Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

# Proces výběrového řízení ve veřejné správě dle zákona č. 312/2002 Sb.

Předkládající: Josef Rajnoch

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

# ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
## Fakulta právnická

Akademický rok: 2018/2019

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

| | |
|---|---|
| Jméno a příjmení: | **Josef RAJNOCH** |
| Osobní číslo: | **R16B0099P** |
| Studijní program: | **B6804 Právní specializace** |
| Studijní obor: | **Veřejná správa** |
| Téma práce: | **Proces výběrového řízení ve veřejné správě dle zákona č. 312/2002 Sb.** |
| Zadávající katedra: | **Katedra veřejné správy** |

## Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů
3. Úředník
4. Získávání zaměstnanců
5. Výběr zaměstnanců
6. Ochrana osobních údajů
7. Praktická část
8. Závěr

| | |
|---|---|
| Rozsah bakalářské práce: | **cca 40 stran** |
| Rozsah grafických prací: | |
| Forma zpracování bakalářské práce: | **tištěná** |

Seznam doporučené literatury:

viz zvláštní seznam

| | |
|---|---|
| Vedoucí bakalářské práce: | **Mgr. Helena Sequensová**<br>Katedra veřejné správy |
| Datum zadání bakalářské práce: | **31. března 2018** |
| Termín odevzdání bakalářské práce: | **31. března 2019** |

V Plzni dne 13. března 2019

Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.
děkan

Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta právnická
L.S.

JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

**Prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma „Proces výběrového řízení ve veřejné správě dle zákona č. 312/2002“ zpracoval samostatně, a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal, způsobem ve vědecké práci obvyklým.“

V Plzni dne 29. 3. 2019 .....

**Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval paní Mgr. Heleně Sequensové za veškerou pomoc při psaní mé bakalářské práce, za rychlé a vstřícné jednání a za užitečné rady.

Dále bych rád poděkoval veškerým respondentům, kteří si našli čas a byli ochotni vyplnit mnou jim předložený dotazník, týkající se drobného výzkumu k praktické části této bakalářské práce.

**Obsah**


1 Úvod 5

2 Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů 6

3 Úředník 6

3.1 Pracovní poměr úředníka 6

3.1.1 Možnosti upravování pracovního poměru 7

3.1.2 Převedení na jinou práci 8

3.1.3 Odvolání a vzdání se funkce vedoucího úředníka nebo vedoucího úřadu 9

3.1.4 Pracovní pohotovost 9

3.2 Povinnosti úředníka 10

3.3 Vzdělávání úředníků 10

3.3.1 Metody vzdělávání 12

3.3.2 Vstupní vzdělávání 13

3.3.3 Průběžné vzdělávání úředníka 14

3.3.4 Zvláštní odborná způsobilost úředníka 14

3.3.4.1 Zkouška zvláštní odborné způsobilosti 15

3.3.5 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů 16

4 Získávání zaměstnanců 17

4.1 Podmínky získávání zaměstnanců 17

4.2 Zdroje pracovníků 18

4.2.1 Vnitřní zdroje pracovníků 18

4.2.2 Vnější zdroje pracovníků 19

4.3 Proces získávání zaměstnanců 20

4.3.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků 21

4.3.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa 21

4.3.3 Zvážení alternativ 22

4.3.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a později i výběr pracovníků 22

4.3.5 Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů 23

4.3.6 Volba metod získávání pracovníků 23

4.3.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů 24

4.3.8 Formulace nabídky zaměstnání 24

4.3.9 Uveřejnění nabídky zaměstnání 24

4.3.10 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi 25
4.3.11 Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací 25
4.3.12 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám 26
5 Výběr zaměstnanců 26
5.1 Kritéria výběru zaměstnanců 27
5.1.1 Platnost a spolehlivost kritérií 28
5.2 Fáze výběru zaměstnanců 28
5.3 Metody výběru pracovníků 29
5.3.1 Hodnocení životopisu 29
5.3.2 Testování uchazečů 30
5.3.3 Assessment Centre 30
5.3.4 Výběrový pohovor 31
5.3.5 Zkoumání referencí 32
5.3.6 Lékařské vyšetření 32
5.3.7 Výběr nejvhodnějšího uchazeče 33
5.4 Adaptace zaměstnanců 33
6 Ochrana osobních údajů 34
6.1 Osobní údaje 35
6.2 Cíle GDPR 35
6.3 České zákony a GDPR 36
6.4 Správce a zpracovatel 36
6.5 Dozorový úřad 38
7 Praktická část 40
7.1 Jakým způsobem vyhlašujete výběrové řízení a jaké informace poskytujete uchazečům? Používáte i nějaké způsoby pro dálkový přístup k informacím pro uchazeče? 40
7.2 Jaké možnosti mohou uchazeči využít k přihlášení se k výběrovému řízení? 41

7.3 Preferujete příjem uchazečů o zaměstnání, kteří jsou čerstvě vystudovaní, nemají mnoho zkušeností, ale mají předpoklad pro rychlé začlenění do firmy a mají předpoklady k aktivnímu naplňování své pracovní činnosti, nebo preferujete staršího zkušenějšího uchazeče, který má zkušenosti, ale může mít problémy s pracovním výkonem a s přijetím nových pracovních návyků? 42
7.4 Požadujete od uchazečů vysokoškolské vzdělání nebo jej považujete pouze za výhodu? V případě, že požadujete vysokoškolské vzdělání, je pro vás důležité, jakou vysokou školu uchazeč vystudoval? 43
7.5 Požadujete znalost cizích jazyků? Případně kterých? 44
7.6 Jaká je účast na pohovorech o výběrovém řízení? 45
7.7 Jaký je Váš postup pro výběr uchazeče? 45
7.8 Jaká je časová náročnost výběrových pohovorů? 46
7.9 Jak probíhá Váš výběrový pohovor? 46
7.10 Kdo vyhodnocuje výsledky pohovorů a rozhoduje o vzniku nového pracovního poměru a podle jakých kritérií? 47
7.11 Jaký konkrétní postup vede k pracovnímu poměru po vybrání uchazeče? 48
7.12 Co myslíte, že vedlo uchazeče k tomu, aby se přihlásil do výběrového řízení? 48
8 Závěr 50
9 Resumé 51
10 Seznam použitých zdrojů 52
11 Přílohy 53

# 1 Úvod

Tématem mé bakalářské práce je proces výběrového řízení ve veřejné správě podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Tento zákon je pro mou bakalářskou práci jakýmsi základním kamenem. Při psaní této práce jsem kromě výše zmíněného zákona o úřadnících, čerpal také z odborných publikací, právních předpisů a internetových zdrojů, které se svým obsahem týkají přijímaní nových úředníků a pracovníků obecně. Dále je pro tuto mou práci značným přínosem ochota respondentů zodpovědět mé otázky, které jsem jim prostřednictvím dotazníků pokládal. Právě tyto dotazníky spojené s ochotou respondentů na ně odpovědět jsou důležitým podkladem k praktické části této práce, ve které se věnuji zhodnocení výběrových řízení probíhajících v praxi.

V první kapitole této mé práce se věnuji charakteristice samotného zákona o úřednících, načež na tuto kapitolu navazuje další kapitola, ve které se věnuji definici úředníka, jeho povinnostem, jeho vzdělávání, formám vzdělávání a dalším podstatným náležitostem úředníkovi osoby. V této kapitole je též zařazeno vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Dále následuje kapitola, ve které se věnuji problematice získávání zaměstnanců, tedy jaké jsou k tomuto úkonu podmínky, jaké mohou být zdroje pracovníků, jaké jsou možnosti specifikace a popisu obsazovaného pracovního místa či jaké existují metody získávání pracovníků. Po této kapitole následuje kapitola věnující se samotnému procesu výběru zaměstnanců. V této kapitole se zaměřuji na jednotlivé prvky výběru zaměstnanců, tedy jaká jsou kritéria výběru zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, či jaké jsou fáze výběru zaměstnanců. Dále již následuje závěrečná kapitola teoretické části této bakalářské práce. V této kapitole se věnuji ochraně osobních údajů, tedy GDPR. Zde se zaměřuji na definici osobních údajů, cíle GDPR, fungování GDPR společně s českými zákony či samotnému dozorovému úřadu, který vykonává dohled nad zpracováváním osobních údajů a dodržováním stanovených pravidel k této problematice.

Druhá podstatná část této bakalářské práce je zaměřena na proces výběru pracovníků v praxi. Prostřednictvím dotazníku byla řadě subjektů položena řada otázek zaměřené například na způsob vyhlašování výběrového řízení, možnosti přihlášení se k výběrovému řízení, požadavky na uchazeče o zaměstnání či způsob vyhodnocování výběrových řízení. Po získání odpovědí na tuto řadu otázek, jsem v praktické části provedl zhodnocení a shrnutí jednotlivých odpovědí a také porovnání postojů jednotlivých druhů subjektů k výběru zaměstnanců.

## 2 Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Pro úředníka, coby zaměstnance územně samosprávného celku, hraje tento zákon důležitou roli ve vztazích, ve kterých figuruje jako účastník pracovního vztahu. V těchto pracovních vztazích je právní úprava řízena dle zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů (dále jen zákon o úřednících). Tento zákon je do jisté míry provázaný se zákoníkem práce. Toto propojení se zákoníkem práce spočívá v tom, že zákon o úřednících upravuje odlišnosti logicky vyplývající ze zvláštní povahy veřejné správy. Tedy jinak řečeno, zákon o úřednících je vůči zákoníku práce v postavení lex specialis derogat generali. To znamená, že zvláštní úprava (v tomto případě zákon o úřednících) má přednost před úpravou obecnou (v tomto případě je touto obecnou úpravou zákoník práce). Toto také vyplývá již z § 1 zákona o úřednících, kde je ve druhém odstavci napsáno že: *„Na pracovněprávní vztahy úředníků územních samosprávných celků se vztahuje zákoník práce, nestanoví-li tento zákon jinak.“*[1]

Samotný zákon o úřednících je rozdělen do šesti hlav. V těchto jednotlivých hlavách se věnuje řadě problematik, které upravuje. V hlavě první tento zákon vymezuje úvodní ustanovení, jimiž jsou: předmět úpravy, základní pojmy a zařazení osob k výkonu správní činnosti. V hlavě druhé tohoto zákona je již podrobněji upravován pracovní poměr úředníka. V hlavě třetí se zákon o úřednících věnuje základním povinnostem úředníka, v hlavě čtvrté je tento zákon zaměřen na vzdělávání úředníků, v hlavě páté je upravována problematika státní správy v oblasti vzdělávání úředníků a v hlavě šesté se nacházejí ustanovení společná a přechodná.

## 3 Úředník

### 3.1 Pracovní poměr úředníka

Pro vznik pracovního poměru úředníka, je stanovena řada předpokladů, které jsou taxativně vymezeny v zákoně o úřednících v § 4. Jsou vymezeny takto: „*Úředníkem se může stát fyzická osoba, která je státním občanem České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt, dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, ovládá jednací jazyk a splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem*.“[2]

[1] Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů - § 1 odst. 2
[2] Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů - § 4 odst. 1

Aby bylo možné uzavřít pracovní smlouvu s osobou, která má vykonávat činnosti úředníka, musí tato fyzická osoba splnit veškeré výše uvedené předpoklady.

Existuje také další možnost vzniku pracovního poměru pro úředníka. Touto možností vzniku pracovního poměru, je jmenování vedoucího úřadu. Stejně jako v předchozím případě, i u jmenování vedoucího úřadu, musí být splněny určité předpoklady. Tyto předpoklady jsou definovány v § 5 takto: „*Vedoucím úřadu se může stát fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle §4 a má nejméně tříletou praxi jako vedoucí zaměstnanec, nebo při výkonu správních činností v pracovním poměru k územnímu samosprávnému celku nebo při výkonu státní správy v pracovním nebo služebním poměru ke státu, ve funkci člena zastupitelstva územního samosprávného celku dlouhodobě uvolněného pro výkon této funkce. Délka praxe podle odstavce 1 musí být splněna v průběhu 8 let bezprostředně předcházejících jmenování do funkce.*“[3]

Je zřejmé, že pro vznik pracovního poměru úředníka, je podstatné, aby osoba, která se má úředníkem stát, nebo má být jmenována vedoucím úřadu, byla bezúhonná. Bezúhonností se pro účely tohoto zákona rozumí, že fyzická osoba nebyla pravomocně odsouzena pro trestný čin, který spáchala úmyslně, nebo nebyla odsouzena pro trestný čin spáchaný z nedbalosti za jednání, které souvisí s výkonem veřejné správy. V případě odsouzení z nedbalosti ještě zákon umožňuje za určitých podmínek nahlížet na tuto osobu, jakoby odsouzena nebyla.

Pro vznik pracovního poměru úředníka je podstatnou náležitostí, která musí předcházet samotnému vzniku pracovního poměru, veřejná výzva a výběrové řízení.

### 3.1.1 Možnosti upravování pracovního poměru

Když fyzická osoba, která chce vykonávat funkci úředníka, řádně podá přihlášku se všemi náležitostmi na základě veřejné výzvy a vzápětí je přijata k výkonu této funkce prostřednictvím výběrového řízení, uzavře se s ní pracovní poměr. Pracovní poměr s úředníkem je ve většině případů uzavírán na dobu neurčitou. Avšak existují i situace, kdy lze pracovní poměr s úředníkem uzavřít na dobu určitou. Tyto situace jsou vymezeny v § 10 odstavec 1 zákona o úřednících takto: *„Je-li však pro to důvod spočívající v potřebě zajistit časově omezenou správní činnost nebo nahradit dočasně nepřítomného úředníka, zejména v případě jeho mateřské nebo rodičovské dovolené, pracovní neschopnosti, u níž lze na základě lékařského posudku předpokládat, že bude delší než 3 měsíce, výkonu civilní nebo*

[3] Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů - § 5

*vojenské služby nebo výkonu veřejné funkce, lze uzavřít pracovní poměr na dobu určitou.*“[4] V případě uzavření pracovního poměru na dobu určitou je územní samosprávný celek povinen uvést důvod, kvůli kterému nebyl pracovní poměr uzavřen na dobu neurčitou. Tato povinnost je výslovně stanovena v § 10 v druhém odstavci. Také je v tomto odstavci rovněž uvedeno, že když není v pracovní smlouvě či ve jmenování do funkce uveden důvod, pro který je uzavření pracovního poměru učiněno na dobu určitou, nebo jestliže není tento důvod v souladu s ustanovením v odstavci prvním, je tento pracovní poměr považován za pracovní poměr na dobu neurčitou.

### 3.1.2 Převedení na jinou práci

Další možností úpravy pracovního poměru je převedení na jinou práci. Převedení na jinou práci nastává za situace, kdy úředník dostatečně neprokáže, že je k výkonu své funkce zvláštně odborně způsobilý. Nastane-li tato situace, územní samosprávný celek převede úředníka na jinou činnost, pro kterou úředník splňuje potřebné předpoklady. Ohledně dokazování zvláštní odborné způsobilosti, je toto dokazování definováno v § 21 zákona o úřednících v odstavci 2 a 3 takto: *„Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením. Úředník je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním 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.*

*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 schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.“*[5]

[4] Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů - § 10 odst. 1
[5] Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů - § 21 odst. 2 a 3

### 3.1.3 Odvolání a vzdání se funkce vedoucího úředníka nebo vedoucího úřadu

Jako další formu úpravy pracovní poměru lze, na základě zákona o úřednících, považovat odvolání z funkce vedoucího úředníka nebo vedoucího úřadu. K tomu může dojít jen na základě podmínek stanovených zákonem. Mezi tyto podmínky patří například pozbytí předpokladů nebo jejich části, které jsou stanoveny v § 4 v zákoně o úřednících. Dále také může dojít k odvolání z důvodu závažného porušení některých povinností, které jsou zákonem výslovně stanoveny. K odvolání může taktéž vést méně závažné porušení stanovených povinností a to za předpokladu, že se úředník dopustí méně závažného porušení povinností dvakrát v posledních šesti měsících.

K možnosti odvolání z funkce, se rovněž váže i možnost vzdání se funkce. Díky této právní úpravě má vedoucí úředník nebo vedoucí úřadu právo dobrovolně se funkce vzdát, přičemž není povinen uvádět důvod tohoto svého rozhodnutí.

Co se týče samotného odvolání či vzdání se funkce, musí být tento akt proveden písemnou formou a musí být doručen druhému účastníkovi. Jestliže se tak nestane, je tento akt považován za neplatný. U odvolání je navíc potřeba uvést důvody, pro které je úředník ze své funkce odvolán. Tyto důvody musí být v souladu s ustanovením § 12 odstavce 1 zákona o úřednících. Jestliže tyto důvody nejsou v souladu se zákonem, pak je odvolání považováno za neplatné. V případě platného odvolání či vzdání se funkce, výkon funkce končí dnem, který následuje po dni doručení odvolání nebo vzdání se funkce. Toto však neplatí, byl-li stanoven den pozdější.

Důležitým prvkem při změně pracovního poměru odvoláním či vzdáním se funkce je to, že při odvolání a vzdání se funkce vedoucího úředníka nebo vedoucího úřadu pracovní poměr nekončí. Následkem tohoto faktu je to, že územní samosprávný celek musí vedoucímu úředníkovi nebo vedoucímu úřadu podat návrh na změnu jeho dalšího pracovního zařazení na jinou práci, která je odpovídající pro jeho zdravotní stav a kvalifikaci. Jestliže však územní samosprávný celek nemá pro vedoucího úředníka nebo vedoucího úřadu jinou práci, nebo jestliže vedoucí úředník nebo vedoucí úřadu nabídku na změnu pracovní pozice odmítne, vzniká tím překážka ve výkonu práce na straně územního samosprávného celku a vzniká tím výpovědní důvod, který se řídí dle § 52 písmene c) zákoníku práce.

### 3.1.4 Pracovní pohotovost

Pracovní pohotovost nastává, je-li vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu. Jde o situaci, kdy je zapotřebí naléhavý výkonu práce nad rámec rozvrhu

pracovní činnosti úředníka. Pracovní pohotovost může být úředníkovi nařízena územním samosprávným celkem na pracovišti nebo i na jiném místě. Pracovní pohotovost lze úředníkovi nařídit pouze na dobu nezbytně nutnou a nepřesahující 400 hodin v kalendářním roce, což je stanoveno v § 14 zákona o úřednících.

### 3.2 Povinnosti úředníka

Každý úředník, který vykonává nějakou činnost, je povinen dodržovat řadu povinností, které jsou stanoveny zákonem. Konkrétně v zákoně o úřednících se této problematice věnuje celá třetí hlava tohoto zákona. Povinnosti úředníka jsou v tomto zákoně taxativně vymezeny v § 16. Mezi nejzákladnější povinnosti úředníka patří například: hájit veřejný zájem, prohlubovat si svou vlastní kvalifikaci, zastávat nestranné postavení při výkonu své práce, nepřijímat dary, úplatky a jiné výhody, které nejsou poskytovány územním samosprávným celkem, u něhož je zaměstnán, zachovávat mlčenlivost a řadu dalších povinností, mezi které patři například svědomitý a řádný výkon práce, plné využití pracovní doby, řádné hospodaření se svěřenými prostředky a zachování pravidla slušnosti.

K povinnostem úředníka také neodmyslitelně patří i určení činností, které během svého působení nesmí vykonávat. Toto upravuje § 16 odstavec 3 zákona o úřednících takto: *„Úředník nesmí být členem řídícího, dozorčího nebo kontrolního orgánu právnické osoby, jejímž předmětem činnosti je podnikání. To neplatí, pokud do takového orgánu byl vyslán územním samosprávným celkem, jehož je zaměstnancem. Úředníkovi, který byl do takového orgánu vyslán tímto územně samosprávným celkem, nenáleží odměna za výkon funkce podle věty první. Tato odměna nesmí být poskytnuta ani po skončení pracovního poměru.“*[6] Chce-li úředník vykonávat nějakou jinou výdělečnou činnost, potřebuje k tomu písemný souhlas, který mu udělí územní samosprávný celek, u něhož je úředník zaměstnán. Dále je také možné, aby úředník vykonával činnosti, které jsou považovány za jiné výdělečné činnosti, ale nevztahují se na ně určitá omezení. Mezi tyto činnosti patří například vědecká či pedagogická činnost nebo také činnost znalce nebo tlumočníka, které jsou vykonávány podle zvláštního právního předpisu, kterým je zákon číslo 36/1967 Sb. o znalcích a tlumočnících ve znění zákona č. 322/2006 Sb.

### 3.3 Vzdělávání úředníků

Pro správné fungování územní samosprávy je zapotřebí, aby úředníci, působící v územních samosprávných celcích jako zaměstnanci, měli k výkonu své činnosti dostatečné

[6] Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů - § 16 odst. 3

a požadované vzdělání. Zákonná úprava vzdělání úředníků je podrobně zpracována v zákoně o úřednících a to konkrétně v § 17 – 37. Je patrné, že tato část zákona o úřednících je poměrně rozsáhlá, což může do jisté míry poukazovat na nemalou potřebu správného vzdělání úředníků k výkonu jejich činností.

Vzdělávání může poskytovat řada akreditovaných vzdělávacích institucí. Kromě základního vstupního a průběžného vzdělání zaujímá zvláštní místo také příprava a ověřování takzvané zvláštní odborné způsobilosti, která je podmínkou k výkonu správních činností podle příslušných právních předpisů[7]

Ve vztahu ke vzdělávání je povinností úředníků prohlubovat si kvalifikaci v uvedených druzích vzdělávání. V případě vedoucích pracovníků, včetně vedoucích úřadů, jsou i oni povinni prohlubovat si kvalifikaci, ale na rozdíl od ostatních úředníků, mají ještě za povinnost účastnit se na vzdělávání vedoucích úředníků.[8]

Povinností samotných územních samosprávných celků je zajistit prohlubování kvalifikace svým úředníkům podle individuálního vzdělávacího plánu, který je územně samosprávný celek povinen vypracovat, kontrolovat a v případě potřeby i aktualizovat. Dokazování úspěšného ukončení určitého druhu vzdělávání je prokazováno osvědčením.[9]

Zvláštní odborná způsobilost je ověřována zkouškou, jejíž provedení zabezpečuje Ministerstvo vnitra ve spolupráci s ostatními ústředními správními orgány. Územní samosprávné celky jsou povinny k těmto zkouškám úředníky přihlašovat v zákonem stanovené lhůtě. V případě, že úředník zkoušku nezvládne, tedy že jeho výkon je kvalifikován stupněm „nevyhověl“, je možné podat zkušební komisi námitky proti jejímu postupu. Jestliže zkušební komise námitce nevyhoví, přísluší rozhodnutí ministerstvu, které může úředníka pozvat k opakované zkoušce. Zkoušku lze opakovat dvakrát ve lhůtě, která je vymezena zákonem. Ministerstvo je oprávněno hodnocení, provedené zkušební komisí, změnit nebo zrušit, bylo-li vydáno v rozporu s právním předpisem.[10]

[7] HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 9. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2016. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-624-1. – str. 356
[8] HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 9. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2016. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-624-1. – str. 356
[9] HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 9. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2016. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-624-1. – str. 356
[10] HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 9. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2016. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-624-1. – str. 356 až 357

Na úředníky, kteří získali požadované vzdělání v bakalářském či magisterském programu nebo úřednickou zkouškou podle ZSS (institut tzv. rovnocennosti vzdělání), se povinnost vzdělávání nevztahuje.

Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů je poskytována na základě žádosti Ministerstvem vnitra a to na dobu 3 let s možností „obnovení" akreditace po uplynutí této stanovené lhůty. Pravomocí Ministerstva vnitra je také zřizování si poradních orgánů. Těmi jsou akreditační komise, složené z odborníků a zástupců krajů a obcí. Dále ministerstvu přísluší kontrolní pravomoc, to znamená, že zjistí-li nějaké nedostatky, vyzve vzdělávací instituci ke zjednání nápravy. Jestliže tato instituce nezjedná náprav ve stanovené lhůtě, může ministerstvo akreditaci odejmout. Dále může také ministerstvo uložit pokutu této instituci, jestliže po odejmutí akreditace tato instituce nezajistí úředníkům dokončení vzdělávání.

### 3.3.1 Metody vzdělávání

V úplném základu můžeme metody vzdělávání rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou metody vzdělávání používané při výkonu práce a druhou skupinou jsou metody, které jsou využívány mimo pracoviště, těmi je ve veřejném sektoru například školení ve specializovaných oborech, jako je práce s IT technologií a pod.[11]

Hlavními metodami vzdělávání, které se používají při výkonu práce, jsou především: instruktáž při výkonu práce, mentoring, coaching, asistování, counselling, pověření úkolem a pracovní porady.[12]

*„instruktáž při výkonu práce – nejčastěji využívaná metoda, nejméně náročná, zkušený pracovník předvede pracovní postupy novému pracovníkovi – bývá častá u zaměstnanců veřejného sektoru na nejnižším stupni řízení - např. práce za přepážkou;*

*mentoring – pracovník si vybere svého „rádce", který ho bude provázet v průběhu jeho práce a pomáhat mu ke kariérnímu růstu – časté ve veřejném sektoru;*

*coaching – je dlouhodobější instruktáží, která probíhá za kontroly nadřízeného;*

*asistování – v tomto případě je pracovník, jenž se vzdělává, přiřazen ke zkušenému pracovníkovi, u něhož se podílí na plnění jednotlivých úkolů. Náročnost těchto úkolů postupně*

[11] KOORDINACE EVROPSKÝCH PROJEKTŮ MĚSTA PLZNĚ. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru* [Online] 2011, [cit. 2019 - 02 - 19]. – str. 50
Dostupné z: http://ukep.eu/wp-content/uploads/rizenilidskychzdroju.pdf
[12] KOORDINACE EVROPSKÝCH PROJEKTŮ MĚSTA PLZNĚ. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru* [Online] 2011, [cit. 2019 - 02 - 19]. – str. 50 až 51
Dostupné z: http://ukep.eu/wp-content/uploads/rizenilidskychzdroju.pdf

*graduje a souběžně s ní dochází i k systematickému nabývání potřebných znalostí a dovedností až dosažení samostatnosti na jejich výkonu – velmi časté ve veřejné správě;*

*counselling – jedná se o konzultaci mezi jednotlivými účastníky a lektorem, čímž dochází k odstranění pouze jednosměrného předávání informací;*

*pověření úkolem – je vlastně rozvinutí předchozí metody, kdy vzdělávaný pracovník je svým nadřízeným pověřen splnit určitý pracovní úkol. Když vzdělávaný pracovník plní postupně přidělené práce na určité období na různých pracovištích podniku, říkáme této metodě „rotace práce" – bývá spíše v soukromém sektoru;*

*pracovní porady – na nich probíhá mj. informování zaměstnanců ohledně plnění zadaných úkolů, existenci problémů nacházejících se v bezprostředním pracovišti a v organizaci celkově aj. – časté jak ve veřejném sektoru, tak v soukromém."*[13]

Mezi metody vzdělávání, které se používají mimo pracoviště, můžeme zahrnout například: přednášky nebo školení, případové studie, brainstorming, simulace, workshop, diagnosticko-výcvikový program, manažerské hry, outdoor training a demonstrace. Řada těchto metod, je velmi podobná metodám používaných ve školních a vývojových zařízeních.[14]

### 3.3.2 Vstupní vzdělávání

Do vstupního vzdělávání je zahrnuta řada prvků, které musí každý úředník ovládat. Jedná se především o znalosti v oblasti základů veřejné správy, základů veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka. Dále také vstupní vzdělávání zahrnuje základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností, znalost základů užívání informačních technologií a další řadu základních komunikačních, organizačních a dalších dovedností, které se vztahují k jeho pracovnímu zařazení.[15]

Vstupní vzdělávání musí úředník ukončit nejdéle do 3 měsíců ode dne, kdy s ním byl uzavřen pracovní poměr. Ukončení vstupního vzdělávání úředník prokazuje osvědčením, které bylo vydáno akreditovanou vzdělávací institucí, která vstupní vzdělávání pořádala.

[13] KOORDINACE EVROPSKÝCH PROJEKTŮ MĚSTA PLZNĚ. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru* [Online] 2011, [cit. 2019 - 02 - 19]. – str. 50 až 51
Dostupné z: http://ukep.eu/wp-content/uploads/rizenilidskychzdroju.pdf
[14] KOORDINACE EVROPSKÝCH PROJEKTŮ MĚSTA PLZNĚ. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru* [Online] 2011, [cit. 2019 - 02 - 19]. – str. 51 až 53
Dostupné z: http://ukep.eu/wp-content/uploads/rizenilidskychzdroju.pdf
[15] Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů - § 19 odst. 1

V případě, že má úředník zvláštní odbornou způsobilost, povinnost absolvovat vstupní vzdělávání, se na tohoto úředníka nevztahuje.[16]

### 3.3.3 Průběžné vzdělávání úředníka

Průběžným vzděláváním úředníka se rozumí prohlubování, zdokonalování, aktualizační nebo také specializační vzdělávání úředníka. Je zaměřeno především na individuální zdokonalování schopností úředníka, který vykonává správní činnost v územním samosprávném celku. Do průběžného vzdělávání také patří získávání a prohlubování jazykových znalostí. Průběžné vzdělávání je uskutečňováno formou kurzů, kterých se úředníci účastní na základě rozhodnutí úřadu, který o účasti na jednotlivých kurzech rozhoduje a na základě potřeb územního samosprávného celku, zároveň však také přihlíží k plánu vzdělávání úředníka. Úředník je povinen se kurzu zúčastnit. Účast na kurzu, který je součástí průběžného vzdělávání, úředníci prokazují osvědčením, které bylo vydáno vzdělávací institucí, která kurz pořádala.[17]

### 3.3.4 Zvláštní odborná způsobilost úředníka

Správní činnosti územně samosprávných celků vykonávají, dle stanovených prováděcích právních předpisů, úředníci, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost. Zřídka kdy tyto činnosti může vykonávat úředník, který nemá zvláštní odbornou způsobilost, avšak tuto činnost může vykonávat maximálně 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územně samosprávnému celku nebo začal-li takovýto úředník vykonávat činnost, pro kterou je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem. Nebo také může tuto činnost vykonávat, jestliže splňuje podmínky, stanovené v § 34 odst. 1 zákona o úřednících, nebo podmínky stanovené v § 43 odst. 10 zákona o úřednících.[18]

§ 34 odst. 1 stanovuje toto: *„Na žádost úředníka nebo územního samosprávného celku ministerstvo vydá osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části získaného úředníkem v jiném studijním programu, než který je stanoven prováděcím právním předpisem, nebo vzdělání získaného v jiném oboru, popřípadě kurzu, pokud žadatel prokáže, že obsah*

[16] Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů - § 19 odst. 2 až 4
[17] Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů - § 20
[18] Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů - § 21 odst. 1

*a rozsah vzdělávání, o jehož uznání se žádá, jsou rovnocenné příslušnému vzdělávacímu programu pro prohlubování kvalifikace podle tohoto zákona nebo jeho části.“*[19]

§ 43 odst. 10 stanovuje toto: *„Úředník, jemuž do 31. prosince 2007 vznikne nárok na starobní důchod, prokazuje zvláštní odbornou způsobilost jen tehdy, jestliže o to sám požádá. Vedoucí úředník, jemuž do 31. prosince 2007 vznikne nárok na starobní důchod, se účastní vzdělávání vedoucích úředníků jen tehdy, jestliže o to sám požádá.“*[20]

Sama zvláštní odborná způsobilost je ověřována zkouškou. Po zdárné splnění zkoušky tuto způsobilost úředník prokazuje osvědčením[21], jak již bylo uvedeno v kapitole o převedení na jinou práci.

#### 3.3.4.1 Zkouška zvláštní odborné způsobilosti

Právní úprava této zkoušky je zakotvena v zákoně o úřednících a také ve vyhlášce č. 512/2002 Sb. o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků v platném znění (dále jen vyhláška o zvláštní odborné způsobilosti).

Zatímco zákon o úředních se zkoušce zvláštní odborné způsobilosti věnuje v podstatě jen jedním paragrafem, vyhláška o zvláštní odborné způsobilosti se této zkoušce věnuje podrobněji. Například v § 1 upravuje, kteří úředníci územních samosprávných celků zvláštní odbornou způsobilost prokazují. Je zde uvedeno například, že zvláštní odbornou způsobilost prokazují úředníci, kteří vykonávají správní činnosti při finančním hospodaření územních samosprávných celků a jeho přezkumu, při výkonu veřejného opatrovnictví, při správě živnostenského podnikání, ve školství atd.[22]

V § 2 se vyhláška o zvláštní odborné způsobilosti věnuje přihlášce. Je zde tedy uvedeno, které náležitosti musí tato přihláška splňovat. Mezi základní náležitosti přihlášky patří: *“ jméno, příjmení, titul, datum a místo narození, místo trvalého pobytu a pracovní zařazení.“*[23] Tyto náležitosti jsou uvedeny v prvním odstavci v § 2, této vyhlášky. V dalších odstavcích jsou uvedeny další náležitosti, které má přihláška splňovat. Jsou jimi například:

[19] Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů - § 34 odst. 1
[20] Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů - § 43 odst. 10
[21] Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů - § 20 odst. 2
[22] Vyhláška č. 512/2002 Sb. o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků - § 1
[23] Vyhláška č. 512/2002 Sb. o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků - § 2 odst. 1

datum vyplnění přihlášky, název, správní činnost, pro kterou má být zvláštní odborná způsobilost úředníka ověřena zkouškou atd.[24]

Dále se tato vyhláška věnuje samotné formě zkoušky zvláštní odborné způsobilosti. Je zde stanoveno, že zkouška se skládá v podstatě ze čtyř částí. První dvě části jsou písemné testy, které jsou zaměřené na obecné a zvláštní části znalostí, které úředník potřebuje. První test je zaměřen na část obecnou a druhý test na část zvláštní. Doba trvání těchto testů, je maximálně 60 minut a jsou vykonávány a hodnoceny samostatně. Tedy každý test má lhůtu na vypracování 60 minut. Další dvě časti, jsou ústní zkoušky. Opět jsou jednotlivě zaměřeny na obecnou a zvláštní část a opět jsou vykonávány samostatně. Každá ústní zkouška netrvá déle než 30 minut a doba na přípravu odpovědi činí nejméně 15 minut.[25]

Pro zdárné splnění písemných částí zkoušky je zapotřebí, aby úředník v každém testu správně zodpověděl minimálně dvě třetiny otázek. Při hodnocení ústní části zkoušky, musí úředník prokázat, že má potřebné znalosti dle § 1 odst. 2 vyhlášky o zvláštní odborné způsobilosti, a že dokáže tyto znalosti aplikovat při své činnosti. Jestliže se tak stane, je následně hodnocen stupněm „vyhověl“. V případě, že úředník v nějaké z částí zkoušky dostal hodnocení stupněm „nevyhověl“, má možnost tuto část opakovat.[26]

Zvládne-li úředník zkoušku s kladným hodnocením ve všech částech, obdrží osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti. V zákoně o úřednících je v § 25, který se týká osvědčení, stanoveno toto: *„Je-li při ústní zkoušce úředník hodnocen klasifikačním stupněm "vyhověl" v obecné části i ve zvláštní části, do 15 dnů ode dne konání ústní zkoušky obdrží od ministerstva osvědčení. Ministerstvo vede evidenci o osvědčeních zvláštní odborné způsobilosti, které vydalo. Vzdělávací instituce vede evidenci o osvědčeních o ukončení kurzů vstupního vzdělávání, vzdělávání vedoucích úředníků a průběžného vzdělávání, které pořádala.“*[27]

### 3.3.5 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Územní samosprávné celky zajišťují řízení úředníků prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří mají ukončené vzdělávání vedoucích úředníků. Účast na vzdělávání vedoucích úředníků je prokazována osvědčením, které bylo vydáno vzdělávací institucí, která kurz

[24] Vyhláška č. 512/2002 Sb. o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků - § 2 odst. 1
[25] Vyhláška č. 512/2002 Sb. o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků - § 3 odst. 1 a 2
[26] Vyhláška č. 512/2002 Sb. o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků - § 3 odst. 3
[27] Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů - § 25

zprostředkovala a pořádala. Vzdělávání úředníků zahrnuje obecnou a zvláštní část. V obecné části jsou zahrnuty znalosti a dovednosti, které spadají do oblasti řízení úředníků. Ve zvláštní části je zahrnut přehled o činnostech, které jsou stanovené v prováděcím právním předpisu a jsou vykonávané podřízenými úředníky. Úředník, který se účastnil vzdělávání vedoucích úředníků, a za kterého toto vzdělávání uhradil územní samosprávný celek, je povinen u tohoto územního samosprávného celku, po ukončení vzdělávání, setrvat v pracovním poměru po dobu 3 let. Jestli-že úředník s územním samosprávným celkem rozváže pracovní poměr před uplynutím 3 let, je povinen územnímu samosprávnému celku uhradit náklady spojené s tímto vzděláváním. V případě, že úředník splní svou povinnost setrvat v pracovním poměru s územním samosprávným celkem jen z části, náklady, které musí za vzdělávání územnímu samosprávnému celku uhradit, se sníží.[28]

# 4 Získávání zaměstnanců

Cílem této činnosti je zajistit, aby volná pracovní místa v určité organizaci přilákala dostatečné množství uchazečů o tato volná místa, a aby se tak stalo v žádoucím termínu a s vynaložením přiměřeného množství nákladů. Důležitým faktorem v této činnosti je tedy rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů. Dalšími důležitými faktory je informování o volných místech v organizaci a jejich nabízení, jednání s uchazeči, získávání přiměřených informací o uchazečích a také v dostatečné administrativní a organizační zajištění veškerých těchto činností.[29]

## 4.1 Podmínky získávání zaměstnanců

Pro získávání zaměstnanců je zapotřebí vzít v potaz, že existuje řada podmínek či situací, které ovlivní reakce potencionálního uchazeče na nabídku zaměstnání. Tyto podmínky můžeme dělit do dvou skupin, tedy na podmínky vnitřní a vnější.[30]

Vnitřní podmínky mohou souviset s řadou prvků, které se vztahují ke konkrétnímu pracovnímu místu či dokonce se samotnou organizací, která pracovní místo nabízí. Mezi tyto

[28] Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů - § 27 odst. 1 až 3

[29] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 126

[30] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 128

podmínky je zahrnuto: povaha práce, místo výkonu práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, pracovní podmínky, prestiž organizace, úroveň péče o pracovníky atd.[31]

Vedle vnitřních podmínek existují také prvky, které můžeme označit za vnější podmínky. Těmito podmínkami jsou prvky, které ovlivňují potencionálního uchazeče o zaměstnání „zvenčí", tedy takové prvky, které si v některých případech nemusí ani uchazeč uvědomovat. Jde například o podmínky demografické, ekonomické, sociální atd. [32]

Je zřejmé, že vnitřní podmínky získávání pracovníků ovlivňují potencionálního uchazeče spíše individuálně, avšak při dostatečné analýze ovlivňujících prvků lze tyto podmínky ovlivňovat a tím lépe získat uchazeče o zaměstnání. Avšak vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace je ovlivňovat nemůže, a proto je musí při svých rozhodováních brát v úvahu jako dané.[33]

### 4.2 Zdroje pracovníků

K obsazení volných pracovních míst můžeme určit v podstatě dva zdroje nových pracovníků. Jedná se o zdroje vnitřní a vnější. Každý z těchto zdrojů má své kladné i záporné prvky, k nimž se dostaneme v následujících podkapitolách.

#### 4.2.1 Vnitřní zdroje pracovníků

Vnitřními zdroji se rozumí pracovníci, kteří již v dané organizaci jsou. V některých případech je pro určitá pracovní místa nebo funkce pro organizaci vhodnější využít vlastní pracovníky než shánět nové z vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje pracovníků, čili interní zdroje, mají řadu výhod, ale i řadu nevýhod.

Výhody interních zdrojů jsou například: motivace pracovníků (nabídka vyššího uplatnění), zajímavější práce, lepší využití schopností pracovníka, podpora profesní kariéry pracovníka, znalost pracovníka (předpoklad vyšší spolehlivosti), rychlejší a levnější proces získávání pracovníků.[34] Dále lze považovat za výhody také: *„lepší návratnost investic, jež*

[31] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 128
[32] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 128 až 129
[33] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 129
[34] STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-06-2. – str. 32

*organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v organizaci".*[35]

Na druhou stranu, za nevýhody tohoto typu zdroje pracovních sil lze považovat například to, že soutěžení o povýšení může mít negativní důsledky, které ovlivňují morálku a mezilidské vztahy na pracovišti. Také se za nevýhodu dá považovat jakési zabránění pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku, které by právě mohly přijít při získávání pracovníků z vnějších zdrojů.[36]

### 4.2.2 Vnější zdroje pracovníků

Těmito zdroji se rozumí získávání pracovních sil z jiných míst, než je obsazování pozic z řad vlastních zaměstnanců. Jako u předchozí kapitoly i zde, u tohoto zdroje pracovníků, lze nalézt řadu výhod i nevýhod.

Výhodami získávání pracovních sil z vnějších zdrojů může být například to, že mimo organizaci je větší předpoklad pro nalezení schopnějších a talentovanějších uchazečů, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace. Další výhodou je již výše zmíněná šance na vnesení nových pohledů, názorů poznatků či zkušeností zvenku. V neposlední řadě lze za výhodu také považovat finanční náročnost vyhledávání mimo vlastní zdroje. Zpravidla totiž bývá levnější, snadnější a rychlejší získat vysoce kvalifikované pracovníky zvenku, než je vychovávat v organizaci.[37]

Jak již bylo uvedeno, i u tohoto typu zdroje pracovníků, lze nalézt řadu nevýhod. Mezi nejzásadnější nevýhody lze započítávat adaptaci a orientaci pracovníků, která v důsledku neznalosti zaběhlých zvyklostí uvnitř organizace způsobuje, že proces adaptace a orientace v organizaci je delší. Dále mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se přijetím nového zaměstnance mohou cítit dotčeni, jelikož dle jejich mínění i oni mají dostatečné oprávnění či kvalifikaci k získání obsazovaného místa.[38] Na základě tohoto pocitu nespravedlnosti může nastat situace, že dosavadní pracovníci budou vůči novému zaměstnanci zaujímat v podstatě nepřátelský postoj a budou mu znepříjemňovat a ztěžovat výkon jeho pracovní činnosti. Jsou-li na pracovišti takovéto problémy nebo

[35] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 130
[36] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 130
[37] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 130
[38] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 131

konflikty, je povinností vedoucího zaměstnance či dokonce vedení celé organizace je zhodnotit a urovnat, aby nedocházelo k dalším nechtěným konfliktům.

Ve vyspělých zemích dávají organizace přednost k obsazování volných pracovních míst výběru uchazečů z vlastních zdrojů. Důvodem je to, že získávání informací o vnitřních zdrojích je jednodušší, odpadá totiž zdlouhavé adaptační období, během něhož noví pracovníci z vnějších zdrojů mají dočasně nižší pracovní výkon. Dále odpadají náklady na inzerci volných pracovních míst atd. Teprve v případě, že nelze volná pracovní místa obsadit vlastními zdroji, uchylují se organizace vyspělých zemí k vnějším zdrojům. V takovém případě se vyplácí spolupráce s úřady práce či s jinými institucemi trhu práce a služeb zaměstnanosti, či dokonce se vyplácí i spolupráce se vzdělávacími institucemi.[39] Jak uvedl pan Jiří Stýblo ve své knize „Jak vybírat spolupracovníky“: *„Dobrý personální management pracuje s předstihem. Spolupracovníky např. ze škol různého typu se snaží hledat a cílevědomě pro svoje uplatnění odborně i motivačně připravovat předem. I přes nízkou profesní znalost těchto adeptů mohou být pro podnik v budoucnu značným přínosem, protože jsou s ním v kontaktu, „znají ho“ a jsou pro práci v něm pozitivně naladěni.“*[40]

### 4.3 Proces získávání pracovníků

Aby byl proces získávání pracovníků efektivní, je zapotřebí perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst. Této znalosti lze dosáhnou prostřednictvím analýzy pracovních míst, která vyplývá, společně s předvídáním uvolňování nebo vytváření pracovních míst, z personálního plánování.[41]

Samotný proces získávání pracovníků je složen z řady kroků, které na sebe vzájemně navazují. Jsou jimi: *„identifikace potřeby získávání pracovníků, popis a specifikace obsazovaného pracovního místa, zvážení alternativ, výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a později výběr pracovníků, identifikace potencionálních zdrojů uchazečů, volba metod získávání pracovníků, volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů, formulace nabídky zaměstnání, uveřejnění nabídky zaměstnání, shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi, předvýběr*

[39] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 131
[40] STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-06-2. – str. 34
[41] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 131

*uchazečů na základě předložených dokumentů a informací, sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.“*[42]

### 4.3.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků

Ve své podstatě se jedná o první krok, který vede ke vzniku procesu přijímání nových zaměstnanců. Jde především o analýzu potřeb, které vycházejí z jednotlivých plánů organizace, jako je například plán výroby, plány investic či plány technologického rozvoje. Důležitým prvkem identifikace je začít analyzovat jednotlivé potřebné prvky společnosti s předstihem. Analýza by měla zahrnovat předpoklady odchodu pracovníků do důchodu, rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem (k tomuto předpovídání napomáhá výpovědní lhůta) či přesun pracovníků na jiná pracovní místa. Avšak veškeré identifikace potřeb pracovní síly nelze předpokládat v dostatečném předstihu, příkladem této situace je například úmrtí zaměstnance.

Nicméně, cílem identifikace je včasné identifikování volných pracovních míst, na která bude zapotřebí doplnit nové zaměstnance, ať už z vlastních či vnějších zdrojů.

### 4.3.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Tento krok je zaměřen především na ujasnění si, jaké požadavky budou kladeny na budoucího zaměstnance. Cílem tohoto kroku je zjistit podrobnosti o volném pracovním místě, jako je například druh práce, která bude na tomto pracovním místě vykonávána, jaké jsou pracovní podmínky, jaké jsou požadavky, které budou na tomto místě na pracovníka kladeny atd. Po podrobné identifikaci veškerých těchto důležitých prvků je možné zhodnotit, na koho bude zacílené oslovování s nabídkou zaměstnání, jaké nejvhodnější metody získávání zaměstnanců využít, jaké dokumenty bude potřeba od uchazečů požadovat a jaká kritéria bude vhodné použít ve fázi předvýběru a poté také ve fázi výběru konkrétního pracovníka.[43]

Ty nejdůležitější charakteristiky pracovního místa, získané z popisu a specifikace volného pracovního místa, se později stávají součástí informací, které jsou obsaženy v nabídce zaměstnání a napomáhají potencionálnímu uchazeči o zaměstnání rozhodnout se, zda na tuto nabídku reagovat či nikoliv.[44]

---

[42] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 131 až 132

[43] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 132

[44] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 132

### 4.3.3 Zvážení alternativ

Tímto krokem se ve své podstatě rozumí zvažování veškerých možností, jak by se mohlo dát vyhnout přijímání nových zaměstnanců, či jestli je vůbec potřeba toto pracovní místo jako takové. Zvažují se veškeré možnosti náhrady pro toto volné pracovní místo. Hodnotí se, mimo jiné, zda by nebylo možné veškerou práci, která má být na tomto místě vykonávána, rozdělit mezi jiné pracovní pozice, zda by se nedala tato práce nahradit formou přesčasů, zda by nebylo možné tuto práci vykonat formou dohody o provedení práce, zda by byla možnost tuto práci vykonat prostřednictvím externího dodavatele, či dokonce zda by bylo možné toto místo kompletně zrušit.[45]

Teprve v případě, že se dospěje k závěru, že toto pracovní místo nelze nahradit či zrušit, tudíž je nezbytné, aby toto místo samo o sobě existovalo, zvažují se možnosti, zda lze práci na tomto místě vykonávat formou částečného úvazku, formou dočasného pracovního poměru, nebo je-li pro toto místo nutný plný úvazek. Je však nutné vzít v potaz, že jakákoliv z těchto možností později ovlivní přístup k výběru potencionálního uchazeče o zaměstnání.[46]

### 4.3.4 Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a později i výběr pracovníků

V tomto kroku je zapotřebí rozhodnout, jaké prvky popisu pracovního místa jsou klíčové k tomu, aby potencionálnímu uchazeči poskytly dostatečný obraz práce o obsazovaném pracovním místě. Dále je také zapotřebí zhodnotit, které požadavky na potencionálního uchazeče jsou natolik nezbytné, aby bez jejich splnění byl uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto pracovním místě.[47]

K základním prvkům charakteristiky popisu pracovního místa také náleží uvedení názvu pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání, rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný. Dále je zapotřebí uvést místo výkonu práce, možnosti výcviku a vzdělávání při výkonu práce a pracovní podmínky, zejména pak pracovní prostředí a platové podmínky. Nemělo by se ani zapomenout na specifikaci požadavků na pracovníka, mezi něž

[45] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 133
[46] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 133
[47] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 133

patří požadavky na vzdělání, kvalifikaci, dovednosti, schopnosti, zkušenosti či charakteristiky osobnosti.[48]

### 4.3.5 Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů

V tomto kroku jde především o rozhodnutí, odkud bude organizace nové potencionální zaměstnance vybírat. Jak již bylo uvedeno dříve, možnosti zdrojů jsou zdroje vnitřní a vnější a každý z těchto druhů zdrojů má své klady a zápory, které již také byly uvedeny dříve. V rámci rozhodování, odkud brát potencionální zaměstnance, lze také dojít k závěru, jež je založen na kombinaci obou druhů zdrojů pracovníků.

Opět je nutné provést analýzu výhod a nevýhod jednotlivých zdrojů pracovních sil a na základě požadavků se o některý z nich rozhodnout. Prvky, které toto rozhodování mohou ovlivnit, jsou například množství finančních prostředků, které je organizace ochotna do nalezení nových zaměstnanců investovat či obtížnost získávání informaci o jednotlivých uchazečích. Jak již bylo dříve uvedeno, u vnitřních zdrojů se informace o uchazečích získávají lépe.

### 4.3.6 Volba metod získávání pracovníků

V tomto kroku je zapotřebí zvolit vhodnou metodu, která nejlépe splní informační funkci vůči lidem, kteří by mohli být potencionálními uchazeči o zaměstnání, o existenci volných pracovních míst a která nejlépe přiměje lidi k tomu, aby se o tato volná místa ucházeli.

Volba metod je závislá na celé řadě prvků, které ovlivňují to, jaký druh volby se pro získání pracovníků využije. Mezi zásadní ovlivňující prvky lze zařadit: rozhodnutí, zda získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, jaká je situace na trhu práce, jaké množství prostředků lze vynaložit na získávání pracovníků nebo jak rychle nové pracovníky organizace potřebuje.[49]

Metod získávání pracovníků je celá řada, přičemž organizace se většinou neomezují na využívání pouze jednoho druhu metod. Mezi tyto metody patří například: uchazečovo samovolné nabídnutí, doporučení současného pracovníka, přímé oslovení určitého

[48] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 134
[49] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 135

pracovníka, vývěsky atd.[50] V dnešní době je také velmi populární využívání internetu a sociálních sítí k získávání nových pracovníků. Jak již bylo řečeno, metod je velké množství a toto je jen nastínění některých z nich. Každá metoda má své výhody i nevýhody, jimiž může být například finanční náročnost či obtížnější přístupnost lidí, ke kterým má být sdělení doručeno (například u vývěsky, kterou může využít jen ten, kdo si této vývěsky všimne).

### 4.3.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Tímto krokem se rozumí získávání informací o uchazečích. Organizace si v podstatě sama může určit, jaké dokumenty bude od uchazeče požadovat. Nejčastěji požadovanými dokumenty bývají doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace, životopis, reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu a průvodní dopis, v němž uchazeči vysvětlují, z jakého důvodu se o zaměstnání ucházejí. V některých organizacích je možné se setkat s grafologickou metodou výběru pracovníků, to znamená, že od uchazečů požadují, aby průvodní dopis psali ručně.[51]

### 4.3.8 Formulace nabídky zaměstnání

Podstatou tohoto kroku je formulace nabídky volných pracovních míst. Jde především o informace a skutečnosti, které je třeba řádně promyslet a převést je do formy, která bude mít autoselektivní funkci. To znamená, že nabídka má být formulovaná tak, aby vhodné uchazeče povzbudila a nevhodné odradila, tedy musí jim dát možnost zhodnotit své možnosti a zvážit, zda jsou pro tuto pracovní pozici dostatečně způsobilí či nikoli. V případě, že nebude nabídka formulována dostatečně autoselektivně, může nastat situace, kdy se o volné místo bude ucházet velké množství zájemců, což v závěru povede k tomu, že organizace bude nucena odmítat velké množství lidí, kteří by v budoucnu mohli být potencionálními uchazeči, a tím by se mohla do budoucna připravit o dobrý zdroj pracovní síly.[52]

### 4.3.9 Uveřejnění nabídky zaměstnání

Jde o krok, kdy je nabídka zaměstnání nějakou určitou formou uveřejněna. Ode dne uveřejnění nastává období, ve kterém se zájemci ucházejí o nabídku volného pracovního místa a během něhož také probíhá jednání s uchazeči a shromažďují se o nich informace a potřebné dokumenty.

---

[50] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 135 až 137

[51] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 143

[52] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 147

Nabídku bývá vhodné uveřejnit vícero způsoby. Spoléhat se pouze na jeden způsob uveřejnění (například inzerátem) je poněkud nevýhodné a šance úspěšné nalezení vhodného zájemce je minimální. Pro zvýšení šancí na nalezení vhodného zájemce o pracovní pozici, je lepší využívat kombinace způsobů uveřejňování nabídky zaměstnání. Také je důležité, aby období, během něhož mají zájemci možnost se o pracovní místo ucházet, nebylo příliš krátké nebo naopak příliš dlouhé. Kratší období lze využít při urgentních situacích, nicméně by toto období nemělo být kratší než dva týdny.[53]

### 4.3.10 Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Tato fáze získávání pracovníků se odehrává v období mezi uveřejněním nabídky zaměstnání a ukončením období, ve kterém je zaměstnání nabízeno. V tomto období probíhají se zájemci jednání, která se týkají detailnějšího informování zájemců a získávání od nich potřebných dokumentů a informací. Při tomto kroku je vhodné, aby představitelé organizace při jednání s uchazeči jednali tak, aby uchazeče svým chováním neodradili. Ideálně by měli být uchazečům nápomocni při vyplňování dotazníku či při zpracovávání životopisu, ale i v jiných případech.[54]

V průběhu shromažďování dokumentů a informací je vhodné okamžitě kontrolovat jejich úplnost, v případě potřeby neprodleně požádat uchazeče o doplnění těchto dokumentů a informací. Dále je také vhodné si tyto materiály přehledným způsobem uspořádat.[55]

### 4.3.11 Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací

Významem tohoto kroku je to, že se na základě získaných písemných dokumentů a informací porovnávají tyto údaje s požadavky obsazovaného místa. U některých organizací se lze setkat s jakýmsi předběžným pohovorem. K tomu jsou zpravidla zváni uchazeči, kteří se na základě zkoumání předložených písemných dokumentů, jeví jako vyhovující. Na základě tohoto pohovoru lze pak zjistit, do jaké míry se podařilo dostatečně podrobně informovat potencionální uchazeče o povaze práce. Je možné, že během pohovoru uchazeč zjistí, že pro něj byly informace nedostatečné, což vzápětí vede ze strany uchazeče ke zjištění, že o toto obsazované místo nemá zájem. Ovšem také může nastat situace, kdy na základě

[53] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 153
[54] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 153
[55] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 153

tohoto pohovoru bude zjištěna uchazečova vhodnost pro jiné uplatnění na jiném místě v organizaci.[56]

Výsledkem předvýběru by mělo být jakési zařazení uchazečů do tří skupin. První skupinou jsou ti, kteří jsou „velmi vhodní“. Ti musí být v každém případě přizváni k výběrovým procedurám. Druhou skupinou jsou ti, kteří jsou „vhodní“. Ti jsou zařazeni k dalším procedurám v případě, že velmi vhodných uchazečů je málo, ovšem také mohou být zdvořile odmítnuti s tím, že až bude organizace potřebovat, tak se na ně obrátí přímo. Poslední skupinou jsou ti, kteří jsou „nevhodní“. Ti jsou dopisem zdvořile vyrozuměni, že jejich ucházení o zaměstnání je odmítnuto.[57]

### 4.3.12 Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Jedná se o závěrečný krok, jehož výsledkem je zásadně abecedně uspořádaný seznam velmi vhodných či případně vhodných uchazečů. Počet uchazečů na seznamu se odvíjí od počtu uchazečů hodnocených stupněm „velmi vhodný“, od povahy pracovního místa nebo také od zvyklostí samotné organizace. Za ideální počet je považováno pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo.[58]

## 5 Výběr zaměstnanců

Obecně platí, že cílem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z uchazečů o nabízené zaměstnání nejlépe vyhovuje požadavkům obsazovaného místa a zároveň má potenciál přispět ke kvalitě mezilidských vztahů v pracovní skupině či samotné organizaci. Musí být schopen akceptovat týmové hodnoty, ale také hodnoty jednotlivých útvarů organizace a hodnoty organizace jako celku. K těmto hodnotám by měl být schopný také sám přispívat. Uchazeč by měl být dostatečně flexibilní, aby se dokázal přizpůsobit předpokládaným změnám na pracovním místě, v týmu nebo i v samotné organizaci. Uchazeči, z nichž se výběr provádí, jsou shromážděni v průběhu procesu získávání pracovníků a úspěšně prošli předvýběrem.[59]

---

[56] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 153 až 154

[57] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 154

[58] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 154

[59] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 166

Je tedy zřejmé, že v procesu výběr zaměstnanců je hlavním prvkem posuzování, zda je uchazeč dostatečně způsobilý vykonávat práci na obsazovaném místě. Je tedy nutné jednoznačně specifikovat kritéria, která budou použita během tohoto hodnocení, a je nutné zvážit platnost a spolehlivost těchto kritérií a poté, na základě předvídání uchazečova budoucího pracovního výkonu určit metody, které spolehlivě a co možná nejobjektivněji prokáží, do jaké míry je uchazeč o zaměstnání vyhovující. Také je vhodné věnovat dostatečnou pozornost organizační stránce samotného výběru zaměstnanců a zvolit vhodný způsob jednání s uchazeči. Prvkům organizace a způsobu jednání s uchazeči je vhodné se věnovat z toho důvodu, že výběr pracovníků není jednostranná záležitost, právě naopak jde o proces, v němž si sice organizace vybírá budoucího zaměstnance, ale zároveň i sám uchazeč si vybírá svého budoucího zaměstnavatele. Jestliže uchazeč nabude během výběru nějakých negativních dojmů, je dosti možné, že nabídnuté zaměstnání ve finále odmítne.[60]

### 5.1 Kritéria výběru zaměstnanců

U nás obecně bývá zvykem vybírat pracovníky podle míry splnění požadavků obsazovaného místa, avšak například ve vyspělých zemích se lze setkat s postojem, že jen toto kritérium nestačí a svá kritéria rozdělují do tří skupin.[61]

První skupinou jsou kritéria, která se týkají organizace jako celku, tedy celoorganizační nebo celopodniková. Především se týkají vlastností, které organizace u svých pracovníků považuje za důležité a které do jisté míry ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče. Jde hlavně o vlastnosti a schopnosti uchazeče přijímat hodnoty kultury organizace a přispívat k jejich rozvoji.[62]

Druhou skupinou jsou takzvaná týmová kritéria. Ta se týkají vlastností, které by měl mít jednotlivec, který pracuje v nějaké určité skupině, tedy v týmu. Jde tedy o to, aby uchazeč svými odbornými schopnostmi a svou osobností zapadl do kolektivu spolupracovníků a aby byl schopen přijmout týmové hodnoty a kultury. Cílem je, aby se nový zaměstnanec nestal cizorodým prvkem ve skupině, která by jej odmítala a nespolupracovala s ním.[63]

---

[60] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 166 až 167

[61] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 170

[62] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 170

[63] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 170

Třetí skupina kritérií je označována jako kritéria pracovního místa. Jde o kritéria, která se vztahují k odpovídající specifikaci pracovního místa, tedy k požadavkům pracovního místa na schopnosti a vlastnosti pracovníka, který bude na toto místo přiřazen.[64]

### 5.1.1 Platnost a spolehlivost kritérií

Platností se v tomto pojetí spíše rozumí validita. Validita se vztahuje k míře, do jaké je možné skutečně předpovědět úspěšný výkon práce budoucího zaměstnance. Validita faktorů, které jsou používány k předvídání úspěšného výkonu práce budoucího zaměstnance, je ověřována a zkoumána různými způsoby. Zkoumá, jestli předpovídaný výkon práce odpovídá skutečnosti, nebo třeba jestli zvolené metody a kritéria výběru pracovníků mají dostatečnou schopnost měřit u uchazečů o zaměstnání stupeň plnění určitých charakteristik, které byly stanoveny jako významné pro výkon práce.[65]

Spolehlivost kritérií, které jsou používány k předvídání úspěšného výkonu práce, je závislá na tom, do jaké míry daná metoda výběru pracovníků vykazuje u jedné osoby shodné výsledky v různém čase. Například u nějakého určitého testu se jeho spolehlivost prokazuje nejčastěji opakováním či souběžným užíváním dvou či více testů, jejichž cílem je prověřit určitou stejnou schopnost pracovníka.[66]

## 5.2 Fáze výběru zaměstnanců

V tomto procesu lze výběr budoucích zaměstnanců rozdělit na dvě části. První částí je předběžná fáze výběru a druhou částí je vyhodnocovací fáze výběru.

V předběžné fázi jsou nejdůležitější tři kroky. Prvním krokem je definování příslušného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek, které jsou k výkonu práce na tomto místě zapotřebí. V prvním kroku je tedy velmi podstatné jasně a detailně popsat obsazované pracovní místo. Druhý krok je zacílen na zkoumání prvků, které určují jakou kvalifikaci, schopnosti, dovednosti, znalosti či osobnostní vlastnosti by měl budoucí zaměstnanec mít, aby byl schopný řádně vykonávat práci na obsazovaném místě. Třetí krok navazuje na krok druhý a vychází z něj. Ve třetím kroku je totiž podrobná

[64] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. – str. 170
[65] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168 – str. 171
[66] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168 – str. 171

specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, praxi, osobní vlastnosti či zvláštní schopnosti, které jsou nezbytné k tomu, aby byl uchazeč prohlášen za vhodného.[67]

Vyhodnocovací fáze nastává s určitým časovým odstupem po ukončení předběžné fáze. Stejně jako předchozí fáze, i tato fáze je složena z více kroků, avšak ne všechny musí být nutně dodrženy, protože závisí na okolnostech, jako je například charakter a obsah práce, která má být na obsazovaném místě vykonávána. Každý krok je spojen s určitou metodou výběru. Málokdy se stává, že by pro výběr budoucího zaměstnance byla použita pouze jedna metoda, většinou je využívána kombinace více různých výběrových metod.[68]

### 5.3 Metody výběru pracovníků

Cílem metod výběru je co nejlépe zaručit pravděpodobnost správného výběru zaměstnanců z množiny těch, kteří mají zájem o nabízené volné pracovní místo. Ve své podstatě můžeme soubor metod výběru budoucích pracovníků rozdělit do několika skupin. Základními metodami jsou ty, které lze či je dokonce nutné je využít v každém případě přijímání pracovníka. Jde tedy o metody, které jsou využívány bez ohledu na úroveň pracovního zařazení pracovníka. Touto metodou je takzvaná personální anamnéza, tedy životopis, dotazník a výběrový pohovor. Dalšími metodami jsou ty, které v podstatě rozšiřují základní metody. Jsou jimi druhy testování způsobilosti odborné, psychické či speciální. Dále jakousi třetí skupinou jsou metody, které lze doplňkově využít u jakékoliv kategorie pracovníka. Těmito metodami jsou například reference z předchozího zaměstnání, zdravotní posouzení uchazeče nebo manažerská vize, která se vztahuje k budoucímu rozvoji a strategii organizace.[69]

Z praxe je tedy zřejmé, že nejčastějšími metodami výběru budoucích zaměstnanců jsou: hodnocení životopisu, testování uchazečů, Assessment Centre, výběrový pohovor a zkoumání referencí.

#### 5.3.1 Hodnocení životopisu

Jedná se o základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců. Tato metoda je vhodná pro použití jak při předběžném výběru, tak při pro výběr nejvhodnějšího uchazeče ve finální fázi výběru. Tato metoda umožňuje posoudit, jestli potencionální uchazeč splňuje požadavky,

[67] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168 – str. 173 až 174
[68] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168 – str. 174
[69] STYBLO, Jiří. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-06-2. – str. 48 až 50

které jsou pro výkon práce na obsazovaném pracovním místě nezbytné. Cílem je tedy rozhodnout, zda je uchazeč vhodný a zda by měl být pozván k dalším výběrovým procedurám, především k výběrovému pohovoru.[70]

### 5.3.2 Testování uchazečů

Testování uchazečů, kteří mají zájem o nabízené zaměstnání, má řadu podob a může testovat řadu prvků, které jsou vyžadovány pro obsazované pracovní místo. Můžou jimi být například testy inteligence, díky jimž je možné posoudit duševní stav, intelektuální schopnosti, verbální myšlení, numerické myšlení, abstraktní myšlení nebo krátkodobou paměť jednotlivých uchazečů. Další možný test je test osobnosti. Tím se zkoumají a posuzují charakteristiky osobnosti uchazeče, které jsou nezbytné pro výkon požadované práce. Zpravidla bývají činěny formou dotazníků. Dále také existují testy schopností, jejichž cílem je prozkoumat a posoudit specifické znalosti a dovednosti uchazečů. Tyto testy většinou probíhají formou modelových situací, to znamená, že uchazeči je zadán určitý úkol (například vyřešit nějaký pracovní problém) s daným časovým limitem. Během řešení tohoto úkolu uchazečem je sledováno, jak pracuje s informacemi, jak rozlišuje důležité a méně důležité prvky, jak se rozhoduje atd.[71]

Musíme však brát v úvahu, že žádný test nedokáže jednoznačně určit úspěšnost uchazeče. Testy nám tedy poskytují pouze doplňkové informace, které jsou porovnávány s výsledky ostatních metod. Prováděním a vyhodnocováním jednotlivých testů jsou pověřeni kvalifikovaní a zkušení psychologové, u kterých je předpoklad, že správně interpretují shromážděné informace a při vyhodnocování nepoškodí posuzované uchazeče.[72]

### 5.3.3 Assessment Centre

Tato metoda je založena na zkoumání a posuzování výsledků a chování uchazečů, jež jsou vystaveni individuálnímu i skupinovému řešení modelových úkolů. V této metodě uchazeči prokazují odbornou způsobilost pro výkon pracovní činnosti a také potřebný

[70] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. – str. 54
[71] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. – str. 55
[72] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. – str. 55

rozvojový potenciál. Řešení modelových úkolů je většinou ještě doplňováno o pohovory, testy či simulace, které zjišťují skutečné schopnosti a motivace uchazečů.[73]

Výhodou této metody je možnost komplexního a objektivního posouzení a porovnání uchazečů. Naproti tomu nevýhodou této metody je vyšší finanční a časová náročnost na přípravu a realizaci.[74]

### 5.3.4 Výběrový pohovor

Jedná se o osobní setkání představitelů společnosti, která obsazované místo nabízí uchazečům, a potencionálního zaměstnance, tedy uchazeče, který úspěšně prošel procedurou předběžného výběru. Samotný výběrový pohovor je považován za všeobecně nejvhodnější metodu výběru pracovníků, jelikož umožňuje komplexní a efektivní posouzení způsobilosti uchazečů pro výkon požadované práce. Hlavním cílem je ověřit a doplnit podstatné údaje o uchazeči, posoudit způsobilost, motivaci a chování uchazeče, informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání a zjistit uchazečovu představu o podmínkách práce a zaměstnání.[75]

Dalším neméně důležitým prvkem výběrového pohovoru je to, aby se jej účastnil a vedl jej vedoucí zaměstnanec, který je potencionálním nadřízeným uchazeče. Ideálně by právě vedoucí zaměstnanec měl rozhodnout, zda daného uchazeče přijmout či nikoliv.

Výběrový pohovor lze také rozdělit na dva druhy pohovoru. Jde o strukturovaný pohovor a nestrukturovaný pohovor. V případě pohovoru strukturovaného se jedná o pohovor, na který je dotazovatel řádně připravený, to znamená, že má připravený soubor otázek, jejich pořadí, čas na jejich zodpovězení a modelové odpovědi. Jednoduše řečeno, dotazovatel má celý pohovor připravený krok za krokem. Jednotlivé otázky dotazovatel postupně pokládá všem uchazečům a na základě modelových odpovědí jejich odpovědi hodnotí. Celému pohovoru je obvykle věnováno 30 až 90 minut. V případě nestrukturovaného pohovoru se jedná o pohovor bez zvláštní přípravy. Otázky jsou během tohoto pohovoru pokládány v závislosti na jeho vývoji.[76]

[73] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. – str. 55
[74] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. – str. 55
[75] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. – str. 54
[76] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. – str. 54

V obou uvedených případech pohovoru je možné jejich vedení v počtu jeden tazatel a jeden uchazeč, nebo více tazatelů a jeden uchazeč, tedy pohovor před komisí. Zvládnutí výběrového pohovoru vyžaduje řádnou přípravu, která zahrnuje analýzu popisu obsazovaného místa a hodnocení životopisů uchazečů. Také je zapotřebí navrhnout postup vedení pohovoru, vypracovat potřebné otázky a stanovit místo a čas konání výběrového pohovoru.[77]

### 5.3.5 Zkoumání referencí

Referencemi rozumíme hodnocení, které poskytují osoby, které uchazeče o zaměstnání znají z předchozího zaměstnaní. Těmito osobami jsou například nadřízení pracovníci či spolupracovníci. Je důležité podotknout, že tyto osoby lze oslovit pouze se souhlasem uchazeče. Cílem samotných referencí je zkoumat pouze pracovní výsledky v předchozím zaměstnání, nikdy jimi nemůže být posuzován osobní život.[78]

Zpravidla jsou o uchazeči získávány dvě až tři reference. Jestliže je nějaká reference ve značném neprospěchu uchazeče, tato reference se dále ověřuje, anebo se ze seznamu referencí škrtá. Více referencí se shání z toho důvodu, že na základě více různých zdrojů lze relativně objektivně zjistit pravdivost uváděných informací, což do jisté míry může eliminovat přikrášlování jistých informací o uchazeči. Na základě snahy o eliminaci přikrášlených informací o uchazeči vzniklo cosi, co lze nazvat personální unií. Tato unie je v podstatě výměna spolehlivých informací o uchazečích mezi podniky, mezi nimiž pracovníci mění svá pracovní místa.[79]

Dle mého názoru by se reference neměly příliš přeceňovat, ale jejich úplná ignorace, tedy jejich nevyužívání a spoléhání se pouze na písemné hodnocení pracovníků z předchozích zaměstnání, je dle mého názoru chybou.

### 5.3.6 Lékařské vyšetření

S touto metodou výběru se lze setkat především v případech, kde by v organizaci, která nabízí zaměstnání, mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí. Příkladem takového případu může být práce v potravinářském průmyslu. Řada organizací se touto metodou snaží předejít situaci, při které by mohlo nastat, že by byl na pracovní pozici přijat zaměstnanec s horším zdravotním stavem, a tudíž by výkon práce na obsazovaném pracovním místě mohl

[77] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. – str. 54
[78] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. – str. 55
[79] STÝBLO, Jiří. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-06-2. – str. 96 až 97

jeho stav ještě více zhoršit. U této metody se však můžeme poměrně často setkat s názorem, že se jedná o metodu diskriminační.[80]

Samotné lékařské vyšetření se může skládat v podstatě ze dvou částí. První částí je odborný lékařský posudek a druhou částí je posudek psychologický. Odbornými lékařskými posudky se rozumí výsledky běžné vstupní prohlídky. Psychologické posudky jsou vypracovávány na základě odborného vyšetření psychologem.[81]

### 5.3.7 Výběr nejvhodnějšího uchazeče

V této části přijímání nového zaměstnance je poměrně důležité si pokládat následující otázky. Může uchazeč vykonávat požadovanou práci? Tedy jestli má pro výkon pracovní činnosti na obsazovaném pracovním místě požadované schopnosti. Chce uchazeč vykonávat požadovanou práci? Tedy jaká je uchazečova motivace k výkonu práce na obsazované pracovní pozici. Na základě odpovědí reprezentanti organizace, která nabízí zaměstnání, provádějí závěrečné rozhodnutí o tom, zda uchazeče přijmout či odmítnout. V ideálním případě by rozhodnutí o přijetí či odmítnutí uchazeče měl provádět potencionální nadřízený uchazeče. Úkolem potencionálního nadřízeného je zhodnotit veškeré získané údaje o uchazečích a odhadnout skutečnou úroveň uchazečových schopností a motivace pro výkon požadované práce a schopnosti akceptovat podmínky zaměstnání v organizaci. Uchazeči, který je považován za nejlepšího uchazeče ze všech, kteří měli o místo zájem, je ve finále předána nabídka zaměstnání. Jestliže tuto nabídku akceptuje, nastávají formální procedury, které vedou k přijetí zaměstnance a uzavření pracovního poměru.[82]

## 5.4 Adaptace zaměstnanců

Jedná se o poslední etapu obsazování volného pracovního místa. Je složena z formálních a neformálních procedur, které jsou spojené s informováním, odborným zpracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance do společnosti organizace a do zaměstnání jako takového. Formální procedurou se rozumí adaptace, která je uskutečňována systematicky v průběhu adaptačního programu pod vedením určitého manažera nebo pověřeného zaměstnance. Nejčastěji bývá tímto pověřeným zaměstnancem zkušený

[80] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168 – str. 183
[81] STÝBLO, Jiří. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-06-2. – str. 98
[82] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. – str. 55 až 56

spolupracovník. V případě neformální procedury se jedná o adaptaci, která probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především se jedná o vliv spolupracovníků.[83]

Adaptace probíhající formou adaptačního procesu začíná dnem, kdy nový zaměstnanec nastoupí do práce. Průběh této adaptace bývá podporován řadou vzdělávacích metod, jako je například instruktáž či asistování, které probíhají na samotném pracovišti. I mimo pracoviště je také možné se setkat s řadou metod. Jsou jimi například pracovní porady či semináře. Konec tohoto adaptačního procesu nastává rozhodnutím manažera po uplynulé zkušební době, během které musí být přijatý zaměstnanec připraven vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu.[84]

Důležitou součástí adaptačního procesu je také formální a neformální hodnocení zaměstnance manažerem či vedoucím zaměstnancem. Neformální hodnocení spočívá v uplatňování podle potřeby během adaptačního programu, během něhož manažer či vedoucí zaměstnanec řídí a vede nového zaměstnance k dosažení potřebných cílů. V průběhu tohoto vedení sleduje a rozpoznává problémy pracovního výkonu zaměstnance a stanovuje způsob jejich nápravy. V případě formálního hodnocení je toto hodnocení uskutečňováno na konci adaptačního programu. Zde manažer shrnuje a prodiskutovává s novým zaměstnancem průběh a výsledky adaptačního programu a zpracovává veškeré podklady k uzavření dohody o pracovním výkonu zaměstnance pro následující období.[85]

Shrneme-li veškeré poznatky o adaptačním procesu, můžeme tedy říct, že správnou adaptací si manažer vytváří vhodné předpoklady pro úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání dohodnuté práce, dosahování potřebného výkonu a realizaci cílů organizace, které jsou pro ni strategické.[86]

## 6 Ochrana osobních údajů

Ochrana osobních údajů (dále jen GDPR nebo Obecné nařízení) vznikla formou nařízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů dne 27. 4. 2016. Toto nařízení by zveřejněno v Úředním věstníku EU dne 4. 5. 2016, platnosti nabylo 24. 5. 2016

[83] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. – str. 60
[84] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. – str. 60
[85] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. – str. 60
[86] NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8. – str. 60 až 61

a účinné je od 25. 5. 2018. Nařízení není nutné převádět do českého právního řádu, je přímo účinné a přímo aplikovatelné. Tímto nařízením byl zcela nahrazen předchozí zákon o ochraně osobních údajů číslo 101/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Důležitou informací o tomto nařízení je to, že na mnoha místech odkazuje na prováděcí předpisy, které je nutné přijmout na národní úrovni. Dřívější úprava byla také řízena směrnicí 95/46/ES, která u nás fungovala dvacet let, ale v důsledku vývoje a potřeb v oblasti ochrany osobních údajů již nedokázala adekvátně reagovat na aktuální potřeby v této oblasti. Je tedy zřejmé, že směrnice neposkytovala dostatečnou ochranu soukromí jednotlivců v oblasti internetu a zároveň vytvářela umělé překážky pro rozvoj digitální ekonomiky.

Jednoduše řečeno, GDPR se vztahuje na zpracování osobních údajů obsažených v evidenci nebo na zpracování těch údajů, které mají být do evidence zařazeny. Nařízení se nevztahuje na zpracování osobních údajů prováděné například při činnostech, které nespadají do oblasti působnosti práva Evropské unie. Dále se nařízení nevztahuje na zpracování osobních údajů, které je prováděno fyzickou osobou v průběhu osobních či domácích činností. Tím je myšleno, že se GDPR nevztahuje například na osobní zaznamenávání jmen či adres do osobního diáře či nějakého jiného sešitu. V neposlední řadě se nařízení nevztahuje na zpracování osobních údajů příslušnými orgány za účelem prevence, vyšetřování, odhalování nebo stíhání trestných činů či výkonu trestů.

### 6.1 Osobní údaje

Podle definice, která je obsažena v článku 4 v bodě 1 Obecného nařízení, jsou osobním údajem veškeré informace o identifikované nebo identifikovatelné fyzické osobě. Za identifikovatelnou fyzickou osobu je považována fyzická osoba, která může být na základě určitých údajů přímo či nepřímo identifikovatelná. Údaj, jímž je fyzická osoba identifikovatelná, je osobní údaj. Tímto údajem může být například jméno, lokační údaje, síťový identifikátor, ale také prvek či řada prvků týkající se fyzické, fyziologické, genetické, psychické, kulturní či společenské identity osoby.[87]

### 6.2 Cíle GDPR

Cíle GDPR lze definovat ve čtyřech pomyslných bodech. Prvním bodem je, že cílem GDPR je přizpůsobení právní regulace ochrany osobních údajů tak, aby tato právní regulace vyhovovala aktuálním poměrům, které jsou výsledkem postupného vývoje naší doby. Za druhý bod lze označit snahu GDPR o sjednocení práva, týkajícího se ochrany osobních údajů

[87] ŽŮREK, Jiří. *Praktický průvodce GDPR: včetně úplného znění GDPR*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7554-152-9. – str. 32

ve všech zemích, jež jsou členy Evropské unie a také v zemích, na které se GDPR vztahuje. Třetím bodem je snaha o posílení práv na ochranu osobních údajů všech osob, které jsou považovány za subjekty údajů a dosáhnout jednotného výkladu GDPR úřady, které nad ním provádějí dozor v jednotlivých zemích Evropské unie. Čtvrtým bodem je snaha o posílení důvěryhodnosti Evropské unie, včetně jejích členských zemí, pro země, které mají zájem na obchodním rozvoji s Evropskou unií s čímž je spojeno předávání osobních údajů mezi jednotlivými zeměmi.[88]

### 6.3 České zákony a GDPR

V oblasti českých zákonů se problematice ochrany osobních údajů již věnoval zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. S příchodem GDPR nastala situace, kdy zákon i nařízení upravovali stejnou věc. Na základě této dvojí úpravy došlo k tomu, že zákon o zpracování osobních údajů již upravuje jen některé otázky. Především se jedná o otázky týkající se postavení a organizace Úřadu pro ochranu osobních údajů. Dále upravuje dovolené odchylky od GDPR a jiné dílčí otázky, které GDPR nepostihuje. Jedná se například o zpracování osobních údajů pro účely výkonu práva svobod projevu nebo svobody vědeckého bádání atd.[89]

GDPR se především vztahuje na správce osobních údajů, zpracovatele osobních údajů a na příslušné státní orgány jako je například Úřad pro ochranu osobních údajů. Za správce osobních údajů je považován ten, jehož povinností je správa osobních údajů a za zpracovatele je považován takový subjekt, který pro správce osobní údaje zpracovává.[90]

### 6.4 Správce a zpracovatel

Je definováno v Obecném nařízení, že správcem může být jakákoliv fyzická nebo právnická osoba, orgán veřejné moci, agentura či jiný subjekt, jež sám nebo také společně s jinými správci, určuje, za jakým účelem a jakými prostředky budou zapracovávány osobní údaje. Pro existenci správce není podstatná forma nebo statut samotného subjektu, nýbrž stanovené účely a prostředky, kterými bude docházet ke zpracování osobních údajů. Samotná existence správce je nezbytným předpokladem pro možnost osobní údaje zpracovávat. Mezi pravomoci správce patří i to, že může zpracováním osobních údajů pověřit jiný subjekt. Tento

[88] NAVRÁTIL, Jiří. *GDPR pro praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2018. Pro praxi. ISBN 978-80-7380-689-7. – str. 30
[89] NAVRÁTIL, Jiří. *GDPR pro praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2018. Pro praxi. ISBN 978-80-7380-689-7. – str. 31
[90] NAVRÁTIL, Jiří. *GDPR pro praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2018. Pro praxi. ISBN 978-80-7380-689-7. – str. 31

subjekt je pak nazýván zpracovatel. Stejně jako správce i zpracovatel má určité povinnosti ke zpracovávání osobních údajů, nicméně na rozdíl od správce, zpracovatel není nutným subjektem při zpracování, jelikož záleží pouze na správci, zda zpracovatele k činnosti využije či nikoliv.[91]

V praxi je ovšem možné se setkat s problémem, kdy je v určitém případě obtížné určit, zda se jedná o správce nebo zpracovatele. Pro určení toho, který subjekt je správce a který zpracovatel, je v první řadě důležité zkoumat, kdo určil účel zpracování. Je totiž dané, že jedině správce může stanovovat a rozhodovat o účelech zpracování osobních údajů a tím pádem je stanoven odpovědným subjektem za soulad zpracování údajů s Obecným nařízením a zároveň je jeho povinností mít schopnost tento soulad prokázat. Povinnosti zpracovatele jsou stanoveny Obecným nařízením společně s pokyny, od kterých se z vlastní vůle správce nemůže odchýlit. V případě, že by zpracovatel zpracovával údaje pro své vlastní účely, už by se nejednalo o zpracovatele, ale o dalšího správce, který by však neměl řádný právní důvod pro správu těchto údajů a tím pádem by jednal protiprávně.[92]

Mezi povinnosti správce i zpracovatele patří, že na požádání dozorového úřadu jsou povinni spolupracovat při plnění úkolů tohoto úřadu.

Je také důležité podotknout, že správcem nebo zpracovatelem, v případě právnických osob, nemůže být nikdo jiný než sama organizace, to znamená, že nikdy jím nemůže být statutární orgán, společník, personalista nebo účetní. V případě podnikající fyzické osoby je za funkci správce či zpracovatele vždy odpovědná právě tato fyzická podnikající osoba a to bez ohledu na to, zda má vlastní zaměstnance nebo ne.[93]

Co se týče samotného zpracovatele, tak tím je subjekt, který je, v závislosti na vůli správce pověřen zpracováváním osobních údajů. V článku 4 Obecného nařízení je definován jako subjekt, který vykonává zpracování osobních údajů za správce. Také u tohoto subjektu nerozhoduje jeho právní forma. Stejné pravidlo ohledně právní formy platí také pro správce. Úkolem zpracovatele je zpracovávat osobní údaje „svěřené“ správcem a to způsobem, který správce stanovil. Dále je v činnosti zpracovatele nutné rozlišovat postavení, ve kterém se

[91] ŽŮREK, Jiří. *Praktický průvodce GDPR: včetně úplného znění GDPR*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7554-152-9. – str. 90
[92] ŽŮREK, Jiří. *Praktický průvodce GDPR: včetně úplného znění GDPR*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7554-152-9. – str. 89
[93] ŽŮREK, Jiří. *Praktický průvodce GDPR: včetně úplného znění GDPR*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7554-152-9. – str. 89

zpracovatel nachází vůči zpracovávaným osobním údajům, vůči kterým určuje jejich účel (tím pádem je považován za správce) a vůči kterým má postavení pouze jako zpracovatel.[94]

Na zpracovatele se vztahují ustanovení týkající se zabezpečení osobních údajů. Dalšími prvky, které jsou jeho povinností, je například to, že musí mít dostatečně proškolené zaměstnance a v určitých případech musí také mít jmenovaného pověřence pro ochranu osobních údajů. Dále se jej také týkají záznamy ohledně činností zpracování. Jestliže dojde k porušení zabezpečení osobních údajů, u něhož je předpoklad, že vznikne riziko pro práva a povinnosti fyzických osob, je povinen toto ohlásit správci, který jej zpracováváním osobních údajů pověřil.[95]

Správce má možnost přizvat zpracovatele ke zpracování v podstatě kdykoliv, jelikož k tomu nepotřebuje žádný souhlas subjektu údajů nebo jiný právní důvod pro zpracování osobních údajů. Nejčastěji správce zvolí možnost využití zpracovatele v případě, že sám správce nemá pro zvolený účel dostatečné množství personálních nebo technických prostředků. Také může být důvodem pro využití zpracovatele to, že je to pro správce ekonomicky výhodnější.[96]

### 6.5 Dozorový úřad

Tyto úřady jsou důležitou součástí systému zpracování a ochrany osobních údajů. Tyto úřady jsou ve všech členských zemích Evropské unie. Hlavním úkolem těchto úřadů je monitorování uplatňování GDPR s cílem chránit práva a svobody fyzických osob v návaznosti na zpracování jejich osobních údajů. V rámci jednotného uplatňování systému GDPR jednotlivé dozorové úřady mezi sebou spolupracují, čímž je z jejich strany uplatňování GDPR jednotné.[97]

Jedním ze základních předpokladů dozorových úřadů je jejich nezávislost. Je tím ovšem myšlena pouze jejich nezávislost v oblasti plnění úkolů a výkonu jejich pravomocí

[94] ŽŮREK, Jiří. *Praktický průvodce GDPR: včetně úplného znění GDPR*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7554-152-9. – str. 91
[95] ŽŮREK, Jiří. *Praktický průvodce GDPR: včetně úplného znění GDPR*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7554-152-9. – str. 91 až 92
[96] ŽŮREK, Jiří. *Praktický průvodce GDPR: včetně úplného znění GDPR*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7554-152-9. – str. 92
[97] ŽŮREK, Jiří. *Praktický průvodce GDPR: včetně úplného znění GDPR*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7554-152-9. – str. 173

podle GDPR, nejedná se tedy o nezávislost například v oblasti financování a finančních kontrol.[98]

V České republice je role dozorového úřadu zastávána Úřadem pro ochranu osobních údajů, jehož zřízení, kvalifikace a podmínky způsobilosti pro jeho členy měl za úkol upravovat adaptační zákon. Tento zákon však ke dni účinnosti GDPR nebyl přijat. Z toho důvodu v České republice jsou i za účinnosti GDPR, ohledně Úřadu pro ochranu osobních údajů, používána ustanovení dosavadního zákona o ochraně osobních údajů, který bude platný do té doby, než bude přijat adaptační zákon, který jej zruší a nahradí. Co se týče samotného dozorového úřadu, tak jeho hlavními pravomocemi jsou pravomoci vyšetřovací, nápravné, povolovací a poradní. Tyto pravomoci slouží k řádnému plnění stanovených úkolů tohoto úřadu.[99]

[98] ŽŮREK, Jiří. *Praktický průvodce GDPR: včetně úplného znění GDPR*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7554-152-9. – str. 173

[99] ŽŮREK, Jiří. *Praktický průvodce GDPR: včetně úplného znění GDPR*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7554-152-9. – str. 173

# 7 Praktická část

V této části jsem se zaměřil na zjištění průběhu výběrového řízení v praxi. K získání informací, které mi sloužili k pozdějšímu vyhodnocování, jsem vytvořil dotazník obsahující dvanáct otázek, které se týkají právě průběhu výběrového řízení. Tento dotazník naleznete v příloze. Dotazník jsem rozeslal na mnoho úřadů, ať už do větších měst, na městské úřady, do vesnic na jejich obecní úřady, živnostenské úřady atd., a také do řady soukromých firem. Dle poměru dotazníků, které se vrátily z úřadů a které se vrátily ze soukromých firem, lze již v tomto mém případě vyhodnotit, že k reakci na žádosti tohoto typu, tedy na žádosti vyplňování dotazníků či poskytování informací o fungování vnitřních záležitostí, které jsou pro laika v praxi neznámé nebo známé jen z části, byly vstřícnější a ochotnější úřady, pomineme-li rozlišování mezi jednotlivými druhy úřadů. V mém případě se jednalo o poměr 10 dotazníků z úřadů ku 3 dotazníkům ze soukromých firem. Je zde tedy zřejmý nepoměr v ochotě. Tento poznatek jsem si také ověřil při rozhovoru, který byl nezávislý na tomto výzkumu, s personalistou nejmenované firmy. Během tohoto rozhovoru jsem se dozvěděl, že velmi častým řešením těchto situací, kdy přijde nějaká žádost o vyplnění dotazníku k nějaké práci, je ignorace této žádosti. Je zde tedy vidět poměrně velká neochota personalistů jednat se subjekty, jejichž požadavek není přímo cílený k prospěchu jejich firmy.

Nicméně cílem tohoto mého výzkumu bylo získání odpovědí na otázky, které jsem prostřednictvím dotazníku pokládal, zhodnocení jednotlivých odpovědí a následně vytvoření určitého shrnutí odpovědí na jednotlivé otázky.

## 7.1 Jakým způsobem vyhlašujete výběrové řízení a jaké informace poskytujete uchazečům? (Prosím v bodech o konkrétní popis.) Používáte i nějaké způsoby pro dálkový přístup k informacím pro uchazeče?

Ve většině případů respondenti uváděli, že výběrové řízení na obsazované pracovní pozice se významně liší podle typu nabízeného pracovního zařazení. Nicméně převážná většina respondentů uváděla, že způsob výběrového řízení vyhlašují v souladu se zákonem číslo 312/2002 Sb., tedy se zákonem o úřednících. Dále velmi častou odpovědí byl taxativní výčet způsobů, které jednotliví respondenti používají. Mezi nejčastějšími odpověďmi byla uvedena veřejná výzva, která je zveřejněna na úřední desce. Dále pak respondenti uváděli, že kromě úřední desky ještě veřejnou výzvu zveřejňují prostřednictvím internetových stránek obce, ve které organizace sídlí, prostřednictvím internetových stránek samotné organizace, prostřednictví placených personálních portálů či prostřednictvím místních zpravodajů.

Co se týče poskytovaných informací uchazečům, tak nejčastější odpovědí bylo, že poskytovány jsou informace o pozici, která má být obsazena, tedy její charakteristika obsahující o jakou pozici se jedná, jaká činnost má být na této pozici vykonávána a do jaké pracovní třídy je volné pracovní místo zařazeno. Dalšími uváděnými informacemi je doba předpokládaného nástupu k výkonu pracovní činnosti, zda se jedná o pracovní poměr na dobu určitou či neurčitou, jaká je zkušební doba, místo, kde má být práce vykonávána, požadavky na uchazeče, jako je například míra kvalifikace, osobnost, znalosti atd., dále také respondenti poskytují informace uchazečům o tom, od kdy je potřeba podat přihlášku, kde lze získat bližší údaje k vyhlášenému výběrovému řízení, jakým způsobem má být přihláška podána, jaký obsah má přihláška mít a jaké musí být její přílohy.

Ohledně druhé části otázky, která se týká způsobů pro dálkový přístup k informacím, většina respondentů uvádí již zmíněné internetové stránky obce či organizace a personální portály.

### 7.2 Jaké možnosti mohou uchazeči využít k přihlášení se k výběrovému řízení?

Na tuto otázku drtivá většina respondentu odpovídala, že uchazeči mají řadu možností jak podat přihlášku. V 90 % dotazníků, bylo uvedeno, že uchazeči mají možnost podat přihlášku osobně, poštou nebo prostřednictvím datové schránky. Pouze v jednom případě bylo v dotazníku uvedeno, že uchazeči mohou podat přihlášku pouze písemně. V jakési pomyslné návaznosti v jiném dotazníku respondent uvádí, že navzdory tomu, že uchazeči mají více možností podání přihlášky, nejčastější je fyzická forma doručení. Respondent zde uvádí, že doručení přihlášky prostřednictvím datové schránky v jejich oblasti za dobu jejich působnosti nezaznamenali, jelikož tamnímu obyvatelstvu možnost konverze listinného dokumentu do elektronické podoby a následné poslání datovou schránkou je poměrně dosti neznámá. Mimo jiné z tohoto vyrozumění o neznalosti konverze listinných dokumentů do elektronické podoby lze vyvodit, že uchazeči v této oblasti nejsou příliš zdatní v oblasti IT či elektronizace veřejné správy.

Nicméně při pohledu na odpovědi v této otázce bylo možné spatřit, že struktura byla složena z téměř identických odpovědí.

### 7.3 Preferujete příjem uchazečů o zaměstnání, kteří jsou čerstvě vystudovaní, nemají mnoho zkušeností, ale mají předpoklad pro rychlé začlenění do firmy a mají předpoklady k aktivnímu naplňování své pracovní činnosti, nebo preferujete staršího zkušenějšího uchazeče, který má zkušenosti, ale může mít problémy s pracovním výkonem a s přijetím nových pracovních návyků?

Na tuto otázku z celkového počtu respondentů, kteří jsou z úřadů, tedy vezmeme-li to tak, že veškeré dotazníky z úřadů dohromady složí 100%, tak na tuto otázku odpovědělo 40% respondentů způsobem, ze kterého vyplývá, že jejich preference se vztahují ke zkušenějším uchazečům, tedy, že úplně nutně nevyhledávají uchazeče, kteří mají čerstvě ukončené studium. Nicméně 75% z těchto 40% respondentů uvádí, že není možné jednoznačně určit, zda preferují uchazeče staršího se zkušenostmi nebo mladšího bez zkušeností, ale se vzděláním. Uvádějí, že záleží na konkrétním uchazeči, jeho schopnostech a jeho výsledcích při výběrovém řízení a dále také záleží na obsazované pozici. Zbývajících 25% respondentů, z uvedených 40%, uvádí jako svou odpověď, že vyhledávají pouze uchazeče zkušenější bez ohledu na to, zda se jedná o uchazeče mladšího či staršího a nezáleží na jeho vzdělání.

Další skupinou, tvořící z celkového počtu respondentů též 40%, jsou respondenti, kteří uvádějí, že žádné zvláštní požadavky týkající se zkušeností a vzdělání nemají. Z odpovědí této skupiny respondentů lze tedy usuzovat, že jejich výběrová řízení se zatím nejspíše netýkala pozic, ke kterým by bylo zapotřebí nějaké významné množství zkušeností či dosažení vysokoškolského vzdělání.

Třetí skupinou respondentů jsou úřady, jejichž počet byl roven 20% celkových odpovědí. Jejich odpovědi lze formulovat tak, že jejich preference jsou zaměřeny na uchazeče, kteří jsou mladší a mají vystudovanou vysokou školu. Z odpovědí této skupiny respondentů lze vyvozovat, že preferují příjem mladších nezkušených uchazečů, které si v průběhu výkonu jejich pracovních povinností „vychovají“ a učiní z nich postupem času schopné pracovníky, které úřad potřebuje.

Čtvrtou skupinou respondentů, jsou respondenti ze soukromých firem. Ti na tuto otázku uvádějí odpověď, která je v tomto případě převažující, že záleží na pozici, která má být uchazečem obsazena. Tuto odpověď uvedlo 75% respondentů z celkového počtu respondentů ze soukromých firem. Zbylých 25% uvádí, že preferují uchazeče se zkušenostmi. Z převažující odpovědi, že záleží na obsazované pracovní pozici, lze v tomto případ usuzovat,

že jak soukromé firmy, tak úřady mají ve značné míře stejné nebo velmi podobné preference nových uchazečů o zaměstnání.

### 7.4 Požadujete od uchazečů vysokoškolské vzdělání nebo jej považujete pouze za výhodu? V případě, že vysokoškolské vzdělání, je pro vás důležité, jako vysokou školu uchazeč vystudoval?

Opět i v této otázce rozlišuji odpovědi pocházející z úřadů a odpovědi pocházející ze soukromých firem. Opět se u těchto dvou skupin respondentů vytvořili podskupiny, tedy že u celkového počtu respondentů z úřadů na základě odpovědí vznikla řada menších skupin zastávající podobný názor, stejně tak tomu je i u respondentů ze soukromých firem.

Ohledně respondentů z úřadů lze rozlišit čtyři skupiny. První skupinou jsou respondenti, kteří jako svou odpověď uvádějí, že vysokoškolské vzdělání požadují. Tato skupina je složena z 30% z celkových odpovědí. V tomto případě se jedná o jednu ze dvou větších skupin. Druhou větší skupinou je druhá skupina, která je též složena z 30% z celkových odpovědí. V této skupině byla uváděna odpověď, že na rozdíl od předchozí, stejně velké skupiny, vysokoškolské vzdělání nepožadují.

Třetí skupina je složena z respondentů, kteří uvádějí, že vysokou školu nutně nepožadují, ale považují ji za výhodu. Z celkových odpovědí je tato skupina tvořena 25% odpovědí.

Poslední, čtvrtou skupinou, jsou respondenti, kteří uvádějí, že na tuto otázku nejsou schopni přesně odpovědět, jelikož u nich požadavek na vysokou školu je odvíjen od obsazované pozice. To znamená, že u určitých pozic vysokou školu vyžadují, ale u jiných pozic ji považují pouze za výhodu. Tato skupina je též složena z 25% ze všech odpovědí.

Co se týče respondentů ze soukromých firem, tak v tomto případě převážnou odpovědí bylo, že vysokoškolské vzdělání považují pouze za výhodu. Nicméně u jednoho z respondentů byla uvedena odpověď, že vysokoškolské vzdělání požadují.

Z uvedených odpovědí je patrné, že v tomto případě úřadů je názor na požadavek vysokoškolského vzdělání, poněkud rozpolcený a nejednoznačný. Navzdory tomu u firem je v tomto případě zřejmé, že většina firem zastává názor, že vysokoškolské vzdělání je považováno pouze za výhodu.

### 7.5 Požadujete znalost cizích jazyků? Případně kterých?

U této otázky lze u respondentů z oblasti úřadů odpovědi rozdělit opět do čtyř skupin zastávaných názorů.

První a největší skupina je tvořena 40% celkových odpovědí. Tato skupina v tomto případě jako svou odpověď na otázku uvádí, že znalost cizích jazyků vůbec nepožaduje, jelikož veškerá jejich výběrová řízení byla zatím praktikována na pozice, u kterých není znalost cizích jazyků potřeba.

Druhá skupina uvedla v tomto případě odpověď, že znalosti cizích jazyků požadují. Nejčastěji uváděnými jazyky, které respondenti požadují, byly angličtina a němčina, z čehož převážně angličtina je považována za nejužitečnější jazyk a němčina je považována spíše za výhodu. Tuto skupinu tvoří v tomto případě 30% respondentů.

Třetí skupinou jsou respondenti, kteří uvedli, že znalost cizích jazyků požadují pouze v závislosti na obsazovaném místě. Z této odpovědi je tedy zřejmé, že když se bude jednat například o pracovní pozici z oboru, který se bude týkat zahraniční komunikace, bude znalost cizího jazyka vyžadována, avšak v jiných případech znalost jazyka požadována není. Tato skupina je z celkového počtu odpovědí zahrnuta v 20% odpovědí.

Čtvrtá skupina je složena z 10% odpovědí a jejím obsahem je, že cizí jazyky jsou považovány pouze za výhodu.

Z uvedených odpovědí je zřejmé, že znalost cizích jazyků v případě práce na úřadě není převážně požadována, a tudíž případná znalost cizího jazyka může být považována pouze za výhodu, nicméně je také zřejmé, že záleží na povaze obsazované pracovní pozice.

Co se týče jednotlivých odpovědí firem na tuto otázku, tak je patrné, že struktura jejich odpovědí je relativně rovnoměrně rozložena, jelikož 25 % respondentů uvedlo jako svou odpověď, že znalost cizích jazyků požadují a jako hlavní požadovaný jazyk uvedli angličtinu. Dalších 25 % respondentů uvedlo, že znalost cizích jazyků nepožadují, dalších 25 % respondentů uvedlo, že znalost cizích jazyků požadují pouze v případě, vyžaduje-li to povaha obsazované pracovní pozice, přičemž uvedli, že ve většině těchto případů je vyžadován anglický jazyk a posledních 25 % respondentů uvedlo, že považují znalost cizích jazyků za výhodu, nicméně znalost jazyků není v jejich případě podmínkou výběrového řízení.

Z uvedených odpovědí je tedy patrné, že v případě úřadů je větší pravděpodobnost, že znalost cizího jazyka bude výhodou pro výkon pracovní činnosti, ale pro výběrové řízení

nejspíše nebude podmínkou pro přijetí uchazeče o zaměstnání do pracovního poměru. V případě firem je z odpovědí patrné, že znalost cizích jazyků, hlavně angličtiny, nemůže být nikdy na škodu.

### 7.6 Jaká je účast na pohovorech o výběrovém řízení?

K této otázce se většina respondentů z úřadů vyjádřila v podstatě tak, že účast na pohovorech je 100 % přihlášených uchazečů. K této odpovědi se v tomto případě přiklánělo 50 % respondentů. Dalších 30 % respondentů uvedlo, že v případě jejich výběrových řízení se hlásí průměrně 3 až 4 uchazeči přičemž se čas od času stane, že někteří z uchazečů nakonec k pohovoru o výběrovém řízení nedorazí. Zbylých 20 % respondentů uvedlo, že jednoznačně určit účast nelze, jelikož i účast je závislá na obsazované pozici, nicméně v tomto případě uvádějí, že například na pozice vedoucích zaměstnanců je účast 100%, na pozice klasického zaměstnance je účast 75% a účast na výběru na méně důležitou či méně náročné pozice, se pohybuje kolem 80 % účasti.

Co se respondentů z firem týče, tak všichni uvádějí, že počty uchazečů jsou relativně stálé a jejich počet se pohybuje mezi pěti až deseti uchazeči o zaměstnání.

Z uvedených odpovědí je tedy zřejmé, že jak v případě úřadů, tak v případě firem je účast uchazečů poměrně stálá a relativně uspokojivá.

### 7.7 Jaký je Váš postup pro výběr uchazeče

K této otázce byly odpovědi z úřadů totožné, tedy že jejich postup pro výběr uchazeče je podle zákona o úřednících, to znamená, že výběrová komise nejprve posoudí náležitosti přihlášek, prostuduje dokumenty uchazečů, poté pozve uchazeče, kteří splnili veškeré požadavky na osobní pohovor. V této části také respondenti uvádějí, že v případě velkého množství uchazečů bývá do postupu zařazen také výběrový test. Jakmile nestane okamžik osobního pohovoru, tak během něj jsou uchazeči kladeny otázky, které se týkají dané pozice a předpokladů uchazeče. Dále také řada respondentů uváděla, že v případě některých pozic, jako je například pozice matrikáře, bývají do procesu výběru zařazeny také formy hodnocení praktických úkolů. Po skončení pohovorů je sepsáno doporučující pořadí vhodnosti uchazečů na pozice s tím, že je předáno ke konečnému rozhodnutí odpovědnému orgánu, který rozhodne o konečném výběru, přičemž se z pravidla řídí doporučením komise.

V případě odpovědí z firem byla zřejmá značná totožnost s odpověďmi z úřadů. Jediným rozdílem v odpovědích firem, o proti odpovědím z úřadů bylo to, že mnohé firmy

uváděli fakt, že proces výběru se může v určitých prvcích lehce lišit v závislosti na povaze obsazované pracovní pozice.

Z vedených odpovědí je tedy zřejmé, že v postupu pro výběr uchazeče není velký rozdíl v tom, zda je výběrové řízení prováděno na pracovní pozici ve firmě či na úřadě.

### 7.8 Jaká je časová náročnost výběrových pohovorů?

K této otázce 70 % respondentů z úřadů uvedlo, že časová náročnost jejich výběrových pohovorů se pohybuje mezi patnácti až třiceti minutami, přičemž z těchto 70 % 43 % uvedlo, že délka jejich výběrových pohovorů je 20 minut. Dalších 20 % respondentů z celkového počtu uvedlo, že jejich časová náročnost výběrových pohovorů se pohybuje mezi třiceti až čtyřiceti minutami a posledních 10 % respondentů uvedlo, že délka jejich výběrových pohovorů je pouhých 10 až 15 minut, tedy poměrně malá časová náročnost.

Ohledně respondentů z firem byla k této otázce uvedena poněkud pestřejší řada odpovědí. Nicméně při shrnutí veškerých odpovědí na tuto otázku lze tyto respondenty rozdělit do tří skupin. První skupina činí 50 % respondentů a ti uvádějí, že jejich časová náročnost výběrového pohovoru se pohybuje mezi patnácti a třiceti minutami. Druhá skupina je tvořena z 25 % respondentů a ti uvádějí, že jejich časová náročnost pohovorů se pohybuje přibližně kolem hodiny, tedy šedesáti minut. Poslední skupina respondentů neuvádí konkrétní časovou náročnost, pouze uvádějí fakt, že délka pohovoru se liší v závislosti na obsazované pozici. Tato poslední skupina činí též 25 % respondentů.

V tomto případě je z uvedených odpovědí patrné, že i časová náročnost je víceméně podobná jak u výběrových pohovorů na pracovní pozice na úřadech, tak ve firmách.

### 7.9 Jak probíhá Váš výběrový pohovor?

K této otázce se opět respondenti z úřadů vyjádřili téměř totožně, všichni totiž popisují, že samotný pohovor probíhá způsobem jakési prezentace uchazeče spojené s doplňujícími otázkami výběrové komise, tedy že uchazeč je uveden před výběrovou komisi, proběhne vzájemné představení a vedoucí výběrové komise pohovor oficiálně zahájí. Po zahájení pohovoru je uchazeč vyzván, aby uvedl své motivace, které jej k pohovoru přivádí a z jakého důvodu má o pracovní pozici zájem. Poté co uchazeč skončí s vlastním prezentování, mohou mu být komisí položeny doplňující otázky. Poté následuje poděkování a následně ukončení s rozloučením.

Také u respondentů z firem byly odpovědi v podstatě totožné. Všichni respondenti uvádějí, že jejich výběrový pohovor probíhá tak, že na začátku je uchazeči dán prostor na své představení a sdělení, co od nabízené pracovní příležitosti očekává. Poté nastává jakési představení firmy jako takové, tedy co firma nabízí a co dělá. Dále následuje seznámení uchazeče s požadavky pracovní pozice a náplní pracovní činnosti. Na závěr většina respondentů uváděla, že k závěru pohovoru dávají uchazeči prostor pro zpětnou vazbu, tedy prostor pro vyjádření dojmů, které uchazeč během pohovoru získal.

Shrnu-li veškeré odpovědi, pak je tedy zřejmé, že průběh pohovorů ve firmách i na úřadech je dosti podobný. Tento fakt bych osobně považoval za výhodu, jelikož potencionální uchazeč po absolvování jednoho pohovoru již pro příště ví, o jakou situaci se jedná a na základě toho se může na příští pohovor řádně připravit ať už psychickým či jiným způsobem.

### 7.10 Kdo vyhodnocuje výsledky pohovorů a rozhoduje o vzniku nového pracovního poměru a podle jakých kritérií?

K této otázce 70 % respondentů z úřadů uvedlo, že výsledky pohovorů vyhodnocuje výběrová komise jako celek, přičemž respondenti popisovali, že každý z členů výběrové komise individuálně hodnotí jednotlivé uchazeče a uděluje jim hlasy. Po skončení pohovorů se hlasy sečtou a uchazeč s největším počtem hlasů je považován za nejúspěšnějšího a nejvhodnějšího zájemce, jemuž je vzápětí nabídnuta pracovní pozice.

Dále 20 % respondentů se k této otázce vyjádřilo v podstatě stejně jako výše uvedených 70 % respondentů, s tím rozdílem, že výběrová komise úplné finální rozhodnutí neučiní, nýbrž pouze předá starostovi doporučení a finální rozhodnutí tedy učiní sám starosta obce.

Posledních 10 % respondentů uvedlo též v podstatě totožnou odpověď jako předchozí dvě skupiny respondentů, avšak s tím rozdílem, že konečné rozhodnutí výběrové komise jako celku je postaveno na preferencích potencionálního nadřízeného pracovníka.

V případě respondentů z firem byla ve všech případech uvedena odpověď, že konečné rozhodnutí provede výběrová komise jako celek, avšak s přihlédnutím k preferencím potencionálního nadřízeného pracovníka či vedoucího firmy.

Z uvedených odpovědí je patrné, že téměř vždy rozhoduje o výběru vhodných uchazečů výběrová komise, avšak dosti často ke konečnému rozhodnutí přispívají preference potencionálního nadřízeného pracovníka, přičemž s tímto jevem je zřejmě možné se setkat jak

u výběrových pohovorů na volné pracovní pozice ve firmách, tak i na volné pracovní pozice na úřadech.

### 7.11 Jaký konkrétní postup vede k pracovnímu poměru po vybrání uchazeče?

Reakce úřadů na tuto otázku byly též ve své podstatě stejné, všichni respondenti u této otázky uváděli jako odpověď popis postupů, které po úspěšném vybrání uchazeče nastanou. Šlo především o popis toho, že uchazeč, který ve výběrovém řízení uspěl, je buď telefonicky, nebo písemně obeznámen, že byl vybrán jako nejvhodnější uchazeč, je mu položen dotaz, zda má o pozici stále zájem a je mu nabídnuta možnost podepsat pracovní smlouvu. Dále je s uchazečem provedena domluva na datu nástupu do zaměstnání a též jsou mu poskytnuty informace o dokumentech, které má k podepsání pracovní smlouvy přinést. Po podepsání pracovní smlouvy je nový zaměstnanec seznámen s bezpečností a ochranou zdraví při práci, s plánem zaškolení atd.

Ohledně neúspěšných uchazečů, tak ti jsou také informováni o jejich nepřijetí.

Co se týče reakcí firem na tuto otázku, tak ty byly dosti podobné reakcím úřadů. Postup po vybrání vhodného uchazeče byl v tomto případě ve své podstatě totožný, tedy informování uchazeče o úspěšném výběru, nabídnutí podepsání pracovní smlouvy, informování o dokumentech, které je potřeba přinést k podepsání pracovní smlouvy atd. Jediným rozdílem v odpovědích, oproti úřadům, bylo uvádění faktu, že pracovní smlouva je s novým zaměstnancem podepsána nejprve na dobu určitou (nejčastěji byl uváděn jeden rok) a v případě, že se pracovník v průběhu tohoto jednoho roku osvědčí, je mu pracovní smlouva prodloužena na dobu neurčitou.

Srovnám-li odpovědi úřadů a odpovědi firem, je v tomto případě zřejmé, že i tento proces je jak na úřadech, tak ve firmách dosti podobný. Nicméně z uvedených odpovědí v tomto mém výzkumu lze vyvozovat, že úřady s přijatými uchazeči nejspíše podepisují pracovní smlouvu rovnou na dobu neurčitou, k tomuto tvrzení jsem dospěl na základě toho, že ani v jedné odpovědi z úřadů nebyla uvedena žádná zmínka o pracovní smlouvě na dobu určitou či o zkušební době. Naproti tomu firmy tuto informaci o zkušební době uváděli téměř vždy.

### 7.12 Co myslíte, že vedlo uchazeče k tomu, aby se přihlásil do výběrového řízení?

Na tuto otázku bylo jak z řad úřadů, tak z řad firem mnoho různých odpovědí. Nicméně v obou případech se nejčastěji objevovali odpovědi typu: uchazeče k přihlášení

vedla nabídka práce v blízkosti jeho bydliště. Tato odpověď byla uvedena téměř všemi respondenty. Dále bylo uváděno, že uchazeče k podání přihlášky k výběrovému řízení na obsazovanou pozici motivoval plat, získání zkušeností, práce v kolektivu, nespokojenost s dosavadním zaměstnáním, že volná pracovní pozice splňovala uchazečovo představy o zaměstnání, stabilní pracovní doba, že by uchazeč mohl lépe využít své schopnosti a zkušenosti než v jeho předešlé či dosavadní práci atd.

Z veškerých získaných odpovědí, které jsem v rámci tohoto výzkumu na tuto otázku obdržel, lze snad jen konstatovat, že uchazeči o pracovní pozice jsou k podání přihlášky k výběrovému řízení motivování řadou faktorů a je poměrně dosti složité jednoznačně charakterizovat motivace uchazečů, které by mohly být považovány za jakési pravidlo. Dle mého názoru se především jedná o individuální přístup každého z uchazečů, který je ovlivňován řadou vnějších i vnitřních faktorů, které nelze obecně definovat.

# 8 Závěr

Tato bakalářská práce je zaměřena na průběh výběrového řízení ve veřejné správě dle zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, je v ní tedy zahrnuto pojednání o procesu výběru úředníků tak, jak je stanoveno v zákoně o úřednících.

V celku lze tuto práci rozdělit na dvě části, část teoretickou a praktickou. V teoretické části je podrobně pojednáváno o úřednících, o formách získávání a výběru zaměstnanců a o ochraně osobních údajů. V části věnující se úředníkům je podrobně pojednáváno o pracovním poměru úředníků a možnostech upravování tohoto pracovního poměru. Dále je zde také pojednáváno o potřebách a možnostech vzdělávání úředníků a také o zkoušce zvláštní odborné způsobilosti či pracovní pohotovosti. Po části věnující se úředníkům nastává část, která se věnuje možnostem získávání zaměstnanců a též o této problematice podrobně pojednává. Jsou zde rozebírány prvky ovlivňující proces získávání zaměstnanců, jde především o prvky týkající se zdrojů potencionálních pracovníků, požadavky, které jsou kladeny jak na samotné potencionální pracovníky, tak na identifikace potřeb, které vedou k získávání pracovníků. Na tuto část navazuje kapitola věnující se již samotnému výběru zaměstnanců. Tedy je zde projednávána problematika týkající se metod výběrů pracovníků, kritérií výběru pracovníků či fází výběru pracovníků. Na závěr teoretické části je zde též kapitola obsahující téma problematiky ochrany osobních údajů. Je zde zahrnuto definování osobních údajů, cíle GDPR či fungování GDPR v souladu s českými zákony. Této kapitole jsem se zde věnoval z toho důvodu, že ochrana osobních údajů je v této době a v závislosti na vývoji společnosti poměrně dost ožehavé a projednávané téma.

V praktické části jsem učinil výzkum, který je zaměřen na průběh výběrových řízení v praxi. Prostřednictvím dotazníků jsem získal množství odpovědí, které jsem se, v praktické části, pokusil shrnout do jakýchsi obecných odpovědí, které jsem vzápětí podrobil osobní analýze a zhodnocení. Dále jsem zde také provedl porovnání forem odpovědí od jednotlivých druhů respondentů a pokusil jsem se na základě uvedených odpovědí zhodnotit jejich postoj k problematice výběrového řízení.

Myslím, že tato práce by mi též mohla do budoucna posloužit jako základ pro moji budoucí diplomovou práci. Za předpokladu, že bych se pro tuto možnost rozhodl, bylo by pak možné uvažovat o využití této práce jako jakési předlohy, ke které by stačilo doplnit určité množství informací a dalších poznatků, což by mohlo mít za následek vznik budoucí diplomové práce.

## 9 Resumé

The aim of this work is to describe the selection process of officials under the Act No. 312/2002 Coll. about officials of regional and local authorities and the modification of some laws.

This work is divided into two parts. The first part is focused on the theoretical concept of the selection process. In this part the thesis deals with the characteristics of the Act on Officials. In addition, this section also focuses on the definition of an official, definition of his duties, his education and other important personal features of the official. After this part of this work follows a section dealing with recruitment of new employees. This section also deals with methods of recruiting new employees and with the selection process of new employees itself. At the end of the theoretical part is also mentioned the issue of GDPR. Here the thesis deals with the objective of GDPR, definition of personal data, compliance of GDPR with Czech laws and persons of administrator, processor and supervisory authority.

The second part of this work is devoted to the process of selection of new employees in practice. This section includes the analysis and evaluation of individual questions of a questionnaire, which is focused on the real process of selecting new employees. A comparison of respondents' answers who answered the questionnaire is also done in this section. Respondents in this section can be divided into two groups. The first group are respondents from the authorities and the second group are respondents from private companies and in the practical part there is also a comparison of the questionnaire responses of those two groups.

In my opinion this work could also serve as a basis for my future thesis. Assuming that I would decide for this option, it would then be possible to consider using this work as a kind of a template to which some information and other knowledge could be added, which could result in a future master thesis.

# 10 Seznam použitých zdrojů

## Literární zdroje


- HENDRYCH, Dušan. Správní právo: obecná část. 9. vydání. V Praze: C.H. Beck, 2016. Academia iuris (C.H. Beck). ISBN 978-80-7400-624-1.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAVRÁTIL, Jiří. GDPR pro praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2018. Pro praxi. ISBN 978-80-7380-689-7.
- NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ. Řízení lidských zdrojů. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.
- STÝBLO, Jiří. Jak vybírat spolupracovníky. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-85780-06-2.
- ŽŮREK, Jiří. Praktický průvodce GDPR: včetně úplného znění GDPR. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. Právo (ANAG). ISBN 978-80-7554-152-9.


## Právní předpisy


- Vyhláška č. 512/2002 Sb. o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků
- Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.


## Internetové zdroje


- KOORDINACE EVROPSKÝCH PROJEKTŮ MĚSTA PLZNĚ. Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru [Online] 2011, [cit. 2016 – 03 - 15]. Dostupné z: http://ukep.eu/wp-content/uploads/rizenilidskychzdroju.pdf

# 11 Přílohy

## Dotazník

Vážení respondenti,

tento dotazník doplňuje mou bakalářskou práci na téma „Proces výběrového řízení dle zákona č. 312/2002 Sb.“ Na základě Vašich odpovědí hodlám provést analýzu výsledků s cílem porovnat je s odpověďmi ostatních respondentů a vytvořit tak statistické srovnání rozhodujících faktorů pro výběrové řízení uchazečů o zaměstnání. Rád bych Vás proto poprosil o chvilku Vašeho času na jeho vyplnění.

S díky

Josef Rajnoch

--

ZČU, FPR, VS

**Dotazník**

1. Jakým způsobem vyhlašujete výběrové řízení a jaké informace poskytujete uchazečům? Používáte i nějaké způsoby pro dálkový přístup k informacím pro uchazeče?
2. Jaké možnosti mohou uchazeči využít k přihlášení se k výběrovému řízení?
3. Preferujete příjem uchazečů o zaměstnání, kteří jsou čerstvě vystudovaní, nemají mnoho zkušeností, ale mají předpoklad pro rychlé začlenění do firmy a mají předpoklady k aktivnímu naplňování své pracovní činnosti, nebo preferujete staršího zkušenějšího uchazeče, který má zkušenosti, ale může mít problémy s pracovním výkonem a s přijetím nových pracovních návyků?
4. Požadujete od uchazečů vysokoškolské vzdělání nebo jej považujete pouze za výhodu? V případě, že požadujete vysokoškolské vzdělání, je pro vás důležité, jakou vysokou školu uchazeč vystudoval?
5. Požadujete znalost cizích jazyků? Případně kterých?
6. Jaká je účast na pohovorech o výběrovém řízení?
7. Jaký je Váš postup pro výběr uchazeče?
8. Jaká je časová náročnost výběrových pohovorů?
9. Jak probíhá Váš výběrový pohovor?
10. Kdo vyhodnocuje výsledky pohovorů a rozhoduje o vzniku nového pracovního poměru a podle jakých kritérií?
11. Jaký konkrétní postup vede k pracovnímu poměru po vybrání uchazeče?
12. Co myslíte, že vedlo uchazeče k tomu, aby se přihlásil do výběrového řízení?