	66
Graf č. 2: Členění zaměstnanců podle vzdělání	66

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Organizační schéma finančního úřadu	64
---	----

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	15
Tabulka č. 2: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů	16
Tabulka č. 3: Údaje o účastnících výzkumu	50
Tabulka č. 4: Dílčí výzkumné otázky	52
Tabulka č. 5: Operacionalizace	53
Tabulka č. 6: Evidenční počet zaměstnanců FS ČR k 31. 12. 2016	62
Tabulka č. 7: Plnění limitu počtu zaměstnanců FS ČR v roce 2016	63
Tabulka č. 8: Členění zaměstnanců podle vzdělání a pohlaví	65
Tabulka č. 9: Vznik a skončení služebních poměrů zaměstnanců za rok 2017	66
Tabulka č. 10: SWOT analýza	91

Přílohy

Příloha č. 1: Seznam vzorů dokumentů k výběrovým řízením

Příloha č. 2: Oznámení o vyhlášení výběrového řízení

Příloha č. 3: Žádost o přijetí do služebního poměru

Příloha č. 1

Příloha č. 1 – Seznam vzorů dokumentů

Seznam vzorů dokumentů k výběrovému řízení:

1. Usnesení o spojení výběrového řízení,
2. Oznámení o vyhlášení výběrového řízení,
3. Žádost o přijetí do služebního poměru – ostatní zaměstnanec,
4. Žádost o přijetí do služebního poměru – představený,
5. Čestné prohlášení - lustrace,
6. Vyrozumění o vyřazení žádosti – podání po lhůtě,
7. Seznam doručených žádostí,
8. Potvrzení o převzetí žádosti,
9. Jmenování členů výběrové komise,
10. Záznam z prvního jednání výběrové komise,
- 10a Záznam z jednání výběrové komise – sekretariát otevírá obálky,
- 10b Záznam z druhého jednání výběrové komise,
11. Prezenční listina,
12. Pozvánka členům výběrové komise IS,
- 12a Pozvánka členům výběrové komise e-mail,
- 12b Pozvánka členům výběrové komise – druhé jednání IS,
- 12c Pozvánka členům výběrové komise – druhé jednání e-mail,
13. Jednací řád,
- 13a Bodové hodnocení,
14. Arch doložených dokumentů a příloh žádosti,
15. Protokol o otevírání obálek,
- 15a Protokol o otevírání obálek – sekretariát,
16. Vyrozumění o vyřazení žádosti - představený,
- 16a Vyrozumění o vyřazení žádosti – ostatní zaměstnanec,
17. Vyrozumění o vrácení dokumentů – odstoupení z VŘ,
- 17a Vyrozumění o vrácení dokumentů – odstoupení z VŘ- domněnka,
18. Pozvánka na pohovor,
- 18a Pozvánka na pohovor – písemná zkouška,
19. Arch bodování pohovoru - pracovní,
- 19a Arch bodování pohovoru – pracovní,
20. Arch bodování pohovoru – celkové,
- 20a Arch bodování pohovoru – celkové,
21. Protokol o hlasování,
22. Protokol o průběhu a výsledku VŘ,
23. Vyrozumění o výsledku - úspěš,
- 23a Vyrozumění o výsledku - neúspěš,
24. Dodatek protokolu o průběhu a výsledku VŘ,
25. Vyrozumění o vyřízení námitek,
26. Dohoda o výběru nejvhodnějšího žadatele,
27. Vyrozumění o výběru jiného úspěšného žadatele,
28. Usnesení o zrušení výběrového řízení – varianty: nevybral, nikdo neúspěš, všichni vyřazení,
- 28a Usnesení o zrušení výběrového řízení – varianty: nikdo nepodal, všichni odstoupili, domněnka,
29. Vyrozumění o zrušení výběrového řízení – všichni neúspěšní,
- 29a Vyrozumění o zrušení výběrového řízení – nedošlo k dohodě,
30. Vyloučení ze společného VŘ a zrušení VŘ,
31. Usnesení o zastavení VŘ,
32. Vyrozumění o zastavení VŘ,
33. Usnesení o zrušení VŘ – vyhovění námitkám,
34. Vyrozumění o zrušení VŘ – námitky,
35. Protokol o nahlédnutí účastníka do spisu.

Příloha č. 2

Příloha č. 2 – Oznámení o vyhlášení výběrového řízení

Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na služební místo č. 280018 rada/odborný rada v Oddělení řízení rizik, Sekce řízení úřadu

Č. j.: 34051/18/7427-20290-601965

Datum:

Ředitel Finančního úřadu pro kraj jako služební orgán příslušný podle § 10 odst. 1 písm. f) zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů (dále též „zákon“), vyhlašuje výběrové řízení na služební místo č. 280018 rada/odborný rada v Oddělení řízení rizik, Sekce řízení úřadu Finančního úřadu pro kraj v oboru služby 02 „Daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění“.

Místem výkonu služby jsou

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

Bude-li na základě výsledku výběrového řízení na volné služební místo zařazena osoba, která dosud úspěšně nevykonala úřednickou zkoušku, přijme se tato osoba do služebního poměru na dobu určitou, a to s trváním 12 měsíců.

Má-li být na základě výsledku výběrového řízení na volné služební místo zařazena osoba, která není státním zaměstnancem/státní zaměstnankyní, nebo osoba, která dosud úspěšně nevykonala úřednickou zkoušku, stanoví se jí zkušební doba v délce 6 měsíců.

Předpokládaným dnem nástupu na služební místo je

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

Služba zahrnuje zejména:

- zajišťování vyhledávací, analytické a vyhodnocovací činnosti v oblasti opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti.

Posuzovány budou **žádosti podané ve lhůtě do**, tj. v této lhůtě zaslané služebnímu orgánu prostřednictvím provozovatele poštovních služeb na adresu služebního úřadu Finanční úřad pro kraj nebo osobně podané na podatelnu služebního úřadu na výše uvedené adrese. Žádost lze podat rovněž v elektronické podobě s uznávaným elektronickým podpisem na elektronickou adresu služebního úřadu podatelna2800@fs.mfcr.cz nebo prostřednictvím veřejné datové sítě do datové schránky služebního úřadu ID: 95zn2bb.

Obálka, resp. datová zpráva, obsahující žádost včetně požadovaných listin (příloh) musí být označena slovy: „Neotvírat“ a slovy „Výběrové řízení na služební místo č. 280018 rada/odborný rada v Oddělení řízení rizik Finančního úřadu pro kraj“.

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

Splňuje základní předpoklady stanovené zákonem, tj.:

- a) je státním občanem České republiky, občanem jiného členského státu Evropské unie nebo občanem státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru [§ 25 odst. 1 písm. a) zákona];

Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta první zákona dokládá příslušnými listinami, tj. průkazem totožnosti nebo osvědčením o státním občanství. Při podání žádosti lze podle § 26 odst. 2 zákona doložit pouze písemné čestné

prohlášení o státním občanství popř. prostou kopií průkazu totožnosti; uvedenou listinu lze v takovém případě doložit následně, nejpozději před konáním pohovoru; Žadatel, který není státním občanem České republiky, musí zkouškou u osoby, která jako plnoprávný člen Asociace jazykových zkušebních institucí v Evropě uskutečňuje touto asociací certifikovanou zkoušku z českého jazyka jako cizího jazyka, prokázat znalost českého jazyka; to neplatí, doloží-li, že absolvoval alespoň po dobu 3 školních roků základní, střední nebo vysokou školu, na kterých byl vyučovacím jazykem český jazyk. Splnění tohoto předpokladu se dokládá příslušnou listinou.

b) **dosáhl věku 18 let** [§ 25 odst. 1 písm. b) zákona];

c) **je plně svéprávný** [§ 25 odst. 1 písm. c) zákona];

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

d) **je bezúhonný** [§ 25 odst. 1 písm. d) zákona];

Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 věta druhá zákona dokládá výpisem z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce. Pokud žadatel do žádosti poskytne údaje nutné k obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů¹, není již povinen výpis z evidence Rejstříku trestů doložit, neboť si ho služební orgán vyžádá na základě poskytnutých údajů přímo od Rejstříku trestů.

Není-li žadatel státním občanem České republiky, je povinen doložit bezúhonnost obdobným dokladem o bezúhonnosti²;

e) **dosáhl vzdělání stanoveného zákonem pro toto služební místo** [§ 25 odst. 1 písm. e) zákona], tj. vysokoškolské vzdělání v bakalářském nebo 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). Při podání žádosti lze podle § 26 odst. 2 zákona doložit pouze písemné čestné prohlášení o dosaženém vzdělání; uvedenou listinu lze v takovém případě doložit následně, nejpozději před konáním pohovoru;

f) **má potřebnou zdravotní způsobilost** [§ 25 odst. 1 písm. f) zákona];

Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 3 zákona dokládá písemným čestným prohlášením o zdravotní způsobilosti. U nejvhodnějšího žadatele vybraného podle § 28 odst. 2 nebo 3 zákona služební orgán ověří splnění tohoto předpokladu zajištěním vstupní lékařské prohlídky podle zákona o specifických lékařských službách;

K žádosti dále žadatel přiloží:

- a) strukturovaný profesní životopis,
- b) motivační dopis.

Finanční správa České republiky respektuje požadavky genderové rovnosti, zajišťuje při výkonu práv a povinností rovné zacházení se všemi žadateli. Pod pojmem žadatel se rozumí žadatel nebo žadatelka v závislosti na podání žádosti do výběrového řízení mužem nebo ženou a obdobně pro další pojmy totožného charakteru.

¹ Rozsah údajů nutných pro obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů je uveden ve formuláři žádosti.

² Podle § 26 odst. 1 zákona jde o doklad obdobný výpisu z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce, osvědčující bezúhonnost, vydaný státem, jehož je žadatel státním občanem, jakož i státy, v nichž žadatel pobýval v posledních 3 letech nepřetržitě po dobu delší než 6 měsíců (dále jen „domovský stát“), a doložený úředním překladem do českého jazyka; pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se bezúhonnost písemným čestným prohlášením.

Č. j.: 34051/18/7427-20290-601965

Na státního zaměstnance zařazeného v orgánech Finanční správy České republiky se vztahují omezení některých práv a zákaz výkonu některých činností podle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů (zejména § 33, § 77, § 80 – 83 a § 197), zákona č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů (zejména § 15), a dále podle zákona č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů, ve znění pozdějších předpisů.

Bližší informace poskytnete:

ředitel finančního úřadu

Příloha č. 3

Příloha č. 3 – Žádost o přijetí do služebního poměru

Žádost

o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo



Označení a adresa služebního orgánu, kterému je žádost adresována	ředitel Finančního úřadu pro kraj Finanční úřad pro kraj
--	---

Údaje o žadateli

Jméno(a) a příjmení, titul	
Datum narození	
Adresa místa trvalého pobytu¹ ve tvaru obec, část obce, ulice, číslo popisné, PSČ, stát	
Adresa pro doručování, pokud je odlišná od adresy místa trvalého pobytu ve tvaru obec, část obce, ulice, číslo popisné, PSČ, stát	
Telefonní číslo²	
E-mail³	
Datová schránka³	ANO / NE Identifikátor datové schránky:

Údaje sloužící k obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů⁴

Rodné příjmení	
Rodné číslo	
Číslo platného občanského průkazu	

Údaje sloužící ke statistickým účelům

Jak jste se o této pozici dozvěděl/a (označte jednu z možností)	Úřední deska FS ☐ Internet FS ☐ Úřad práce ☐ Inzerce ☐ Doporučení ☐ Sociální sítě ☐ Jiné (prosím uveďte):
--	---

Specifikace žádosti

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

² Nepovinný údaj.

³ Nehodící se škrtněte, v případě, že vlastníte datovou schránku, uveďte její identifikátor

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

Žádám o přijetí do služebního poměru⁵ a	☐
zařazení na služební místo⁶ č. 280018 rada/odborný rada	☐
ve služebním úřadu FÚ pro kraj	
v Sekci řízení úřadu	
v Oddělení řízení rizik	

Čestné prohlášení⁷

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

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

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

☐ jsem státním občanem⁸ _____,

☐ jsem dosáhl/a vzdělání stanoveného zákonem o státní službě pro předmětné služební místo, a to _____⁹,

neboť jsem úspěšně absolvoval/a studijní program v oboru _____¹⁰

na _____¹¹.

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

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

⁶ Doplněte konkrétní název služebního místa dle oznámení o vyhlášení výběrového řízení.

⁷ S výjimkou prohlášení o svéprávnosti a zdravotní způsobilosti zaškrtněte jednotlivě u každého předpokladu a doplňte podle vysvětlivek, pokud k žádosti nebudete splnění uvedeného předpokladu dokládat listinou. Tu je však třeba doložit následně nejpozději před konáním pohovoru.

⁸ Doplněte „České republiky“, jste-li občanem České republiky, nebo celý název jiného členského státu Evropské unie nebo celý název státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru (Norsko, Lichtenštejnsko, Island), jehož jste občanem.

⁹ Doplněte podle stupně dosaženého vzdělání - středního vzdělání s výučním listem / středního vzdělání s maturitní zkouškou / vyššího odborného vzdělání / vysokoškolského vzdělání v bakalářském studijním programu / vysokoškolského vzdělání v magisterském studijním programu.

¹⁰ Doplněte obor.

¹¹ Doplněte název školy.

Seznam příloh žádosti

1. Kopie občanského průkazu nebo jiného průkazu totožnosti, z něhož je zřejmé státní občanství žadatele [§ 25 odst. 1 písm. a) ve spojení s § 26 zákona o státní službě] ¹²	☐
2. Výpis z evidence Rejstříku trestů, který není starší než 3 měsíce, resp. obdobný doklad o bezúhonnosti, není-li žadatel státním občanem České republiky [§ 25 odst. 1 písm. d) ve spojení s § 26 odst. 1 zákona o státní službě] ¹³	☐
3. Originál, úředně ověřená kopie nebo prostá kopie dokladu o dosaženém vzdělání [§ 25 odst. 1 písm. e) ve spojení s § 26 zákona o státní službě] ¹⁴	☐
4. Doklad prokazující znalost českého jazyka, není-li žadatel státním občanem České republiky nebo doklad prokazující, že se na žadatele vztahuje výjimka z prokazování znalosti českého jazyka (§ 25 odst. 2 zákona o státní službě) ¹⁵	☐
<u>Další přílohy</u>	
5. Strukturovaný profesní životopis	☐
6. Motivační dopis	☐

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

¹² Pokud žadatel nezaškrtně a nedoplní čestné prohlášení o státním občanství, které je součástí této žádosti, popř. nedoloží čestné prohlášení na samostatné listině, lze čestné prohlášení nahradit doložením prosté kopie občanského průkazu nebo jiného průkazu totožnosti, z něhož je zřejmé státní občanství žadatele. Nejpozději před konání pohovoru je třeba doložit příslušnou listinu, kterou bude státní občanství žadatele prokázáno (originál občanského průkazu nebo jiného průkazu totožnosti, popř. osvědčení o státním občanství).

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

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

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

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

Poznámky¹⁷

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

V

Dne:

Podpis:

Záznamy služebního orgánu¹⁸

Průkaz totožnosti _____¹⁹ č. _____ předložen
dne _____.

Podpis oprávněné úřední osoby _____

Poučení pro žadatele:

Poskytnutí osobních údajů uvedených v žádosti je povinným poskytnutím osobních údajů ve smyslu § 5 odst. 2 písm. a) a § 11 odst. 2 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů a jejich rozsah vyplývá z § 45 odst. 2 a § 37 odst. 2 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů a z § 25 a 26 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů. Následkem neposkytnutí požadovaných údajů je vyřazení žádosti z výběrového řízení podle § 27 odst. 2 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů. Každý subjekt údajů, který zjistí nebo se domnívá, že správce nebo zpracovatel provádí zpracování jeho osobních údajů, které je v rozporu s ochranou soukromého a osobního života subjektu údajů nebo v rozporu se zákonem, zejména jsou-li osobní údaje nepřesné s ohledem na účel jejich zpracování, může požádat správce nebo zpracovatele o vysvětlení, nebo požadovat, aby správce nebo zpracovatel odstranil takto vzniklý stav. Zejména se může jednat o blokování, provedení opravy, doplnění nebo likvidaci osobních údajů.

Na státního zaměstnance zařazeného v orgánech Finanční správy České republiky se vztahují omezení některých práv a zákaz výkonu některých činností podle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů (zejména § 33, § 77, § 80 – 83 a § 197), zákona č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů (zejména § 15), a dále podle zákona č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů, ve znění pozdějších předpisů.

¹⁷ Do poznámky žadatel uvede jiné důležité skutečnosti, které mají dopad na rozhodování o žádosti:

1. požadavek na povolení kratší služební doby dle § 116 zákona o státní službě nebo
2. zda zařazením na služební místo může vzniknout situace uvedená v § 43 odst. 1 zákona o státní službě (kdy státní zaměstnanci, kteří jsou sobě navzájem osobami blízkými, nesmějí být zařazeni ve službě tak, aby jeden byl přímo podřízen druhému, nebo podléhal jeho finanční nebo účetní kontrole).

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

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

Stat'

Vymezení tématu „Analýza a hodnocení výběrového řízení po novelizaci zákona o státní službě pohledem jeho účastníků na vybraném finančním úřadu“

Tato diplomová práce se zabývá procesem obsazování volných služebních míst na vybraném finančním úřadu po novelizaci zákona o státní službě. Ten je jakožto správní úřad organizační jednotkou zřízenou zákonem. Ve správních úřadech se výběrová řízení na obsazení volných služebních míst řídí od roku 2015 zákonem o státní službě. Implementace tohoto zákona do praxe přinesla po čase vlnu kritiky celého jeho obsahu, která vyústila do novelizace zákona o státní službě. Od 1. června 2017 mají tak i výběrová řízení novou, upravenou podobu. Cílem novelizace bylo především tento proces administrativně a časově zjednodušit. Hodnocením výběrového řízení na vybraném finančním úřadu se diplomová práce snaží vymezit přínosy novelizace pro proces výběru státních zaměstnanců ve správních úřadech a poukázat na přetrvávající nedostatky, které nadále znemožňují obsazování systemizovaných míst dle zákona o státní službě. Práce se nezabývá výběrem na jednotlivé stupně řízení, tedy na pozice představených, ale je zaměřena na obsazování řadových služebních míst. Poznávací cíl práce, hlavní výzkumná otázka má stanovit *Jaké jsou přínosy a nedostatky procesu výběrového řízení na vybraném finančním úřadu pohledem jeho účastníků po novelizaci zákona o státní službě?* K této otázce bylo vytvořeno záměrně šest dílčích výzkumných otázek pro dosažení odpovědi na hlavní výzkumnou otázku.

Výstupy z výzkumu by mohly být použity při sběru připomínek stále kritizovaného zákona o státní službě.

Teoretická část

V teoretické části se diplomová práce zaměřuje na hlavní teoretické koncepty vzhledem k tématu. Obsazování volných pracovních míst, získávání a přijímání zaměstnanců je jednou z činností řízení lidských zdrojů. Proto se začátek práce věnuje právě této oblasti

řízení společnosti. Moderní organizace si uvědomuje, že rozhodování o lidech je tím nejdůležitějším. Pořádnou práci lidé pro organizaci odvedou jedině, jsou-li umístěni na tom správném místě. Proto musí být i pečlivě vybráni. Výběrovým řízením se zabývá mnoho odborné literatury. Teoretická část mapuje doporučení autorů k tomuto tématu. Nejprve je popisováno výběrové řízení na obsazení volných pracovních míst dle odborné literatury. Poté je popsán průběh výběrových řízení tak, jak ho definuje zákon o státní službě po jeho zrození. Závěr teoretické části pak shrnuje hlavní změny, které přinesla novelizace zákona o státní službě.

Výběrové řízení

Dle Kociánové (2010) je výběrové řízení posloupností kroků směřujících k rozhodnutí o tom, který z uchazečů nejlépe odpovídá specifikaci obsazovaného místa.

Odborná literatura se shoduje na nejdůležitějších fázích celého procesu výběru. Jde o fázi přípravy, definování požadavků, přilákání uchazečů, fázi samotného výběru a pak fázi přijetí nejvhodnějšího kandidáta. Zároveň se doporučuje po skončení zhodnotit efektivitu celého procesu. Autoři se shodují také na tom, že lze jednotlivé kroky zaměňovat či vynechávat v souvislosti s okolnostmi obsazování.

Příprava výběrového řízení

Pro výběrové řízení je základním krokem získání těch nejvhodnějších kandidátů.

Organizace musí vědět, koho hledá, jak rychle je třeba místo obsadit, jaké má finanční prostředky na propagaci volného místa.

Definování požadavků a zvolení metody oslovení

Dle analýzy pracovního místa jsou vybrány klíčové charakteristiky, podle kterých organizace specifikuje požadavky. Uchazeč podle nich zjistí, zda se na místo hodí a zda o něj vůbec může žádat (Koubek, 2009). Po jejich ujasnění se identifikuje zdroj uchazečů a metody jejich oslovení. Zároveň specifikace pracovního místa objasní i potřebu dokumentů, které organizace bude jako zhodnocení splnění předpokladů k užšímu výběru požadovat.

Jedním z nejdůležitějších dokumentů je životopis. Je to proto, jak uvádí Koubek (2009), že jde o nástroj, který uchazeče představí a dokumentuje potřebné

informace o něm.

Záleží na organizaci a okolnostech a především na obsazované pozici, zda je vhodnou metodou výběr ze stávajících zaměstnanců nebo ze zdrojů vnějších. To pak znamená rozhodnout se, kterou metodu oslovení společnost zvolí. Nabízí se jich celá řada a odborná literatura doporučuje jejich kombinování. Diplomová práce ty nejdůležitější vymezuje.

Předvýběr, výběr nejvhodnějšího kandidáta

Přijímání žádostí a životopisů a jejich třídění podle předem určených kritérií je většinou prací personalisty. Jde o zúžení okruhu zájemců na vhodný přijatelný počet, aniž by sítím propadl uchazeč s vynikajícími předpoklady.

Protože výběrový pohovor je nejefektivnější částí celého výběrového řízení, v teoretické části diplomové práce je mu věnován dostatečný prostor. Dle Armstronga (2010) díky němu získá organizace důležité informace a poskytne odpověď oběma stranám o tom, zda práci nabídnout/nenabídnout a zda přijmout/nepřijmout.

Hodnocením celého procesu výběru se firmy snaží docílit toho, aby se realizovaná výběrová řízení prováděla v krátkém čase za minimální náklady a jeho skončením byl výběr toho nejvhodnějšího kandidáta. Proto je vhodné sledovat účinnost metod oslovení, pravidelně provádět analýzu pracovního místa a plánovat personální potřeby.

Získávání a výběr státních zaměstnanců dle zákona o státní službě

Výběrová řízení na obsazení volných služebních míst se řídí zákonem o státní službě, na něj navazujícím metodickým pokynem náměstka pro státní službu a v neposlední řadě správním řádem.

Zákon o státní službě vznikl jako nástroj pro stabilizaci, profesionalizaci a odpolitizování státní správy. Velmi přísně reguluje personální procesy ve správních úřadech. Diplomová práce popisuje kroky výběrového řízení tak, jak ho zákon o státní službě vymezuje.

Diplomová práce porovnává získané poznatky z odborné literatury s výběrovým řízením dle zákona o státní službě s cílem posoudit, jak dalece zákon

o státní službě v případě výběrových řízení dovoluje využívat osvědčené metody a postupy a čím naopak tento proces omezuje.

Praxe s jeho implementací po čase přinesla vlnu kritiky, která se kromě jiného snesla právě na proces přijímání zaměstnanců. Zákon proces časově a administrativně zatěžoval, správní úřady musely posílit systemizovaná místa na personálních odděleních, nepříznivé byly podmínky i pro zájemce o zaměstnání. Kritizováno ze stran uchazečů bylo především požadování mnoha dokumentů, složitá administrativa, délka procesu, dezorientace a nejistota po skončení pohovoru apod.

Kritika zákona tak vedla k jeho novelizaci. Ta je od 1. června 2017 platná a klade si za cíl kromě jiného zefektivnit celý průběh výběrových řízení, zjednodušit ho a odstranit ty prvky, které odrazovaly možné uchazeče od podání žádosti o přijetí. Diplomová práce hlavní změny dané novelizací vymezuje a porovnává s původním zněním zákona.

Hlavní změny ukázaly, že se efektivnost výběrového řízení zvýšila, a to zejména vstřícností k uchazečům. Došlo k odstranění podmínek dokládání některých dokumentů, např. lékařského potvrzení či výpisu z evidence Rejstříku trestů. Také platové podmínky po nástupu se upravily, zlepšila se informovanost pro nejvhodnější kandidáty. Podmínky pro uplatnění žádosti o přijetí jsou příznivé a tak se účast ve výběrovém pohovoru otevírá široké veřejnosti. Správní úřady vítají především možnost zkrácení celého procesu, možnost aktivního zapojení přímého nadřízeného obsazovaného místa u výběrového pohovoru. Nicméně zůstává výběrové řízení dle zákona o státní službě nadále administrativně i časově náročné. Je to dáno i jeho vazbou na správní řád, podle kterého žádost musí být podána písemně, po výběru nejvhodnějšího kandidáta se musí čekat na možné podávání námitek, nahlížení do spisu také podléhá správnímu řádu.

Jaké přínosy novelizace do zákona o státní službě přinesla a jaké nedostatky ve výběrovém řízení na obsazení volných řadových služebních míst v něm naopak stále setrvávají, se diplomová práce snaží najít zhodnocením celého procesu získávání a přijímání státních zaměstnanců výzkumem na vybraném služebním úřadu.

Metodologie

Tato část diplomové práce podává konstrukci výzkumu a popisuje jeho jednotlivé kroky

a důvody vybrané metody získání potřebných informací.

Zvolenou metodou je kvalitativní výzkum pomocí spontánních odpovědí vybraných účastníků, přičemž rozhovory byly polostrukturované v podobě předem připravených záchytných otázek. Ty sloužily k tomu, aby se z rozhovorů získaly potřebné informace k zajištění efektivního výzkumu. Samotným rozhovorům předcházelo studium interních dokumentů, podle kterých se výběrová řízení řídí. Respondenti byli vybíráni z řad účastníků, kteří mají s výběrovým řízením vedeným po novelizaci zákona zkušenosti. S cílem získat opravdu kvalitní a všestranné informace, byli vybráni personalista-administrátor, uchazeči o služební místo a představení, kteří mají zkušenosti s účastí ve výběrových komisích.

Empirická část

Získané informace byly tříděny dle jejich podobnosti a odlišnosti, srovnávány s prostudovaným materiálem. K porozumění zkoumaného tématu pomohla i skutečnost, že na vybraném finančním úřadu dva roky pracuji a tak jsem osobně prošla výběrovým řízením dle zákona o státní službě a sama se ocitla v roli účastníka.

Dle hlavní výzkumné otázky *Jaké jsou přínosy a nedostatky procesu výběrového řízení na vybraném finančním úřadu pohledem jeho účastníků po novelizaci zákona o státní službě?* bylo sestaveno za vstřícné pomoci vedoucí diplomové práce šest dílčích výzkumných otázek, jejichž zodpovězení postupně vedlo k odpovědi na tu hlavní. Dílčí výzkumné otázky korespondovaly s fázemi výběrového řízení tak, aby na konci mohl být celý proces zhodnocen.

První výzkumná otázka hledala odpověď na to, jakým způsobem úřad sestavuje požadavky na systemizované místo a klade podmínky potenciálním uchazečům. Prostudováním interních dokumentů a rozhovorem s personalistou-administrátorem, který má organizaci celého výběrového procesu na starost, vyplynulo, že novelizace vyšla vstříc zájemcům. Stačí jim jen vyplnit žádost, písemně ji odeslat a potřebné dokumenty přiložit ke kontrole až v den pohovoru. Podmínky splnění požadavků jsou také vstřícné, neboť není požadována praxe či vzdělání v určitém oboru. Cílem je přilákání většího počtu uchazečů. Kladeny jsou tím větší požadavky na práci administrátora a vedení řízení i s těmi méně vhodnými uchazeči. To vede k většímu

zatížení i pro výběrovou komisi. Požadavky vychází se specifikace systemizovaného místa, která je jednou ročně aktualizována bezprostředně nadřízeným a schvalována služebním orgánem.

Druhá dílčí výzkumná otázka přinesla odpověď na to, jak se úřad snaží přilákat zájemce z řad veřejnosti, co mu v tomto směru zákon umožňuje. Náležitosti oznámení o vyhlášení výběrového řízení zdaleka nevypadají jako atraktivní inzerát na volné místo doporučovaný odbornou literaturou. Oznámení je vyvěšeno na elektronické úřední desce úřadu i v rejstříku obsazovaných služebních míst tak, jak zákon nařizuje. Zároveň je umožněno přilákat zájemce i jiným způsobem. Ale i to má svá pravidla, která je činí dostatečně neefektivními. Využívá se, přestože spíše minimálně, spolupráce se serverem jobdnes.cz, lépe si stojí spolupráce s úřady práce. Osvědčila se metoda doporučení stávajícím zaměstnancem.

Výzkum spojený se třetí dílčí výzkumnou otázkou vedl ke zhodnocení vlastního výběru z řad uchazečů, kteří byli pozváni k výběrovému pohovoru. Ten je hlavní metodou výběru nejvhodnějšího kandidáta. Jde o strukturovaný, pečlivě připravený pohovor vedený tříčlennou komisí, v jejímž čele stojí přímý nadřízený obsazovaného služebního místa. To je jednoznačně kladně hodnocený přínos novelizace. Komise zjišťuje odbornou, komunikační i sociální stránku zájemců. Přestože novelizace dovoluje pohovor nahradit písemným testem, vybraný úřad tohoto nevyužívá. Nejvhodnější kandidát se vybírá ze tří, kteří byli komisí odhlasováni. Komise je poradním orgánem ředitele úřadu, ten na doporučení komise vybírá finálního kandidáta. Ve vazbě na správní řád a vzhledem k již zmiňované vstřícnosti k uchazečům se tato fáze výběrového řízení časově prodlužuje, neboť je jednak vyhovováno uchazečům v případě náhradních termínů a po vybrání nejvhodnějších uchazečů se čeká na případné vznesení námitek. Teprve poté lze vydat rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče a výběrové řízení ukončit. Výzkum prokázal velkou časovou a administrativní zátěž na personalistu-administrátora, psychickou zátěž pro nejvhodnější uchazeče, kteří do poslední chvíle nevědí, zda jsou přijati či ne. Kladně je třeba hodnotit samotný pohovor, který ctí legislativou dané požadavky na rovný přístup ke všem uchazečům a ohled na informace osobního charakteru.

Přestože se zákon o státní službě hodnocením efektivit každého výběrového řízení nezabývá, nestanovuje ho, čtvrtá dílčí výzkumná otázka se jím zabývá, neboť jak

Armstrong (2010) doporučuje, pro zlepšování efektivity výběru zaměstnanců je tato fáze důležitá. Rozhovorem s personalistou-administrátorem jsem došla k závěru, že hodnocení výběrů probíhá jak směrem od personalisty-administrátora ke GFŘ, tak mezi ním a bezprostředně nadřízeným představeným obsazovaných míst. S ním konzultuje konkrétní podobu každého výběrového řízení dle možností povolených zákonem, tj. délku vyhlášení, charakteristiku služebních činností, termín pohovoru apod. Statistiku efektivity využívání zpoplatněných metod přilákání uchazečů provádí personální oddělení přímo na GFŘ dle údajů z jednotlivých krajů a podle toho jim přiděluje finance.

Z těchto závěrů pak vyšla odpověď na pátou dílčí výzkumnou otázku, jež shrnula přínosy, které zhodnocením výběrových řízení na vybraném finančním úřadu vyvstaly na povrch. Organizace plánuje a každoročně aktualizuje počet systemizovaných míst a provádí jejich analýzu. Ke každému výběrovému řízení je veden spis, který se archivuje. Výběr je prováděn strukturovaným pohovorem s profesionálním přístupem. Uchazeči mají možnost zažádat o náhradní termín pohovoru, mají možnost vznést námitky k jednotlivým krokům výběru. Novelizace vyšla vstříc potenciálním zájemcům snížením administrativním a časovým zatížením při podávání žádosti o přijetí do služebního poměru.

Šestá dílčí výzkumná otázka shrnula nedostatky, jež v zákoně i po novelizaci stále přetrvávají. Jedná se především o časovou a administrativní náročnost pro organizátora výběrových řízení, nárůst dokumentů, jež musí být během celého procesu evidovány. Oznámení o vyhlášení výběrového řízení je stále neatraktivní s nedostatkem informací pro zájemce, často dlouhé a tím nepřehledné. I přes zkrácení některých lhůt zůstává celý proces nadále časově zdoluhavý, což není příznivé ani pro nejvhodnější uchazeče, kteří tak dlouho čekají na přijetí, ale i pro úřad samotný vzhledem k délce neobsazeného systemizovaného služebního místa.

Závěr

Pomocí výzkumu výběrového řízení na vybraném finančním úřadu byly shrnuty přínosy a nedostatky procesu obsazování volných služebních míst řadových státních zaměstnanců dle zákona o státní službě. Šlo o to zjistit, jaké a kolik novinek přinesla

jeho novelizace. Protože se služební úřady dlouhodobě potýkají s nedostatkem uchazečů o přijetí do služebního poměru, novelizace se především snažila vyjít vstříc široké veřejnosti. Splnění podmínek pro přijetí zůstává stejné, snížily se ale způsoby splnění požadavků. Jednoduše řečeno, zájemcům stačí pouze vyplnit žádost a vše ostatní doložit až před pohovorem či až před samotným nástupem do služebního poměru. Zkrátila se lhůta pro délku vyvěšení oznámení o vyhlášení výběrového řízení. Přímý představený, který má o specifikaci obsazovaného místa nejlepší znalosti, smí být při výběru aktivním členem a přímo se na něm podílet. O co větší vstřícnost je směrem k uchazečům, o to větší časová, administrativní a především psychická zátěž je kladena na organizátora výběrových řízení, tedy na personalistu-administrátora. Stálá vazba na správní řád nadále celý proces výběru prodlužuje stejně jako nemožnost volit různé způsoby výběru, vynechávat či měnit kroky celého procesu tak, jak odborná literatura doporučuje. Přestože novelizace určité zlepšení v oblasti výběrových řízení přinesla, kritika zákona o státní službě je i nadále oprávněná.