

Personalistika a pracovně právní vztahy ve veřejné správě

Bc. Eva Žatecká

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva ŽATECKÁ**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**

Téma práce: **Personalistika a pracovně právní vztahy ve veřejné správě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte literaturu k dané problematice.
- Zpracujete rešerši z relevantních zdrojů, zabývajících se personalistikou a pracovně právními vztahy ve VS.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav fungování procesů a metod v personalistice VS.
- Zpracujte dotazník spokojenosti personalistů se zavedenými procesy a metodami.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a výstupy z dotazníkového šetření.
- Definujte oblasti, ve kterých je potřeba navrhnout změny pro lepší fungování procesů a metod využívaných personalisty VS.

Závěr

Rozsah práce: cca 70
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- [4] zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- [5] zákon č. 218/2002 Sb., služební zákon, ve znění pozdějších předpisů.

Vedoucí diplomové práce: **JUDr. Libor Šnědar, Ph.D.**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. RNDr. René Wokoun, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 23.4.2010



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě

pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku nastavených procesů a metod v personalistice ve veřejné správě, konkrétně u územních samosprávných celků. V teoretické části jsou zpracovány poznatky z odborné literatury a internetu, týkající se náboru a výběru zaměstnanců a jejich následného rozvoje a vzdělávání. Praktická část obsahuje analýzu metod a procesů, vyhodnocené dotazníkové šetření a návrhy na zlepšení stávajících metod a procesů v personální práci územních samosprávných celků.

Klíčová slova: zaměstnanec, zaměstnavatel, vzdělávání, pracovní poměr, výběrové řízení

ABSTRACT

This thesis is focused on the problems of processes and methods of personnel management in public administration, particularly in local government. The theoretical part presents the findings from the literature and the Internet regarding to recruitment and selection of employees and their subsequent development and education. The practical part contains analysis of methods and processes, evaluation survey and suggestions for improving existing methods and procedures in personnel work of the local authorities.

Keywords: employee, employer, education, employment, selection procedure

Ráda bych touto cestou poděkovala panu JUDr. Liboru Šnédarovi Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za jeho odbornou pomoc, ochotu a vstřícnost, kterou mi projevoval v průběhu zpracování mé práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ÚLOHA ODDĚLENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 METODY PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1.1 Intuitivní metody	12
1.1.2 Kvantitativní metody.....	13
1.2 VYHLEDÁVÁNÍ A ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	14
1.2.1 Vyhledávání a získávání vlastními silami.....	15
1.2.2 Vyhledávání a získávání externími silami	15
1.2.3 Metody vyhledávání zaměstnanců	18
1.2.4 Metody výběru zaměstnanců.....	19
1.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	21
1.3.1 Identifikace mezery, rozvojových potřeb a možností.....	22
1.3.2 Plánování vzdělávání	23
1.3.3 Realizace vzdělávání.....	24
1.3.4 Zpětná vazba a měření efektivity vzdělávacích aktivit	25
1.3.4.1 Subjektivní hodnocení	26
1.3.4.2 Objektivní hodnocení.....	27
1.3.5 Příjemci vyhodnocení vzdělávací aktivity.....	29
2 PRACOVNĚ PRÁVNÍ PROBLEMATIKA	30
2.1 VZNIK PRACOVNÍHO POMĚRU	30
2.2 NÁLEŽITOSTI PRACOVNÍ SMLOUVY	32
2.3 ZMĚNY PRACOVNÍHO POMĚRU.....	32
2.4 SKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU	33
2.4.1 Dohoda o rozvázání pracovního poměru	34
2.4.2 Výpověď.....	34
2.4.2.1 Výpovědní důvody.....	35
2.4.2.2 Zákaz výpovědi.....	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
3 ANALÝZA FUNGOVÁNÍ METOD A PROCESŮ V PERSONALISTICE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	38
3.1 ANALÝZA PROCESŮ A METOD U VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍ.....	38
3.1.1 Postupy zaměstnavatele před samotným výběrovým řízením.....	38
3.1.2 Veřejná výzva.....	39
3.1.3 Postupy uchazeče o zaměstnání před samotným výběrovým řízením.....	42
3.1.4 Výběrová komise.....	43
3.1.4.1 Postup komise při ukončení výběrového řízení.....	44
3.2 ANALÝZA POSTUPŮ A METOD U VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	45
3.2.1 Poskytovatelé vzdělávacích služeb	45
3.2.2 Vstupní vzdělávání.....	45

3.2.3	Průběžné vzdělávání.....	46
3.2.4	Zvláštní odborná způsobilost	46
3.2.4.1	Průběh zkoušky	47
3.2.4.2	Hodnocení zkoušky.....	48
3.2.5	Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.....	49
4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	50
4.1	MÍSTA ZVEŘEJŇOVÁNÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST.....	50
4.2	METODY VYUŽÍVANÉ PŘI VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍCH	51
4.3	OBTÍŽNĚ OBSAZOVANÉ PRACOVNÍ POZICE.....	52
4.4	NEJVÍCE FLUKTUAČNÍ POZICE.....	53
4.5	NEJČASTĚJŠÍ DŮVODY NEOBSAZENÍ VOLNÉ POZICE V PRVNÍM KOLE	54
4.6	NEJVĚTŠÍ ÚSKALÍ V NÁBORU A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	55
4.7	NEJVĚTŠÍ ÚSKALÍ SPOJENÁ SE VZDĚLÁVÁNÍM ZAMĚSTNANCŮ	56
5	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍCH METOD A PROCESŮ V PERSONALISTICE.....	58
5.1	NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ – INZERCE, PRÁCE S DATABÁZEMI	58
5.1.1	Inzerce specializovaných a vysoce odborných pozic	58
5.1.2	Inzerce ostatních pozic	59
5.2	NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ – SOCIÁLNÍ PROFESNÍ SÍŤ	60
5.3	NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ – SPOLUPRÁCE S AGENTURAMI	60
5.3.1.1	Headhuntingové agentury	61
5.3.1.2	Personální agentury.....	61
5.4	NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ – DOPORUČENÍ KANDIDÁTŮ	62
5.5	NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ – REFERENCE	62
5.6	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ – TESTOVACÍ METODY.....	63
5.6.1	Osobnostní dotazníky.....	63
5.6.2	Psychologické testy výkonností a schopností.....	64
5.6.2.1	LMC.....	64
5.6.2.2	Testovací metody od společnosti Motiv P.....	65
5.6.3	Testování odborných znalostí a dovedností	66
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku v oblasti personalistiky ve veřejné správě a to konkrétně územně samosprávných celků. Jelikož personální oblast zahrnuje řadu činností, které jsou samy o sobě obsahově náročné, v této práci jsou rozebrány dílčí oblasti, kterými jsou nábor a výběr zaměstnanců, jejich rozvoj a vzdělávání a problematika související s pracovními vztahy.

Jelikož není cílem, aby měla instituce zaměstnance, kteří odvádí práci, ale aby měla kvalitní zaměstnance, kteří svou práci odvádí svědomitě a po odborné stránce správně, je nesmírně důležité vybrat takové osobnosti, které budou reflektovat požadavky stanovené institucí a na druhou stranu je nezbytné tyto osobnosti správně motivovat a vzdělávat, aby svou práci vykonávali s chutí a bez nedostatků způsobených nedostatečným zasvěcením do problematiky související s výkonem práce a sledováním novinek.

Problém v oblasti řízení lidských zdrojů ve veřejné správě tkví především v zákonném omezení, kde je definovaná řada postupů pro nábor a výběr zaměstnanců a jejich vzdělávání, které je nutné dodržet. Tato skutečnost nedává příliš mnoho prostoru pro nastavení pravidel personalistou jako je tomu v soukromém sektoru, kdy existuje například možnost interních výběrových řízení, které zefektivní proces výběru zaměstnance jako takového a zároveň zabezpečí motivaci zaměstnanců posunout se profesně a osobnostně dál.

Cílem této práce je zanalyzování nastavených procesů a metodik, vytvoření dotazníku, jehož předmětem bude získání informací od personalistů územně samosprávných celků a zjištění jejich spokojenosti s fungováním nastavených procesů.

Výstupem bude soubor návrhů na zlepšení těchto procesů, které by měly být z hlediska personální práce efektivnější a to jak v cílení inzerce, čímž by instituce získaly více kvalitních životopisů, respektive uchazečů o zaměstnání, tak v zaměření se na správný výběr zvolených metod u výběrových řízení a eliminaci těch kandidátů, kteří o práci ve veřejném sektoru nemají skutečný zájem a snížili tak případnou fluktuaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚLOHA ODDĚLENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Toto oddělení se specializuje na nábor a výběr, řízení a rozvoj zaměstnanců v organizaci. Dále jsou jeho pracovníci zapojeni do vytváření a realizace personálních strategií, personálního plánování, vzdělávání zaměstnanců, řízení a odměňování, motivace, péče o zaměstnance, personální správa a plnění povinností dle zákona.

Klienty oddělení lidských zdrojů není pouze vedení organizace, ale jsou to především její zaměstnanci a vedoucí daných odborů či oddělení. Dá se tedy říct, že oddělení pro lidské zdroje plní spíše podpůrnou úlohu v organizaci.

Úlohou oddělení lidských zdrojů je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervnuje, poskytuje rady a podporu všem, co se týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi vedením a pracovníky. Tento útvar může hrát hlavní roli při vytváření podmínek a prostředí, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užítku. [1]

1.1 Metody plánování lidských zdrojů

K efektivnímu plánování lidských zdrojů lze použít různé metody, které můžeme rozčlenit na metody intuitivní a na metody kvantitativní. Metody intuitivní jsou rychlejší, operativnější, jedná se o měkké metody plánování, zatímco kvantitativní metody vyžadují delší přípravu, která spočívá ve shromažďování potřebných dat.

1.1.1 Intuitivní metody

Každé kvalitní intuitivní rozhodnutí předpokládá důvěrnou znalost oboru, směrů a rozvoj. Nejde o „střílení od pasu“. Proto intuitivní metody jsou pro skutečné odborníky, kteří se pohybují v oboru.

Intuitivní metody máme tyto tři druhy:

- odborné předpovědi,
- metody skupinového rozhodování,
- kaskádová metoda, tzv. metoda Delphi.

- Odborné předpovědi jsou předpovědi jednotlivých odborníků. Expert na základě svého posouzení předpovídá potřebu určitých pracovníků, určité kvalifikace, praxe a osobních kvalit.

Brainstorming neboli metoda skupinového rozhodování je nejrozšířenější a nejznámější metodou pro předpověď potřeby. Čím více lze předpokládat nejistoty a nejasnosti, které mohou ovlivnit kvalitu předpovědi, tím spíše je vhodné použít právě skupinovou metodu. Zatímco názory jednoho odborníka tíhnou k vyslovení „jedné pravdy“, skupinové metody většinou poskytují plastičtější pohled v různých alternativách.

Metoda Delphi je určitým zkřížením metod předchozích. Jednotliví experti jsou vyzváni, aby formulovali svou předpověď. Následně jsou seznámeni se všemi odpověďmi a znovu vyzváni, aby předložili novou předpověď. Postupně tak dochází k přibližování předpovědí, které nejsou příklonem odpovědi jednoho experta. Ke konsensu běžně dochází v pátém kole.

1.1.2 Kvantitativní metody

Tyto metody předpovědi používají matematického, statistického a metodologického zázemí nebo mají blízko k teorii chaosu.

Do kvantitativních metod můžeme zařadit metodu extrapolování, indexování, počítačové analýzy a počítačové modelování.

Metoda extrapolace

Metoda extrapolace vychází z předpokladu, že na základě minulých tendencí lze předpovědět projevy budoucnosti. Tento případ může být v řadě případů odlišný, protože pramálo zahrnuje validitu prostředí nebo preferencí.

Metoda indexování

Metoda indexování je vhodná například v organizacích, které jsou přirozeně ovlivňovány sezónností. Index je možné vztáhnout na objem zakázek. [1]

Počítačové analýzy

Počítačové analýzy například umožňují srovnání s vývojem jiných organizací, které se ocitly v podobné situaci. Pracují se známými daty, z nich získávají popis minulého průběhu a předpokládají podobný průběh za přibližných podmínek. Drobná změna ve výchozích předpokladech má při počítačové analýze dopad drobné změny ve výsledku, respektive drobné změny se sčítají, zatímco u počítačového modelování mohou být výsledně změny podstatně dramatičtější.

Počítačové modelování

Počítačové modelování umožňuje celá řada počítačových programů, které umožňují modelování otevřených systémů. Narozdíl od počítačových analýz konstruují varianty nové reality – modelují ji. Řada těchto programů vychází z teoretického zázemí teorie chaosu. Lze předpokládat rozvoj v užívání těchto metod, protože v současné době přestává být problémem shromáždění potřebných dat. [1]

1.2 Vyhledávání a získávání zaměstnanců

Analýza práce, respektive popis práce, který je jejím produktem, je v personalistické a manažerské literatuře považován za základní nástroj řízení.

Při plánování výběrového řízení je nezbytností popis práce, který má buď podobu letmějšího screeningu nebo důkladnějšího assessmentu. Po dlouhá léta byl nejužívanějším nástrojem pro popis nároků práce profesiogram, který se soustřeďoval na otázky, které se týkaly pracovníka. Různé katalogy práce se soustřeďují na otázky, které se vztahují k pracovním činnostem a podmínkám. V současných dynamických podmínkách potřebujeme pružnější nástroje, jako jsou screening práce a job description.

Vyhledávání a získávání zaměstnanců je dominantním obsahem personálního marketingu. Navazuje na personální plánování, na vyhledávání a získávání, pak navazuje výběr zaměstnanců. Můžeme rozlišovat dva typy zdrojů zaměstnanců a to externí trh práce a interní trh práce. Také musíme rozlišit dva druhy síly, které používáme při jejich náboru a výběru. V tomto případě se jedná o sílu vlastní, kterou může tvořit personální oddělení, personalista, vedení organizace, do které je nabírán potřebný pracovník. Druhá síla je síla cizí, kterou

tvoří externí firmy či specialisti, kteří nejsou v zaměstnaneckém poměru. Každý ze způsobů, který kombinuje různé druhy zdrojů a sil, má své výhody a nevýhody, proto je nutné předem analyzovat situaci, ve které se nacházíme, jaké máme zkušenosti a zda jsme schopni dosáhnou stanovených cílů vlastními silami. [2]

1.2.1 Vyhledávání a získávání vlastními silami

Vyhledávání a získávání vlastními silami u větších organizací zabezpečují personální útvary. U menších organizací je to příslušné vedení organizace. Tento způsob je převažující, od organizace k organizaci se však nemálo liší. V každé organizaci se klade různý akcent na různé metody, které jsou používány na základě tradice, zkušeností a osobností těch, kteří s nimi zacházejí. Výhodou vyhledávání a získávání vlastními silami je především důvěrná znalost prostředí organizace a charakteru práce. Nevýhodou může být absence určitého nadhledu, nedostatek bohatších zkušeností s realizací celého procesu náboru a výběru zaměstnanců.

Vlastní zdroje a potenciál ve stávajících zaměstnancích objevujeme pomocí:

- hodnocení pracovníků,
- kariérového plánování a rozvoje,
- talent managementu,
- projektu.

Tento zdroj, ze kterého můžeme čerpat pracovníky na specifické pracovní pozice nebo vedoucí pozice je třeba upřednostňovat. Pokud by organizace vybírala pracovníky tohoto typu pouze z externích zdrojů, mohlo by to mít za následek obrovskou demotivaci stávajících zaměstnanců s hrozbou odchodu z této organizace. [2]

1.2.2 Vyhledávání a získávání externími silami

Jedná se o spolupráci s komerčními firmami, které působí na trhu práce. Může jít například o firmy typu recruitment nebo typu executive search, které mohou být známější pod pojmem personální a headhuntingové agentury. Tyto společnosti obvykle pro svého klienta získávají pracovníky, kteří s ním vstupují do určitého pracovně právního vztahu. Může jít ale také o firmy, které se zabývají pronajímáním pracovníků určitých všeobecných či vý-

lučných profesí. Pronajatí pracovníci nevstupují do pracovně právního vztahu s organizací, kde realizují svou práci.

Společnosti, které vstupují zvenčí a vytváření jakoukoliv databázi zájemců a uchazečů, komerčně zprostředkovávají práci, musejí mít povolení, akreditaci Ministerstva práce a sociálních věcí, dle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Společnosti typu recruitment se snaží oslovit pokud možno co nejširší okruh potenciálních kandidátů. Používají k tomu metody, jako jsou například databáze uchazečů, kteří zde vyplnili či zaslali svůj životopis v minulosti a propojí tuto metodu také s inzercí na známých personálních portálech na internetu, jako jsou jobs.cz, sprace.cz či prace.cz. Problémem databázové metody je rychlá zastaralost, jelikož když uchazeč hledá pracovní místo, tak jej hledá v daném okamžiku a blízkou dobu poté. Ti, kteří zůstávají v databázi a jsou připraveni i po delší době nastoupit velmi rychle na uvolněnou pracovní pozici působí jistým způsobem podezřele. Kvalitní kandidáti se na volném pracovním trhu buď nevyskytují nebo jen velmi krátkou dobu. Často se jedná i o náhodu, která může být spojena například se stěhováním či osobními faktory, které nesouvisí výlučně se zaměstnáním daného kandidáta. Obvykle po vlastním výběru doporučují 2-3 rovnocenné kandidáty a rozhodnutí o přijetí nechávají na zadavatelské organizaci. Za jejich získání a výběr si obvykle účtují dvojnásobek až trojnásobek obvyklé mzdy ve třech splátkách. První splátka bývá v den závěrečného kola výběrového řízení a tvoří zhruba 20% částky, druhá splátka při nástupu vybraného kandidáta do zaměstnání a tvoří obvykle 30% a třetí splátka po uplynutí zkušební doby, pokud vybraný kandidát úspěšně zakončí zkušební dobu v organizaci a setrvá zde v zaměstnaneckém poměru. Tato splátka je ve výši 50%. Tento způsob úhrady a rozložení splátek se může lišit od agentury k agentuře, ale bývá zpravidla nejčastější. [2]

Společnosti typu executive search neboli headhuntingové agentury nemají za cíl oslovit co nejširší okruh potenciálních uchazečů, ale právě naopak. Nepracují s uchazeči o zaměstnání, ale přímo oslovují předem vytipované kandidáty, kteří se jeví jako ti nejvhodnější pro zadavatelkou organizaci. Tito kandidáti jsou vždy v zaměstnaneckém poměru u některé společnosti a tedy aktivně si pracovní místo nehledají.

Pracovníci tohoto typu společnosti udržují neplacené i placené kontakty s klíčovými osobami různých oborů v různých institucích a na různých pozicích. Dále využívají různých odborných ročenek, různých přehledů, sledují kariéru vybraných manažerů v různých organizacích apod. Mají celý trh práce vysoce specializovaných profesí a manažerských funkcí velmi dobře zmapovaný. [2]

Předtím, než osloví vytipované kandidáty, tak dají na schválení zadavateli tzv. Short list, ve kterém jsou jména a příjmení uchazečů s pozicí a jmény společností, ve kterých v dané chvíli působí. Pokud se zadavateli nezamlouvá některý z uchazečů či společnost, ve které kandidát pracuje, má nárok jej ze seznamu vyškrtnout a úkolem researchera, který seznam vypracoval, je nahradit vyškrtnuté kandidáty jinými.

V okamžiku, kdy má headhunter k dispozici 2 vysoce kvalitní uchazeče, kteří mají o pozici, kterou nabízí zadavatel zájem, tak mu je představí a pokud vše proběhne podle představ, tak kandidát nastoupí. Problémem je však doba nástupu, která může být až za 2 měsíce a více. Jak jsem se již výše zmínila, tito kandidáti jsou v zaměstnaneckém poměru u jiné společnosti, proto si musí dostát svých závazků ještě ve stávající společnosti.

Práce headhuntingové agentury je časově náročná, avšak organizace, která její služby využije je zpravidla s kandidáty spokojena, jelikož reflektují jejím požadavkům a potřebám. Také co se týká honoráře, práce tohoto typu společnosti není zdaleka nejlevnější. Svou dobře odvedenou práci chtějí mít také dobře ohodnocenou, proto se částka za nalezení vhodného kandidáta pohybuje v rozmezí od 200 000Kč do 500 000Kč.

K dalším externím zdrojům, které existují při vyhledávání a získávání zaměstnanců patří společnosti typu temporary help a jiné zprostředkovatelské společnosti. Pronajímání pracovníků ani zprostředkovávání kontaktů na pracovníky potřebných pozic však není ani v dnešní době příliš využívanou službou a to ani v soukromém sektoru, natož v tom veřejném. [2]

Externí zdroj, člověk do organizace přichází nezatížený organizační slepotou, může vnést do organizace nové pohledy.

Mezi externí zdroje například patří:

- volný trh práce včetně zaměstnanců jiných organizací,
- úřad práce,
- školy,
- armáda,
- výkonnostní sportovci,
- manažeři neziskových organizací,
- dodavatelé,
- konference a soutěže,
- atd.

1.2.3 Metody vyhledávání zaměstnanců

Při tvorbě personálně marketingového plánu je nutné především zvážit časový horizont, ve kterém chceme obsadit danou pozici a stav na trhu práce – jestli budeme či nebudeme mít problém se získáním relevantních reakcí.

Pokud na trhu práce převažuje nabídka a je tedy velká pravděpodobnost, že obdržíme na naši nabídku práce hodně reakcí, můžeme zvolit metodu inzerce na personálních portálech na internetu, E-recruitment či využít úřad práce. Pokud máme ovšem vizi, že do budoucna chceme otevřít nějakou pozici, můžeme využít svých kontaktů a různých databází.

V případě, že je na trhu práce nedostatek pracovní síly a jsme limitováni časem, tedy když víme, že by daná pozice měla být ve velmi brzké době obsazena, měli bychom spíše svou aktivitu směřovat na HR event marketing, E-recruitment, Executive search, Temporary help či navázat spolupráci s dodavatelskou firmou.

Jestliže nejsme tolik v časovém presu, můžeme využít spíše metody hodnocení a kariérovou přípravu, HR eventy marketing, PR, oslovení škol atd. [2]

1.2.4 Metody výběru zaměstnanců

Hlavními metodami výběru zaměstnanců jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti.

Rozlišujeme tři typy pohovorů. Prvním typem jsou individuální pohovory. Je to nejběžnější metoda výběru pracovníků. Jde v podstatě o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. V případě, že se provádí individuální pohovor jen s jedním tazatelem, existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí.

Větší validitu poskytuje metoda behaviorálního pohovoru. Jedná se o skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem. Tento způsob můžeme rovněž označit za pohovorový panel. Nejobvyklejší je, že tuto skupinu tvoří zkušený personalista, který vede celý pohovor a dalšími členy jsou linioví manažeři, kteří jsou zpravidla budoucí nadřízení daného uchazeče. Tito linioví manažeři sice nejsou moderátory pohovoru, ale zaštiťují zde své oddělení a odbornost. Zpravidla se mají možnost ptát na doplňující otázky, týkající se odbornosti, ale také na ty, které nebyly položeny personalistou. Obvykle se ptají až poté, co personalista ukončí svou sérii otázek, aby mu nenarušili strukturu pohovoru. Výhodou této metody je sdílení informací a snižuje se výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé pak mohou diskutovat o svých dojmech, o uchazečově chování během pohovoru a mohou samozřejmě modifikovat nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování.

Posledním typem pohovorů je výběrová komise. Je obvykle větším a oficiálnějším pohovorovým panelem, svolaným a pověřeným orgánem organizace, jelikož existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Její jedinou výhodou je to, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni si zjednat spravedlnost, protože se jim zřídka dovolí rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe. Výběrové komise mají tendenci být nakloněny sebejistým a výřečným uchazečem, ale přitom mohou přehlédnout slabiny jedinců vyvolávajících při povrchním zkoumání příznivý dojem. Mohou také podhodnotit kvality těch, kteří se nechali zaskočit úctou budící komisí a znervózneli, ačkoliv by se mohli za méně formální a strojené situace či při vlastním výkonu práce projevit jako plně schopní. [1]

Assessment centra (neboli hodnoticí centra) jsou moderní metodou určenou pro profesionální výběr kandidátů. Jejich cílem je zhodnotit schopnosti a výkonnostní předpoklady uchazeče, zjistit osobnostní profil, zmapovat kompetence a motivaci, komunikační dovednosti a obvyklé vzorce chování v týmu. K tomu se využívají nejrůznější techniky, mezi které například patří:

- psychologické testy,
- individuální hloubkové rozhovory a moderovaná skupinová diskuze,
- individuální a skupinová řešení problémů a modelových situací.

V průběhu celého AC jsou účastníci hodnoceni týmem speciálně proškolených pozorovatelů dle předem daných hledisek, důležitých pro cílovou pracovní pozici.

Mezi hlavní přínosy této metody můžeme zařadit výběr nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici, zmapování potenciálu uchazeče – jeho silných stránek a slabých stránek, ale také obdržení konkrétních doporučení pro další rozvoj kandidáta. [3]

Tato metoda je všeobecně kladně přijímaná i ze strany uchazečů, jelikož mají pocit, že dostávají příležitost prezentovat své schopnosti a rovněž obdrží kvalitní zpětnou vazbu. Hlavní nevýhodou je, že příprava hodnotitele vyžaduje odborné znalosti, což s sebou nese náklady. Je třeba hodnotitele vyškolit a testy trvají poměrně dlouhou dobu – ty kvalitní jsou minimálně 4 hodiny a více, což jsou všechno faktory, které se promítají do nákladů. Metoda assessment centre se tedy používá při výběru pracovníků na vyšší pozice, zpravidla ty klíčové, u větších organizací. [4]

Testování odborných pracovních způsobilostí bývá zpravidla předmětem druhého kola výběrového řízení, kdy je cílem zúžit výběr kandidátů o více, než 50% kandidátů, aniž by sítím propadl kvalitní kandidát, který by mohl být vhodný případně na jinou pozici, kterou může potenciálně daná organizace nabízet současně s pozicí, na kterou se kandidát hlásí.

V řadě organizací se používají odborné testy, protože detailněji testovat uchazeče u pohovoru je časově náročné. Hlavním cílem použití odborných testů je roztřídění kandidátů podle jasně a přesně stanovených kritérií odbornosti.

Při testování odborných znalostí a dovedností lze zaznamenat tři základní trendy:

- zjišťování předpokladů oproti zjišťování faktického stavu,
- elektronické testování,
- menší oddělování hard a soft skills při testování. [2]

V rámci výběrových řízení se ovšem netestují pouze odborné znalosti, ale také osobností charakter kandidátů. Jedná se v podstatě o testování emoční inteligence uchazečů – tedy zjišťování kompetencí, které jsou nezbytné pro výkon práce.

Ze seriózních metod, které máme k dispozici, je možno doporučit některé dobře ověřené testy struktury osobnosti, nejlépe jejich baterii (rozhodně však ne poměrně rozšířený Thomasův test); to co má k dispozici personalista, je však jen dobře strukturovaný a připravený rozhovor. Na rozdíl od klasického rozhovoru, který obsahuje otázky orientované „tvrdá data“, zkušenosti a sebehodnotící informace, by to měl být rozhovor „zaměřený na chování“. Ten obsahuje otázky, které se týkají projevů chování (např.: „Vzpomeňte si, kdy jste naposled musel řešit hádku dvou jiných lidí. Co jste dělal?“ nebo „Předpokládejte, že vám jeden přítel sdělil, že jiný váš přítel je osamělý a zřídka vychází z domova. Co byste dělal?“). [5]

Především elektronické testování začíná být na vzestupu, jelikož personalisté objevují jeho výhody a to jak z časového hlediska vyhodnocení těchto testů, tak z hlediska odbornosti, protože zde odpadá podmínka, aby byl daný personalista zkušený psycholog.

1.3 Vzdělávání zaměstnanců

Další významnou činnost personálního oddělení je právě starost o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců organizace.

Vzdělávání v organizaci má tyto dvě základní funkce:

- rozvoj kompetencí,
- zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti.

Vzdělávání jako takové plní ještě další funkce, mezi které patří funkce orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a motivační. [6]

Podporou rozvoje a osobního růstu pracovníků přispívají organizace ke zkvalitňování svých výstupů, zefektivňování interních procesů a rozvoji organizace jako celku.

Tímto se vzdělávání stává rozhodujícím faktorem zvyšování konkurenceschopnosti. Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, filozofie a kultury organizace, z jeho politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu.

Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmu a organizaci, a v podporování zjištěných údajů s požadovanou úrovní.

Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je potřeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Dalším výsledkem je pak navržení vhodného vzdělávacího programu. [7]

1.3.1 Identifikace mezery, rozvojových potřeb a možností

Máme k dispozici dva základní vstupy pro identifikaci mezer a rozvojových potřeb a možností. Tím prvním je hodnocení pracovního výkonu a kompetencí, tím druhým je rozpracovaná business strategie do cílů a způsobů jejich naplnění. Dá se tedy říci, že identifikujeme individuální potřeby a potřeby organizace.

Tyto potřeby dáváme do souladu, vyvažujeme, abychom mohli přejít k následující fázi cyklu. Zejména u individuálních potřeb je třeba podotknout, že nejsou identické s přáními, ale jednoznačně vyplývají z hodnocení pracovníka, respektive z pracovního výkonu, které probíhá v dialogu. Jestliže identifikace potřeb není identická s přáním, vůbec to neznamená, že přání jsou popřena. Přání je ovšem potřeba vztahovat k pracovnímu výkonu.

Ve fázi identifikace je tím nejdůležitějším sladit zájmy organizace a jednotlivců. Aby to bylo možné, potřebují velmi dobře znát strategii organizace, tedy nejen svůj kompetenční profil.

Individuální rozvojové a vzdělávací potřeby můžeme identifikovat ze tří různých druhů úhlů pohledu:

- subjektu vzdělávání (individuální potřeby a přání),

- požadavků vyplývajících z funkce (hodnocení, nesoulad mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi – mezerami),
- budoucnosti (očekávání, plánovaného profesního a kariérového růstu).

Tyto úhly pohledu se spojují v rozvojovém plánu, do něhož ovšem vstupuje i hledisko organizace. [6]

Hodnocení údajů získaných v průběhu procesu stanovení a analýzy vzdělávacích potřeb o skutečných a požadovaných znalostech, schopnostech a dovednostech poskytuje nejen informace o potřebách vzdělávání, je možné odhalit i jiné problémové oblasti a jejich příčiny, například v organizační sféře nebo při zavádění změn. Zkušenosti potvrzují, že dobře připravená a realizovaná identifikace a analýza vzdělávacích potřeb umožňuje lepší investování do rozvoje lidského kapitálu a efektivně podporuje zvyšování efektivnosti jednotlivců, týmů a celé organizace. [8]

1.3.2 Plánování vzdělávání

Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu, což představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů splňující požadavky vzdělávání a rozvoje. Proces tvorby plánu se skládá z přípravné fáze, realizační fáze a fáze zdokonalování.

Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. U dlouhodobých programů jsou stanovovány i dílčí cíle jednotlivých tématických oblastí. Cíle slouží jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků.

Realizační fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Při volbě technik je třeba brát v úvahu lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností a vzdělávání a zároveň zařazení účastníků na různých úrovních organizace, včetně jejich motivace. Při volbě technik je třeba také zohlednit počet účastníků, priority organizace, podmínky organizace při uvolňování zaměstnanců, možné obavy účastníků a potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem.

Fáze zdokonalování je částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik a hod-

notících modelů včetně vhodných přístupů objektivizace přínosů vzdělávacího projektu. Kromě hodnocení přínosů ve fázi zdokonalování je důležité také prověřování informovanosti účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění včetně ubytování a stravování, zajištění dopravy, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů. Této fáze by se měli zúčastnit organizátoři, lektori, účastníci a vedoucí, jejichž pracovníci absolvovali vzdělávání. Základním problémem je výběr vhodných metod hodnocení a stanovení kritérií.

Každý dobrý vzdělávací plán by měl obsahovat odpovědi na tyto otázky:

- jaká témata vzdělávání je potřeba zajistit,
- jaká bude cílová skupina,
- jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat,
- která vzdělávací instituce bude zvolena,
- kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční,
- kde se vzdělávání uskuteční,
- jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu,
- jaké jsou náklady na vzdělávání. [7]

1.3.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem vzdělávání dané organizace. Fáze realizace se skládá z prvků, které jsou nezbytné a jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

Cíle vzdělávacího procesu určíme na základě stanovených potřeb vzdělávání. Pro jednoznačnost jejich významu je vhodné rozdělit cíle do dvou kategorií, na cíle programové a cíle jednotlivé vzdělávací akce.

V praxi je nutné rozlišovat cíl a záměr. Záměr vyjadřuje, co chce lektor v průběhu lekce dělat, proč bude probíráno určité téma. Cíle říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat.

Aby naplnění záměrů a cílů vzdělávacích aktivit přineslo požadovaný efekt zaměstnancům i organizaci, je vhodné, aby se měli účastníci kurzu seznámit se záměry a cíly kurzu předem, aby byly záměry a cíle kurzu v souladu se strategií a cíle celé organizace a zapadly do celého systému rozvoje lidských zdrojů a dále aby cíle měly základní atributy cíle, tedy aby byly měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené tak, aby ve fázi hodnocení vzdělávání posloužily jako měřítko úspěšnosti. [7]

1.3.4 Zpětná vazba a měření efektivity vzdělávacích aktivit

Každá vzdělávací aktivita si v prvním plánu klade za cíl zvýšit pracovní výkon. Proto nezbytně potřebujeme vědět, v jaké míře designovaná a realizovaná vzdělávací aktivita naplnila svůj cíl. Také potřebujeme vědět, koho a jak budeme seznamovat s výsledky hodnocení.

Zpětná vazba o efektivitě vzdělávacích aktivit je snad nejdůležitější částí z celého cyklu, protože mnohdy nejsme schopni říci, jak je který vzdělávací program efektivní a jak se projevuje v pracovních výsledcích. Pokud nejsme schopni tyto fakta doložit, tak klesá respekt vedoucích pracovníků oddělení pro lidské zdroje u ostatních vedoucích pracovníků, kteří jsou schopni doložit efektivitu jejich počínání. Vzorem pro lidské zdroje může být marketing, který se nemůže obejít bez šetření o účinnosti reklamní kampaně a výsledky prezentuje vedení organizace. Přitom problematika měření v rozvoji lidských zdrojů není v principu složitější než je v marketingu.

Základní problém v měření efektivity je ten, že vzdělávání působí s velkým zpožděním. Při takovém zpoždění není možné oddělit podíl všech možných vlivů.

Metody s vysokou rentabilitou obvykle neoplývají příliš velkou validitou a je tomu také naopak. I když můžeme mít řadu výhrad k měření spokojenosti nebo k měření vztahu vzdělávací aktivity a pracovního výkonu, je třeba obojí provádět. Abychom eliminovali nedokonalosti našich měřících nástrojů, je třeba je dobře namíchat, aby se vzájemně doplňovaly.

Metody měření můžeme systematizovat podle různých hledisek. Nejčastěji můžeme metody dělit podle toho, zda následují bezprostředně po vzdělávací aktivitě nebo až po určitém odstupu, a podle toho, kdo je autorem hodnocení. Autorem hodnocení může být samotný účastník nebo pozorovatel, který se samotného vzdělávání neúčastnil. Jiné hledisko se

uplatní podle formy záznamu. Hodnocení můžeme mít ve formě tužka – papír nebo v elektronické podobě.

Krátký časový horizont je obvykle dán horní hranicí jednoho měsíce. Dlouhodobý časový horizont je nad tuto hranici, nejčastěji s tří až šestiměsíčním odstupem, nepočítaje v tom různé aktivity založené na znovupoznání. Této horní hranice se dosahuje u rozsáhlejších vzdělávacích projektů.

1.3.4.1 Subjektivní hodnocení

Pod subjektivním hodnocením si představujeme hodnocení samotnými účastníky vzdělávací aktivity. Hodnocení účastníky může následovat bezprostředně po vzdělávací aktivitě nebo s určitým časovým odstupem.

Tyto metody s kratším časovým odstupem mají svým charakterem nejbližší k průzkumům veřejného mínění. Nejvíce jsou rozšířené dotazníky spokojenosti.

Dotazník spokojenosti vyjadřuje zhodnocení přínosu účastníkem. Obvykle se jedná o zhodnocení spokojenosti s kurzem, ale samo o sobě bývá málo validní.

Hodnocení spokojenosti s kurzem je vhodné provádět s drobným odstupem, nikoliv bezprostředně na závěr samotného kurzu, kdy mohou být účastníci pod vlivem různých haló efektů. Vhodná je doba tři až sedm dní po ukončení kurzu nebo jeho části.

Dotazníky spokojenosti mají obvykle tuto strukturu:

- užitečnost a potřebnost vzdělávací aktivity,
- působení lektora (jeho odborné a didaktické kvality),
- kvalita výukových materiálů a vhodnost užití didaktických pomůcek,
- prostředí, kde se realizoval kurz,
- organizační zajištění (stravování, ubytování, apod.).

Subjektivní metody uplatněné s delším časovým odstupem umožňují hlubší a kritičtější reflexi. Mezi nejrozšířenější metody patří rozvojový plán, sebehodnocení v 360° zpětné vazbě a autofeedback.

Autofeedback je metoda, kdy si účastník kurzu po určité době (půl roku až rok) poskytuje zpětnou vazbu sám sobě. Předmětem této zpětné vazby je vyhodnotit vztah změny a kvality osobního přispění a profesního a osobního rozvoje.

Rozvojový plán obsahuje část sebehodnocení, kde účastník sleduje v dané oblasti, míru plnění přírůstku nových znalostí, dovedností a jejich uplatňování v praxi. Tento přírůstek dokumentujeme nejen číselně, ale především konkrétními příklady. Dále identifikuje zdroje a bariéry.

Otázky 360° zpětné vazby jsou zacíleny na pokrok od doby zahájení výcvikového či rozvojového programu. Účastník se při sebehodnocení hodnotí nejen pomocí čísel, ale svá hodnocení doprovází komentáři, které jsou odpovědí na jednu otázku – podle čeho to druzí mohou poznat?

1.3.4.2 Objektivní hodnocení

Objektivní hodnocení znamená hodnocení druhými lidmi. Jakoukoliv změnu související se vzděláváním je třeba strukturovat podle hierarchického modelu znalosti – dovednosti – praktické informace. Tento model vyjadřuje představu, že k jakékoliv změně je potřeba mít nejdříve určitou poznatkovou základnu. Ta je zase nezbytná pro osvojení nových dovedností. [6]

Při objektivním hodnocením můžeme použít tyto metody:

- pretest – retest,
- případová studie,
- projekt,
- assignment,
- assessment centre,
- 360° zpětná vazba,
- rozvojový plán,
- pozorování při práci.

Pretest – retest a případovou studii využíváme, když je předpokládána změna na úrovni znalostí. Projekt, assignment a assessment centre využíváme při změně na úrovni dovednosti a zbylé metody při praktické aplikaci.

Pretest – retest

Pretest – retest využíváme při zahájení školení a tři až sedm dní po skončení školení, kdy je účastníkům zadán znalostní test.

Případová studie

Případová studie je především vhodná u výcviku soft skills. Lze ji ale také použít u testování znalostí, jaké optimální řešení nabídnout osobě, která je zainteresovaná v dané situaci. Pro vyhodnocování případových studií lze připravit jednotné schéma pro vyhodnocování.

Projekt

Projekt využíváme například v situacích, kdy je třeba rozpracovat problém do konkrétního postupu řešení, včetně formulace implementačních postupů, kterými pracovník demonstruje, které dovednosti jsou pro zdárnou realizaci nezbytné.

Assignment

Assignment se používá, pokud chceme analyzovat problém a hledáme východiska k řešení. Demonstruje představu, jak se v řešení uplatní znalosti a dovednosti. [6]

360° zpětná vazba

Při 360° zpětné vazbě hodnotí kolegové, nadřízení i podřízení změnu ve výkonu a pracovním chování. Snaží se tuto změnu co nejvíce operacionalizovat a popsat zdroje této změny.[6]

Rozvojový plán

Rozvojový plán je vhodné využívat, pokud je nadřízeným či mentorem sledováno plnění jednotlivých cílů a úkolů, které poté vede k hodnocení pracovníka, který je sledován.

Pozorování

Pozorování při práci je metoda, kterou nadřízený nebo nestranný pozorovatel hodnotí změnu v pracovním chování. Pro pozorování při práci zde může existovat obdoba pretestu – retestu. Zvláštní podobou pozorování při práci je mystery shopping/calling.

Simulace

Nákladnější, ale vysoce validní metodou jsou různé simulace. Svým charakterem jsou napomezí dovedností a praktických aplikací. Simulace jsou obvykle administrovány elektronicky a věrně simulují realitu. Významnou výhodou simulací je jejich schopnost poskytovat relevantní, validní měření. Simulace, podobně jako assessment/development centre, neslouží jen k měření efektivity, ale jsou samy o sobě tréninkovým programem.

1.3.5 Příjemci vyhodnocení vzdělávací aktivity

V zásadě platí, že zpracované výsledky měření dostávají všichni zainteresovaní. Obvykle to jsou nadřízení účastníka vzdělávací aktivity, specialista na vzdělávání, nadřízený lektora, lektor a účastníci.

Výsledky měření jsou zpracovány do závěrečné zprávy ze vzdělávací aktivity. Tato zpráva obsahuje nejen přehled uskutečněných měření, ale i interpretace. Závěrečná zpráva je poté prezentována zainteresovaným a po prezentaci následuje diskuse. Takový průběh je však představitelný u komplexního pojetí a ne po dílčích vzdělávacích aktivitách. [6]

2 PRACOVNĚ PRÁVNÍ PROBLEMATIKA

Pracovněprávní vztahy vznikají při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Pracovněprávní vztahy jsou také vztahy kolektivní povahy, tj. mezi kolektivem zaměstnanců a zaměstnavatelem, resp. mezi zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelem.

Zaměstnancem je vždy konkrétní fyzická osoba, zaměstnavatelem je buď také fyzická osoba (živnostník), nebo právnická osoba, tj. obchodní společnost, družstvo, státní podnik, stát reprezentovaný organizační složkou státu, územní samosprávný celek (kraj nebo obec), příspěvková organizace, občanské sdružení, nezisková organizace, politická strana nebo eventuálně jiný celek.

Způsobilost občana mít v pracovněprávních vztazích práva a povinnosti (být zaměstnancem) vzniká zásadně dnem dosažení 15 let věku, avšak jako den nástupu do práce (den vzniku pracovního poměru) nesmí být sjednán den, který by předcházel ukončení povinné školní docházky. K uzavření pracovní smlouvy, ale i dohody o rozvázání pracovního poměru s mladistvým, do 18 let věku, se již nevyžaduje vyjádření zákonného zástupce.

Základními pracovněprávními vztahy jsou pracovní poměr a dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, což může být buď dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti. Prioritu má ovšem pracovní poměr, jako nejčastější základní pracovněprávní vztah. U uvedených dohod jsou pracovněprávní jistoty a nároky zaměstnanců omezeny, což platí i pro nemocenské a důchodové pojištění. V rámci těchto základních pracovněprávních vztahů vznikají mezi oběma účastníky i nejrůznější vztahy dílčí, například při poskytování mzdy, dovolené a při odpovědnosti za škodu.

2.1 Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr vzniká na základě pracovní smlouvy a výjimečně jmenováním.

Pracovní smlouva je nejobvyklejší způsob vzniku pracovního poměru. Je to dvoustranný právní úkon, jehož formální a obsahové náležitosti stanoví zákon. Musí být uzavřena v písemné formě a to minimálně ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a druhé zaměstnavatel. Pracovní poměr ani jiný druh základního pracovněprávního vztahu nemůže být mezi manžely. [9]

Aby byla pracovní smlouva považována za písemně uzavřenou, musí být oběma účastníky podepsána buď předem nebo nejpozději v den nástupu zaměstnance do práce. Bude-li však

pracovní smlouva podepsána až některý pozdější den po nástupu do práce, nejedná se o písemně uzavřenou pracovní smlouvu. Pracovní poměr tedy vznikl jiným způsobem než písemným aktem, což způsobuje neplatnost těch ujednání, která, nejsou-li sjednána písemně, jsou neplatná (zkušební doba).

Zákoník práce ukládá zaměstnavateli řadu povinností ještě před uzavřením pracovní smlouvy. Jde zejména o povinnost seznámit budoucího zaměstnance s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru, který má být uzavřen, s pracovními a mzdovými (platovými) podmínkami a dalšími okolnostmi.

Zaměstnavatel by měl žádat předložení potvrzení o zaměstnání, tzv. zápočtový list. Zaměstnavatel může také požadovat od zaměstnance pracovní posudek z předchozího pracovního poměru.

Při nástupu do práce je povinen zaměstnavatel seznámit zaměstnance s pracovním řádem, s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy a s příslušnými právními a ostatními předpisy o bezpečnosti práce a ochraně zdraví, s protipožárními předpisy apod.. [9]

Některé odlišnosti jsou stanoveny pro vznik, změny a skončení pracovního poměru a pro kvalifikační předpoklady úředníků územních samosprávných celků v odborných a řídicích funkcích a to podle zákona o úřednících územních samosprávných celků. Prováděcími předpisy k zákonu jsou vyhlášky č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, a č. 512/2002 Sb., o odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků. [10]

V případech stanovených právními předpisy je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se budoucí zaměstnanec před uzavřením pracovní smlouvy podrobil vstupní lékařské prohlídce. Má-li zaměstnavatel zařízení závodní preventivní péče – pracovně lékařské péče, musí být vstupní prohlídka vykonána u všech zaměstnanců, jinak jen u osob, o nichž tak stanoví právní předpisy. To se týká například řidičů z povolání, železničářů a obsluh stavebních strojů, osob se zdravotním postižením, všech zaměstnanců škol, školských zařízení, zařízení sociální péče a dalších. [11]

2.2 Náležitosti pracovní smlouvy

Předepsané náležitosti pracovní smlouvy jsou:

- sjednaný druh práce, na kterou je zaměstnanec přijímán,
- místo nebo místa výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Mimo to může pracovní smlouva obsahovat i další ujednání, na níž mají obě strany zájem. Není-li ve smlouvě uvedeno jinak, má se za to, je pracovní poměr sjednán na dobu neurčitou a na tzv. plný pracovní úvazek, tzn. na stanovenou týdenní pracovní dobu uplatňovanou u zaměstnavatele. [12]

2.3 Změny pracovního poměru

Sjednaný obsah pracovní smlouvy je možné změnit jen dohodou obou účastníků. Byla-li pracovní smlouva sjednána písemně, musí být i její změny sjednány písemně.

Změnou pracovní smlouvy je i její doplnění o nové podmínky. Kromě toho řeší zákon změnu obsahu pracovního poměru v následujících zvláštních případech.

Mezi nejčastější změny sjednaných pracovních podmínek patří změna sjednaného druhu práce. Tu může (nebo dokonce musí) zaměstnavatel v zákonem stanovených případech učinit i bez dohody o změně pracovní smlouvy a bez souhlasu zaměstnance, tj. jednostranně. Takový postup nazýváme především na jinou práci. Je třeba rozlišit, kdy zaměstnavatel je povinen zaměstnance převést a kdy má pouze možnost tak učinit.

Povinnost převést zaměstnance na jinou pro něho vhodnou práci nastává:

- pozbyl-li zaměstnanec dlouhodobě způsobilost konat dosavadní práci ze zdravotních důvodů podle lékařského posudku,
- z důvodu ochrany zdraví těhotné či kojící ženy nebo matky dítěte mladšího 9 měsíců v případě, že žena koná práci pro ni zakázanou,
- z důvodu ochrany zdraví jiných osob před přenosnými nemocemi,
- podle pravomocného rozhodnutí soudu (zákaz činnosti),
- je-li zaměstnanec pracující v noci na základě lékařského posudku uznán nezpůsobilým pro noční práci,

- požádá-li o to těhotná či kojící žena nebo matka dítěte mladšího 9 měsíců, která pracuje v noci.

Zaměstnavatel může převést zaměstnance i bez jeho souhlasu v zákoně vymezených případech, mezi které například patří skutečnost, že je se zaměstnancem vedeno trestní řízení pro podezření z úmyslné trestné činnosti spáchané při plnění pracovních úkolů, nebo v přímé souvislosti s ním ke škodě na majetku zaměstnavatele, pozbyl-li zaměstnanec dočasně předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce maximálně na 30 dnů a další. [9]

2.4 Skončení pracovního poměru

Ke skončení pracovního poměru může dojít buď jednostranným právním úkonem jednoho z účastníků pracovní smlouvy (např. výpovědí) nebo úkonem učiněným oběma účastníky (dohodou), nebo na základě jiných právních skutečností.

Pracovní poměr může skončit:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době,
- uplynutím sjednané doby,
- u cizinců rozhodnutím o zrušení povolení k pobytu či vyhoštění a nově též uplynutím doby, na kterou bylo vydáno povolení k zaměstnání,
- smrtí zaměstnance.

Nový Zákoník práce zavedl povinnost zaměstnavatele písemně oznámit úřadu práce rozvázání pracovního poměru s osobou se zdravotním postižením. Není však k tomu stanovena žádná lhůta. [12]

2.4.1 Dohoda o rozvázání pracovního poměru

Dohoda je uzavřena, jakmile se oba účastníci shodli na jejím obsahu. V dohodě se sjednává den, kterým končí pracovní poměr. Na sjednání dohody se nevztahují žádná omezení, jako je tomu například u výpovědi. Dohoda se uzavírá písemně, jinak by byla podle zákoníku práce neplatná. Pokud zaměstnanec požaduje, aby byl do dohody napsán důvod skončení pracovního poměru, zaměstnavatel je povinen tak učinit.

2.4.2 Výpověď

Výpověď je jednostranný právní úkon, na základě kterého, skončí pracovní poměr uplynutím výpovědní doby (při dodržení všech stanovených podmínek pro platnost výpovědi) nezávisle na vůli druhého účastníka pracovního poměru. Výpovědí může rozvázat pracovní poměr zaměstnanec i zaměstnavatel.

Podmínky, za kterých skončí pracovní poměr výpovědí danou zaměstnavatelem i zaměstnancem:

- musí být dána písemně a doručena druhému účastníku, jinak by byla neplatná,
- byla-li dána výpověď, skončí pracovní poměr uplynutím výpovědní doby, která musí být stejná pro obě strany a činí nejméně 2 měsíce,
- výpovědní doba začíná běžet prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi druhému účastníku a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce. [9]

Zaměstnanec může dát zaměstnavateli výpověď z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu. Žádné další podmínky nejsou stanoveny. Doručení výpovědi může zaměstnanec provést osobně tím, že ji u zaměstnavatele předá na místě určeném k přijímání písemností nebo příslušnému vedoucímu nebo ji může zaslat poštou. Při osobním předání je vhodné dát si na kopii potvrdit datum převzetí.

Pro výpověď danou zaměstnavatelem stanoví zákoník práce některé další podmínky:

- zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze z důvodů v ZP vyjmenovaných,
- výpovědní důvody musí zaměstnavatel ve výpovědi skutkově vymežit, důvod výpovědi nelze dodatečně měnit,

- pro porušení pracovních povinností lze dát zaměstnanci výpověď pouze ve lhůtě 2 měsíců ode dne, kdy se zaměstnavatel o důvodu výpovědi dozvěděl, nejpozději však do jednoho roku poté, kdy tento důvod vznikl,
- zaměstnavatel nesmí dát výpověď v tzv. ochranné době, tj. při zákazu výpovědi,
- členům odborového orgánu, který působí u zaměstnavatele, lze dát výpověď jen s předchozím souhlasem odborového orgánu, což platí ještě jeden rok po skončení výkonu funkce.

Jen při dodržení výše uvedených podmínek je výpověď platná.

2.4.2.1 Výpovědní důvody

Výpovědní důvody ze strany zaměstnavatele jsou taxativně vyjmenovány a jejich okruh nelze rozšiřovat. Z hlediska příčiny je můžeme rozdělit takto:

- a) důvody spočívající na straně zaměstnavatele – organizační změny, a to:
 - zrušení zaměstnavatele nebo jeho části,
 - nadbytečnost zaměstnance.
- b) důvody spočívající na straně zaměstnance, a to:
 - zdravotní nezpůsobilost, kdy zákoník práce rozlišuje v tomto směru dva výpovědní důvody, a to jednak zdravotní nezpůsobilost v důsledku pracovního úrazu, onemocnění nebo ohrožení nemocí z povolání nebo dosažení nejvyšší přípustné expozice a dlouhodobou zdravotní nezpůsobilost z ostatních, tj. obecných příčin,
 - nesplňování předpokladů daných právními předpisy nebo nesplňování požadavků pro řádný výkon práce, stanovených zaměstnavatelem, včetně neuspokojivých pracovních výsledků,
 - jestliže by bylo možné i okamžité zrušení pracovního poměru (při porušení pracovní kázně zvláště hrubým způsobem nebo při závažném porušení nebo při méně závažném soustavném porušování pracovní kázně), neboli povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci. [9]

2.4.2.2 *Zákaz výpovědi*

V určitých případech je zaměstnanec chráněn před skončením pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnavatele zákazem výpovědi, a to zejména v případech, kdy je zaměstnanec dočasně uznán neschopným k výkonu práce pro nemoc či úraz, při výkonu vojenského cvičení, při uvolnění zaměstnance k výkonu veřejné funkce a když je zaměstnankyně těhotná nebo je na mateřské dovolené nebo když zaměstnankyně nebo zaměstnanec čerpá rodičovskou dovolenou, respektive je-li zaměstnanec pracující v noci uznán dočasně zdravotně nezpůsobilým pro noční práci. Z těchto důvodů jsou však stanoveny výjimky, a to při výpovědi z důvodu závažnějších organizačních změn podle § 52 písm. a) a b) ZP a částečně i v případě písmene g) téhož ustanovení.

Zákaz výpovědi způsobuje dva právní důsledky:

- výpověď daná v ochranné lhůtě je neplatná, nebo
- byla-li dána výpověď před počátkem ochranné doby a výpovědní doba v ní měla uplynout, skončí pracovní poměr teprve uplynutím zbývající části výpovědní doby po skončení ochranné doby – ta se tedy do výpovědní doby nezapočítává. Ochranná doba se pro tento účel posuzuje v kalendářních dnech.

Zákazy výpovědi (ochranná doba) se týkají výlučně výpovědi ze strany zaměstnavatele. Při výpovědi ze strany zaměstnance nebo při jiných způsobech skončení pracovního poměru tato ochrana zaměstnanců není dána. [12]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA FUNGOVÁNÍ METOD A PROCESŮ V PERSONALISTICE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Celá praktická část je věnovaná problematice fungování metod a procesů v personalistice územně samosprávných celků, se zaměřením na nábor a výběr zaměstnanců a také jejich rozvoj a vzdělávání.

Každá organizace má své postupy a metody, které aplikuje při uvolnění nebo požadavku na nového zaměstnance či v okamžiku, kdy vyplyne potřeba z příčiny chybějící odbornosti nebo vzdělání, nutného pro kvalitně odváděný pracovní výkon.

Vždy je na dané organizaci, aby si vypracovala danou metodiku a postupy, které by byly zveřejněné pro vedoucí pracovníky, kterým by to umožnilo lehčí orientaci v případech, kdy nastane potřeba vzdělávací u jejich podřízených zaměstnanců nebo vyvstane požadavek na nového zaměstnance.

Pokud takto vypracované postupy nebo metody nejsou, tak se především v územních samosprávných celcích řídí úředníci zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, který upravuje nejen problematiku vzdělávání úředníků, ale také postup při výběrových řízeních.

3.1 Analýza procesů a metod u výběrových řízení

Jak jsem se zmínila již v předchozím úvodu v praktické části, každý územně samosprávný celek je povinen se řídit před, v průběhu a po ukončení výběrového řízení zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů.

Výběrové řízení je podmínkou jmenování do funkce vedoucího úřadu a pro vznik pracovního poměru úředníka.

3.1.1 Postupy zaměstnavatele před samotným výběrovým řízením

Podnět pro vyhlášení výběrového řízení dává zpravidla vedoucí odboru územně samosprávného celku odboru personálnímu a musí předložit písemný návrh na vyhlášení výběrového řízení alespoň 3 týdny před dnem určeným pro přihlášení uchazečů do výběrového řízení. Poté odbor personální zpracuje návrh o oznámení výběrového řízení. [10]

Výběrové řízení vyhlašuje vedoucí úřadu na úřední desce nejméně 15 dnů přede dnem určeným pro podání přihlášek a zároveň se zveřejní také způsobem umožňující dálkový přístup. Volné pracovní místo je tedy zveřejněno pouze na úřední desce a webových stránkách příslušného úřadu. Tato skutečnost je dost limitující, jelikož například v soukromé sféře využívají personalisté hojně pracovní portály typu www.jobs.cz, www.sprace.cz či www.prace.cz, u kterých se předpokládá snazší a rychlejší nalezení vhodného kandidáta. Tyto portály jsou velmi využívány a oblíbené, jelikož mají obrovskou návštěvnost uchazečů, kteří si hledají práci. Podle mého názoru není inzerce na těchto místech nutná, pokud se hledá pozice typu administrativní pracovník, protože je to jedna z nejvyhledávanějších volných pozic uchazečů o zaměstnání. Inzerování například na www.jobs.cz vychází u zveřejnění jedné pozice na 5.500,- Kč bez DPH, můžeme tedy říci, že je tato inzerce značně nákladná. I toto je důvodem, proč se instituce ve veřejné správě řídí metodikou, která je nastavena zákonem a zveřejňují tam, kde jim tuto povinnost ukládá zákon. Podle mého názoru může nastat problém až v okamžiku, kdy se potřebuje obsadit pozice velmi náročná na kvalifikaci uchazeče, jako je například zkušený právník, který se musí výborně orientovat ve více oblastech práva.

U soukromého sektoru si inzerci upravuje příslušný personalista v organizaci a není ničím limitován, pouze u úřadu práce je povinnost uvést platové podmínky a zabezpečit, aby inzerát neodporoval dobrým mravům a nebyl diskriminujícím pro některé uchazeče.

U územně samosprávných celků je tomuto jinak a vedoucí úřadu, který vyhlašuje výběrové řízení na volnou pracovní pozici, musí zabezpečit, aby v této výzvě byly uvedeny náležitosti, které jsou přesně specifikované v zákoně.

3.1.2 Veřejná výzva

Veřejná výzva na volné pracovní místo musí obsahovat:

- název územního samosprávného celku,
- druh práce a místo výkonu práce,
- splnění předpokladů podle § 4 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých předpisů,
- jiné požadavky územního samosprávného celku pro vznik pracovního poměru odpovídající povaze správní činnosti, kterou má zájemce vykonávat,

- výčet dokladů, které zájemce musí přiložit k přihlášce,
- stručný popis způsobu hodnocení zájemců. [10]

Pro dokreslení připojuji kvalifikační předpoklady, podle kterých zaměstnavatel zařadí zaměstnance podle § 123 odst. 2 zákoníku práce do platové třídy, ve které je podle nařízení vlády, kterým se stanoví katalog prací, zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon zaměstnavatel na zaměstnanci požaduje.

Pokud není tato práce v katalogu prací uvedena, zařadí zaměstnavatel zaměstnance do platové třídy, ve které jsou v katalogu prací zahrnuty příklady prací porovnatelné s ní z hlediska složitosti, odpovědnosti a namáhavosti.

Kvalifikační předpoklady

Kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací v jednotlivých platových třídách jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 1. Kvalifikační předpoklady

Platová třída	Potřebné vzdělání
1.	základní vzdělání nebo základy vzdělání
2.	základní vzdělání nebo základy vzdělání
3.	střední vzdělání
4.	střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání
5.	střední vzdělání s výučním listem
6.	střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem
7.	střední vzdělání s maturitní zkouškou
8.	střední vzdělání s maturitní zkouškou
9.	vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
10.	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání
11.	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
12.	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
13.	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
14.	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
15.	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
16.	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu

Zdroj: vlastní

Potřebné vzdělání nenahrazuje kvalifikační předpoklady, které pro výkon stejných prací stanoví zvláštní právní předpis. [13]

Platový tarif

Zaměstnanci přísluší platový tarif podle stupnice platových tarifů uvedené v příloze

č. 1 v nařízení vlády č. 564/2006 Sb. pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen, nestanoví-li se dále jinak a to zaměstnanci, který je:

- pedagogickým pracovníkem nebo vykonává výchovnou, vzdělávací, konzultační a další odbornou činnost v oblasti volného času dětí klientů azylových zařízení, nebo ve zdravotnických zařízeních,
- zdravotnickým pracovníkem, který vykonává pedagogickou činnost,
- výzkumným a vývojovým pracovníkem,
- lektorem Justiční akademie,
- zaměstnancem Správy jeskyní České republiky nebo Českého hydrometeorologického ústavu,
- odborným pracovníkem muzea, galerie, knihovny, státní památkové péče, hvězdárny a planetária, zoologické zahrady, Národního filmového archivu, Divadelního ústavu nebo uměleckým zaměstnancem divadla, symfonického orchestru nebo pěveckého sboru,
- pracovníkem v sociálních službách,
- sociálním pracovníkem nebo vedoucím zaměstnancem v zařízení sociálních služeb, jestliže je po něm v rámci téhož pracovního poměru, vedle výkonu řídicí funkce, požadován i výkon činnosti sociálního pracovníka,
- zaměstnancem, který vykonává práce převážně manuálního charakteru při zajišťování sjízdnosti, oprav a údržby pozemních komunikací, svozu a zpracování komunálního odpadu a údržby veřejné zeleně,
- zaměstnancem Institutu pro místní správu Praha.

Přísluší platový tarif stanovený podle stupnice platových tarifů uvedené v příloze č. 2

v nařízení č. 562/2006 Sb., se vztahuje na zaměstnance, který je:

- uveden v § 303 odst. 1 zákoníku práce,
- úředníkem územního samosprávného celku,
- zaměstnancem státu v Akademii věd České republiky,
- zaměstnancem státu v Grantové agentuře České republiky,
- zdravotnickým pracovníkem a vykonává zdravotnické povolání.

Přísluší platový tarif stanovený podle stupnice platových tarifů uvedené v příloze č. 3

v nařízení vlády č. 564/2006 Sb., přísluší zdravotnickému pracovníkovi, který je vedoucím zaměstnancem ve zdravotnickém zařízení a náleží platový tarif podle předchozí věty jen v případě, je-li po něm v rámci téhož pracovního poměru, vedle výkonu řídicí funkce, požadován i výkon zdravotnického povolání.

3.1.3 Postupy uchazeče o zaměstnání před samotným výběrovým řízením

Uchazeč je povinen zaslat písemnou přihlášku, která musí obsahovat tyto náležitosti:

- jméno, příjmení a titul zájemce,
- datum a místo narození zájemce,
- státní příslušnost zájemce,
- místo trvalého pobytu zájemce,
- číslo občanského průkazu nebo číslo dokladu o povolení k pobytu, jde-li o cizího státního občana.

K přihlášce musí také připojit životopis, výpis z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší 3 měsíce a ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání.

Pokud nemá přihláška výše uvedené náležitosti, vyzve vedoucí úřadu uchazeče, aby doklady nebo náležitosti v přiměřené lhůtě doplnil, a to na základě upozornění odboru personálního.

Po uplynutí lhůty, po kterou se mohl účastník hlásit, případně prodlouženou o lhůtu, kterou měl stanovenou z důvodu doplnění náležitostí či přihlášky, předá vedoucí úřadu danou žádost o zaměstnání výběrové komisi.

3.1.4 Výběrová komise

Uchazeče posuzuje výběrová komise, která má nejméně 3 členy. Předsedu a ostatní členy jmenuje a odvolává vedoucí úřadu, kdy alespoň jednu třetinu členů tvoří úředníci územně samosprávného celku, který výběrové řízení vyhlásil. [10]

V níže uvedeném příkladu uvádím složení komise ze zásad pro zajištění výběrového řízení Magistrátu města Ostravy.

V případě výběrového řízení na funkci vedoucího odboru magistrátu je složení výběrové komise následující:

- předseda komise
 - o vedoucí úřadu,
- členové komise
 - o příslušný resortní uvolněný člen zastupitelstva města,
 - o vedoucí odboru platového a personálního,
 - o vedoucí kanceláře tajemníka,
 - o referent pro organizační zabezpečení výběrového řízení.

V případě výběrového řízení o přijetí úředníka do pracovního poměru je složení výběrové komise následující:

- předseda komise:
 - o vedoucí odboru platového a personálního,
- členové komise:
 - o příslušný vedoucí odboru magistrátu,
 - o vedoucí kanceláře tajemníka,
 - o vedoucí oddělení personálního,

- referent pro organizační zabezpečení výběrového řízení.

Pouze vedoucí úřadu může rozhodnout o jiném složení komise. [14]

Jak si můžeme všimnout z následujícího příkladu, komise je závislá na pozici, která je předmětem výběrového řízení. V případě výběru vedoucího pracovníka odboru magistrátu má složení komise, z vedoucího úřadu a uvolněného člena zastupitelstva, své opodstatnění. Jedná se totiž o pozici, která je stěžejní pro danou instituci a to z pohledu odbornosti, svěřených kompetencí a vedení podřízených. Proto je důležité zajistit skutečně kvalitního kandidáta, který bude v úzkém kontaktu s nejvyšším představitelem dané instituce. Celé složení výběrové komise má tedy za úkol zajistit kvalitní vypovídající hodnotu výsledků výběrového řízení.

U úředníků, kteří nebudou ve vedoucí pozici je rovněž nutné, aby si vybíral svého člena jeho přímý nadřízený, který s ním bude v nejužším kontaktu.

Jak si můžeme dále všimnout, každého výběrového řízení se v komisi účastní člen personálního a platového odboru a referent pro organizační zabezpečení výběrového řízení.

Výběrová komise posoudí, zda kandidát předložil úplnou přihlášku a doklady podle zákona č. 312/2002 Sb, o úřednících územních samosprávných celků a o změně dalších zákonů.

Vedoucí úřadu může rozhodnout, že výběrová komise pozve uchazeče k ústnímu pohovoru v rámci výběrového řízení za účelem bližšího ověření jejich předpokladů pro výkon dané funkce.

3.1.4.1 Postup komise při ukončení výběrového řízení

Výběrová komise pořídí o posouzení uchazečů písemnou zprávu, která obsahuje údaje uvedené v § 9 odstavce 2 zákona o úřednících. Tuto zprávu podepisují všichni přítomní členové výběrové komise a její předseda zprávu předá s příslušným spisovým materiálem vedoucímu úřadu. Ke zprávě připojí vedoucímu úřadu záznam o uzavření pracovní smlouvy nebo o jmenování do vedoucí funkce.

Pracovní poměr se uzavírá s úředníkem na dobu neurčitou, ale lze uzavřít smlouvu také na dobu určitou, pokud je pro to důvod spočívající v potřebě zajistit časově omezenou správní činnost nebo nahradit dočasně nepřítomného úředníka. Tato dočasná nepřítomnost

úředníka je zejména v případě mateřské nebo rodičovské dovolené, pracovní neschopnosti, u níž lze na základě lékařského posudku předpokládat, že bude delší než 3 měsíce, výkonu civilní nebo vojenské služby nebo výkonu veřejné funkce. [10]

3.2 Analýza postupů a metod u vzdělávání zaměstnanců

V případě územních samosprávných celků jsou úředníci povinni prohlubovat svou kvalifikaci účastí na vstupním vzdělávání, průběžném vzdělávání a na přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti, pokud nestanoví zákon jinak.

Vedoucí pracovník a vedoucí úřadu je zároveň povinen prohlubovat si kvalifikaci také účastí na vzdělávání vedoucích úředníků, nestanoví-li zákon o úřednících jinak.

Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do jednoho roku od vzniku pracovního poměru úředníka. Rovněž je povinen nejméně jedenkrát za tři roky plnění tohoto plánu hodnotit a podle výsledku hodnocení provést jeho aktualizaci. Tento vzdělávací plán obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících třech let.

3.2.1 Poskytovatelé vzdělávacích služeb

Poskytovat služby v oblasti vzdělávání úředníků a prohlubovat jím tímto způsobem kvalifikaci může ze zákona pouze:

- právnická nebo fyzická osoba oprávněná ke vzdělávací činnosti podle zvláštního předpisu, již byla udělena akreditace podle § 30,
- příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra,
- územní samosprávný celek, jemuž byla udělena akreditace podle § 30.

3.2.2 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání zahrnuje zkoumání znalostí základů veřejné správy, především obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv, povinností a etiky úředníka. Dále jsou předmětem zkoumání základní dovednosti a návyky potřebné pro vý-

kon správních činností, znalosti základů užívání informačních technologií a základní komunikační, organizační a další dovednosti, které se vztahují k jeho pracovnímu zařazení.

Úředník je povinen ukončit vstupní vzdělávání nejpozději do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru, ale nevztahuje se tato povinnost na úředníka, který má zvláštní odbornou způsobilost.

Ukončení tohoto vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která vstupní vzdělávání pořádala.

3.2.3 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků, zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Tento typ vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů.

O účasti na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb územního samosprávného celku a s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka, který je poté povinen se kurzu zúčastnit.

Účast na tomto kurzu se rovněž prokazuje osvědčením, který vydala vzdělávací instituce, která pořádala kurz. [10]

3.2.4 Zvláštní odborná způsobilost

Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností, nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem. Zvláštní odborná způsobilost má obecnou a zvláštní část.

Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení a zároveň schopnost aplikace těchto znalostí.

Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanoveným prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem a schopnost tyto znalosti aplikovat v praxi.

Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou a prokazuje se osvědčením. Úředník je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost k výkonu správních činností stanovených prováděcím předpisem do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem. [10]

Povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost nemá úředník, který získal vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech stanovených vyhláškou č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, nebo úředník, kterému Ministerstvo vnitra na základě žádosti úředníka vydalo osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání.

Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou před tříčlennou zkušební komisí a prokazuje osvědčením.

3.2.4.1 Průběh zkoušky

Zkouška se člení na dvě samostatně vykonávané a hodnocené části – na písemnou a ústní zkoušku. Při písemné zkoušce i při ústní zkoušce se ověřují znalosti z obecné části a ze zvláštní části samostatně. Úředník koná nejdříve písemnou zkoušku. Úspěšné složení písemné zkoušky je předpokladem pro konání ústní zkoušky.

Úředník, který vykonává zkoušku zvláštní odborné způsobilosti je povinen prokázat svou totožnost a to jak u písemné, tak ústní části.

Písemná zkouška z obecné a zvláštní části

Písemný test z obecné části a písemný test ze zvláštní části jsou vykonávány i hodnoceny samostatně. Výsledky úředník zaznamenává do testové karty, kdy správnou odpověď vyznačí křížkem. Tyto testy netrvají déle, než 60 minut.

Hodnocení písemného testu provádí zkušební komise po ukončení obecné a zvláštní části písemné zkoušky. Bodové výsledky písemného testu jsou zaznamenány do testové karty a protokolu daného úředníka. Oznámení výsledků obou testů provede předseda zkušební komise po celkovém ukončení písemné části zkoušky. Po oznámení výsledků provede příslušný člen zkušební komise vyhodnocení úspěšnosti testů, zodpoví případné dotazy a upozorní úředníky na to, ve kterých otázkách nejvíce chybovali.

Ústní zkouška z obecné a zvláštní části

Při ústní zkoušce si úředník vylosuje příslušným ministerstvem (nebo jiným ústředním správním úřadem) stanovený počet otázek z obecné a ze zvláštní části zvláštní odborné způsobilosti.

Po vylosování otázek má úředník stanovenou dobu na přípravu nejméně 15 minut. Během přípravy má úředník možnost nahlédnout do vybraných právních předpisů vztahujících se ke zvláštní odborné způsobilosti.

Zkušební komise nabídne úředníkovi možnost vybrat si, zda bude nejdříve odpovídat na otázky z obecné nebo ze zvláštní části.

Ústní zkouška netrvá zpravidla déle než 30 minut. To znamená, že cca. 15 minut úředník zodpovídá otázky z obecné části a cca 15 minut otázky ze zvláštní části.

3.2.4.2 Hodnocení zkoušky

Zkouška je hodnocena klasifikačním stupněm „vyhověl“ nebo „nevyhověl“.

Zodpoví-li úředník v písemném testu z obecné části správně alespoň dvě třetiny v něm obsažených otázek, je hodnocen klasifikačním stupněm „vyhověl“. V opačném případě je hodnocen klasifikačním stupněm „nevyhověl“. Hodnocení v písemném testu ze zvláštní části se provede obdobně.

Prokáže-li úředník při ústní zkoušce příslušné znalosti a také schopnost jejich aplikace do praxe, je hodnocen klasifikačním stupněm „vyhověl“. V opačném případě je úředník hodnocen klasifikačním stupněm „nevyhověl“.

K celkovému posouzení výkonu úředníka se komise řídí následujícími obecnými kritérii hodnocení zkoušky, kterými jsou:

- znalost problematiky
 - o obecná znalost, schopnost reprodukovat (nikoliv z paměti a doslovně),
 - o schopnost definovat základní pojmy (je nezbytnou podmínkou),
 - o znalost těch detailů, které jsou nezbytně nutné ve vazbě na správný postup úředníka,

- pochopení problematiky
 - o schopnost interpretace,
 - o schopnost vysvětlit občanovi odpovídající postup,
- aplikace problematiky
 - o schopnost praktického použití teoretických znalostí a vědomostí,
 - o schopnost vysvětlení správného postupu v konkrétních situacích,
 - o schopnost jednoznačně odlišit příbuzné případy tak, aby uchazeč prokázal schopnost správné aplikace – správného postupu,
 - o schopnost propojení problematiky do širších souvislostí, eventuálně navržení alternativního postupu pro občana k řešení jeho problému. [15]

Řízení o námitkách

Je-li úředník při písemné nebo ústní zkoušce hodnocen klasifikačním stupněm „nevyhověl“, má právo podat do 15 dnů ode dne oznámení této skutečnosti námitky proti postupu zkušební komise.

Zkušební komise námitkám vyhoví nebo je předá k rozhodnutí Ministerstvu vnitra ČR. Ministerstvo vnitra o námitkách rozhodne ve lhůtě 30 dnů od jejich doručení, a to tak, že buď potvrdí hodnocení zkušební komise, nebo jej změní nebo zruší, bylo-li hodnocení zkušební komise vydáno v rozporu se zákonem nebo jiným právním předpisem, a pozve úředníka k opakovanému složení zkoušky.

3.2.5 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Vzdělávání vedoucích úředníků zahrnuje obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků. Zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými úředníky.

Účast na vzdělávání vedoucích úředníků se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala. Vedoucí pracovník je povinen ukončit vzdělávání vedoucích úředníků do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka. [15]

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro dokreslení analýzy metod a procesů v personalistice územně samosprávných celků jsem vypracovala dotazník, který jsem poté zaslala 51 personalistům ÚSC. Dotazník je tvořen 8 otevřenými otázkami, kdy bylo cílem získat informace o spokojenosti či nespokojenosti personalistů s nastavenými metodikami či postupy. Návratnost dotazníku, který je přílohou č. 4 této diplomové práce, byla 61%, čili vyplnilo ho 31 personalistů či zaměstnanců zabývajících se nábořem a výběřem zaměstnanců a jejich vzděláváním.

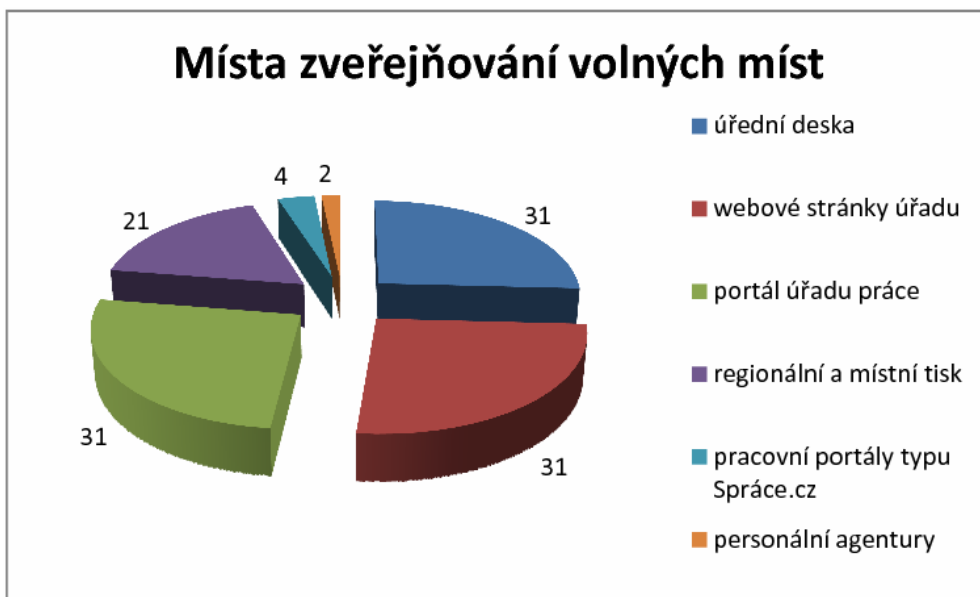
Otázky byly zaměřeny na získání informací o tom, zda nastavené postupy reflektují požadavky instituce a jednalo se konkrétně o tyto oblasti:

- místa zveřejnění volných pracovních míst s cílem zjistit, zda je inzerce dostačující a hlásí se kvalitní kandidáti, kteří splňují požadavky instituce,
- definování pozic, které je problémové obsadit, což navazuje na problematiku inzerce volných pracovních míst, fluktuaci zaměstnanců a důvodů pro nenalezení vhodných kandidátů,
- druhy používaných testovacích metod u výběřových řízení,
- specifikace problémů, které vidí personalisté v oblasti náboru a výběru zaměstnanců,
- specifikace problémů, které vidí personalisté v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

4.1 Místa zveřejňování volných pracovních míst

Z tohoto šetření vyplynulo, že všichni personalisté zveřejňují volná pracovní místa tam, kde to ukládá zákon, čili na úřední desce, webových stránkách daného úřadu a na úřadu práce. Poměrně velké zastoupení má také inzerce v místním nebo regionálním tisku.

Jak si můžeme všimnout v grafu níže, spolupráce s placenými pracovními portály a spolupráce s personálními agenturami je spíše výjimečná. Situace je daná velkým počtem kandidátů, kteří se hlásí do výběřových řízení a velká finanční nákladnost služeb poskytovaných zmíněnými agenturami a pracovními portály.

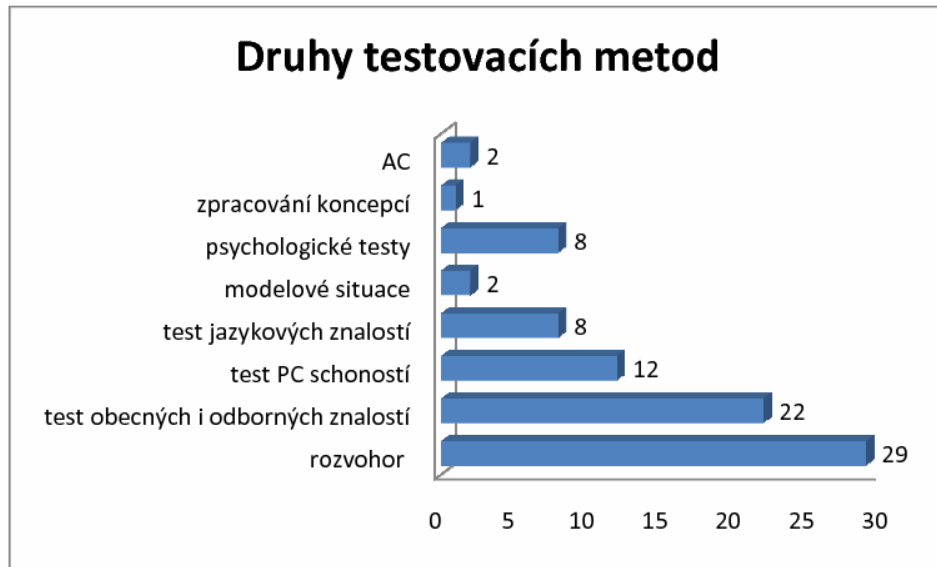


Obr. 1. Místa zveřejňování volných pracovních míst

Zdroj: vlastní

4.2 Metody využívané při výběrových řízeních

Průzkum prokázal, že nejrozšířenější metodou, která se využívá u výběrových řízení je pohovor, který zaručuje kvalitní prověření kandidátů. Téměř vždy je doplněn o testování obecných a odborných znalostí, kdy ty odborné testy sestavuje zpravidla výběrová komise. Mezi nejčastěji zkoumané obecné znalosti patří znalost zákonů o krajích či obcích a všeobecný přehled kandidáta. Psychologické testy jsou zpravidla vždy využívány u výběrových řízení, kde je hledán kandidát na vedoucí pozici. Podrobné informace jsou uvedeny v grafu.



Obr. 2. Druhy používaných testovacích metod

Zdroj: vlastní

4.3 Obtížně obsazované pracovní pozice

Každá volná pracovní pozice je specifická svými požadavky na kandidáty, což s sebou nese také rozhodnutí jakým způsobem a na jakých místech tyto pozice budeme inzerovat. V případě kvalifikovaných pozic, kdy není mnoho odborníků volně pohybujiících se na trhu práce, je nutné zvolit také doplňkovou inzerci na pracovních portálech, aby se nenatahoval čas, kdy kvalitního kandidáta hledáme. Jak si můžeme všimnout v následujícím grafu, mezi nejvíce obtížně obsazenými pozicemi z hlediska obsazení volného pracovního místa, jsou zaměstnanci stavebního odboru, odboru územního plánování a právníci. V tabulce je vždy uvedena pozice, kterou personalisté uvedli jako nelehce obsaditelnou a číslo, které znamená kolik pracovníků, kteří mají na starosti nábor a výběr zaměstnanců, se setkali nebo setkávají s problémem obsadit určitou pozici.



Obr. 3. Obtížně obsazované pracovní pozice

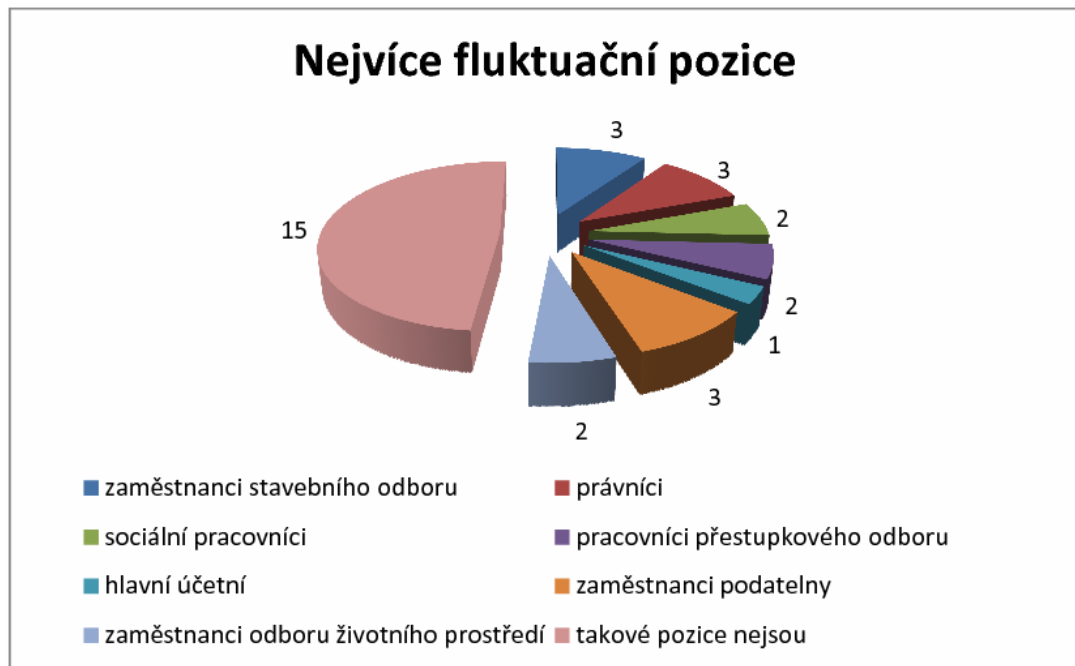
Zdroj: vlastní

4.4 Nejvíce flukтуаční pozice

V každé organizaci nastává problém se zabezpečením kontinuálního, stabilního a kvalitně odváděného pracovního výkonu, když zaměstnanci odcházejí z různých důvodů ze zaměstnání a organizace není schopna okamžitě nebo v krátkém časovém úseku zaměstnance nahradit. U kvalifikovaných pracovních míst musíme také počítat s časem na zapracování a v případě, že nejvhodnějšímu kandidátovi běží výpovědní doba ve stávajícím zaměstnání, musíme počítat s dalším časem, než nahradí původního zaměstnance. Proto je velmi důležité zaměřit se u výběrových řízení na vhodnost kandidátů a to o to víc u pozic, které jsou opakovaně často opouštěné. Musíme tedy zvážit nejen kvalifikační a osobnostní předpoklady kandidáta, ale také podívat se na kandidáta z hlediska do jaké míry ho bude daná práce naplňovat, aby neodešel za jinou pracovní nabídkou.

Podle dotazníkového šetření je několik pracovních pozic, které jsou flukтуаční více než jiné a to na různých místech ÚSC v České republice, ale v zásadě většina personalistů odpověděla, že takové pozice na jejich pracovišti nejsou, že převládá pouze přirozená fluktuace spojená s odchody na mateřskou či rodičovskou dovolenou, odchody do důchodu či

úmrtí zaměstnanců. Mezi ty nejvíce flukтуаční pozice patří zaměstnanci stavebních odborů, podatelny a právníci. Více informací je v grafu uvedeném níže.



Obr. 4. Nejvíce flukтуаční pozice

Zdroj: vlastní

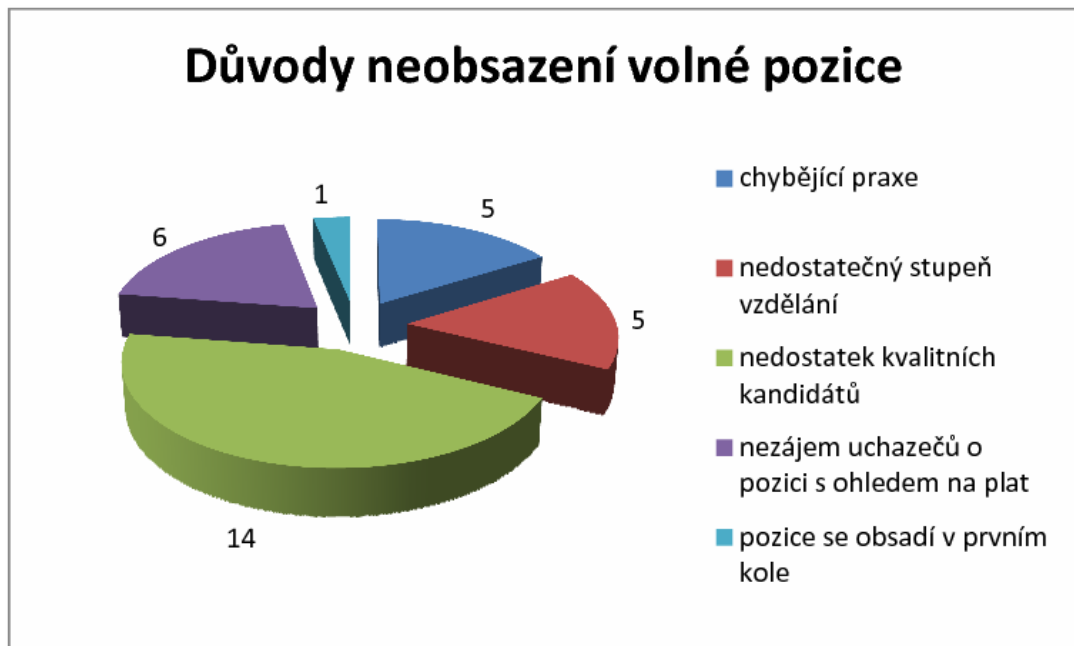
4.5 Nejčastější důvody neobsazení volné pozice v prvním kole

Převážná většina personalistů ÚSC vidí komplikace v samotné legislativě, jelikož je dosti limitující jak v oblasti požadavků na vzdělání, tak v platových třídách, do kterých jsou zaměstnanci řazeni.

Velký problém před nedávnem nastal s uvedením v platnost nové právní úpravy, která stanovila minimální požadované vzdělání zaměstnanců pro výkon práce, kdy řada zaměstnanců nespĺňovala kladené požadavky a museli si vzdělání buď doplnit nebo opustit pracovní pozici a to zejména v případě vedoucích pracovníků.

Další problém, který souvisí s problematikou rozebranou výše, je stanovení platových tříd, kdy jsou zaměstnanci s vyšším vzděláním řazeni do tříd, které neodpovídají jejich požadavkům a očekáváním za odvedenou práci, proto je mnohdy složité najít kandidáta odpovídajícího hledaného profilu, který souhlasí s vyšší odměny za vykonanou práci s ohledem na jejich zkušenosti a znalosti.

S tím také souvisí skutečnost, že se podle dotazníkového šetření volné pracovní místo obsadí ve druhém až ve čtvrtém kole. Obsazení v prvním kole je tedy spíše výjimečné.



Obr. 5. Důvody neobsazení volné pozice v prvním kole

Zdroj: vlastní

4.6 Největší úskalí v náboru a výběru zaměstnanců

Z vyhodnocených dotazníků vyplývá, že nejvíce problematickým tématem je samotný zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících a dále to jsou tyto oblasti:

- VŠ vzdělání u vedoucích pozic,
- nemožnost vypsání interních výběrových řízení,
- přehnané požadavky na kandidáty,
- nedostatečná praxe a vzdělání uchazečů o zaměstnání,
- omezující platové tarify,
- administrativa spojená s výběrovým řízením a to zejména v případech, kdy uchazeči nedodají veškeré dokumenty, které jsou podmínkou a tedy kontaktování těchto kandidátů s požadavkem na jejich doplnění.

Personalisté vidí jako obrovské omezení v nemožnosti vypisování interních výběrových řízení, které je ze zákona nepřipustné. Vždy musí být možnost, aby se mohli přihlásit také externí uchazeči o danou volnou pozici, pokud se jedná o pracovní pozici, kde je sjednána pracovní smlouva na dobu neurčitou. Tato situace je nepříjemná v tom, že vhodný kandidát se může nacházet v samotné instituci, kdy by pro něj bylo motivační postoupit na vyšší pozici nebo takovou, která by jej naplňovala a zároveň by odpadla velká administrativa spojená s externím výběrovým řízením a samozřejmě také čas strávený s kandidáty z vnějšku.

Další úskalí je spojeno s přehnanými požadavky na kandidáty z hlediska jejich vzdělání a platových tarifů, do kterých jsou v případě úspěšného obsazení volného místa zaměstnanci řazeni. Jelikož jsou místa, kde je nutná delší pracovní zkušenost v určité problematice s podmíněným vzděláním, je někdy velmi obtížné, aby takto zkušené lidé, kteří mnohdy přechází ze soukromého sektoru, přijali nabídku územního samosprávného celku s ohledem na finanční odměnu za vykonanou práci.

4.7 Největší úskalí spojená se vzděláváním zaměstnanců

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že největší problémy ve vzdělávání zaměstnanců vidí personalisté v těchto oblastech:

- nedostačující finance na vzdělávání,
- počet dní, které mají strávit zaměstnanci ÚSC na vzdělávací aktivitě,
- administrativa spojená s individuálním plánováním a zaznamenáváním vzdělávacích aktivit zaměstnanců,
- nedostatek kvalitních akreditovaných kurzů zaměřených na oblast veřejné správy.

Ekonomická náročnost kurzů za povinné vzdělávání zaměstnanců je stále větší a v dnešní době velmi negativně zasahuje do rozpočtu každé instituce. Například vstupní vzdělávání stojí ÚSC zhruba 1.000 Kč, ověření odborné způsobilosti 17.000 Kč a vzdělávání vedoucích úředníků přijde na 6.000 Kč. Podle těchto dat je patrné, že to nejsou zdaleka zanedbatelné částky a je nutné k nim připočítat také 18 dní v průběhu 3 let, které každý úředník stráví na vzdělávací aktivitě. Průměrná cena akreditovaného kurzu činí přibližně 1.300 Kč.

18 dnů je nemalý čas a podle personalistů je toto nastavení velmi zatěžující po finanční stránce, ale také velmi neefektivní. Navíc je problém také se samotnou akreditací kurzů, přičemž ne všechny potřebné a žádoucí semináře a kurzy jsou akreditované.

5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍCH METOD A PROCESŮ V PERSONALISTICE

5.1 Nábor zaměstnanců – inzerce, práce s databázemi

Každý zaměstnavatel má povinnost zveřejňovat volná pracovní místa na úřadech práce dle zákoníku práce. Územně samosprávné celky mají rovněž povinnost zveřejňovat volná pracovní místa na úřední desce a umožnit přístup ke zveřejněné volné pracovní pozici dálkovým přístupem, neboli na webových stránkách úřadu podle zákona o úřednících.

V dnešní době je stále větší tlak na profesionalizaci a s tím souvisí větší požadavky, které jsou kladeny na kandidáty. Proto navrhuji u specializovaných či vysoce odborných pozic inzerování rovněž na pracovních portálech Jobs.cz, Práce.cz, Spráče.cz, Superkariera.cz a Profesia.sk.

5.1.1 Inzerce specializovaných a vysoce odborných pozic

Tento druh pozic doporučuji inzerovat na těchto místech:

- Jobs.cz,
- Práce.cz,
- Spráče.cz,
- Profesia.sk,
- linkedIN.com.

Jobs.cz

Především portál Jobs.cz doporučuji pro jeho obrovskou návštěvnost, poskytování kvalitních služeb a zejména pro propojení s odbornými weby. Pokud budeme hledat například právníka a zadáme volnou pozici na Jobs.cz, tak se nám zobrazí rovněž na odborných webech pravnicadce.cz a ipravnik.cz. Toto nám umožňuje přesné zacílení na kandidáty, které hledáme a zároveň nám rozšíří místa, na kterých na danou nabídku můžou kandidáti narazit. Jobs.cz také nabízí možnost vyhledávání v databázi uchazečů o zaměstnání, která obsahuje více než 45 000 životopisů od uživatelů Jobs.cz, Prace.cz a Topjobs.sk z různých oborů a regionů. Výhodou je, že prohledávání databáze je zdarma a až v okamžiku, kdy nás zaujal kandidát z pohledu jeho zkušeností, zaplatíme za odkrytí jeho osobních dat.

Profesia.sk

Jedničkou na trhu na Slovensku je Profesia.sk, která poskytuje de facto stejnou škálu služeb jako Jobs.cz. Tento pracovní portál máme také v České republice, ale zde dominuje na trhu výše zmíněný Jobs.cz. Inzerování na tomto webu doporučuji především pro kraje Olomoucký, Zlínský, Moravskoslezský a Jihomoravský. Důvod pro tuto inzerci je velký počet kvalitních kandidátů, kteří jsou mnohem více flexibilní z hlediska dojíždění za prací a případného stěhování a jazykové bariéry tu také nejsou. Mnozí kandidáti ze Slovenska také nejsou finančně nároční jako Češi (což úplně neplatí pro ty, kteří pracovali v Bratislavě).

Pro dokreslení informací o cenách, které souvisí s placenou inzercí na pracovních portálech, uvádím níže tabulku, kde jsou tyto informace uvedeny, včetně doby, po kterou je inzerce platná a viditelná pro uchazeče o zaměstnání. Ceny, které jsou uvedeny v tabulce, jsou v Kč bez DPH a platí pro jednorázový inzerát.

Tab. 2. Ceny za inzerci na placených portálech

umístění inzerce	cena	doba zveřejnění inzerce
Idnes.cz	1000.-	1 měsíc
Práce.cz	2300.-	1 měsíc
sprace.cz	6000.-	1 měsíc
Profesia.sk	1700.-	1 měsíc
Superkariera.cz	999.-	1 měsíc
Jobs.cz	5.900.-	1 měsíc

Zdroj: vlastní

5.1.2 Inzerce ostatních pozic

U ostatních pozic doporučuji inzerovat volná pracovní místa v místním či regionálním tisku. Například v poslední době je distribuovaný týdeník Sedmička, který je zdarma, je dostupný na spoustě veřejných míst a je vydávaný jedenkrát týdně. V tomto týdeníku je i televizní program na celý týden, takže to není jako u novin, které si potenciální uchazeči o práci přečtou a vyhodí. Zde je velká pravděpodobnost, že se ke článkům vrátí právě díky TV

programu a regionálními akcemi a tím se zvyšuje šance, že si povšimnou inzerovaného volného místa. I v případě jiných tiskovin doporučuji spíše ty týdenní.

5.2 Nábory zaměstnanců – sociální profesní sítě

LinkedIn

K novým trendům patří vyhledávání kandidátů skrze sociální sítě. Tou největší, která je profesně orientovaná, je bezesporu LinkedIn.com. Tento portál umožňuje uživatelům zveřejnit svá portfolia zkušeností a sdílet tyto zkušenosti s dalšími odborníky v různých tematických diskusích. Personalisté poté mají možnost vyhledávat kandidáty podle klíčových slov typu *právník, Česká republika* nebo *lawyer, Czech republic*. Poté se mu načtou ti uživatelé, kteří vyhovují těmto kritériím. I zde je možnost inzerce, ale není příliš využívána, jelikož 1 inzerát vychází zhruba na 3.700.-Kč včetně DPH a inzerce nejde zacílit pouze na určité lokality a tudíž ji vidí všichni uživatelé této sítě. Personalisté mají možnost kontaktovat vybrané osobnosti pomocí přímého emailu, který je ale zpoplatněn. Například balíček deseti přímých emailů stojí v přepočtu zhruba 950.- Kč včetně DPH. Toto je další způsob, jak najít vhodné kvalitní kandidáty, který bude dle mého názoru do budoucna stále využívánější.

5.3 Nábory zaměstnanců – spolupráce s agenturami

Dále navrhuji navázat spolupráci s personální či headhuntingovou agenturou, mezi které patří například:

- Neumann International,
- Arthur Hunt,
- Kienbaum,
- Synergie,
- Manpower a další.

Myslím, že by bylo vhodné, aby každá instituce měla navázanou spolupráci s agenturou, která splňuje požadavky na kvalitu a šíří poskytovaných služeb. I když je v dohledné době nemusí využít, může se stát, že situace v budoucnu nastane a pak je časově náročné vybrat

tu správnou agenturu. Proto alespoň doporučuji, aby měla každá instituce zmapovaný trh v této oblasti a v případě nutnosti jen oslovila danou agenturu s konkrétním požadavkem.

5.3.1.1 *Headhuntingové agentury*

Pokud ani v těchto případech nemůžeme nalézt vhodného kandidáta, tak navrhuji navázat spolupráci s personální či headhuntingovou agenturou a to maximálně 3 měsíce poté, co aktivně hledáme vhodného kandidáta. Agentura garantuje nalezení vhodného kandidáta 2-6 měsíců od podpisu smlouvy. Musíme počítat s delším časovým úsekem, než vhodný kandidát fyzicky nastoupí do zaměstnání. Je to dáno situací, kdy agentury nehledají mezi uchazeči, kteří nemají práci, ale mezi ty, kteří jsou skutečně kvalitní a mají stálé zaměstnání.

Výhodou těchto agentur je jejich orientace na trhu práce a především u headhuntingových agentur to jsou jejich kontakty. Tato spolupráce je velmi nákladná, proto bych tuto variantu navrhla pouze v případech, kdy je pravděpodobnost nalezení kandidáta, dříve než za půl roku aktivního hledání, minimální. Opět uvedu příklad u pozice právníka. Pokud tohoto člověka nenajdeme, existuje hrozba nesprávně právně ošetřených smluv, což může stát organizaci více peněz, než kdyby je vynaložila na nalezení kandidáta pomocí agentury.

Mezi nejkvalitnější headhuntingové agentury patří například Neumann International, Kienbaum či Arthur Hunt. Tyto společnosti mají velmi podobný styl vyhledávání kandidátů a také co se týče poskytovaných služeb. Společnost Neumann má svou metodiku více propracovanou a působí téměř všude v Evropě. Své kandidáty přetahují proto nejen z ČR a Sk, ale i z ostatních států – konzultanti a researcheři spolupracují – to je výhodou Neumannu. Nevýhodou je ovšem cenová hladina, ve které se pohybují ceny za nalezené kandidáty (jedná se o rozmezí 250 000 až 500 000 Kč). Kienbaum je levnější zhruba o polovinu.

5.3.1.2 *Personální agentury*

Personální agentury, mezi které patří například Grafton recruitment, Manmark Economy, Manpower a další, poskytují také služby ve vyhledávání vhodných kandidátů, ale využívají pouze svých databází a cílené inzerce na placených personálních portálech. Problémem u databází těchto agentur spočívá v jejich rychlém zastarání. Nemůžeme předpokládat, že opravdu kvalitní kandidáti budou volně na pracovním trhu například jeden rok. Proto doporučuji volit agenturu jen v případě, kdy si je personalista nebo vedoucí úřadu jist, že pozici

neobsadí vlastními silami a nemají rozpočet na headhuntingovou agenturu. Je třeba vybrat si tu, která nejen předloží nejlepší finanční nabídku, ale takovou, která má dobré reference.

5.4 Nábory zaměstnanců – doporučení kandidátů

Doporučení zaměstnance zaměstnancem

Tento způsob získávání zaměstnanců je osvojen především v soukromém sektoru, ale podle mého názoru by jej měl zvážit každý zaměstnavatel. Nespornou výhodou tohoto doporučení je skutečnost, že zaměstnanec, který doporučuje svého známého či bývalého kolegu, daného člověka zná a může tedy poskytnout validní reference k jeho přístupu k práci a pracovním výkonům a zkrátí časovou náročnost, než nalezneme vhodného kandidáta jiným způsobem. Pro nastavení tohoto systému by měl každý zaměstnavatel zvážit také odměnu, která by náležela zaměstnanci, který by doporučil známého a za jakým podmíněk by měl na tuto odměnu nárok. Doporučuji proto před zavedením a prezentací tohoto doporučení nastavit jasná pravidla a sepsat je do směrnice. Forma odměny může být peněžní či ve formě různých dárkových, zážitkových či relaxačních poukazů. Zároveň doporučuji, aby měl zaměstnanec na tento bonus nárok po úspěšném ukončení zkušební doby doporučeného zaměstnance. V každém případě je nutné dodržet i přes toto doporučení pravidla pro výběrová řízení, jejichž průběh a forma musí zůstat ze zákona zachovaná, čili i doporučený člověk musí projít klasickým výběrovým řízením a vyjít z něj jako nejvhodnější kandidát.

5.5 Nábory zaměstnanců – reference

V České republice zatím nejsou reference příliš využívané a to jak ve veřejné správě, tak ani ve firmách. Přitom je to nesmírně přínosný prostředek pro přijetí skutečně kvalitního kandidáta do organizace. I v případě, kdy se kandidát jeví u pohovoru vhodně, je zde riziko, že předvedl dobrý herecký výkon. Toto jsou případy, kdy se opravdu vyplatí kontaktovat minulého zaměstnavatele vybraného kandidáta a ověřit si jeho pracovní návyky, kooperaci s minulými kolegy, spolehlivost a zodpovědnost za přidělenou práci atd.. Vždy je však nezbytné, aby uchazeč o zaměstnání sám poskytl kontakt na minulého zaměstnavatele, jinak by reference byly neetické. Jsou případy, kdy uchazeči chtějí změnit práci z různých důvodů a jejich současný zaměstnavatel neví, že chtějí změnit zaměstnání. V případě, že by nebyli vybráni, tak by si zavřeli dveře i tam, kde právě pracují. Doporučuji volat, případně se setkat osobně s osobou, která poskytuje reference, u jednoho, maximálně dvou nejvhod-

nějších kandidátů. Pokud zaměstnavatel poskytne objektivní reference, tak máme de facto jistotu, že jsme vybrali správně a v případě dvou kandidátů, mezi kterými se nemůžeme rozhodnout, nám reference můžou toto dilema vyřešit.

Někdy můžou nastat ale problémy v okamžiku, kdy reference objektivní nejsou. Málokdo napíše do posudku negativní informace a když, tak se s takovýmto posudkem uchazeč obvykle nechlubí. Například personalisté v Německu si proto vymysleli vlastní slovník, např.: „uložené úkoly vykonával bez problémů“ znamená, že pracovník byl pasivní a bez iniciativy. A právě v Německu jsou reference považovány za nejspolehlivější metodou výběru zaměstnanců. [16]

5.6 Výběr zaměstnanců – testovací metody

5.6.1 Osobnostní dotazníky

Pomocí těchto dotazníků zjišťujeme:

- osobnostní strukturu o oblasti dynamiky a temperamentu osobnosti, například Eysenckovým dotazníkem EOD, Cattellovým dotazníkem 16PF, dotazníkem SPARO – (jeho výhodou jsou dobré české normy), dotazník NEO, který zjišťuje tzv. „BigFive“, pětifaktorovou strukturu osobnosti),
- způsob chování v rizikových situacích a odolnost vůči zátěži (např.: SPARO, Cattell 16 PF),
- převládající chování v interpersonálních vztazích (např. Learyho test ICL či FIRO B),
- kognitivní (poznávací) styly (adaptorský styl vůči inovátorskému) – Kirtonův dotazník KAI,
- Motivační strukturu (částečně SPARO, Leary, Cattell 16 PF, Dotazník pracovní motivace).

Problémem výše uvedených metod je jejich dostupnost pouze pro kvalifikované psychology (distribuci zajišťují firmy Testcentrum Praha a Psychodiagnostika Brno). Na trhu se vyskytují dotazníky, jejichž použitelnost není vázaná na tuto kvalifikaci. Jedním z nich je Thomasův test, rozšiřovaný u nás firmou Thomas International. Základní myšlenka (nutný výběr odpovědí na vcelku dobře strukturované otázky) tohoto dotazníku je z metodologického hlediska velmi dobrá. Určitým problémem při jeho využívání je absence

vhodných českých norem, mechanická interpretace výsledků, často se používá jako jediná metoda (to může vést ke zkreslení) a test neříká nic o výkonnosti posuzované osoby. Z výše uvedených důvodů lze doporučit použití tohoto testu jen s určitou opatrností a spíše k výběru pozitivnímu než negativnímu (tj. neměl by být podkladem k rozhodnutí o vyřazení z výběru, z okruhu perspektivních zaměstnanců apod.). [17]

5.6.2 Psychologické testy výkonnosti a schopností

Sama jsem také konzultovala tuto problematiku s odborníky, kteří se k testům typu Thomas v žádném případě nepřiklání. V případě, kdy je v pozici personalisty nep psycholog, tak doporučuji využít testování odbornou vzdělávací agenturou, která toto testování kvalifikačně zajistí. Dle mého názoru jsou nejvhodnější testovací metody, které mají velkou škálu zkoumaných oblastí s časovým omezením, kdy se uchazeč dostane pod tlak a musí si vybrat danou variantu. Tyto metody například poskytují společnosti Motiv P a také společnost LMC, která je v oblasti personalistiky známější spíše pod portály www.prace.cz a www.jobs.cz. Obojí testování probíhá online, tudíž by stačilo zajistit jen zasedací místnost a dva dny předem kontaktovat společnost Motiv P, aby vytvořila online prostor pro testování. LMC testuje okamžitě.

Doporučuji tedy v případech, kdy personalista nemá vystudovanou psychologii a nemůže udělat kvalitní rozbor testů testovat uchazeče ve spolupráci s odbornou agenturou. Níže uvádím dvě společnosti pro srovnání, ale přikláním se ke společnosti Motiv P, jelikož v tomto případě jsou výsledky testů poskytnuty s interpretací psychologa.

5.6.2.1 LMC

Nevýhodou testování u společnosti LMC je skutečnost, že jsou výsledky vyhodnocovány strojově. Jediným přínosem od jiných testů je fakt, že zahrnují také časové hledisko.

Společnost LMC nabízí testování kompetencí s časovým limitem. Tyto testy má zakoupeny od společnosti Cut-e. Poté, co účastník test dokončí, tak se automaticky vygeneruje výsledek, který by byl zaslán na email personalisty, který si testování objednal.

Rozlišují tři typy testů: dotazník kompetencí, motivační dotazník a dotazník pro obchodníky.

Ukázka, jak vypadá část testu od LMC:

oblast způsoblosti	Kompetence	Skóre									S	
		nízké	1	2	3	4	5	6	7	8		9
interaktivní	Vliv								●			7
	Networking									●		8
	Management lidí								●			7
	Rozvoj lidí				●							4
	Efektivní komunikace				●							4
	Konstruktivní týmová práce							●				6
operativní	Vytváření obchodních příležitostí								●			7
	Zaměření na zisk				●							4
	Exekutiva							●				6
	Systematický přístup			●								3

Obr. 6. Ukázka výkonnostního testu od společnosti LMC

Zdroj: www.jobs.cz

Cena se zde může dostat za test již od 280Kč za test (při odběru balíčku testů 150Ks) a naopak cena nejdražší je 500Kč za test (při odběru balíčku 5 testů).

5.6.2.2 Testovací metody od společnosti Motiv P

Společnost Motiv P je vysoce profesionální v oblasti poradenství, vzdělávání, outplacementu. Rozšířili nabídku poskytovaných služeb také o diagnostické metody, využitelné v personální práci.

Jedná se o tyto druhy testů:

Test klíčových kompetencí – pro předvýběry zvláště na pozice nižšího managementu a manažerských talentů,

Standard Comprehensive – hlubší popis preferovaného stylu vedení, rozhodování a dalších klíčových vlastností (včetně osobnostních) pro vedoucí pozice všech typů.

Professional Comprehensive – velmi komplexní popis preferovaného stylu vedení, rozhodování a dalších klíčových vlastností (včetně osobnostních) pro vedoucí pozice všech

Test klíčových kompetencí jsem si měla možnost sama vyzkoušet a musím říct, že po praktické stránce je velmi rozpracovaný. Nezahrnuje pouze výběr z více možností, aby se kandidát zařadil k poli, které ho nejvíce vystihuje, ale také jsou jeho součástí modelové situace zaměřené mimo jiné také na analytické myšlení. Tento test byl také časově ohraničen. Nespornou výhodou oproti společnosti LMC je interpretace zkušeného psychologa, který na závěr vyzdvihne testovaného silně vyvinuté kompetence a také upozorní na ty, které by bylo vhodné dále rozvíjet a pracovat na nich.

Další výhodou je přímá spolupráce se společností, která si tam testovací metody objednáva. Daná společnost má možnost vyjádření se k testům (aby na určité pozice, které mají předem dané kompetence) byly kompetence odpovídající a byly nastaveny v testu s vyšší či nižší mírou priority.

Ceny testovacích metod u Motivu P jsou následující:

Test klíčových kompetencí vychází na 630Kč/osobu. [18]

Další testovací metody jsou dražší, ale zkoumají také manažerský potenciál, analytické myšlení atd.

Test klíčových kompetencí doporučuji u pozic s velmi specifickými požadavky na kompetence kandidáta.

Standard comprehensive a Professional comprehensive doporučuji u vedoucích pozic, kde by byli v nejužším výběru dva kandidáti a personalista se členy výběrové komise by se nemohl rozhodnout, který bude vhodnější na danou pozici.

5.6.3 Testování odborných znalostí a dovedností

V případě výběrových řízení na velmi kvalifikované pozice, jako jsou například pracovníci územního plánování, stavebního zaměření apod., je nezbytné, aby tito uchazeči prokázali své odborné znalosti a dovednosti. Doporučuji jejich otestování již v prvním kole výběro-

vého řízení, na které tyto testy připraví odborníci daného odboru a poté zkontrolují jejich správnost. Pokud budou tyto testy v pořádku a kandidát postoupí do druhého kola, tak by se tyto dovednosti měly rovněž prozkoumat v navozených modelových situacích v rámci pohovoru.

Doporučuji také otestovat znalost zákona o obcích či o krajích (záleží, kam se hlásí), jelikož se prověří připravenost kandidátů a tedy jejich skutečný zájem o práci v této sféře. Tyto testy může zajistit personalista daného úřadu.

Pokud se kandidát hlásí na pozici, kde bude využívat v rámci pracovních povinností anglický či jiný cizí jazyk, je nezbytné tyto znalosti rovněž prověřit. Doporučuji navázat spolupráci s jazykovou školou, která připraví testy a nejlépe poskytne řešení, aby se zbytečně testování negativně neodráželo v nákladech daného úřadu.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zpracování analýzy a dotazníkového šetření, zabývající se problematikou náboru a výběru zaměstnanců, jejich rozvoje a vzdělávání ve veřejné správě a poté navrhnout případných změn, které by zefektivnily stávající procesy v oblastech, kde je na základě analýzy a dotazníkového šetření viditelný prostor pro jejich zlepšení.

Nejdříve bylo nezbytné uvést teoretická východiska náboru a výběru zaměstnanců, rozvoje a vzdělávání a pracovně právní problematiky, kde je především řešen vznik, změna a zánik pracovního poměru, ze kterých jsem následně vycházela v praktické části.

Analytická část je tvořena třemi hlavními bloky, mezi které patří analýza nastavených metod a procesů, které jsou v personální oblasti zavedeny, zpracované dotazníkové šetření a navržené změny na zlepšení metod a procesů v personalistice VS a to konkrétně u územních samosprávných celků.

Cílem provedené analýzy a dotazníkového šetření bylo zjistit, do jaké míry stávající procesy reflektují potřeby na získávání a vzdělávání zaměstnanců na daných úřadech ÚSC. V analýze jsem vycházela především ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících, jelikož upravuje řešenou problematiku a nelze se od něj odchýlit. Vypracovaný dotazník byl rozeslán 51 personalistům či osobám zabývajícím se výběrem a náborem zaměstnanců územních samosprávných celků, kdy byla návratnost dotazníku 61%.

Výstupem této diplomové práce bylo sestavení návrhů na zlepšení metod a procesů v personalistice veřejné správy, které by po jejich zavedení zefektivnily procesy, které podle výsledků dotazníkového šetření nejsou v současné době optimální a to především v cílení inzerce, testování kandidátů a tím eliminování výskytu volných pracovních míst, které jsou problémové na obsazení z hlediska nedostatku přihlášených kvalitních kandidátů.

Jelikož sama pracuji jako personalista v soukromém sektoru, myslím, že doporučení, které jsem navrhla v posledním bloku praktické části by mohly být pro mnohé personalisty územních samosprávných celků jistým řešením a inspirací v oblastech, kde vidí problémy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- [3] Assessment centre [online].[cit. 2010-03-21]. Dostupný z WWW: <http://www.qedgroup.cz/produkty/>.
- [4] DALE, M. Vybíráme zaměstnance. 1. vyd. Brno: Computer press, 2007. 175 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [5] BROCKERT, S., BRAUNOVÁ, G. Testy emocionální inteligence. Praha: Ikar, 1997. ISBN 80-7202-149-4.
- [6] HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [7] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [8] KUCHARČÍKOVÁ, A., HAJDUKOVÁ, E. Diagnostika podniku, controlling a logistika, Žilina, 2002. 179 s. ISBN 80-7100-951-2.
- [9] zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- [10] zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.
- [11] směrnice Ministerstva zdravotnictví č. 49/1967 Věstníku MZd, o posuzování zdravotní způsobilosti k práci, a jiné právní normy ve znění pozdějších právních předpisů.
- [12] ŠUBRT, B. a kolektiv. Abeceda mzdové účetní. 1. vyd. Olomouc: Anag, 2008. 534 s. ISBN 978-80-7263-438-5.
- [13] nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.
- [14] příkaz č. 2/2003 tajemníka Magistrátu města Ostravy, zásady k zabezpečování výběrových řízení v rámci Magistrátu města Ostravy.

- [15] Zkoušky odborné způsobilosti [online].[cit. 2010-03-21]. Dostupný z WWW: <http://www.institutpraha.cz/zkusebni-rad/>>.
- [16] BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [17] Testovací metody [online].[cit. 2010-03-21]. Dostupný z WWW: [http:// petrmon-tag.cz/uploads/metody_vyberu_zamestnancu.pdf](http://petrmon-tag.cz/uploads/metody_vyberu_zamestnancu.pdf)>.
- [18] Testovací metody [online].[cit. 2010-03-21]. Dostupný z WWW: <http://www.p4btool.cz/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC	assessmet centre
ZP	zákoník práce
§	Paragraf
ÚSC	územně samosprávný celek
VS	veřejná správa

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Místa zveřejňování volných pracovních míst</i>	<i>51</i>
<i>Obr. 2. Druhy používaných testovacích metod</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 3. Obtížně obsazované pracovní pozice.....</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 4. Nejvíce fluktuální pozice.....</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 5. Důvody neobsazení volné pozice v prvním kole</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 6. Ukázka výkonostního testu od společnosti LMC</i>	<i>65</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Kvalifikační předpoklady.....</i>	<i>40</i>
<i>Tab. 2. Ceny za inzerci na placených portálech.....</i>	<i>59</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: stupnice platových tarifů v § 5 odst. 1

Příloha P II: stupnice platových tarifů v § 5 odst. 2

Příloha P III: stupnice platových tarifů v § 5 odst. 3

Příloha P IV: Dotazník

PŘÍLOHA P I: STUPNICE PLATOVÝCH TARIFŮ V § 5 ODSŤ. 1

Příloha č. 1 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

**Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené
v § 5 odst. 1
(v Kč měsíčně)**

Platový stupně	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	5 460	5 910	6 420	6 920	7 530	8 190	8 840	9 600	10 410	11 320	12 280	13 290	14 450	15 660	16 970	18 540
2	do 2 let	5 670	6 140	6 670	7 180	7 820	8 500	9 180	9 970	10 810	11 750	12 750	13 790	15 000	16 250	17 610	19 240
3	do 4 let	5 890	6 380	6 930	7 450	8 120	8 820	9 530	10 350	11 220	12 200	13 230	14 310	15 570	16 870	18 280	19 970
4	do 6 let	6 120	6 620	7 200	7 730	8 430	9 160	9 890	10 740	11 650	12 660	13 730	14 850	16 160	17 510	18 970	20 720
5	do 9 let	6 350	6 870	7 480	8 030	8 750	9 510	10 270	11 150	12 090	13 140	14 250	15 410	16 770	18 170	19 690	21 500
6	do 12 let	6 590	7 130	7 770	8 340	9 080	9 870	10 660	11 570	12 550	13 640	14 790	15 990	17 400	18 860	20 430	22 310
7	do 15 let	6 840	7 400	8 070	8 660	9 430	10 250	11 070	12 010	13 030	14 160	15 350	16 600	18 060	19 570	21 200	23 150
8	do 19 let	7 100	7 680	8 380	8 990	9 790	10 640	11 490	12 470	13 520	14 700	15 930	17 230	18 740	20 310	22 000	24 020
9	do 23 let	7 370	7 970	8 700	9 330	10 160	11 040	11 930	12 940	14 030	15 260	16 530	17 880	19 450	21 080	22 830	24 930
10	do 27 let	7 650	8 270	9 030	9 690	10 550	11 460	12 380	13 430	14 560	15 840	17 160	18 560	20 190	21 880	23 690	25 870
11	do 32 let	7 940	8 590	9 370	10 060	10 950	11 900	12 850	13 940	15 110	16 440	17 810	19 260	20 950	22 710	24 580	26 850
12	nad 32 let	8 240	8 920	9 730	10 440	11 370	12 350	13 340	14 470	15 680	17 060	18 480	19 990	21 740	23 570	25 510	27 860

PŘÍLOHA P II: STUPNICE PLATOVÝCH TARIFŮ V § 5 Odst. 2

Příloha č. 2 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

**Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené
v § 5 odst. 2
(v Kč měsíčně)**

Platový stupně	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	6 320	6 860	7 440	8 060	8 750	9 490	10 290	11 170	12 120	13 150	14 280	15 470	16 780	18 210	19 770	21 440
2	do 2 let	6 560	7 120	7 720	8 370	9 080	9 850	10 680	11 590	12 580	13 650	14 820	16 060	17 420	18 900	20 520	22 250
3	do 4 let	6 810	7 390	8 010	8 690	9 430	10 220	11 090	12 030	13 060	14 170	15 380	16 670	18 080	19 610	21 300	23 090
4	do 6 let	7 070	7 670	8 320	9 020	9 790	10 610	11 510	12 490	13 560	14 710	15 960	17 300	18 760	20 350	22 100	23 960
5	do 9 let	7 340	7 960	8 640	9 360	10 160	11 010	11 950	12 960	14 070	15 270	16 560	17 950	19 470	21 120	22 930	24 860
6	do 12 let	7 620	8 260	8 970	9 720	10 550	11 430	12 400	13 450	14 600	15 850	17 190	18 630	20 210	21 920	23 800	25 800
7	do 15 let	7 910	8 580	9 310	10 090	10 950	11 860	12 870	13 960	15 150	16 450	17 840	19 330	20 970	22 750	24 700	26 770
8	do 19 let	8 210	8 910	9 660	10 470	11 370	12 310	13 360	14 490	15 720	17 070	18 510	20 060	21 760	23 610	25 630	27 780
9	do 23 let	8 520	9 250	10 030	10 870	11 800	12 780	13 870	15 040	16 320	17 720	19 210	20 820	22 580	24 500	26 600	28 830
10	do 27 let	8 840	9 600	10 410	11 280	12 250	13 260	14 400	15 610	16 940	18 390	19 940	21 610	23 430	25 420	27 600	29 920
11	do 32 let	9 180	9 970	10 810	11 710	12 710	13 760	14 950	16 200	17 580	19 090	20 690	22 430	24 310	26 380	28 640	31 050
12	nad 32 let	9 530	10 350	11 220	12 150	13 190	14 280	15 520	16 810	18 250	19 810	21 470	23 280	25 230	27 380	29 720	32 220

PŘÍLOHA P III: STUPNICE PLATOVÝCH TARIFŮ V § 5 Odst. 3

Příloha č. 3 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

**Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené
v § 5 odst. 3
(v Kč měsíčně)**

Platový stupně	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7 160	7 770	8 430	9 140	9 920	10 750	11 660	12 660	13 730	14 890	16 180	17 530	19 010	20 630	22 390	24 290
2	do 2 let	7 430	8 070	8 750	9 490	10 300	11 160	12 100	13 140	14 250	15 450	16 790	18 190	19 730	21 410	23 240	25 210
3	do 4 let	7 710	8 380	9 080	9 850	10 690	11 580	12 560	13 640	14 790	16 040	17 430	18 880	20 480	22 220	24 120	26 160
4	do 6 let	8 000	8 700	9 430	10 220	11 100	12 020	13 040	14 160	15 350	16 650	18 090	19 590	21 250	23 060	25 030	27 150
5	do 9 let	8 310	9 030	9 790	10 610	11 520	12 480	13 530	14 700	15 930	17 280	18 770	20 330	22 050	23 930	25 970	28 170
6	do 12 let	8 630	9 370	10 160	11 010	11 960	12 950	14 040	15 260	16 530	17 930	19 480	21 100	22 880	24 830	26 950	29 230
7	do 15 let	8 960	9 730	10 550	11 430	12 410	13 440	14 570	15 840	17 160	18 610	20 220	21 900	23 740	25 770	27 970	30 330
8	do 19 let	9 300	10 100	10 950	11 860	12 880	13 950	15 120	16 440	17 810	19 310	20 980	22 730	24 640	26 740	29 030	31 470
9	do 23 let	9 650	10 480	11 370	12 310	13 370	14 480	15 690	17 060	18 480	20 040	21 770	23 590	25 570	27 750	30 130	32 660
10	do 27 let	10 020	10 880	11 800	12 780	13 880	15 030	16 280	17 710	19 180	20 800	22 590	24 480	26 540	28 800	31 270	33 890
11	do 32 let	10 400	11 290	12 250	13 260	14 410	15 600	16 900	18 380	19 910	21 590	23 440	25 400	27 540	29 890	32 450	35 170
12	nad 32 let	10 800	11 720	12 710	13 760	14 960	16 190	17 540	19 080	20 660	22 410	24 330	26 360	28 580	31 020	33 670	36 500

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK

Dotazník – Metody a procesy v personalistice ve veřejné správě

1. Na jakých místech inzerujete volná pracovní místa?
2. Jaké testovací metody využíváte při výběrových řízeních?
3. Jaké pozice máte problémy obsadit nebo jste v minulosti měli?
4. Kolika kolová máte výběrová řízení, než naleznete vhodného kandidáta?
5. Jaké jsou nejčastější důvody pro nenalezení vhodného kandidáta v prvním kole?
6. Jaké jsou nejvíce flukтуаční pozice ve Vaší organizaci?
7. Jaká jsou podle Vás největší úskalí, problémy či omezení v problematice výběrových řízení?
8. Jaká jsou podle Vás největší úskalí, problémy či omezení v problematice vzdělávání zaměstnanců?

Děkuji Vám za vyplnění tohoto dotazníku!