

# **Analýza a zhodnocení způsobů výběru zaměstnanců na finančním úřadu ve Zlíně**

Kateřina Patáková

---

Bakalářská práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kateřina Patáková**  
Osobní číslo: **M18443**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza a zhodnocení způsobů výběru zaměstnanců na finančním úřadu ve Zlíně**

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši týkající se veřejné správy s hlavním zaměřením na oblast státní správy a orgány vykonávající její činnost.
- Teoreticky zpracujte problematiku výběru a získávání zaměstnanců v oblasti veřejné správy s využitím odborné literatury a dalších dostupných zdrojů.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybraný úřad, popište jeho činnost a následně analyzujte současné způsoby získávání zaměstnanců pomocí zdrojů, získaných od dané organizace.
- Srovnajte získané informace z pohledu teorie a skutečně uplatňovaných přístupů v dané organizaci.
- Navrhněte zlepšení nynějšího stavu získávání zaměstnanců na vybraném úřadu.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page. 2020. ISBN 978-1-78966-103-3.  
KÁŇA, Pavel a KALOUSKOVÁ, Petra. *Základy veřejné správy: vybrané kapitoly veřejné správy pro studium na středních a vyšších odborných školách*. 5. aktualizované vydání. Ostrava: Montanex. 2019. ISBN 978-80-7225-465-1.  
LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media. 2016. ISBN 978-807-4022-821.  
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 2016. ISBN 978-802-4758-701.

Vedoucí bakalářské práce: **JUDr. Olga Kapplová, Ph.D.**  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2024**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**RNDr. Pavel Bednář, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15. 5. 2024

Jméno a příjmení: Kateřina Patáková

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu a zhodnocení volby metod při hledání a výběru nových zaměstnanců do státní správy, konkrétně na finanční úřad s územním pracovištěm ve Zlíně. Je rozdělena do dvou částí. První, teoretická část pojednává o teorii veřejné správy a blíže se zaměřuje na nastínění problematiky státní správy, dále také na základě literární rešerše specifikuje teorii řízení lidských zdrojů a metody získávání a výběru zaměstnanců ve všeobecném pojetí. Druhá, praktická část již blíže popisuje problematiku finanční správy v České republice a porovnává současné, zákonem dané postupy v tomto procesu, na finančním úřadu ve Zlíně, s reálným pohledem ze strany zaměstnanců. Provedená analýza slouží k navržení možných zlepšení v současných získávacích a výběrových postupech, aby mohlo dojít ke zkvalitnění a zefektivnění tohoto procesu.

Klíčová slova: veřejná správa, finanční správa ČR, finanční úřad, řízení lidských zdrojů, metody získávání zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců, zákon o státní službě

## **ABSTRACT**

The Bachelor's thesis is focused on the analysis and evaluation of methods used in the recruitment and selection of new employees in the state administration, specifically at the Tax office with territorial branch in Zlin. It is divided into two parts. The first, theoretical part discusses the theory of public administration, focusing on outlining issues of state administration. Additionally, based on a literature review, it specifies the theory of human resource management and methods of employee acquisition and selection in a general sense. The second, practical part provides a closer description of the issues of financial administration in the Czech Republic and compares current, legally prescribed procedures in this process at the Tax office in Zlin, also from the employees' perspective. The analysis conducted serves to propose possible improvements in current recruitment and selection procedures, aiming to enhance and streamline this process.

Keywords: public administration, financial administration in the Czech republic, tax office, human resources management, methods of recruitment, methods of employee selection, Civil Service Act

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce JUDr. Olze Kapplové, Ph.D., za odbornou pomoc a mnoho cenných rad, které mi byly během psaní práce poskytnuty. Dále bych chtěla poděkovat ředitelce územního pracoviště zlínského finančního úřadu, Ing. Ivaně Bayerové za ochotu, vstřícnost a poskytnuté informace, nezbytné pro vypracování praktické části bakalářské práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ POJMU VEŘEJNÁ SPRÁVA.....</b>	<b>12</b>
1.1 FUNKCE VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	12
1.2 ROZDĚLENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	13
1.2.1 Státní správa .....	13
1.2.2 Členění státní správy .....	14
1.2.3 Orgány státní správy .....	14
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ ČINNOST.....</b>	<b>18</b>
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	18
2.1.1 Vývoj.....	18
2.1.2 Modely řízení lidských zdrojů .....	19
2.1.3 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů .....	20
2.2 PERSONÁLNÍ ČINNOST .....	21
2.2.1 Definování základních pojmů v personalistice .....	22
<b>3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>24</b>
3.1 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	24
3.1.1 Vnitřní zdroje .....	24
3.1.2 Vnější zdroje .....	25
3.2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	26
3.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	27
3.4 PŘEHLED KONKRÉTNÍCH METOD ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	28
<b>4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>34</b>
4.1 KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....	34
4.2 PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....	35
4.3 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ .....	35
4.4 PŘEHLED KONKRÉTNÍCH METOD VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	36
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>40</b>
<b>5 FINANČNÍ ÚŘAD .....</b>	<b>41</b>
5.1 FINANČNÍ SPRÁVA ČR.....	41
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	42
5.2.1 Finanční úřady.....	43
5.2.2 Zákon o státní službě.....	44
5.3 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....	45

<b>6</b>	<b>FINANČNÍ ÚŘAD S ÚZEMNÍM PRACOVIŠTĚM VE ZLÍNĚ</b> .....	<b>47</b>
6.1	ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	47
6.1.1	Proces získávání zaměstnanců .....	47
6.1.2	Vyhlášení výběrového řízení.....	47
6.1.3	Oznámení o výběrovém řízení .....	48
6.1.4	Motivace kandidátů .....	48
6.1.5	Podávání žádostí od uchazečů.....	49
6.1.6	Postup po skončení lhůty pro podávání žádostí .....	50
6.1.7	Pohovor s uchazeči.....	51
6.1.8	Proces výběru nejvhodnějšího kandidáta .....	51
6.1.9	Služební poměr.....	52
6.1.10	Adaptační proces nového zaměstnance.....	52
6.2	FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ NA FINANČNÍM ÚŘADU VE ZLÍNĚ .....	53
<b>7</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ZAMĚŘENÉ NA VÝBĚROVÝ PROCES NA FINANČNÍM ÚŘADU VE ZLÍNĚ</b> .....	<b>55</b>
7.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	55
7.2	ZHODNOCENÍ CELKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	67
<b>8</b>	<b>NÁVRHY MOŽNÝCH ZLEPŠENÍ V PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>70</b>
8.1	SPOLUPRÁCE SE VZDĚLÁVACÍMI INSTITUCEMI.....	70
8.2	INZEROVÁNÍ NA OFICIÁLNÍCH SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH.....	71
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>73</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>74</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>75</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>76</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>77</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>78</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>79</b>



## ÚVOD

Tato bakalářská práce analyzuje způsoby výběru zaměstnanců na finančním úřadu ve Zlíně, konkrétně na územním pracovišti Zlín. Zaměření práce jsem zvolila především z toho důvodu, že procesy získávání a výběru zaměstnanců ve státní správě jsou díky zákonům, které nejsou příliš často novelizovány zkosnatělé a v porovnání s nejnovějšími trendy v řízení lidských zdrojů a personální práci zaostalé. Provedené analýzy poslouží k vypracování doporučení na efektivnější využití metod v celém procesu získávání a výběru zaměstnanců. Jako student veřejné správy, s předpokladem pro pracovní pozici státního zaměstnance, bych ráda přispěla k dalšímu rozvoji v tomto odvětví.

Bakalářská práce je složena ze dvou částí. První část je teoretická a rozděluje se do 4 kapitol, přičemž první kapitola se zaměřuje na literární rešerši týkající se veřejné správy s užším zaměřením na státní správu, což velmi úzce souvisí s tématem práce. Ostatní kapitoly teoretické části se zabývají řízením lidských zdrojů a získáváním a výběrem zaměstnanců v obecném pojetí. V práci jsou definovány veškeré důležité pojmy spojené s řízením lidských zdrojů a poslední dvě kapitoly jsou zaměřeny především na specifikaci jednotlivých metod a postupů při procesu získávání pracovníků.

Praktická část bakalářské práce je taktéž rozdělena na 4 kapitoly z nichž první kapitola je určena ke krátkému uvedení do problematiky finanční správy v České republice. Druhá již konkrétně specifikuje vybranou finanční instituci a na základě pohovoru s pověřeným státním zaměstnancem a následné analýzy interních dokumentů popisuje přesné postupy v procesu získávání a výběru nových pracovníků, který je přísně strukturován podle zákona o státní službě. Sedmá kapitola hodnotí na základě dotazníkového šetření mezi současnými zaměstnanci finančního úřadu, zda skutečně všechny zákonné postupy fungují i v praxi a jestli by nebylo možné je vylepšit, aby celkový proces byl efektivnější a vedl k vyšší spokojenosti státních zaměstnanců a snížení počtu odchodů v příliš krátké době. V poslední kapitole bakalářské práce, na základě předchozích zjištění, jsou navrženy možné zlepšení současného výběrového procesu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je definovat a následně zhodnotit současné postupy v procesu získávání a výběru nových pracovníků na územním pracovišti finančního úřadu Zlín. Dílčím cílem je identifikovat veškeré nejvyužívanější metody v procesu získávání a výběru zaměstnanců v rámci řízení lidských zdrojů celkově a na základě této analýzy vytvořit doporučení pro zefektivnění výběrového procesu na finančním úřadu s ohledem na zákon o státní službě, který přesné postupy stanoví.

Teoretická část bakalářské práce je vypracována prostřednictvím literární rešerše. První kapitola této části je zaměřena na veřejnou správu s bližším přiblížením teorie státní správy. Druhá část pojednává o problematice řízení lidských zdrojů, personální činnosti, metodách získávání a výběru pracovníků, a to na základě odborné literatury.

V praktické části jsou využity tři metody výzkumu. Pro získání základních faktů ke specifikaci přesného postupu celého výběrového procesu, je zvolen osobní rozhovor s pověřenými pracovníky finančního úřadu ve Zlíně. Doplnkovým způsobem pro sběr těchto dat je analýza interních dokumentů poskytnutých ze strany finančního úřadu. Tyto dvě metody jsou klíčové pro získání dostatečného množství informací, na jejichž základě jsou vypracovány první kapitoly praktické části, které popisují fungování výběrového procesu na zlínském finančním úřadu.

Součástí výzkumu je také dotazníkové šetření, které je poslední metodou sběru dat v této práci. Díky šetření, formou dotazníku pro zaměstnance, práce porovnává teoretická východiska, která udává zákon, a jimiž se výběrový proces řídí, se skutečnou zkušeností aktuálních státních zaměstnanců. Poslední kapitola práce zahrnuje návrhovou část, která sumarizuje výsledky výzkumu a navrhuje možná zlepšení v celém procesu získávání a výběru pracovníků na daném úřadu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEZENÍ POJMU VEŘEJNÁ SPRÁVA

Česká republika je demokratický stát, jež svou vůli koná prostřednictvím moci zákonodárné, výkonné a soudní. Na úrovni veřejné správy platí, že moc zákonodárná stanovuje obecné právní normy, moc výkonná zajišťuje jejich implementaci a moc soudní dohlíží a zabezpečuje použití platného práva. (Lochmannová, 2017)

Chceme-li dostatečně pochopit pojem veřejná správa, je třeba se neomezovat pouze jedním úhlem pohledu, ale rozumět jí komplexně. Jedná se o ústřední termín v rámci správního práva, který ji označuje jako správu věcí veřejného zájmu, jež je ve státě realizována jako projev moci výkonné. Její kořeny pramení z římského práva, z jehož základu (*administratio rei publicae*) samotný název pochází. Veřejnou správu můžeme interpretovat dvojím způsobem. Jednak v rámci organizačního pojetí, které se zaměřuje na orgány veřejné správy, respektive správní orgány vykonávající státní moc a jednak v rámci funkčního pojetí, které se soustředí na vykonávání veřejné správy jakožto provádění podzákonných a nařizovacích činností těchto orgánů, tedy na samotnou činnost veřejné správy. (Průcha, 2004)

Veřejnou správu můžeme tedy také pochopit jako označení správních činností a úřadů, pomocí kterých je ve státě realizována veřejná politika v zájmu celé společnosti. V minulosti bylo chápání veřejné správy omezeno pouze na činnosti výkonné a nařizovací, kdy těžiště veřejné správy leželo v oblasti provádění zákonů. V současnosti je však lepší tento pojem popisovat jako službu, nebo vládnutí či správu v širším slova smyslu, především pak jako správu věcí veřejných za aktivní účasti občanů a v jejich prospěch. (Lochmannová, 2017)

Naprosto typickým znakem jsou pro veřejnou správu tzv. vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Hendrych popisujeme hierarchické uspořádání veřejné správy za pomoci pěti typů orgánů. Prvním z nich je vláda, která je vrcholným orgánem moci výkonné, poté ministerstva, správní úřady s celostátní (podřízené buďto přímo vládě, nebo jednotlivým ministerstvům) respektive s omezenou místní působností, veřejné sbory a hlava státu. (Pomahač a kol., 2013)

### 1.1 Funkce veřejné správy

Mezi základní funkce veřejné správy řadíme funkci mocenskou, ochrannou, organizační, regulační a funkci služby veřejnosti. (Lochmannová, 2017)

1. **Mocenská** – prostřednictvím této funkce veřejná správa přikazuje, zakazuje a donucuje, přičemž realizace probíhá působením právního řádu a státního zřízení.

2. **Ochranná** – hlavním úkolem je zajištění ochrany a bezpečnosti státu. Řadí se zde vnitřní ochrana, ochrana veřejného pořádku a bezpečnosti a ochrana vnější.
3. **Organizační** – zajišťuje státní záležitosti, jako členění území na menší územní celky, záležitosti institucí, jako správa a obrana státu a záležitosti občanů, jako například vzdělání.
4. **Regulační** – vytváří systém, jež je založen na politickém pluralismu, vzájemné solidaritě, komunikaci a toleranci a dále také umožňuje sdružování a shromažďování občanů.
5. **Služba veřejnosti** – je realizátorem činností poskytovaných ve veřejném zájmu. Jedná se například o služby finanční, pečovatelské, hospodářské a další. (Lochmannová, 2017)

## 1.2 Rozdělení veřejné správy

Primárním subjektem veřejné správy v České republice je především sám stát, který mocí výkonnou pověřuje ostatní veřejnoprávní subjekty. Tyto subjekty se poté stávají nositeli veřejných práv a povinností, za jejichž výkon jsou odpovědné. (Lochmannová, 2017)

Veřejnou správu můžeme rozdělit zejména na základě dvou klíčových podsystémů, a to na státní správu a samosprávu. Pokud je vykonávána státem, jedná se o státní správu, přičemž v každé společnosti, zorganizované ve stát, je státní správa nezastupitelnou součástí výkonu státní moci. Samospráva je veřejnou správou, která je vykonávána jinými veřejnoprávními subjekty, než je stát. Jedná se zejména o subjekty korporativního charakteru. Stejně jako státní správa se samospráva spolupodílí na realizaci veřejných záležitostí, nelze však tyto dva pojmy považovat za stejné, vzhledem k státě mocenské podstatě státní správy. Pojmu samospráva je tedy nutné porozumět jako výkonu vymezených úkolů správy státu samostatnými státem určenými veřejnoprávními subjekty. Hlavním rozdílem je tedy především to, že v případě samosprávy nemají její prostředky státně mocenskou povahu. (Průcha, 2004)

### 1.2.1 Státní správa

Státní správu můžeme definovat jako základ, nebo jádro veřejné správy. Je odvozována od samotné podstaty, postavení a poslání státu, od podstaty a způsobu výkonu státní moci. Díky jejímu charakteru na ni můžeme nahlížet jako na zvláštní druh společenského zřízení, uskutečňovaného státem. Státní správa je tedy ta část veřejné správy, jejímž prostřednictvím

je přímo realizovaná výkonná moc státu. Její povaha lze popsat jako mocensko-ochranná a organizační činnost státu, jež kombinuje řídicí a regulační prvky, a to v nejobecnějším pojetí těchto pojmů. S organizující povahou státní správy souvisí především řídicí prvky, které se primárně projevují v jejím cílovém zaměření. Jedná se o proces ovlivňující a zajišťující dosažení zamýšleného určitého souladu se specifikovaným cílem. (Průcha, 2004)

Výkon státní správy je státem svěřen ústředním orgánům státní správy, regionálním, krajským a místním institucím. (Lochmannová, 2017)

### 1.2.2 Členění státní správy

Státní správa v České republice se dělí na vnitřní státní správu a územní státní správu. Vnitřní státní správu provádějí jednak státní instituce v přímé působnosti Ministerstva vnitra ČR a rovněž samosprávné instituce, které byly pověřeny výkonem státní správy. K těmto samosprávným institucím patří zejména územní samosprávné úřady vyšších územních celků a obecní úřady s rozšířenou nebo přenesenou působností. Kompetence a pravomoci v oblasti vnitřní státní správy byly delegovány na organizace územní samosprávy. Některé specifické úkony v rámci vnitřní správy vykonávají také orgány samosprávy krajů a obcí, a to v podobě obecních úřadů s rozšířenou působností a obecních úřadů s přenesenou působností. Územní státní správa je vykonávána centrálně na celém území státu. Subjekty vykonávající tuto formu správy zahrnují státní instituce a jim podřízené instituce v regionech, krajích, okresech a obcích. (Káňa, Kalousková, 2019)

### 1.2.3 Orgány státní správy

*„Právní postavení ústředních orgánů státní správy je v současné době upraveno v návaznosti na úst. zák. č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, zákonem ČNR č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů.“ (Průcha, 2004, str. 37)*

V orgánech státní správy jsou jakožto ve hlavní složce veřejné správy uplatňovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti, jako to bylo popsáno v kapitole výše. Vrcholným ústředním orgánem státní správy je vláda, jež má postavení orgánu státní správy s všeobecnou působností. Dle ústavy je vláda charakterizována jako vrcholný orgán výkonné moci a jí jsou poté podřízeny veškeré další správní orgány. (Průcha, 2004)

Ústřední orgány státní správy, které disponují nejvyšší výkonnou mocí popisuje Ústava České republiky. Jejich postavení je tedy dáno ústavními zákony a patří mezi ně Prezident

České republiky, Vláda České republiky, ministři a v neposlední řadě ústřední výkonné orgány státní správy a jejich instituce. (Káňa, Kalousková, 2019)

**Ústřední orgány státní správy popisuje zákon č. 2/1969 Sb. – kompetenční zákon.**

- Ministerstvo financí
- Ministerstvo zemědělství
- Ministerstvo vnitra
- Ministerstvo průmyslu a obchodu
- Ministerstvo pro místní rozvoj
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
- Ministerstvo zdravotnictví
- Ministerstvo spravedlnosti
- Ministerstvo obrany
- Ministerstvo dopravy
- Ministerstvo zahraničních věcí
- Ministerstvo životního prostředí
- Ministerstvo kultury
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (§ 1 zákona č. 2/1969 Sb.)

**Další ústřední orgány státní správy**

- Český statistický úřad
- Český úřad zeměměřický a katastrální
- Český báňský úřad
- Úřad průmyslového vlastnictví
- Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
- Správa státních hmotných rezerv
- Státní úřad pro jadernou bezpečnost
- Národní bezpečnostní úřad

- Energetický regulační úřad
- Úřad vlády České republiky
- Český telekomunikační úřad
- Úřad pro ochranu osobních údajů
- Rada pro rozhlasové a televizní vysílání
- Úřad pro dohled nad hospodařením politických stran a politických hnutí
- Národní úřad pro kybernetickou a informační bezpečnost
- Národní sportovní agentura
- Digitální a informační agentura (§ 2 zákona č. 2/1969 Sb.)

### **Územní orgány státní správy**

Jedná se o orgány státní správy, které taktéž působí v jednotlivých jednotkách územní organizace státu. Jejich činnost je dána na základě ustanovení zvláštních zákonů. Územní orgány státní správy jsou specializované orgány, přímo odvozené od některých ústředních orgánů státní správy. Jsou daleko více konkretizované na určitou oblast státní správy, což je také hlavním důvodem, proč tyto orgány vznikají. Zřizují se především v případech, kdy je třeba vykonávat jejich specializovaná a úzce zaměřená činnost v takovém měřítku, jež by nebyly schopny orgány ústřední státní správy zajistit. V současnosti se jedná především o tyto orgány:

- finanční ředitelství a finanční úřady,
- okresní správy sociálního zabezpečení,
- úřady práce,
- krajské veterinární správy,
- krajské hygienické stanice,
- celní ředitelství, pohraniční a vnitrozemské celní úřady,
- obvodní báňské správy,
- inspektoráty Českého úřadu bezpečnosti práce,
- krajské, regionální, či oblastní orgány specializovaných státních inspekcí (energetická, obchodní, zemědělská apod.),



- územní vojenské správy a velitelství územní obrany,
- krajské správy, okresní ředitelství a obvodní ředitelství oddělení Policie ČR,
- zeměměřické a katastrální inspektoráty na území krajů a katastrální úřady na území okresů.

Specializované územní orgány státní správy doplňovaly strukturu orgánů okresních úřadů a obcí jako subjektů státní správy a samosprávy, přičemž společně dohromady tvořily ucelený systém místní správy. Od 1. 1. 2003 byl však výkon státní správy přenesen zejména na samosprávné celky, výhradně obce s rozšířenou působností, případně na jiné správní úřady. Územní státní správou tedy můžeme nazvat veškeré nižší úrovně správy, než jsou orgány ústřední státní správy. (Průcha, 2004)

## 2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍ ČINNOST

Řízení lidských zdrojů představuje všechno, co je spojeno se zaměstnanci v dané organizaci. Jedná se obor podnikového řízení, který se zabývá správou a optimalizací pracovní síly v organizaci. Jeho hlavním cílem je zajistit, aby organizace měla dostatečně kvalifikované, motivované a spokojené zaměstnance, kteří přispívají k dosažení strategických cílů jakékoliv soukromé firmy, nebo státní instituce. Řízení lidských zdrojů můžeme považovat za všeobecný a promyšlený přístup k zaměstnávání a postupný růst lidí v organizaci. Zahrnuje nespočet činností, mezi které bez pochyby patří například získávání a výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, hodnocení výkonnosti, poskytování zpětné vazby a stanovení cílů pro další rozvoj, řízení odměňování a motivaci, řízení pracovního prostředí a vytváření vhodných podmínek pro produktivní pracovní prostředí, řešení konfliktů a řízení změn uvnitř organizace a mnoho dalších úkonů.

O řízení lidských zdrojů tedy můžeme říct, že je klíčovým prvkem úspěšného fungování každé organizace, protože správné řízení zaměstnanců má vliv na výkonnost, motivaci a spokojenost pracovníků, což má přímý dopad na výkonnost a konkurenceschopnost firmy.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

#### 2.1.1 Vývoj

Řízení lidských zdrojů má své kořeny v muničních továrnách během první světové války. Nicméně, v té době se nejednalo o formální pojem "řízení lidských zdrojů", ale spíše o péči o pracovníky. Základy lidských vztahů, které časem vedly k současnému pojetí řízení lidských zdrojů lze přičíst australskému psychologovi Eltonu Mayovi. Jeho tzv. „hawthornské studie“ ukázaly pozitivní vliv mezi produktivitou a spokojeností zaměstnanců při výkonu jejich práce. Samotný pojem "řízení lidských zdrojů" byl poprvé použit v osmdesátých letech 20. století americkými teoretiky a autory v "modelu shody" (Charles Fombrun a jeho kolegové) a "harvardském modelu" (Michael Beer a jeho kolegové). Tito myslitelé zdůrazňovali důležitost správy lidských zdrojů jako strategického faktoru pro úspěch organizace a kladli důraz na harmonický přístup k vedení zaměstnanců, který je v souladu s cíli a hodnotami organizace. (Armstrong, Taylor, 2015)

## 2.1.2 Modely řízení lidských zdrojů

### Model shody

Představuje první krok směrem k definování konceptu strategického řízení lidských zdrojů. Tento model zdůrazňuje, že systém řízení lidských zdrojů a struktura organizace, by měly být navrhovány a implementovány tak, aby byly v souladu se strategií organizace. Dle názoru autorů (Fombrun a kol.) je „zásadním úkolem managementu sladit strukturu organizace a systém řízení lidských zdrojů tak, aby podporovaly dosahovaly strategických cílů organizace“. (Armstrong, Taylor, 2015)

### Harvardský model

Vypracoval Michael Beer, spolu se svými kolegy a je založen na vlastním konceptu modelu řízení lidských zdrojů, který zdůrazňuje v současnosti potřebu komplexního a strategického přístupu k lidským zdrojům. Podle jejich teorie je nezbytné zaměřit se na řízení lidí z dlouhodobého hlediska a vnímat je spíše jako potenciální aktivum než jako variabilní náklady. Jako první kladli důraz na základní princip řízení lidských zdrojů, který toto řízení popisuje jako záležitost liniových manažerů. Dle jejich teorie by tuto formu řízení měly charakterizovat dvě skutečnosti. Tou první jsou liniový manažeři a tou druhou personalisté. (Armstrong, Taylor, 2015)

### Kontextový model

Přihlíží na vliv několika faktorů, které byly v jiných modelech značně podceňovány. Řadí se mezi ně sociální, institucionální a politické faktory. Kontextový model tedy propojuje systém řízení lidských zdrojů a prostředí, ve kterém se rozvíjí. Jeho autory jsou Martin-Alcázar a kol.

### 5-P model

Jehož autorem je Schuler (1992), popisuje fungování řízení lidských zdrojů pomocí 5 faktorů.

- **Pojetí lidských zdrojů** (přístup organizace k lidským zdrojům).
- **Politiky lidských zdrojů** (zásady vytváření a uplatňování programů a praxe v souladu se strategickými cíli organizace).
- **Programy lidských zdrojů** (prosazování a usměrňování potřebných organizačních změn).

- **Praxe lidských zdrojů** (postupy, které směřují k naplnění určených politik a programů – zabezpečení lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj, ale také pracovní vztahy a personální administrativa).
- **Procesy lidských zdrojů** (formální postupy a metody, pomocí kterých jsou uskutečňovány strategické plány a politiky). (Armstrong, Taylor, 2015)

### **Evropský model**

Na rozdíl od většiny ostatních přístupů řízení lidských zdrojů, bere v úvahu vliv právního prostředí odborových organizací a společenské odpovědnosti. Dle vymezení Brewstera, funguje evropský model na principu zavedeného právního prostředí, cílech organizace a společenské odpovědnosti, analýze nákladů a výnosů, vztazích se zaměstnanci a v neposlední řadě na roli personalistů. (Armstrong, Taylor, 2015)

Brewster považuje přebírání a implementaci amerických zásad a postupů v řízení lidských zdrojů za problematické, jelikož evropské a americké organizace jsou založeny na základě jiných podmínek. Hlavní rozdíl vidí v tom, že evropská kultura je založena na podpoře zájmu skupiny než na zájmu jednotlivce. (Šikýř, 2016)

### **„Tvrdý“ a „měkký“ model**

Je posledním modelem řízení lidských zdrojů, jež popsal Storey tak, že „tvrdým modelem“ myslí „racionální“ přístup k řízení lidských zdrojů, stejně tak, jako je popsáno u všech ostatních modelů a „měkký model“ se soustředí zejména na důležitost komunikace, stimulace a vedení. Podle Keenoye se však tyto dva modely vzájemně doplňují, nikoliv vylučují. (Armstrong, Taylor, 2015)

#### **2.1.3 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů**

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů mohou být chápány dvěma způsoby. V obecném smyslu lze za hlavní úkol považovat poskytování služeb organizaci s cílem zvýšit její výkonnost a neustále zlepšovat výsledky. Organizace může tuto formu definice zajistit pouze tehdy, pokud efektivně využije všechny dostupné zdroje (materiální, finanční, informační a lidské) a neustále je rozvíjí. Užší specifikace cílů řízení lidských zdrojů se pak zaměřuje na několik klíčových úkolů, které dohromady tvoří integrovaný celek. Mezi tyto úkoly patří:

1. Usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven se přizpůsobovat měnícím se požadavkům pracovního místa.

2. Optimálně využívat pracovní síly v organizaci.
3. Formovat tým a efektivně vést lidi ke zdravým mezilidským vztahům v organizaci.
4. Personálně a sociálně rozvíjet pracovníky organizace.
5. Dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace. (Koubek, 2015)

Každý autor, věnující se tomuto tématu má na definování cílů řízení lidských zdrojů trochu odlišný pohled, ale v konečném důsledku můžeme obecně říct, že hlavním cílem řízení lidských zdrojů je optimalizovat využití pracovní síly tak, aby organizace dosahovala svých strategických cílů. To zahrnuje zajištění dostatečně kvalifikovaných, motivovaných a angažovaných zaměstnanců, kteří přispívají k efektivnímu fungování a dlouhodobému úspěchu firmy. (Armstrong, Taylor, 2015)

## 2.2 Personální činnost

*„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“* (Koubek, 2015, str. 13)

Jakákoliv organizace, bez ohledu na to, zda se jedná o soukromou, nebo státní instituci, může fungovat pouze za předpokladu, že se jí podaří získat a propojit vzájemně 4 hlavní faktory a to materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Materiální a finanční zdroje nemohou fungovat samy o sobě a je potřeba, aby je někdo ovládal, tedy lidé – lidský zdroj. Aby ale lidské zdroje mohly fungovat správně a tak, jak je potřeba, jsou nutné i informační zdroje (znalosti a dovednosti). Z této teorie můžeme tedy lidské zdroje chápat jako klíčový faktor pro každou organizaci, a to i ve smyslu řízení a hospodaření s nimi, tedy pro personální práci. (Koubek, 2015)

Personální práce nebo zkráceně také personalistika, je jednou z hlavních oblastí řízení organizace, která úzce souvisí s vedením a řízením lidí. Velmi často je zaměňována s pojmy personální řízení, personální administrativa nebo také řízení lidských zdrojů. Je důležité si ale uvědomit, že všechny tyto pojmy mají dvojitý význam. V prvním úhlu pohledu, který je

využíván zejména v praxi, je personalistika popisována jako samotné řízení a vedení lidí v organizaci, zatímco druhý pohled popisuje význam personalistiky jako odlišné koncepce a vývojové etapy personalistiky a odlišné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci. Toto pojetí je častěji využíváno v teoretické rovině. (Šikýř, 2016)

### **2.2.1 Definování základních pojmů v personalistice**

#### **Lidské zdroje**

Termín "HR", odvozený z anglického "human resources", do češtiny přeložen jako lidské zdroje, má několik významů. Především označuje lidi, kteří pracují v organizaci, ale také činnost personálního oddělení, které se stará o správu a řízení zaměstnanců v organizaci. V podnikové praxi se pak pojem HR nejčastěji používá k označení personálního útvaru a personalistů. (Šikýř, 2016)

#### **Personální administrativa (správa)**

Historicky první pojem spojovaný s personální prací, administrativní prací, administrativními procedurami, zaměřujícími se na zaměstnávání lidí, pořizování, uchovávání a aktualizování dokumentů týkajících se zaměstnanců, se nazývá personální administrativa, nebo také správa. V dnešní době je personální práce ve formě personální administrativy využívána pouze v organizacích, kde je samotná personální práce nedostatečně doceněna a často jde o organizace s poměrně nízkou mírou dělby pravomocí. (Koubek, 2015)

#### **Personální řízení**

Pojem personální řízení se začal vyskytovat ve 40. letech 20. století, kdy začalo být považováno za stěžejní činnost organizací, při které bylo možné dosahovat konkurenčních výhod formou dostatečně kvalifikovaných lidí. Díky tomu se personální řízení konečně dostávalo do aktivní role, na rozdíl od personální administrativy, která byla považována za pasivní. Personální útvary začaly získávat vyšší autoritu a pravomoci, ale i přes viditelný pokrok, byla činnost personální práce zaměřena výhradně uvnitř organizací a v této fázi vývoje měla spíše povahu operativního řízení, jelikož stále nebyla věnována dostatečná pozornost dlouhodobým a strategickým otázkám řízení zaměstnanosti v organizacích. (Koubek, 2015)

## Řízení lidských zdrojů

Koncepce, dodnes používaného termínu řízení lidských zdrojů, se začala vyvíjet v 80. letech 20. století. Během tohoto období se problematika řízení zaměstnanosti v organizacích začala stávat stěžejním tématem a lze říct, že již byla považována za jádro řízení organizace. Tímto postavením získal člověk význam nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru organizace. Především od personálního řízení se řízení lidských zdrojů odlišuje následujícími znaky:

- zaměřuje se na dlouhodobou perspektivu a dopady všech rozhodnutí v oblasti personální práce,
- zvyšuje zájem o vnější ekonomické podmínky, populační vývoj, trh práce, sociální rozvoj, životní způsob a hodnotové orientace lidí, životní prostředí a legislativu,
- personální práce je součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků, nikoliv jen odborných personalistů,
- lidské zdroje jsou považovány za klíčovou oblast strategického řízení organizace,
- personální práce je klíčovou oblastí řízení organizace a klade vysoký důraz na rozvoj lidských zdrojů,
- orientuje se na kvalitu pracovního života a celkovou spokojenost zaměstnanců a také na zdravé pracovní vztahy pracovníků organizace. (Koubek, 2015)

### 3 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání a následný výběr pracovníků je pro každou organizaci důležitým úkolem, neboť tento proces významně ovlivňuje kvalitu pracovní síly a tím i schopnost organizace dosáhnout svých cílů pomocí kvalifikovaných jedinců. Tento proces je klíčový, protože přímo ovlivňuje úspěch, prosperitu a konkurenceschopnost organizace. (Koubek, 2015)

Jedná se o primární personální aktivitu, která zabezpečuje kvalitu zaměstnanců vstupujících do organizace. Velmi důležitá je efektivní komunikace s potenciálními kandidáty tak, aby na pracovní nabídku reagoval optimálním počtem vhodných uchazečů a aby bylo možné shromáždit dostatek informací o uchazečích k posouzení jejich vhodnosti pro danou pracovní pozici. (Kociánová, 2010)

Základem procesu získávání zaměstnanců je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem, který nabízí volné pracovní místo, a potenciálním zaměstnancem, který se o tuto pozici uchází. Kvalita této komunikace má vliv na celkovou účinnost procesu nábory pracovníků a také na pověst organizace, která dané pracovní místo nabízí. Cílem získávání zaměstnanců by mělo být oslovení dostatečného počtu vhodných uchazečů, kteří splňují požadavky zaměstnavatele na obsazení pracovní pozice. (Šikýř, 2016)

#### 3.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Volná pracovní pozice je možná obsadit buďto z vnitřních, nebo vnějších zdrojů. Pro organizaci je ve většině případů výhodnější využít vnitřní zdroje, jelikož jsou finančně mnohem méně nákladné. Vnitřní zdroje se týkají již pracujících zaměstnanců v organizaci, kteří jsou připraveni změnit pracovní pozici, nebo vykonávat pozici na vyšší úrovni v rámci povýšení. Mezi vnější zdroje získávání zaměstnanců pak patří kandidáti z vnějšího trhu práce ucházející se o nové pracovní místo. (Šikýř, 2016)

##### 3.1.1 Vnitřní zdroje

Do vnitřních zdrojů získávání zaměstnanců můžeme zařadit:

1. Pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje (může se jednat například o použití produktivnější technologie nebo zlepšení v organizaci práce).
2. Pracovníci uvolnění kvůli ukončení nějaké činnosti nebo v důsledku jiných organizačních změn.



3. Pracovníci, kteří jsou připraveni vykonávat náročnější pracovní činnost, než jakou vykonávají na současné pracovní pozici.
4. Pracovníci, kteří jsou sice obsazeni na jiné pracovní pozici, ale z nějakého důvodu stojí o přeřazení na jinou pozici. (Koubek, 2015)

Mezi výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů jednoznačně patří zvyšující se morálka a motivovanost pracovníků, jelikož mají naději na nové místo. Organizace již zná silné a slabé stránky svého zaměstnance a uchazeč zná organizaci a není třeba jej příliš začleňovat a také má organizace lepší návratnost investic, které do pracovníků vynaloží. Stejně jako výhody, existují i nevýhody u tohoto typu získávání zaměstnanců. Mezi ty hlavní můžeme zařadit překážky při přínosu nových myšlenek a přístupů z venku, někteří pracovníci mohou být povyšováni až na úroveň, kde už nestačí plnit pracovní úkoly, nebo soutěž o povýšení může jistým způsobem narušovat morálku na pracovišti a mezilidské vztahy. (Koubek, 2015)

### 3.1.2 Vnější zdroje

Do vnějších zdrojů získávání pracovníků můžeme zařadit:

1. Volní uchazeči z trhu práce, například nezaměstnaní, registrovaní na úřadech práce.
2. Pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, nebo je nabídka osloví natolik, že se pro tento krok na základě ní rozhodnou.
3. Čerství absolventi škol a jiných institucí, které připravují mládež na výkon povolání. (Koubek, 2015)

I získávání pracovníků z vnějších zdrojů má své výhody a nevýhody. K výhodám patří například možnost natrefit na talentovaného kandidáta a tato možnost je daleko širší mimo organizaci, jelikož vnější trh práce nabízí výběr z vyššího počtu potenciálních zaměstnanců. Zároveň do organizace mohou být vneseny nové pohledy, zkušenosti, nápady a poznatky zvenku a také bývá zpravidla snazší získat vysoce kvalifikované pracovníky, manažery a techniky z venku, než je vychovat v organizaci. Mezi hlavními nevýhodami můžeme hovořit například o delší adaptaci nového zaměstnance, samotné kontaktování a hodnocení uchazečů je náročnější a nákladnější, anebo také mohou vzniknout nepříjemné situace mezi současnými zaměstnanci, kteří o dané místo měli zájem. (Koubek, 2015)

Většina organizací ve vyspělých zemích dává přednost získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, jelikož je pro ně snazší získat informace o daném kandidátovi, dokážou vytipovat,

který pracovník by se na volnou pozici nejvíce hodil a nemusí se zabývat zdlouhavou adaptací nových zaměstnanců. Teprve v moment, kdy nemohou obsadit veškerá volná místa kandidáty z vnitřních zdrojů, využívají ty vnější. Organizacím se v takovém případě vyplatí spolupráce se vzdělávacími institucemi, nebo třeba úřady práce. (Koubek, 2015)

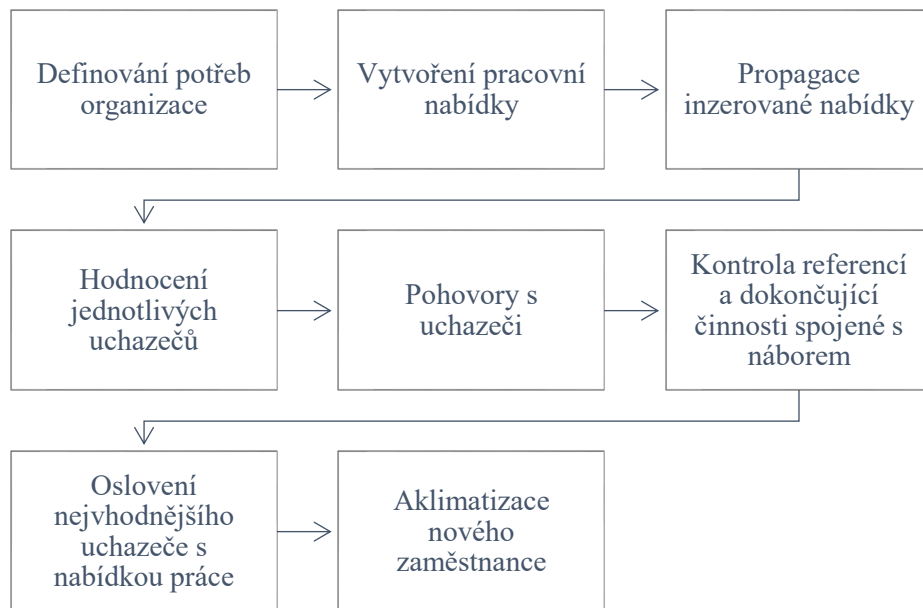
### 3.2 Proces získávání zaměstnanců

Jakmile v organizaci vznikne volné pracovní místo, což může nastat v případě, kdy je buďto vytvořena úplně nová pozice, nebo když je uvolněno místo jiným zaměstnancem (například plánovaný odchod zaměstnance do starobního důchodu, nebo na mateřskou dovolenou, případně odchod zaměstnance z organizace), je třeba tuto pracovní pozici obsadit někým novým. Obecný proces obsazování volných pracovních míst je dán příslušným ustanovením pracovněprávních a ostatních souvisejících právních předpisů. Mezi tyto právní předpisy patří například zákon o zaměstnanosti, zákoník práce, nebo antidiskriminační zákon. (Šikýř, 2016)

*„Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování.“*  
(Koubek, 2015, str. 131)

Jedním z klíčových prvků celého procesu je samotné plánování podrobného náborového plánu. Jeho vypracování a implementace organizacím může pomoci optimalizovat schopnost identifikovat nejlepšího kandidáta, ale také samotným personalistům pomáhá v porozumění celkového náborového procesu, popřípadě k jeho zefektivnění a celkového zlepšení. (smartrecruiters.com, 2024)

Proces získávání zaměstnanců můžeme popsat v osmi krocích:



Obrázek 1 Proces získávání zaměstnanců

Zdroj: *upwork.com*, 2023, vlastní zpracování

### 3.3 Metody získávání zaměstnanců

Metody, kterými organizace získávají zaměstnance, se dají definovat jako konkrétní strategie pro oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o požadovanou pracovní pozici. Existuje mnoho metod získávání zaměstnanců, které se liší v závislosti na potřebách, cílové skupině a dostupných zdrojích. Výběr nejvhodnější metody pak závisí taky na okolnostech a každá organizace by si měla před jejich volbou položit tyto otázky:

1. jakou pracovní pozici se jedná?
2. Budeme využívat vnitřní, nebo vnější zdroje?
3. Jaké máme požadavky na to dané místo?
4. Jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce?
5. Jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání?
6. Jakou pověst má naše organizace jako zaměstnavatel?
7. Kolik máme peněz a času k dispozici?

Samotné metody výběru pracovníků se pak dělí zejména dle toho, jestli se organizace rozhodne dát přednost vnitřním, nebo vnějším zdrojům. Nejlepší a pravděpodobně nejvyužívanější je však kombinace více metod výběru. (Šikýř, 2016)

**Metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů:**

- inzerce na intranetu, místní nástěnce nebo vývěsce
- přímé doporučení současného zaměstnance
- rozeslání nabídky pracovní pozice elektronickou poštou
- přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci

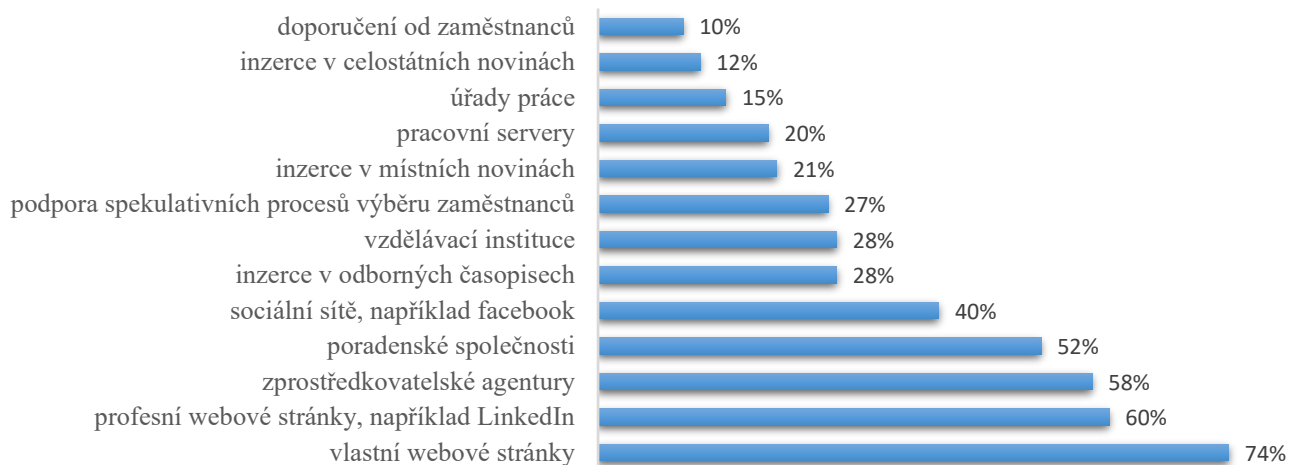
**Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:**

- inzerce na internetu, nebo webových stránkách organizace
- inzerce v tisku, rozhlase nebo v televizi
- spolupráce s personálními agenturami, vzdělávacími institucemi a úřady práce
- přímé oslovení vhodného jedince mimo organizaci (Šikýř, 2016)

### **3.4 Přehled konkrétních metod získávání zaměstnanců**

V první řadě je pro organizace nejlepší variantou volit vnitřní zdroje získávání zaměstnanců. Jednou z možností je také pokusit se oslovit bývalé zaměstnance s nabídkou nového pracovního místa, což lze podpořit různorodou nabídkou odměn, nebo využít doporučení stávajících zaměstnanců na konkrétního člověka, který by byl pro uvolněné místo vhodným adeptem. V případě, kdy organizace vyčerpá veškeré možnosti v rámci vnitřních zdrojů, přichází na řadu výběr kandidátů z vnějších zdrojů pracovního trhu. (Armstrong, Taylor, 2020)

## Metody získávání zaměstnanců podle Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2017)



Obrázek 2 Aktuálně využívané metody získávání zaměstnanců

*Zdroj: Armstrong, Taylor, 2020, vlastní zpracování*

Podle studie CIPD z roku 2017 je nejrozšířenější metodou pro získávání zaměstnanců v současné době využití vlastních webových stránek organizací, následované profesními webovými platformami, zaměřenými na vyhledávání zaměstnanců. Proto lze konstatovat, že online recruitment je aktuálně nejčastěji využívanou metodou. (Armstrong, Taylor, 2020)

### Online recruitment a využití sociálních sítí

Online recruitment neboli e-recruitment, je proces získávání nových zaměstnanců pomocí internetu a digitálních nástrojů. Tato metoda využívá online platformy a technologií k inzerování pracovních pozic, přijímání žádostí o zaměstnání, hodnocení kandidátů a provádění výběrových procesů. Organizacím umožňuje e-mailovou komunikaci mezi zaměstnavateli a uchazeči. E-recruitment zahrnuje využití webových stránek společností, specializovaných pracovních portálů, sociálních sítí, e-mailových kampaní, mobilních aplikací a dalších online nástrojů k efektivnímu a širokému dosahu na potenciální uchazeče o zaměstnání. Tato metoda umožňuje firmám rychleji nalézt vhodné kandidáty, snižuje náklady na nábor a umožňuje flexibilní a efektivní řízení výběrových procesů. Nevýhodou této metody však může být velké množství nevhodných uchazečů o práci, nebo také to, že stále mnoho potenciálních zaměstnanců preferuje jiné způsoby při hledání nového zaměstnání.

Využití webových stránek organizací jako metody získávání zaměstnanců je jednou z klíčových součástí e-recruitmentu. Organizace mohou na svých webových stránkách vytvářet speciální sekce nebo kariérní portály, které jsou zaměřeny na inzerci pracovních pozic a přijímání žádostí od zájemců o zaměstnání. Webové stránky však musí neustále zůstat aktuální, měla by být zajištěna jejich bezpečnost, vyžadují jistou úroveň, aby byly pro společnost reprezentativní a také by měly uživatelům poskytovat kontakt pro případ technických problémů.

Sociální média a jejich využití při získávání nových zaměstnanců jsou stále populárnější. Jednou z nejoblíbenějších sociálních sítí na trhu práce je LinkedIn, který je CIPD klasifikovaný jako profesionální webová stránka. Umožňuje zaměstnavatelům vyhledávat potenciální kandidáty podle odvětví, pracovní úrovně, specializace a lokality a následně je přímo kontaktovat.

K propagaci samotné organizace je pak možné využít i jiné sociální sítě, jako například Facebook, Twitter a další. Nejeftektivnější je však kombinace všech aktuálně světově nejvíce využívaných sociálních sítí. (Armstrong, Taylor, 2020)

### **Využití umělé inteligence**

O využití umělé inteligence při získávání nových pracovníků se dá říct, že je revolucí v tomto procesu, a to zejména ve větších organizacích. AI může pomoci organizacím zlepšit efektivitu, snížit náklady a zajistit lepší shodu mezi potřebami zaměstnavatele a dovednostmi uchazečů o zaměstnání. Je však důležité, aby byla AI používána s ohledem na etické zásady a respektovala soukromí a důvěrnost osobních údajů kandidátů. Umělá inteligence v tomto případě může pomocí svých algoritmů například třídit životopisy a na základě předem určených kritérií rozřazovat vhodné a nevhodné kandidáty. (Armstrong, Taylor, 2020)

### **Inzerování**

Jedná se o jednu z nejstarších možností využívaných při hledání nových zaměstnanců. V dnešní době se však využívá zejména na místní úrovni a ve specializovaných časopisech, přičemž náboráři dávají stále více přednost online náboru, popřípadě agenturám, či poradenským společnostem, které se nábořem zaměstnanců zabývají.

Cílem klasického inzerátu je přilákat dostatečný počet vhodných kandidátů za co nejnižší náklady. Kvalitně zpracovaný inzerát by měl zaujmout potenciální uchazeče a vzbudit jejich zájem o nabízenou pracovní pozici. Klíčovým prvkem je titulek inzerátu obsahující výstižný a výrazný název pozice. Uvedení mzdy a zaměstnaneckých výhod může také přilákat

pozornost, je však důležité formulovat inzerát přesně, aby nevytvářel dojem, že se zaměstnavatel pokouší utajit nízkou výši mzdy. Dále by měl obsahovat název organizace, možnosti kariérního růstu, které by mohly přilákat větší množství kandidátů a základní charakteristiky pracovní pozice, aby si uchazeč dokázal představit, jaká bude jeho náplň práce. Požadavky na zaměstnance by měly být podány věcně a konec inzerátu by měl obsahovat pokyny pro potenciální kandidáty, jak postupovat v případě zájmu o pracovní pozici.

Při inzerování je důležité nezapomínat na antidiskriminační legislativu, která zakazuje preferovat jednoho pohlaví, s výjimkou specifických pracovních pozic, pro které existují objektivní důvody vyžadující určité pohlaví. Stejně tak není možné preferovat určitou věkovou skupinu nebo rasu potenciálních uchazečů. (Armstrong, Taylor, 2015)

### **Zprostředkovatelské agentury**

K získávání nových pracovníků je možné i využití zprostředkovatelských agentur. Zpravidla jsou rychlé a velmi efektivní. Ve většině případů se primárně zaměřují na získávání kancelářských a administrativních pracovníků, které čerpají z vlastních registrací. Velkou nevýhodou těchto agentur však je to, že jsou poměrně dost drahé. Za zprostředkování zaměstnance si mohou účtovat 15 a více procent z jeho prvního ročního výdělku. Z tohoto důvodu je pro organizaci nezbytné zvážit, zda některá z jiných metod získávání zaměstnanců nebude výhodnější. Pokud se organizace přesto rozhodne využít těchto služeb, je velmi důležité přesné specifikování požadavků, které na agenturu mají, aby se nestalo, že jim bude doporučen nevhodný kandidát. Čím přesněji organizace své požadavky definují, tím nižší je pravděpodobnost rizika zvolení nevhodného uchazeče. (Armstrong, Taylor, 2020)

### **Poradenské společnosti zaměřené na vyhledávání zaměstnanců**

Poradenské společnosti zaměřené na získávání pracovníků zpravidla zveřejňují nabídky zaměstnání, provádějí pohovory s kandidáty a následně uskutečňují předvýběr vhodných jedinců. Cílem těchto společností je usnadnit organizacím získávání a výběr nových zaměstnanců, přičemž daná organizace může zůstat v anonymitě. Odměna těmto poradenským společnostem je většinou 15–20 % ze základní mzdy za vykonanou práci.

Pokud chce organizace využívat poradenských služeb, je klíčový zejména výběr konkrétní poradenské společnosti. Je nutné si prověřit pověst a zkušenosti jednotlivých společností, sejit se s poradci, kteří pro tyto společnosti pracují a posoudit jejich kvality. S vybranou poradenskou společností je dále nezbytná následná domluva na podmínkách spolupráce,

informovanost o organizaci a jejich požadavcích v rámci získávání nových pracovníků, poskytnutí veškeré součinnosti při definování volných pracovních pozic, pečlivé zvážení navrhovaných postupů získávání nových pracovníků, ujasnění si provedení pohovorů s uchazeči, přesné stanovení výše odměny a uhrazení nákladů a zajištění, aby veškerá domluva probíhala přímo s poradcem, který bude pro danou organizaci pracovat.

Existují také poradenské společnosti na přímé vyhledávání (executive search, headhunting), které je možné využít v případě potřeby obsazení místa na pozici vrcholového manažera, nebo klíčového specialisty, kdy je jasné, že existuje jen velmi omezené množství vhodných kandidátů, které je nezbytné oslovit na přímo. Toto je však velmi nákladná praktika a za službu si poradce může účtovat 30-50 % z prvního ročního výdělku. (Armstrong, Taylor, 2020)

### **Úřady práce**

Stejně jako úřad práce slouží lidem, kteří hledají zaměstnání, mohou jeho služby využít i organizace nabízející volná pracovní místa. Úřady práce tedy představují jednu z možností při hledání nových zaměstnanců. Výhodou této spolupráce jsou nízké náklady, protože zprostředkování pracovních pozic je pro uchazeče i nabízející organizace zdarma, díky financování úřadů práce ze státních zdrojů na realizaci politiky zaměstnanosti. Úřady práce mohou shromažďovat a poskytovat informace o uchazečích a mohou tak organizacím usnadnit předběžný výběr nových zaměstnanců. Nevýhodou této metody však může být omezený počet vhodných kandidátů, neboť se často jedná o osoby s nižší kvalifikací nebo s jinými specifickými potřebami. Uchazeči s vyšší kvalifikací obvykle upřednostňují jiné metody při hledání zaměstnání. (Koubek, 2015)

### **Vzdělávací instituce**

Organizacemi velmi oblíbenou metodou jsou spolupráce se vzdělávacími institucemi. Mnoho z nich se dokonce přímo podílí na provozu institucí připravujících mladé lidi na výkon dělnického povolání a zajišťují si tak přísun manuálních pracovníků. Střední a vysoké školy pak organizacím nabízejí mladé odborníky dle oboru příslušného vzdělání. Organizace si tyto studenty zavazují například podpisem smlouvy, kdy daného studenta při studii finančně podporují a ten je pak na určitou dobu po dokončení studia zaměstnancem dané organizace. Výhodou této metody je zejména to, že škola za organizaci dělá jistým způsobem předvýběr a doporučuje organizaci konkrétního studenta či absolventa. Organizace je tak schopna si přes spolupráci se vzdělávací institucí zajistit více informací o potenciálním budoucím zaměstnanci než při standardním výběrovém řízení. Nevýhodou však ale je časový



úsek, kdy organizace není schopna obsazovat volná pracovní místa kdykoliv během roku, ale až po úspěšném absolvování studenta. Tento problém se však dá řešit dočasným obsazením volného místa.

Některé vysoké školy nabízí tzv. „dny kariéry“, během nichž je k získávání nových pracovníků využita přímo půda školy, kde jsou pro organizace vytvořeny vhodné podmínky pro předběžné pohovory, studenti od zástupců organizací dostávají konkrétní informace a samotné organizace si pak nejvhodnější kandidáty mohou pozvat na návštěvu organizace, kde dojde k definitivnímu rozhodnutí, zda se student stane novým zaměstnancem či nikoliv. (Koubek, 2015)

### **Outsourcing procesu získávání zaměstnanců**

Situace, kdy organizace pověřují dodavatele, aby převzal odpovědnost za získávání a výběr zaměstnanců na všechny, nebo jen některé pozice, se nazývá outsourcing. V tomto případě dodavatel spolupracuje se zástupci organizace při stanovování požadavků na uchazeče, při rozhodování o optimální strategii oslovení potenciálních kandidátů a také při provádění pohovorů s uchazeči. Některé organizace svěřují dodavateli odpovědnost za výběr kandidátů na všechny pozice, zatímco jiné to dělají pouze pro standardní pozice a pro vedoucí a speciální místa si ponechávají kontrolu nad výběrem. (Armstrong, Taylor, 2015)

## 4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Aby bylo možné vybrat správného zaměstnance, personalisté musí posoudit jednotlivé uchazeče o pracovní pozici v souladu s požadavky na obsazení volného místa pomocí různých metod využívaných k výběru zaměstnanců. Proces výběru zaměstnanců tedy zahrnuje identifikaci, hodnocení a výběr vhodných kandidátů pro obsazení volných pracovních pozic. Hlavním cílem výběru zaměstnanců, je prostřednictvím vhodných metod vybrat nejvhodnějšího adepta pro danou pracovní pozici, na kterou bylo vyhlášeno výběrové řízení. Neexistuje však žádná spolehlivá metoda, která by dokázala stoprocentně správně identifikovat nejvhodnějšího kandidáta, a proto se v praxi využívá nejčastěji kombinace několika metod, aby byla dosažena co největší shoda mezi požadavky organizace a schopnostmi a dovednostmi kandidátů. (Lochmannová, 2016)

Výběr zaměstnanců se provádí pomocí zvolených kritérií a metod, jejichž účelem je rozhodnout, který z uchazečů o zaměstnání nejvhodněji splňuje podmínky a požadavky pro výkon funkce spojený s obsazovanou pracovní pozicí, ale také odborný růst a funkční postup v organizaci. Pro posuzování jednotlivých uchazečů je vhodné uplatňovat pozitivní přístup, čímž je myšleno nezabývat se tím, jaké požadavky uchazeči o zaměstnání nesplňují, ale naopak zjišťovat, které požadavky jednotlivý uchazeči splňují a proč by organizace měla daného kandidáta přijmout. Pozitivní přístup, který je především založený na využívání předností, nikoliv potlačování nedostatků, je základem úspěšné personální práce a dokáže organizaci zajistit schopné a motivované zaměstnance. (Šikýř, 2016)

### 4.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Kritéria pro výběr zaměstnanců zahrnují jak nezbytné, tak další požadavky, které si organizace stanoví na základě svých vlastních potřeb ale také dodržováním zvláštních právních předpisů. Aby působení nového zaměstnance mohlo být úspěšné a dlouhodobé, je nezbytné, aby uchazeč nejen prokázal potřebnou odbornou způsobilost, ale také vykazoval potenciál pro další osobní a profesní rozvoj. (Šikýř, 2016)

Tradiční modely, které specifikují požadavky na pracovníky a poskytují rámec pro výběrový rozhovor popisuje Armstrong (2020) svým sedmibodovým modelem následovně:

1. **fyzické vlastnosti** (vzhled, tělesná stavba, zdraví, držení těla a mluva);
2. **vědomosti a dovednosti** (vzdělání, kvalifikace a zkušenosti);
3. **všeobecná inteligence** (základní intelektuální schopnosti);

4. **zvláštní schopnosti** (zručnost, mechanické schopnosti, obratnost v používání slov nebo čísel);
5. **zájmy** (praktické, tvůrčí, intelektuální, sportovní, společenské a umělecké aktivity);
6. **dispozice** (přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe);
7. **okolnosti, tj. zázemí** (soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny)

V současnosti se však nejvíce používá přístup založený na kompetencích (schopnostech) daného pracovníka. Tento přístup napomáhá rozpoznat, která metoda výběru pracovníků poskytne nejrelevantnější informace. (Kocianová, 2010)

## 4.2 Proces výběru zaměstnanců

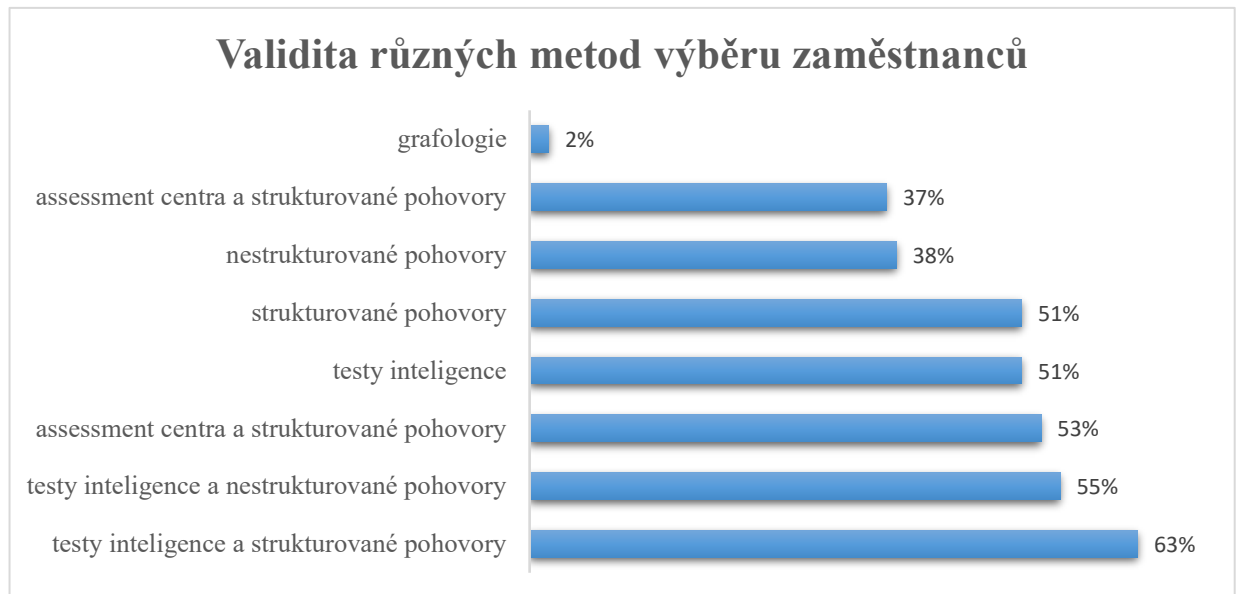
Procesy získávání a výběru pracovníků se do značné míry prolínají. U samotného výběru můžeme rozlišovat dvě základní fáze, a to předběžnou a vyhodnocovací.

Během předběžné fáze dochází ke zjištění potřeby na obsazení volného pracovního místa. V takové situaci je nezbytné podrobně definovat volné pracovní místo a stanovit pro něj základní pracovní podmínky. Následně je třeba specifikovat, jakou kvalifikaci, znalosti a dovednosti jsou potřebné pro zaměstnance, jímž bude toto místo obsazeno.

S určitým časovým odstupem po předběžné fázi následuje fáze vyhodnocovací, během které dochází k nahromadění dostatečného množství informací o uchazečích a následné vyhodnocení kandidátů na základě metod výběru zaměstnanců. (Koubek, 2015)

## 4.3 Metody výběru zaměstnanců

Cílem procesu výběru zaměstnanců je dostatečně posoudit vhodnost jednotlivých kandidátů a následně předpovědět, do jaké míry budou schopni plnit své úkoly na dané pozici. K tomuto procesu se používají různé metody a nejčastěji však jejich kombinace, aby bylo možné obsadit volné pracovní místo správným člověkem. (Koubek, 2015)



Obrázek 3 Validita různých metod výběru zaměstnanců

*Zdroj: Armstrong, Taylor, 2020, vlastní zpracování*

Podle Koubka (2015) je nejefektivnější metodou výběru zaměstnanců využití assessment center, nicméně Armstrong a Taylor (2020) poukazují na kombinaci metod inteligenčních testů a strukturovaných pohovorů, jako nejvyužívanější variantu metody výběru, assessment centra uvádí až na třetí pozici. Nejspolehlivější však jednoznačně bude kombinace několika metod, které si každá organizace zvolí na základě svých preferencí a rozpočtu.

#### 4.4 Přehled konkrétních metod výběru zaměstnanců

##### Hodnocení životopisu

Posuzování životopisů uchazečů o zaměstnání představuje základní a široce využívanou metodu výběru zaměstnanců, která je aplikovatelná jak pro předběžný výběr potenciálně vhodných uchazečů, tak pro výběr toho nejvhodnějšího kandidáta. Tato metoda umožňuje především posoudit, zda uchazeči o zaměstnání splňují nezbytné požadavky pro danou pracovní pozici a pomáhá rozhodnout, který uchazeč bude pozván k následnému výběrovému pohovoru. Můžeme ji také označit jako přípravu na již zmiňovaný výběrový pohovor. (Šikýř, 2016)

##### Pohovory

Výběrové pohovory jsou jednoznačně nejběžnější a nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců. Hlavním cílem těchto pohovorů je získat o uchazeči dostatečné množství

informací, na základě, kterých bude personalista schopen predikovat jeho budoucí výkon na určené pracovní pozici. (Armstrong, Taylor, 2015)

Ve většině případů se jedná o osobní setkání zástupců zaměstnavatele, nejčastěji tedy manažerů a personalistů s uchazeči o zaměstnání, kteří již prošli předběžným výběrem a jsou označeni jako vhodní zájemci. Účelem osobního pohovoru je ověření a doplnění informací o uchazečích, které nejsou patrné z životopisu, posouzení způsobilosti, chování a motivace uchazečů, ale také informovanost a představy uchazečů o pracovní pozici a podmínkách práce. (Šikýř, 2016)

Strukturovaný pohovor je systematický přístup k výběrovému pohovoru, který má pevně stanovenou strukturu a sled otázek. Na rozdíl od neformálních pohovorů, které se mohou odvíjet podle průběhu konverzace, je strukturovaný pohovor navržen tak, aby poskytoval konzistentní a srovnatelné informace o všech uchazečích. Strukturovaný pohovor může obsahovat otázky zaměřující se na zkušenosti z minulosti, znalosti, dovednosti a schopnosti, které jsou pro danou pozici požadovány, nebo může být zaměřen na konkrétní situaci, kdy uchazeči musí uvést, jak by se s ní vypořádali. (Armstrong, Taylor, 2015)

Nestrukturovaný pohovor se dá považovat za obecnou diskusi, při níž manažer nebo personalista pokládá otázky související s pozicí, na kterou probíhá výběr, ale bez konkrétního cíle. Tazatelé se tak snaží vytvořit si celkový obrázek o uchazeči. Na rozdíl od strukturovaného pohovoru, kdy jsou otázky přesně dány, v tomto případě bývají často nahodilé a nespecifické. Uchazeči jsou pak hodnoceni především na základě celkového dojmu. Strukturovanému pohovoru však personalisté stále dávají přednost, jelikož i podle různých výzkumů má stále vyšší validitu. (Armstrong, Taylor, 2015)

Výhody	Nevýhody
- umožňují tazatelům klást otázky, které mu pomohou posoudit, zda je uchazeč dostatečně způsobilý pro výkon dané pracovní pozice	- pohovory nemusí mít dostatečnou validitu a spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů
- umožňují tazatelům detailně popsat pracovní místo a poskytnout uchazeči realistický pohled na pracovní pozici	- úspěch pohovorů závisí na schopnosti tazatelů
- umožňují uchazeči se dozvědět více informací o organizaci a ujasnit si některé informace ohledně vzdělání, perspektivy kariéry a podmínkách zaměstnání	- pohovory mohou vést k předpojatému a subjektivnímu posuzování uchazečů ze strany tazatelů
- umožňují osobní kontakt, aby tazatel dokázal ohodnotit budoucí schopnost uchazeče začlenit se do organizace	
- umožňují uchazeči, aby sám posoudil organizaci, pracovní místo i tazatele	

Tabulka 1 Výhody a nevýhody strukturovaných a nestrukturovaných pohovorů

*Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015, vlastní zpracování*

### Výběrové testy

Jsou důležitým nástrojem při výběru zaměstnanců a mohou poskytnout užitečné, spolehlivé a aktuální informace o dovednostech, schopnostech, inteligenci, vědomostech a osobnostních vlastnostech uchazečů. Existuje mnoho druhů výběrových testů, které se používají v různých oborech a pro různé pozice. (Armstrong, Taylor, 2020).

**Testy inteligence** umožňují zkoumat a posoudit duševní schopnosti uchazečů, odhalují individuální rozdíly v jejich intelektuálních schopnostech a prověřují numerické, verbální nebo abstraktní myšlení jednotlivce.

**Testy osobnosti** umožňují zkoumat a posoudit charakteristiky osobnosti uchazečů za použití dotazníku, kdy z jednotlivých odpovědí vyplývají dílčí charakteristiky, ale také celková struktura osobnosti uchazeče.

**Testy schopností** umožňují zkoumat a posoudit specifické znalosti a dovednosti uchazečů, přičemž testování probíhá formou modelových situací, kdy uchazeč dostane úkol a je sledován jak rychle a efektivně jej dokáže splnit, jak dokáže pracovat s informacemi a jak dokáže rozlišit důležité a méně důležité úkoly.

**Testy způsobilosti** se vztahují především k určitým druhům povolání a posuzují, do jaké míry jsou uchazeči schopni vykonávat danou pozici. Testování probíhá formou ukázky práce uchazečem, pokud je již obeznámen s tím, jak daná věc funguje, popřípadě má zkušenosti z předchozích zaměstnání. (Šikýř, 2016)

Výběrové testy se používají především v případech, kdy existuje velké množství uchazečů a kdy ostatní metody nejsou schopny poskytnout dostatečnou predikci budoucího výkonu uchazeče na stanovené pozici. (Armstrong, Taylor, 2020)

### **Assessment centra**

Podle Koubka můžeme assessment centra označit jako komplexní diagnosticko-výcvikový program, který spojuje nejefektivnější metody při výběru pracovníků a zároveň je vhodný i pro rozvoj manažerských dovedností. Tato metoda zahrnuje skupinové nebo individuální úkoly, které účastníci vykonávají a jsou následně hodnoceni určenými pracovníky. Během těchto úkolů účastníci prokazují nejen odbornou způsobilost, ale také případný rozvojový potenciál. Její nevýhodou jsou však poměrně vysoké náklady, které ale zabezpečují vysokou efektivitu v procesu výběru pracovníků. (Koubek, 2015)

### **Zkoumání referencí**

Jedním z přístupů k výběru zaměstnanců může být i zkoumání referencí z předchozích zaměstnání uchazeče nebo jeho vzdělávací instituce. Tato metoda vyžaduje souhlas uchazeče a teprve poté je možné prověřit a rozšířit další dostupné informace o jeho odborných schopnostech a potenciálu pro kariérní růst. (Šikýř, 2016)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 FINANČNÍ ÚŘAD

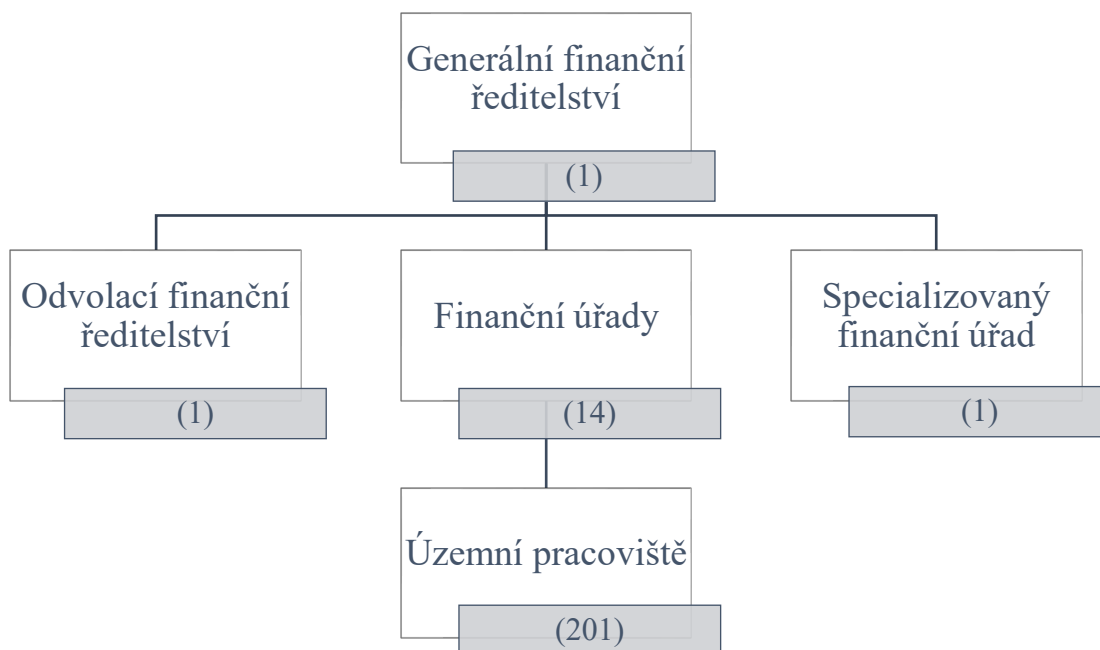
Všechny finanční úřady na území České republiky spadají do Finanční správy ČR, jež je zřízena zákonem č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon popisuje kompletní fungování finanční správy, její postavení a kompetence, a to ve všech jejích orgánech. Finanční úřad je veřejnou institucí, která je odpovědná za správu daní a dalších finančních povinností v rámci celého území ČR. Primární funkcí finančních úřadů je výběr daní, kontrola dodržování daňových předpisů, poskytování informací a poradenství v daňových otázkách a řešení daňových sporů. Hlavním úkolem je pak zajištění plnění daňových povinností správně a v souladu s platnými zákony jak u občanů, tak u firem.

### 5.1 Finanční správa ČR

Finanční správu ČR zákon označuje jako soustavu správních orgánů pro výkon správy daní. Mezi jednotlivé orgány finanční správy patří Generální finanční ředitelství, Odvolací finanční ředitelství a finanční úřady, které jsou správními úřady a organizačními složkami státu. Jak již bylo v teoretické části zmíněno, státní správa, do které patří také finanční správa ČR, má jisté hierarchické uspořádání a v tomto případě tomu není jinak. Nejvyšší orgán finanční správy, Generální finanční ředitelství, je podřízeno vrcholnému orgánu státní správy, a to Ministerstvu financí. Generálnímu finančnímu ředitelství je podřízeno Odvolací finanční ředitelství a finanční úřady, jakožto územní pracoviště výkonu finanční správy, jsou podřízeny Odvolacímu finančnímu ředitelství. V současnosti je na území ČR 201 územních pracovišť. Pro účely zákona o státní službě je Generální finanční ředitelství bezprostředně nadřízeným služebním úřadem jak pro Odvolací finanční ředitelství, tak pro finanční úřady. (financnisprava.cz, 2024)

## 5.2 Organizační struktura

Na základě hierarchického uspořádání státní správy je organizační struktura finanční správy ČR následující:



Obrázek 4 Organizační struktura finanční správy  
(zdroj: *financnisprava.cz*, 2024, vlastní zpracování)

<b>Generální finanční ředitelství</b>	<b>Odvolací finanční ředitelství</b>
- jeho sídlem je hl. město Praha	- jeho sídlem je město Brno
- řídí jej generální ředitel, popř. zástupce generálního ředitele, jež jsou do této funkce jmenováni dle zákona o státní službě	- řídí jej ředitel, popř. zástupce ředitele, jež jsou do této funkce jmenováni dle zákona o státní službě
Hlavními úkoly jsou:	Hlavními úkoly jsou:
- výkon působnosti správního orgánu nejbližší nadřízeného Odvolacímu finančnímu ředitelství	- výkon působnosti správního orgánu nejbližší nadřízeného finančním úřadům
- provádění řízení o správních deliktech	- provádění řízení o správních deliktech
- výkon působnosti ústředního kontaktního orgánu při provádění mezinárodní spolupráce v rámci správy daní	Z pověření ministerstva: - výkon působnosti dílčího kontaktního orgánu při vymáhání některých finančních pohledávek - výkon působnosti kontaktního orgánu při provádění mezinárodní spolupráce v rámci správy daní
- vedení centrální evidence a registrů nezbytných pro výkon působnosti orgánů finanční správy	- vedení evidence a registrů nezbytných pro výkon působnosti orgánů finanční správy
- další úkoly na nichž se Generální finanční ředitelství podílí a úkoly z pověření Ministerstva financí	

Tabulka 2 Generální a Odvolací finanční ředitelství

*Zdroj: § 3 a § 5 zákona č. 456/2011 Sb., vlastní zpracování*

### 5.2.1 Finanční úřady

V České republice existuje celkem 15 finančních úřadů, z nichž 14 je v krajských městech, jejichž název je dle zákona uveden v názvu každého finančního úřadu (např. Finanční úřad pro Zlínský kraj) a jeden je specializovaný. Každý finanční úřad svou působnost vykonává na území vyššího územního samosprávného celku, jehož název je součástí názvu úřadu. Specializovaný finanční úřad pak svou působnost vykonává na území celé ČR. V čele finančního úřadu je ředitel, popřípadě zástupce ředitele, jež jsou do své funkce jmenováni dle zákona o státní službě. (§ 8 odst. 2 zákona č. 456/2011 Sb.)

Dle zákona 456/2011 Sb., § 10 jsou hlavní činnosti finančních úřadů následující:

- výkon správy daní,
- provádění řízení o správních deliktech,
- převod výnosu daní, které vymáhá a které nejsou příjmem státního rozpočtu,
- příjem a evidence splátek a jejich případných úroků z návratných finančních výpomocí poskytnutých Ministerstvem zemědělství v letech 1991 až 1995 včetně,
- výběr a vymáhání peněžitých plnění, jež uložily orgány státní správy,
- vedení evidence a registrů nezbytných pro výkon působnosti orgánů finanční správy,
- výkon finanční kontroly a kontroly dodržování povinností stanovenými právními předpisy upravujícími účetnictví a ukládání případné pokuty účetním jednotkám,
- výkon kontroly správy poplatků, které jsou příjmem státního rozpočtu.

dále z pověření ministerstva:

- přezkoumávání hospodaření krajů včetně hlavního města Prahy a výkon dozoru nad přezkoumáváním hospodaření obcí, dobrovolných svazků a městských částí hlavního města Prahy,
- výkon působnosti dílčího kontaktního orgánu, nebo útvaru při vymáhání některých finančních pohledávek,
- výkon působnosti kontaktního orgánu při provádění mezinárodní spolupráce v rámci správy daní.

### **5.2.2 Zákon o státní službě**

Zákon o státní službě (zákon č. 234/2014 Sb.) je právní předpis, který byl zveřejněn ve Sbírce zákonů ČR dne 6. listopadu 2014 a účinnosti nabyl k 1. lednu 2015. Tento zákon upravuje podmínky, principy a postupy vztahující se k státnímu zaměstnanci a jeho pracovnímu poměru ve státní správě. Dále stanovuje práva a povinnosti státních zaměstnanců, proces získávání a výběru nových pracovníků, ale také postupy pro hodnocení výkonu práce, kariérního rozvoje a odměňování v rámci státní služby. Jeho cílem je zajistit profesionální a efektivní fungování státního aparátu, ochranu práv zaměstnanců a dodržování principů transparentnosti, zákonnosti a služebnosti ve státní správě.

Přijetí tohoto zákona bylo nutné taky zejména ke splnění požadavku ze strany EU, podle kterého je ČR zavázána profesionalizovat a modernizovat systém veřejné správy. (mvcr.cz, 2024)

### 5.3 Definice základních pojmů

#### Rozdíl mezi služebním a pracovním poměrem

Výkon správy daní a ostatních činností Finanční správy v ČR zajišťují zejména státní zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni ve služebním poměru. Služební poměr je právním vztahem mezi státním zaměstnancem a státem a řídí se zejména zákonem o státní službě (zákon č. 234/2014 Sb.), který je právním předpisem v oblasti veřejného práva, nikoliv zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb.), který je využíván pro oblast práva soukromého. Vznik pracovního poměru má podobu pracovní smlouvy, zatím co služební poměr je správní rozhodnutí. (financnisprava.cz, 2024)

#### Státní zaměstnanec

*„Státním zaměstnancem je fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru a zařazena na služební místo nebo jmenována na služební místo představeného k výkonu některé z činností uvedených v § 5.“* (§ 6 odst. 1 zákona č. 324/2014 Sb.)

V rámci služebního poměru mají státní zaměstnanci některé povinnosti, kterými se od zaměstnanců mimo veřejnou správu liší:

- povinnost složit služební slib v den nástupu do služby,
- zkušební doba je v délce 6 měsíců,
- povinnost strpět vyšší míru dispozice (např. vyslání státního zaměstnance bez jeho souhlasu, v souladu se zákonem, na služební cestu),
- povinnost bezúhonnosti,
- povinnost vykonat úřednickou zkoušku,
- povinnost strpět služební hodnocení,
- povinnost dodržování služební kázně,
- povinnost strpět omezení některých politických a sociálních práv,
- omezení hospodářských práv. (financnisprava.cz, 2024)

### **Představený**

*„Představeným je státní zaměstnanec, který je oprávněn vést podřízené státní zaměstnance, ukládat jim služební úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat výkon jejich služby a dávat jim k tomu příkazy. Za představeného se považuje i fyzická osoba, která je oprávněna na základě zákona dávat státnímu zaměstnanci příkazy k výkonu služby; představeným může být i příslušník bezpečnostního sboru nebo voják z povolání.“ (§ 9 odst. 1 zákona č. 324/2014 Sb.)*

### **Úřednická zkouška**

Každý státní zaměstnanec je povinen úspěšně absolvovat úřednickou zkoušku. Všem státním zaměstnancům musí být umožněno absolvovat tuto zkoušku nejpozději před uplynutím doby trvání služebního poměru na dobu určitou, nebo do 12 měsíců ode dne, kdy zaměstnanec začal vykonávat službu v jiném nebo dalším oboru služby.

Úřednická zkouška má 2 části. Obecná část úřednické zkoušky je zaměřena na znalosti organizace a činnost veřejné správy, znalost práv, právních předpisů a povinností a pravidel etiky státního zaměstnance. Zvláštní část je již zaměřena trochu úžeji, a především zkoumá znalost zkoušeného v oblasti vědomostí, schopností a odborných dovedností potřebných k výkonu činnosti v konkrétním oboru služby, jež bude vykonávat.

Pokud státní zaměstnanec zkoušku vykoná úspěšně, je mu zkušební komisí vystaveno osvědčení. Jestliže nedojde k úspěšnému složení zkoušky, je zaměstnanci vystavena písemná zpráva. Jak osvědčení, tak písemná zpráva jsou vyhotoveny ve 2 stejnopisech. Jeden je předán zaměstnanci do vlastních rukou a druhý je založen do osobního spisu zaměstnance. V případě neúspěchu při skládání zkoušky je možné zkoušku opakovat pouze jednou, a to nejdříve jeden měsíc po neúspěšném absolvování prvního pokusu. (mvr.cz, 2024)

## 6 FINANČNÍ ÚŘAD S ÚZEMNÍM PRACOVIŠTĚM VE ZLÍNĚ

Pro účely této bakalářské práce se budeme zaměřovat na finanční úřad s územním pracovištěm ve Zlíně. Tento úřad spadá pod finanční úřad pro Zlínský kraj a jemu podřízené územní pracoviště je územní pracoviště v Otrokovicích. Sídlem zlínského finančního úřadu je dvacátá první budova ve Svitu, která byla v minulosti sídlem jejího zakladatele, Tomáše Bati.

K 10. dubnu 2024 zaměstnávalo územní pracoviště finančního úřadu ve Zlíně 190 zaměstnanců, z čehož je naprostá většina žen, čemuž odpovídá také dotazníkové šetření v kapitole níže.

### 6.1 Získávání pracovníků

Na základě rozhovoru s ředitelkou úřadu a pověřenou pracovnící, jež má na starosti personální činnost, bylo získáno dostatečné množství informací, ze kterých lze detailně popsat, jak je na daném úřadu nastaven proces získávání a výběru pracovníků.

#### 6.1.1 Proces získávání zaměstnanců

Celý proces získávání a výběru zaměstnanců ve státní správě, tedy i na finančním úřadu ve Zlíně, je přesně stanovený na základě zákona o státní službě. Získání nového pracovníka může proběhnout dvěma způsoby. V prvním případě se jedná o interní možnost obsazení volné pozice a to tak, že je osloven zaměstnanec, jenž je postaven mimo službu z organizačních důvodů. Mimo službu mohou být zaměstnanci postaveni až 6 měsíců a v případě potřeby obsazení volného pracovního místa jsou osloveni jako první. V případě, že mimo službu není postaven žádný zaměstnanec, který by obsadil volné pracovní místo, je vyhlášeno standartní výběrové řízení.

#### 6.1.2 Vyhlášení výběrového řízení

Pokud ze strany úřadu dojde k potřebě obsadit volné místo, což se může stát v důsledku odchodu zaměstnance do starobního důchodu, na mateřskou dovolenou, nebo podáním výpovědi zaměstnancem, je třeba vyhlásit výběrové řízení. Výběrové řízení však může být vyhlášeno nejdříve po skutečném odchodu zaměstnance, nikoliv v době, kdy ještě běží jeho výpovědní lhůta.

Prvním krokem tohoto procesu je podání žádosti o vyhlášení výběrového řízení vedoucím pracovníkem. Pověřený vedoucí zaměstnanec tedy musí sepsat žádost o vyhlášení

výběrového řízení, kde přesně specifikuje požadavky na volné pracovní místo. Tato žádost je pak poslána na personální útvar, který následně zveřejní oznámení o výběrovém řízení.

### 6.1.3 Oznámení o výběrovém řízení

Oznámení o výběrovém řízení může zveřejnit pouze personální útvar, jednotlivá územní pracoviště tuto možnost nemají. Zveřejnění probíhá na úřední desce úřadu a na oficiálních webových stránkách. Inzerování jinou formou, například na sociálních sítích sice zákon nezakazuje, ale v současné době tato metoda nespadá mezi oficiální.

Každé oznámení o výběrovém řízení musí obsahovat povinné údaje, které stanovuje § 24 odst. 7 zákona o státní službě. Musí tedy obsahovat údaje o:

- předpokladech a požadavcích podle § 25,
- služebním místě, které má být na základě výběrového řízení obsazeno,
- oboru služby, jehož se výběrové řízení týká,
- tom, zda se jedná o obsazení služebního místa, na němž je služba vykonávána ve služebním poměru na dobu neurčitou, nebo na dobu určitou, v případě služebního poměru na dobu určitou též dobu jeho trvání,
- zákazu konkurence, je-li pro služební místo stanoven,
- zařazení do platové třídy,
- datu, do kterého musí být podána služebnímu orgánu žádost o přijetí do služebního poměru, nebo v případě státního zaměstnance žádost o zařazení na služební místo nebo jmenování na služební místo představeného.

Vzor oznámení o výběrovém řízení je přiložen v příloze P 1.

### 6.1.4 Motivace kandidátů

Stejně jako každá organizace chce mít možnost výběru z co nejvyššího počtu uchazečů a již v rámci informací na inzerátu o volné pracovní pozici motivuje potenciální kandidáty zejména prostřednictvím benefitů, které nabízí, i finanční úřad jich nabízí hned několik, aby do výběrového řízení přilákal velké množství uchazečů. Jedná se zejména o:

- pružnou pracovní dobu,
- příspěvek na stravování,



- MultiSport karta,
- 25 dní dovolené + 5 dní indispozičního volna,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- vlastní rekreační zařízení,
- letní tábor pro děti zaměstnanců,
- zvýhodněné nákupy zboží a služeb u smluvních partnerů. (financnisprava.cz, 2024)

Podle paní ředitelky mezi nejlepší poskytované benefity patří pružná pracovní doba, přičemž zaměstnanci tuto možnost využívají zejména nadpracováním hodin během týdne a v pátek odchází dříve domů. Státní zaměstnanci ale také oceňují vzdělávací program, kdy po absolvování veškerých povinných školení mohou využít i možnosti se dále vzdělávat a následně své znalosti využít při cestě kariérního růstu. Nicméně veškerý postup na jednotlivé pozice je většinou omezen zejména dosaženým vzděláním zaměstnance. Zaměstnanci s vysokoškolskými tituly mají mnohonásobně vyšší potenciál kariérního růstu než zaměstnanci s maturitním vzděláním.

Den	Základní služební/pracovní doba	Volitelná služební/pracovní doba
<b>Pondělí - Čtvrtek</b>	9:00 – 13:00	6:00 – 9:00 13:00 – 20:00
<b>Pátek</b>	9:00 – 12:00	6:00 – 9:00 12:00 – 20:00

Tabulka 3 Pracovní/služební doba zaměstnanců finančního úřadu

*Zdroj: financnisprava.cz, 2024, vlastní zpracování*

Základní služební/pracovní dobou je myšlen časový úsek povinné přítomnosti zaměstnance na pracovišti (pondělí–čtvrtek 4 hodiny, pátek 3 hodiny) a volitelnou služební/pracovní dobou jsou myšleny časové úseky, v nichž si zaměstnanec může sám zvolit začátek a konec služební/pracovní doby v jednotlivých dnech. (financnisprava.cz, 2024)

### 6.1.5 Podávání žádostí od uchazečů

Žádosti mohou podávat jak stávající zaměstnanci, kteří mají zájem o zařazení na jiné služební místo, tak kdokoliv mimo úřad, kdo má o danou pracovní pozici zájem. Každé

oznámení o výběrovém řízení má přílohu, v níž je specifická žádost pro konkrétní pozici a je nutné ji použít.

Všichni zájemci si musí pečlivě přečíst oznámení o výběrovém řízení, které obsahuje veškeré bližší informace týkající se obsazované pozice a následně vyplnit a odeslat žádost o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo/jmenování na služební místo představeného. Dále musí být k žádosti přiloženy veškeré požadované přílohy, které jsou v konkrétním oznámení o výběrovém řízení uvedeny. Zpravidla jde o:

- životopis,
- originál, nebo úředně ověřenou kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- výpis z evidence Rejstříku trestů nebo lze do žádosti uvést údaje nutné k vyžádání výpisu ze strany služebního orgánu,
- čestné prohlášení (je buďto součástí žádosti, nebo lze připojit čestné prohlášení na vlastním formuláři),
- a další, v závislosti na konkrétní pozici.

Žádosti se všemi nezbytnými přílohami je možné odeslat poštou na adresu zlínského finančního úřadu, elektronicky s uznávaným elektronickým podpisem na elektronickou adresu úřadu, prostřednictvím veřejné datové sítě do datové schránky úřadu, popřípadě osobně odevzdat na podatelnu. (financnisprava.cz, 2024)

Vzor žádosti o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo je přiložen v příloze P 2.

#### **6.1.6 Postup po skončení lhůty pro podávání žádostí**

Podle zákona o státní službě (§24 odst. 10) nesmí být lhůta pro podání žádosti kratší než 7 dnů. Zmeškání této lhůty nelze prominout a po jejím uplynutí se také nepřipouští změna žádosti. Jakmile skončí lhůta pro podávání žádostí, která je vždy uvedena v oznámení o výběrovém řízení, jsou obálky s žádostmi otevírány v pořadí, ve kterém na úřad dorazily. Každý žadatel je následně pozván k pohovoru, nebo vyrozuměn o vyřazení jeho žádosti na základě některého z důvodů, stanovených zákonem.

Pokud během vyhlášeného výběrového řízení nedojde k obdržení žádné žádosti, je finanční úřad povinen výběrové řízení zrušit a vyhotovit záznam o zrušení výběrového řízení. (financnisprava.cz, 2024)

### 6.1.7 Pohovor s uchazeči

Na územní pracoviště zlínského finančního úřadu se zpravidla hlásí maximálně 2-5 vhodných uchazečů, kteří jsou pozváni k osobnímu pohovoru. V případě, že se jedná o běžné pozice, uchazeči jsou hodnoceni pouze na základě osobního pohovoru a dokumentů přiložených k žádosti. Jde-li však o pozici vedoucího, nebo ředitele úřadu, může být pohovor doplněn písemnou zkouškou, na což jsou ale žadatelé upozorněni před konáním samotného pohovoru.

Osobní pohovor probíhá před tří člennou komisí, která má dopředu přichystaných 6 otázek, jež jsou pro všechny uchazeče stejné. U pohovoru sedí také tajemník, který zapisuje veškeré poznatky. V zákoně o státní službě není přesně specifikováno, jaký by měl být obsah jednotlivých otázek. Jejich znění si připraví členové komise, dle vlastních potřeb. Na zlínském úřadu se v první řadě otázky zaměřují na důvody, proč se kandidát uchází o místo ve státní správě, co očekává a zda ví, na jakém principu finanční úřad funguje. Zbylé otázky pak zkoumají znalosti uchazeče v oblasti daní a členové komise tak zjišťují, zda se uchazeč orientuje v aktuálních změnách daňové problematiky.

### 6.1.8 Proces výběru nejvhodnějšího kandidáta

Každý člen výběrové komise má k dispozici 10 bodů, kterými hodnotí všechny uchazeče. Již dopředu je stanoven minimální počet bodů, který musí uchazeč získat, aby byl úspěšný. Tajemník přisedící tří členné komisi po ukončení všech pohovorů body sečte a uchazeče roztrídí na úspěšné a neúspěšné. Sestaví se protokol o průběhu a výsledku výběrového řízení, kdy členové komise vyberou maximálně 3 nejúspěšnější kandidáty a během dalšího zasedání mezi sebou konzultují a hodnotí každého z nich. Zákon nestanoví, že výběrové řízení musí vyhrát kandidát s nejvyšším počtem bodů, členové komise se mohou rozhodnout pro kteréhokoliv z nich. Následně je uzavřena dohoda mezi bezprostředně nadřízeným zaměstnancem a služebním orgánem. Tato dohoda musí obsahovat veškeré údaje, které stanovuje zákon o státní službě §28. Po uzavření dohody pověřený zaměstnanec kontaktuje vybraného uchazeče a dohodne se s ním na detailech další spolupráce.

O celém průběhu a výsledku výběrového řízení je sepisován protokol, do kterého je žadateli po jeho požádání umožněno nahlédnout. (financnisprava.cz, 2024)

### 6.1.9 Služební poměr

Vítězný kandidát, který souhlasí s výsledkem výběrového řízení a přijme nabídku zaměstnaní se rozhodnutím služebního orgánu přijme do služebního poměru (pokud se již nejedná o státního zaměstnance) a je zařazen/jmenován na služební místo. Ostatní neúspěšní žadatele jsou o výsledku výběrového řízení vyrozuměni prostřednictvím datové schránky, nebo e-mailem. (financnisprava.cz, 2024)

Na základě rozhodnutí o přijetí do služebního poměru, rozhodnutí o zařazení na služební místo a rozhodnutí o jmenování na služební místo představeného, jehož kritéria a obsah stanoví zákon o státní službě v § 30, je nový státní zaměstnanec přijat na dobu neurčitou, se zkušební dobou 6 měsíců a podmínkou splnění úřednické zkoušky v prvním roce zaměstnání. Nesplněním úřednické zkoušky služební poměr zaniká. Tímto rozhodnutím je také zaměstnanec zařazen do platové třídy, dle přílohy P 3. (§ 30 zákona č. 234/2014 Sb.)

Služební poměr vzniká dnem, který je taktéž uveden v tomto rozhodnutí a v den nástupu do služby státní zaměstnanec skládá před služebním orgánem slib, jehož znění je následující:

*„Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu státní služby se budu řídit právními a služebními předpisy a v souladu s nimi příkazy představených. Své povinnosti budu vykonávat rádně, nestranně, svědomitě, odborně a v zájmu České republiky, nebudu zneužívat postavení státního zaměstnance a budu se chovat a jednat tak, aby nebyla ohrožena důvěra ve státní službu.“* (§ 32 odst. 2 zákona č. 324/2014 Sb.)

Služební slib je složen po prohlášení ze strany státního zaměstnance „Tak slibuji!“, dle § 32 odst. 4 zákona o státní službě a vlastnoručním podpisem do úředního záznamu o složení služebního slibu.

### 6.1.10 Adaptační proces nového zaměstnance

Každý nový státní zaměstnanec má na finančním úřadu ve Zlíně přiděleného garanta, jenž odpovídá za jeho seznámení se s úřadem, náplní práce a kolektivem. Tento garant je zaměstnanci k dispozici 5 měsíců, během kterých probíhá základní adaptační proces. Garant zaměstnanci předává zpětnou vazbu, stejně jako jej hodnotí se svým přímým nadřízeným. Po 5 měsících proběhne schůzka se zaměstnancem, garantem a ředitelem odboru, kde si všichni vzájemně předají zpětnou vazbu a proberou budoucnost zaměstnance na jeho pracovní pozici.

Celkový adaptační proces zaměstnance však probíhá zhruba 2 roky, během kterých musí zaměstnanec úspěšně absolvovat veškeré povinné zkoušky a semináře. Jakmile zaměstnanec všechno splní, je považován za „hotového“ zaměstnance a v rámci karierního postupu mu jsou nabídnuty možnosti následného vzdělávání. Jak již bylo zmíněno v kapitolách výše, karierní růst ve státní správě ČR je zákonem omezen dosaženým vzděláním každého jedince.

## 6.2 Fluktuace zaměstnanců na finančním úřadu ve Zlíně

Rok	Počet odchodů
2019	13
2020	12
2021	12
2022	16
2023	23
2024	2
<b>Celkem</b>	<b>65</b>

Tabulka 4 Fluktuace zaměstnanců na finančním úřadu ve Zlíně

*Zdroj: interní podklady z přílohy P 4, vlastní zpracování*

Tabulka fluktuace zaměstnanců na finančním úřadu ve Zlíně ukazuje, že míra odchodu zaměstnanců v posledních 5 letech je poměrně vysoká. Z celkového počtu 190 zaměstnanců během 5 let odešlo zhruba 34 % z nich. Nejvíce zaměstnanců odchází během prvních 2 let, které jsou dle názoru ředitelky úřadu nejkritičtější, jelikož je na zaměstnance v tomto období vyvíjen největší nátlak, protože daňová problematika je velmi složitá. Zároveň může být problém také na straně finančního ohodnocení státních zaměstnanců.

Rok	Počet vyhlášených VŘ	Počet zrušených VŘ	Zrušení služebního/pracovního poměru ve zkušební době zaměstnancem/zaměstnavatelem
2020	21	6	2/0
2021	26	6	2/1
2022	18	10	3/1
2023	17	4	3/0
2024	7	1	0/0
<b>Celkem</b>	89	27	10/2

Tabulka 5 Celkový počet výběrových řízení v letech 2020-2024

*Zdroj: interní podklady z přílohy P 4, vlastní zpracování*

Pro územní pracoviště finančního úřadu Zlín bylo během posledních 5 let vyhlášeno celkem 89 výběrových řízení na různé pracovní pozice z čehož bylo následně zrušeno zhruba 30 % z nich, zejména pro nedostatečný počet vhodných kandidátů. Poslední sloupec ukazuje počet odchodů zaměstnanců ve zkušební době (během prvních 6 měsíců). Dle tohoto ukazatele je jasné, že mnohem více zaměstnanců odchází dobrovolně, přičemž většina z nich svému nadřízenému uvedla, že odchází z důvodu náročnosti práce, pouze jeden zaměstnanec sdělil, že odchází z důvodu nízkého platového ohodnocení. Dle mého názoru mají ale tyto dva faktory velmi úzkou spojitost.

## 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ZAMĚŘENÉ NA VÝBĚROVÝ PROCES NA FINANČNÍM ÚŘADU VE ZLÍNĚ

Dotazníkové šetření probíhalo od března 2024 do začátku května 2024, přičemž ze strany personalistky finančního úřadu bylo osloveno zhruba 40 zaměstnanců, z nichž 26 dotazník ochotně vyplnilo.

Pro dotazníkové šetření jsem využila online formu přes portál Survio. Zaměstnanci finančního úřadu dostali prostřednictvím interní e-mailové komunikace odkaz na webové stránky a QR kód dotazníku s prosbou o jeho vyplnění. Mohli si tedy zvolit cestu, která jim byla příjemnější a dotazník tak vyplnit buďto prostřednictvím počítače, nebo svého mobilního zařízení.

Každý respondent dostal možnost vyjádřit svůj názor a zkušenost v 19 otázkách, které byly zaměřeny jak na osobní otázky týkající se konkrétního respondenta, tak na průběh jeho výběrového řízení.

### 7.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

#### Otázka č. 1: Pohlaví zaměstnanců.

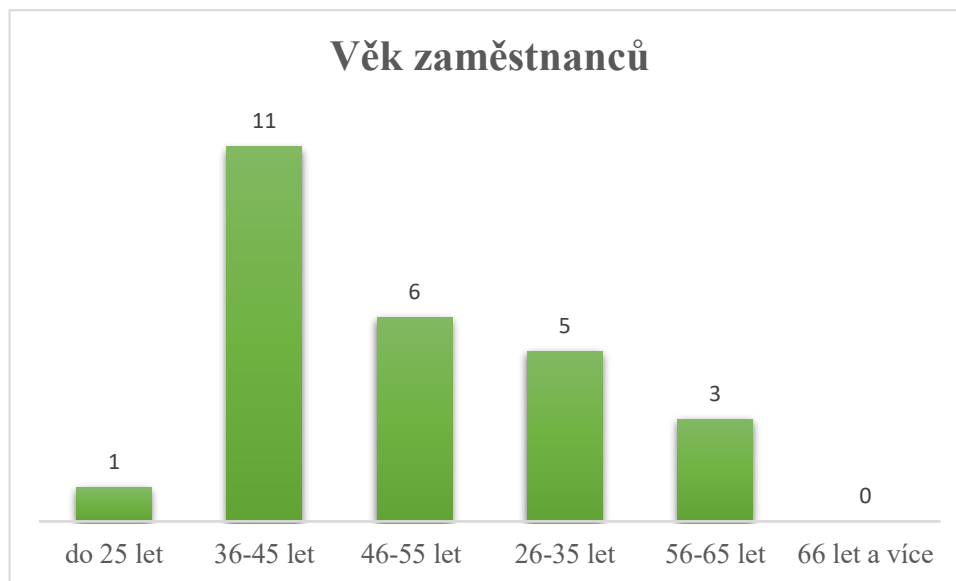
Dotazník vyplnilo celkem 26 zaměstnanců, přičemž se jednalo ve 100 procentech o ženy. Na základě osobního pohovoru s ředitelkou finančního úřadu se tento výsledek dal očekávat, jelikož sama sdělila, že na finančním úřadu s územním pracovištěm ve Zlíně, pracuje převážná většina žen a muži jsou v tomto případě v jednotkách procent.



Obrázek 5 Pohlaví zaměstnanců

**Otázka č. 2: Věková kategorie zaměstnanců.**

Věková kategorie zaměstnanců je rozdělena do 6 skupin. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou respondenti ve věku 36-45 let, což do dotazníku uvedlo celkem 11 z nich. Téměř stejných hodnot dosahují skupiny 46-55 let (6 zaměstnanců) a 26-35 let (5 zaměstnanců). 3 zaměstnanci uvedli, že patří do věkové skupiny 56-65 let a pouze jeden respondent je mladší než 25 let. V důchodovém věku pak na finančním úřadu z dotázaných nikdo napracuje.



Obrázek 6 Věk zaměstnanců

**Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete na Vaší současné pracovní pozici?**

Jak již bylo uvedeno v kapitole výše, je na finančním úřadu ve Zlíně poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců, přičemž nejvíce zaměstnanců opustí své pracovní místo v průběhu prvních dvou let, což naznačuje také tento graf. Nejvíce respondentů pracuje na úřadu méně než dva roky. 9 dotázaných zaměstnanců svou činnost vykonává 3-5 let a mnohem nižší počet respondentů uvedlo, že na úřadu pracuje více než 6 let.

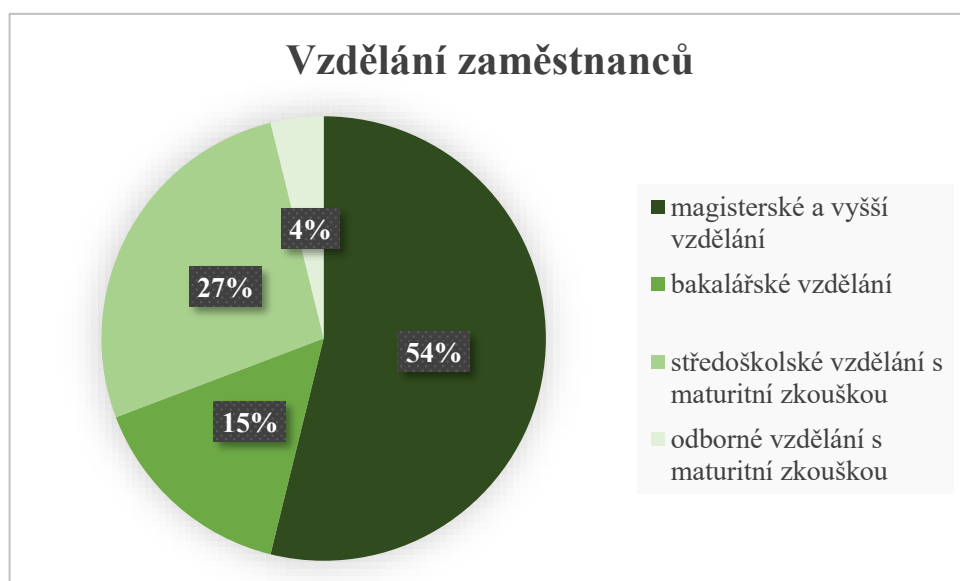




Obrázek 7 Délka pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců

#### Otázka č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

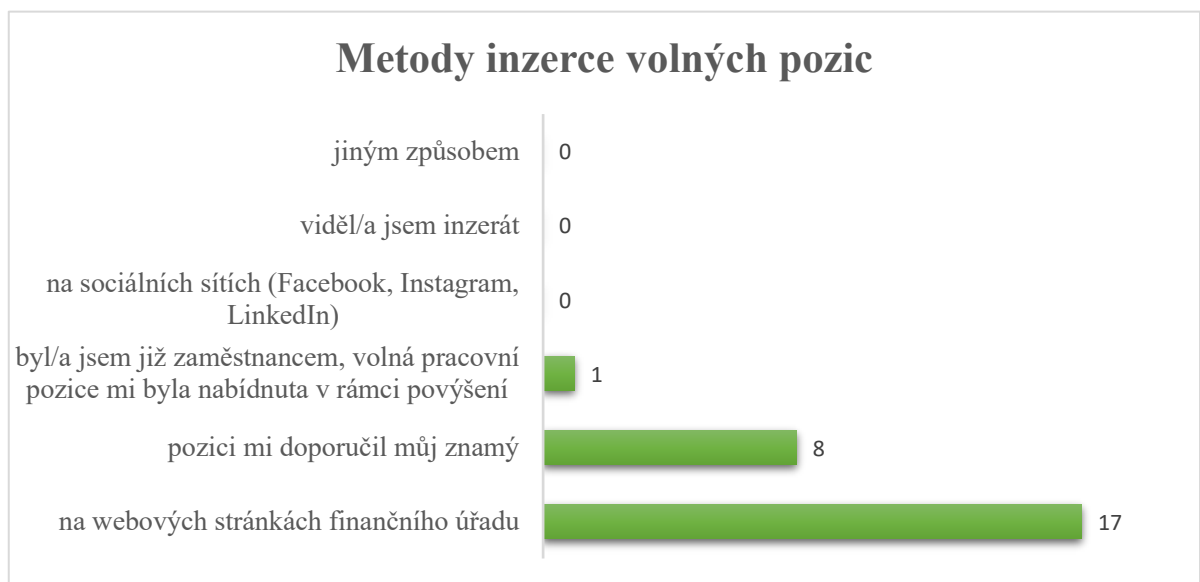
Ve státní správě se státní zaměstnanci zařazují do platových tříd, které jsou pro každého jedince počítány nejen z počtu odpracovaných let, ale také výší dosaženého vzdělání. Z tohoto důvodu usuzují, že více než polovina zaměstnanců finančního úřadu má právě magisterské a vyšší vzdělání. Překvapivé může však být, že 27 % respondentů má pouze maturitní zkoušku, což je v budoucnu může limitovat v karierním postupu, pokud se však nerozhodnou dále studovat. Dle slov paní ředitelky mají zaměstnanci finančního úřadu podporu ve studiu vysoké školy, má-li však zaměření slučitelné s výkonem jejich pozice.



Obrázek 8 Vzdělání zaměstnanců

**Otázka č. 5: Jakou formou jste se dozvěděl/a o Vaší současné pracovní pozici?**

Na základě zhodnocení dat na tomto grafu můžeme říct, že zde jde jasně vidět, jaké metody získávání zaměstnanců finanční úřad využívá a že skutečně své volné pozice zveřejňuje pouze na místech, které stanoví zákon. 17 z 26 současných zaměstnanců uvedlo, že se o své pracovní pozici dozvědělo na oficiálních webových stránkách finančního úřadu. Osmi zaměstnancům bylo doporučeno se přihlásit na výběrové řízení od známého a pouze 1 zaměstnanec změnil svou pozici v rámci povýšení. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci neuvedli žádnou jinou metodu, kterou by se o výběrovém řízení dozvěděli, usuzují, že skutečně nejsou finančním úřadem aktivně využívány.



Obrázek 9 Metody inzerce volných pozic

**Otázka č. 6: Byl popis pracovní pozice, o kterou jste se ucházel/a, dostačující již na platformě, kde byla pozice inzerována?**

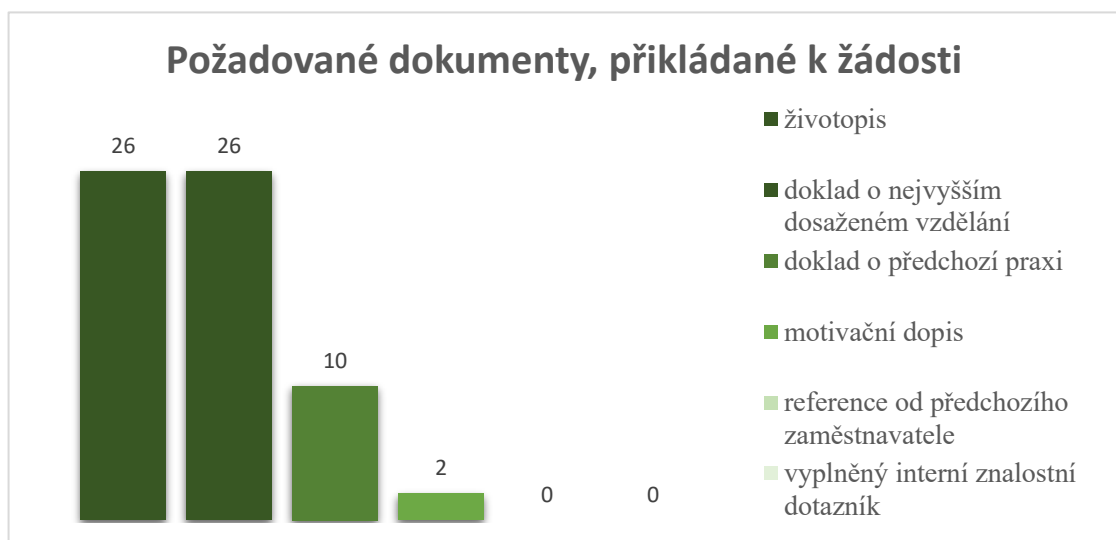
Naprostá většina respondentů se shoduje, že popis pracovní pozice na platformě, kde byla inzerována byl dostatečný, 5 dotázaných zaměstnanců jej dokonce vyhodnotil jako výborný. Pouze jeden zaměstnanec s ním nebyl úplně spokojen. Tento výsledek hodnotím jako velmi kladný, ale zároveň i očekávaný, jelikož zveřejnění oznámení o výběrovém řízení se řídí striktními pravidly, které musí personalisté dodržovat, a proto by popis pracovní pozice v sektoru státní správy měl skutečně odpovídat reálné náplni pracovní činnosti.



Obrázek 10 Dostatečnost popisu pracovní pozice

#### Otázka č. 7: Jaké dokumenty po Vás byly ze strany Vašeho současného zaměstnavatele vyžadovány?

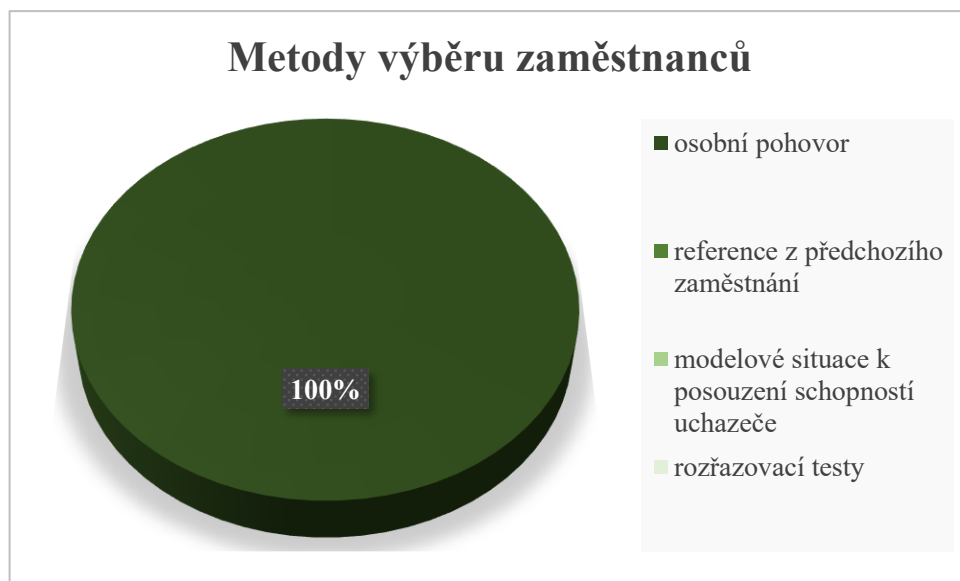
Všichni dotazovaní zaměstnanci uvedli, že po nich byl vyžadován životopis a doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, pouze 10 respondentů muselo dodat také doklad o předchozí praxi a 2 zaměstnanci ke svým dokumentům přikládali i motivační dopis. Tato informace je shodná s tím, co mi bylo sděleno v rámci osobního pohovoru. Životopis a doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání je po uchazečích vyžadován vždy, ostatní dokumenty jsou požadovány podle druhu pracovní pozice. Interní znalostní dotazníky jsou například požadovány jen pro některé typy vedoucích a vyšších pozic.



Obrázek 11 Dokumenty přikládané k žádosti

**Otázka č. 8: Které z uvedených metod byly ze strany Vašeho současného zaměstnavatele při výběrovém řízení využity?**

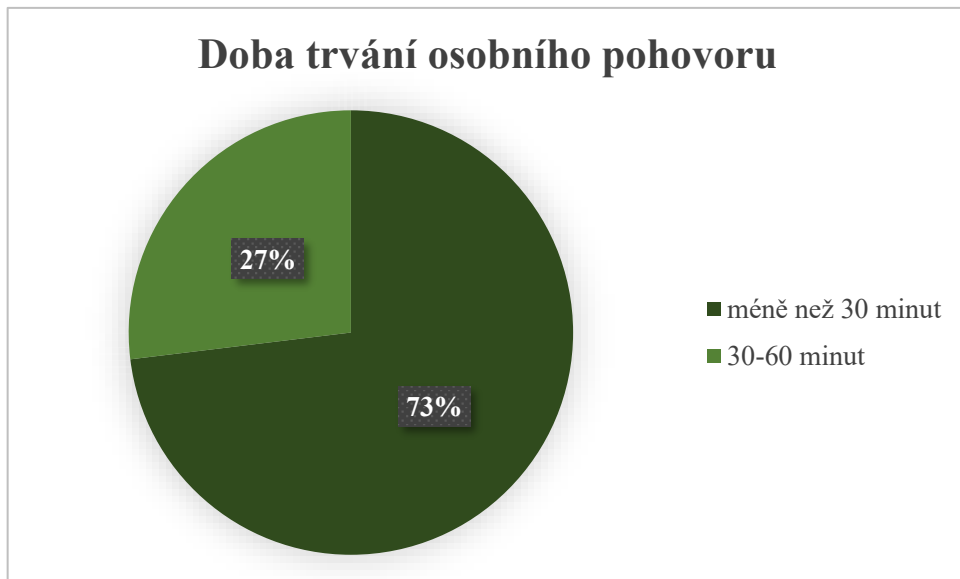
Na Zlínském finančním úřadu se z uvedených metod skutečně využívá pouze metoda osobního pohovoru. Vzhledem k tomu, že se na jednotlivé volné pozice hlásí jen pár kandidátů, není potřeba jiných metod výběru. Osobní pohovor je po dodání veškerých ostatních požadovaných dokumentů dostačující, tudíž i výsledek odpovědí ze strany zaměstnanců je jednotný.



Obrázek 12 Metody výběru zaměstnanců

**Otázka č. 9: Jak dlouho trval pohovor při Vašem výběrovém řízení?**

Ohledně délky trvání osobního pohovoru 19 zaměstnanců uvedlo, že trval méně než 30 minut, pouze u 7 zaměstnanců pohovor tuto dobu přesáhl a jeho čas byl v rozmezí 30-60 minut. Jelikož má výběrová komise přesně 6 strukturovaných otázek a jsou pro všechny uchazeče stejné, je tedy pravděpodobné, že skutečně není potřeba více času při osobním setkání a výběrová komise je tak schopna stihnout všechny pohovory během jednoho, maximálně 2 dnů.



Obrázek 13 Doba trvání osobního pohovoru

**Otázka č. 10: Byl podle Vás personalista při Vašem pohovoru dostatečně připravený?**

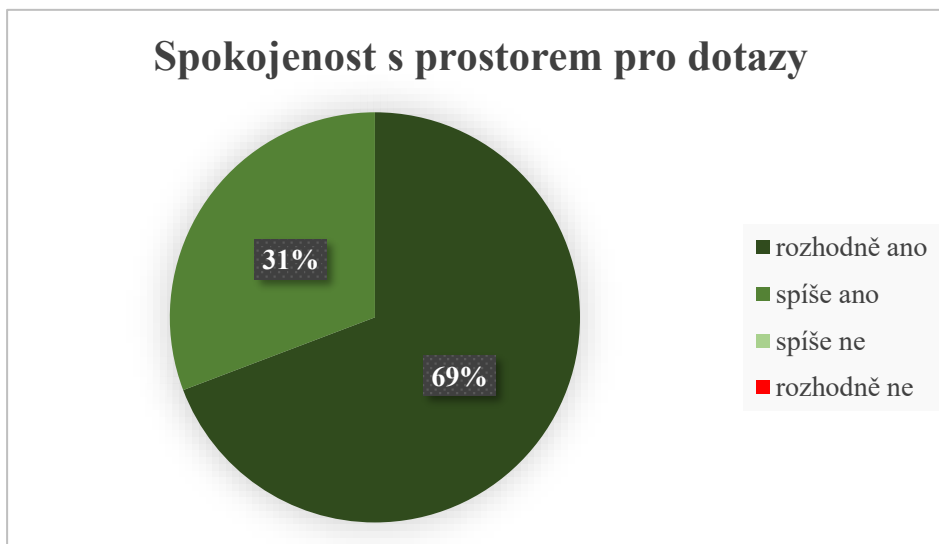
Podle názoru 92 % zaměstnanců byla výběrová komise perfektně připravena při vedení osobního pohovoru, zbylých 8 % bylo s přípravou sice méně spokojeno, nicméně žádný z respondentů si nemyslí, že by příprava ze strany komise nebyla dostatečná.



Obrázek 14 Spokojenost zaměstnanců s vedením pohovoru

**Otázka č. 11: Měl/a jste dostatečný prostor pro Vaše dotazy?**

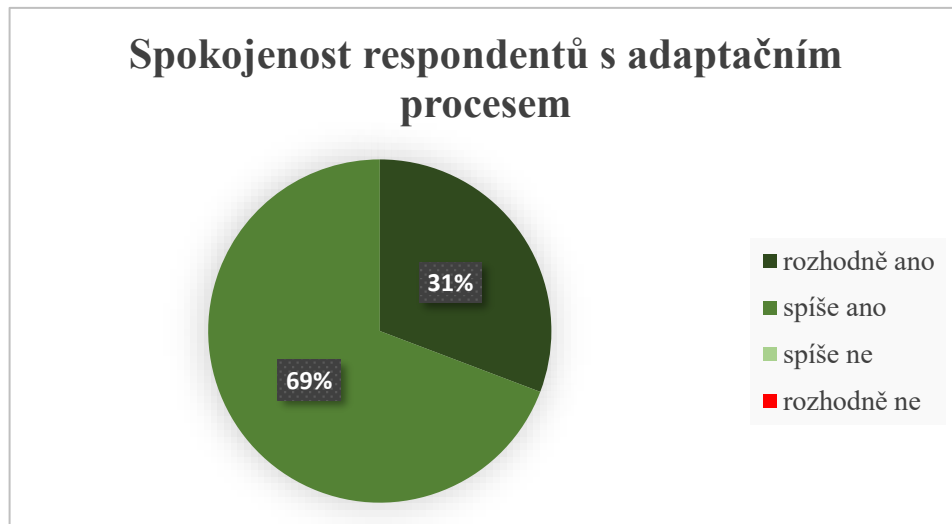
Z analýzy dotazníku vyplývá, že v případě nejasností bylo 69 % dotazovaných zaměstnanců velmi spokojeno s prostorem, který jim byl poskytnut pro případné dotazy a dalších 8 odpovědělo, že byli také spíše spokojeni. Nespokojený nebyl ani jeden z nich.



Obrázek 15 Spokojenost zaměstnanců s prostorem pro dotazy

**Otázka č. 12: Proběhla po Vašem nástupu na pracovní pozici dostatečná adaptace?**

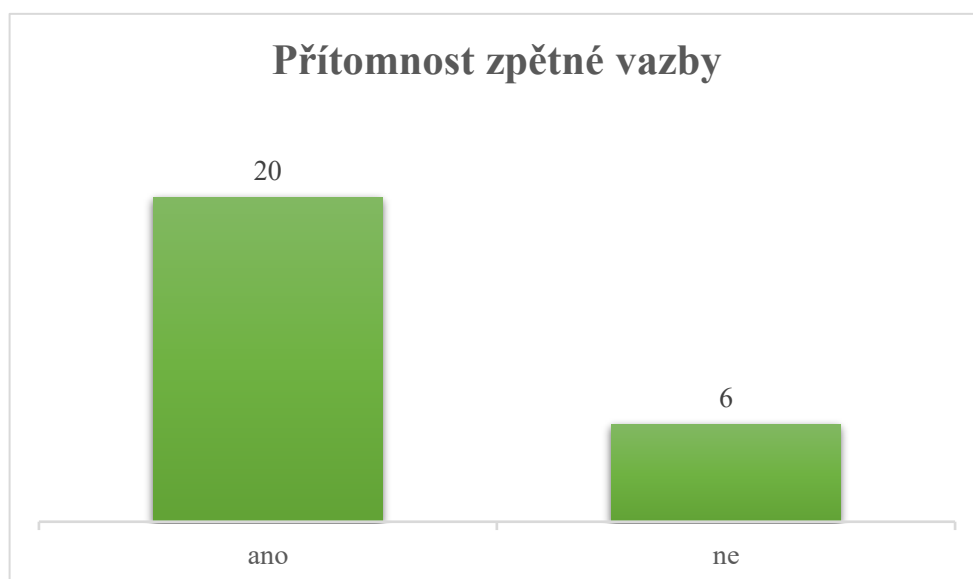
Otázka adaptace nového zaměstnance v jakékoliv organizaci je dle mého názoru stěžejní, jelikož tento proces může mít velmi velký vliv na následnou dobu zaměstnání a výkon nového zaměstnance. Podle názoru současných zaměstnanců finančního úřadu ve Zlíně je adaptační proces dostatečný, jelikož 18 respondentů odpovědělo, že byli s celým procesem spíše spokojeni a dalších 8 dotazovaných bylo velmi spokojeno. Opět žádný ze zaměstnanců neodpovídal v neprospěch řešeného procesu.



Obrázek 16 Spokojenost respondentů s adaptačním procesem

**Otázka č. 13, 14 a 15: Byla během Vašeho adaptačního procesu využita zpětná vazba? V případě, že byla využita, byla podle Vás přínosná?**

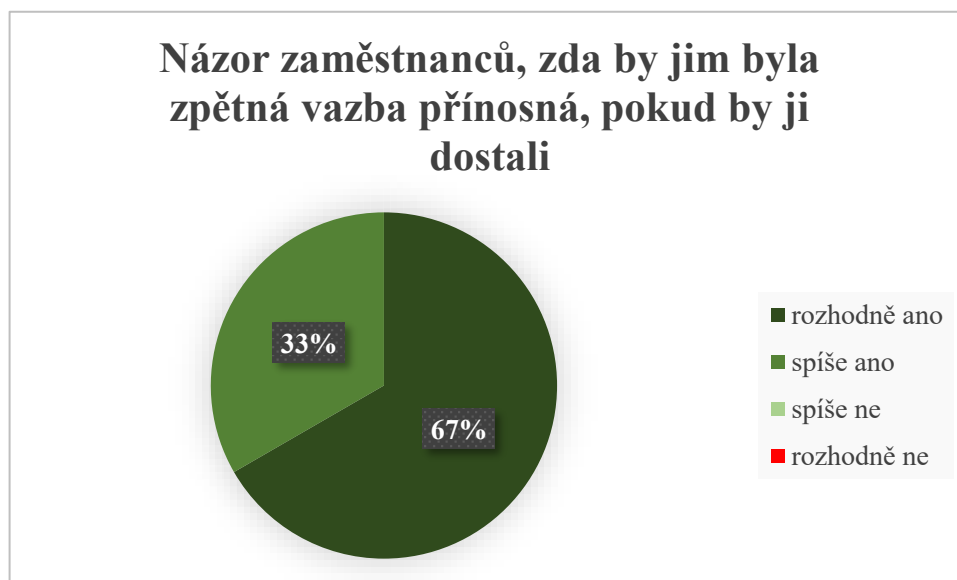
Otázky 13-15 byly velmi úzce spjaty a zaměřeny na přítomnost a přínos zpětné vazby v adaptačním procesu. 20 respondentů uvedlo, že během jejich adaptace jim pověřený pracovník poskytoval zpětnou vazbu, přičemž 11 zaměstnanců s ní bylo velmi spokojeno, 8 zaměstnanců ji považuje za spíše přínosnou a pouze jeden respondent uvedl, že s ní nebyl docela spokojen. U 6 dotazovaných zaměstnanců zpětná vazba nebyla poskytována, přičemž všichni se shodli na tom, že by jim byla přínosná.



Obrázek 17 Přítomnost zpětné vazby



Obrázek 19 Přínos zpětné vazby u zaměstnanců, kterým byla poskytnuta



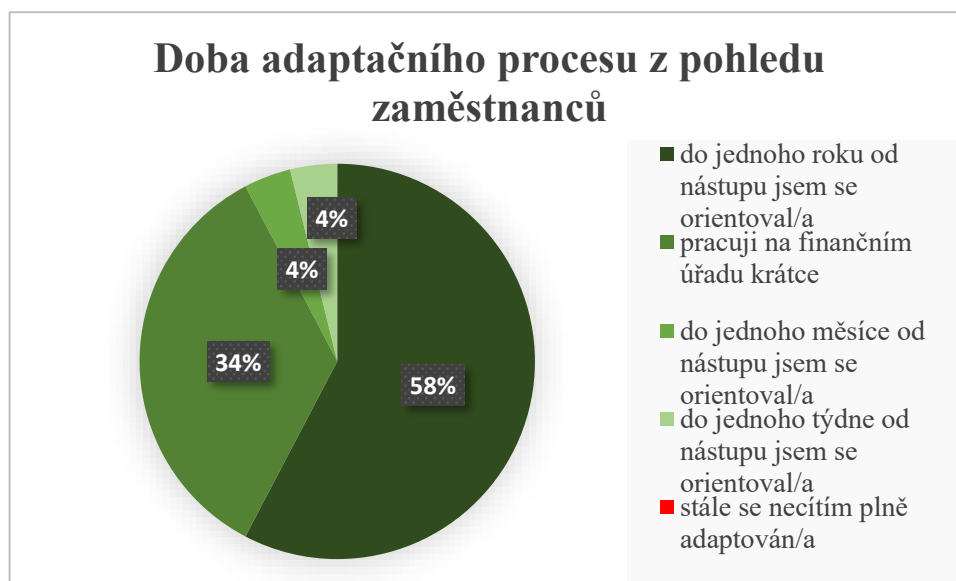
Obrázek 18 Názor zaměstnanců, zda by jim byla zpětná vazba přínosná, pokud by ji dostali

**Otázka č. 16: Jak dlouho si myslíte, že trvala Vaše adaptace?**

Více než polovina dotázaných zaměstnanců se shoduje na tom, že na své pracovní pozici se orientovali zhruba 1 rok od jejich nástupu. 34 % respondentů pracuje na finančním úřadu krátkou dobu, tudíž přesně ještě nedokážou posoudit, jak dlouho jejich adaptace potrvá a pouze 2 zaměstnanci se cítili adaptovaní za méně než rok. Dle informací ze strany ředitelky úřadu však celkový proces adaptace trvá i dva roky, díky náročnosti pracovní náplně. Z této statistiky tedy usuzují, že názor zaměstnanců je myšlen spíše z hlediska svého pracoviště a



pracovního kolektivu než z pohledu pracovní náplně, kterou jsou schopni na požadované úrovni vykonávat zhruba po 2 letech od nástupu.



Obrázek 20 Doba adaptačního procesu z pohledu zaměstnanců

#### Otázka č. 17: Odpovídá popis Vaší pracovní pozice i skutečné náplni práce?

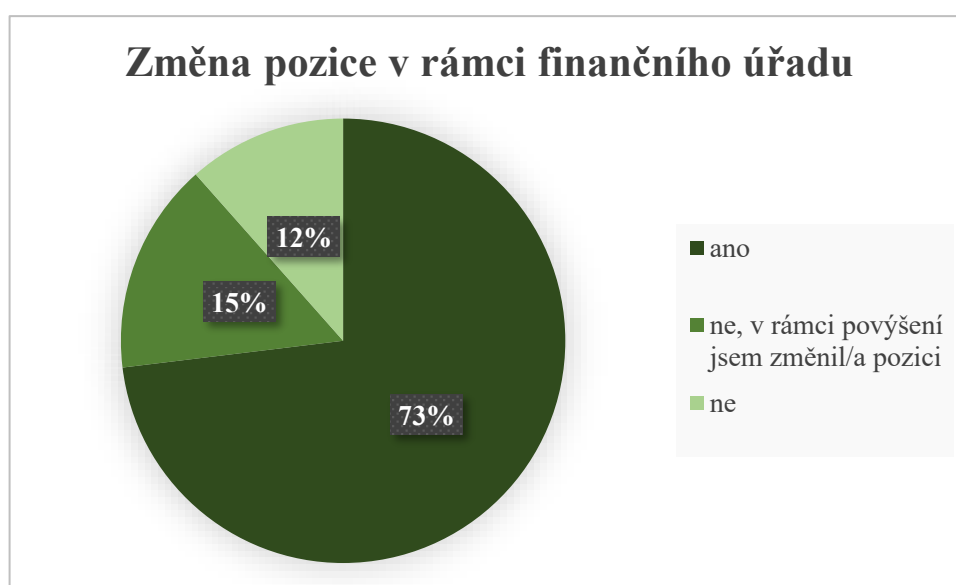
Všichni respondenti se v této otázce opět shodli kladně, 7 z nich si myslí, že popis jejich pracovní pozice naprosto odpovídá i skutečné náplni práce a zbylých 19 zaměstnanců, což je 73 % z celkového počtu respondentů je přesvědčeno, že jejich náplň práce je víceméně s tímto popisem shodná. Díky tomu můžeme zhodnotit, že skutečně na finančním úřadu po svých zaměstnancích vyžadují činnosti, na které jsou určeni.



Obrázek 21 Soulad popisu pracovní pozice se skutečnou náplní práce

**Otázka č. 18: Pracujete stále na stejné pracovní pozici, na kterou jste původně nastoupil/a?**

Více než 70 % dotázaných zaměstnanců stále pracuje na stejné pozici, na kterou původně nastoupilo, dalších 12 % z nich změnilo svou pozici z různých důvodů a 15 % respondentů uvedlo, že v rámci povýšení již pracuje na jiném pracovním místě. Kariérní postup každého zaměstnance je na zlínském finančním úřadu vždy vítán, jediným úskalím je již zmiňované dosažené vzdělání, které může schopné a motivované zaměstnance dělit od osobního postupu.



Obrázek 22 Změna pozice v rámci finančního úřadu

**Otázka č. 19: Pokud byste byl/a v pozici zájemce o pracovní pozici na finančním úřadu dnes, kde byste s největší pravděpodobností informaci o volných pracovních místech hledal/a?**

Poslední otázka byla zaměřena zejména na názor ze strany zaměstnanců, kde by dnes vyhledávali informaci o volných pracovních místech na finančním úřadu. Při volbě odpovědi si mohli vybrat z více možností. 100 % dotázaných zaměstnanců by hledalo tuto informaci na oficiálních webových stránkách, což není nijak překvapivý výsledek, jelikož tam finanční úřad oznámení o výběrovém řízení vystavuje povinně. Stejný počet odpovědí získaly možnosti vyhledávání na internetových portálech pracovního trhu (jobs.cz) a zjišťování informací prostřednictvím okruhu svých známých, tuto volbu zvolilo 8 dotázaných. 6 respondentů by se na volná pracovní místa na finančním úřadu ptalo na úřadu práce, 3 by

také nevynechali inzerci v tisku a rádiu a pouze 1 respondent by k hledání práce ve státní správě využil sociální sítě a personální agenturu.



Obrázek 23 Četnost míst, kde by zaměstnanci vyhledávali volnou pracovní pozici nyní

## 7.2 Zhodnocení celkového šetření

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a informací poskytnutých ze strany pověřených zaměstnanců finančního úřadu můžeme zhodnotit, že většina odpovědí z obou stran se shoduje, a tudíž je zřejmé, že proces výběrového řízení probíhá podle stanovené formy, kterou určuje zákon.

Na územním pracovišti finančního úřadu ve Zlíně pracují převážně ženy, a to ve věku 36-55 let. Dle mého názoru, je výsledek takový hlavně z důvodu tabulkového platu státních zaměstnanců, který začíná na poměrně nízkých hodnotách, přičemž v těchto věkových kategoriích, již mají zaměstnanci nějaké roky odpracované a plat tedy vyšší. Pro mladé lidi tento způsob ohodnocení pravděpodobně není dostačující, obzvláště pak pro muže, kteří jsou často postaveni do funkce živitele rodiny.

Na problematiku vysoké fluktuace zaměstnanců je upozorňováno již v kapitole výše a dotazníkové šetření tento fakt potvrzuje tím, že většina respondentů na finančním úřadu pracuje méně než dva roky.

Vzdělání státních zaměstnanců taktéž ovlivňuje výši jejich platového zařazení, což je pravděpodobně důvodem vysokoškolského vzdělání u více než poloviny zaměstnanců. Překvapivý je ale zejména výsledek počtu středoškolsky vzdělaných zaměstnanců, jelikož jejich karierní cesta bude tímto faktem ztížená a stejně tak posouvání v platové třídě pro ně bude o to náročnější.

Metody získávání zaměstnanců, které jsou v současné době na finančním úřadu využívány, by z mého pohledu měly být stěžejní, jelikož právě díky nim se na svá místa lidé dostávají. Inzerce volných pracovních pozic pouze na oficiálních webových stránkách finanční správy podle mě není dostačující, a dokonce bych využití pouze této metody zhodnotila jako podceňované, jelikož množství přihlášených kandidátů je klíčové pro celý proces získávání nových lidských zdrojů. Právě toto je tedy oblast, na kterou by se personalisté měli zaměřit, aby proces získávání zaměstnanců byl více efektivní.

Stejně jako slabé stránky, má celkový proces náborového řízení i ty silné. V tomto případě se jedná především o kvalitu zpracování popisu jednotlivých pozic, jelikož se zaměstnanci v celku jednotně shodují na tom, že skutečně jejich náplň práce odpovídá jejímu popisu, což hodnotím velmi kladně.

Vzhledem k aktuálnímu počtu uchazečů, kteří se hlásí na výběrová řízení na zlínském finančním úřadu, hodnotím volbu metody osobního pohovoru jako dostačující, jelikož v takovém malém počtu skutečně není potřeba využití jiných metod, které by výběrové komisi pomohly uchazeče rozřadit na úspěšné a neúspěšné. Dokonce se zaměstnanci i shodují na výborné připravenosti účastníků jejich výběrového řízení, což hraje také velkou roli v tomto procesu. Avšak v případě vyššího zájmu o práci ve státní správě ze strany veřejnosti by bylo nutné se i na tuto oblast zaměřit a zvážit její zefektivnění pomocí volby vhodné kombinace metod výběru.

Oblastí, ve které spatřuji ještě mírné nedostatky je adaptační proces nových zaměstnanců. Nějaký způsob tohoto procesu na finančním úřadu jednoznačně probíhá, nicméně zcela jistě by bylo dobré jej nepodceňovat a například věnovat zvláštní pozornost poskytování zpětné vazby. Podle mého názoru dokáže do značné míry ovlivnit rozhodování nového zaměstnance v setrvání na jeho pracovní pozici, jelikož díky ní si dokáže udělat analýzu svých silných a slabých stránek a lépe tak zhodnotit, jestli je pro něj dané místo vhodné, zda chce v práci pokračovat anebo se dokonce posunovat výš.

Celkově tedy obecný proces získávání a výběru zaměstnanců na finančním úřadu ve Zlíně hodnotím kladně jen s lehkými nedostatky, které jsou poměrně snadno vylepšitelné. Je zřejmé, že ze strany úřadů státní správy se musí dodržovat zákon, který veškeré postupy stanoví, ale také je možné zavést malá zlepšení, která jej nebudou porušovat, pouze pomohou k efektivnějšímu dosahování cílů v oblasti řízení lidských zdrojů.

## 8 NÁVRHY MOŽNÝCH ZLEPŠENÍ V PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Na základě osobního rozhovoru s ředitelkou úřadu a pověřenou pracovnící personálního úseku bylo zjištěno, že jedinými metodami, které finanční úřad pro inzerci volných pracovních pozic aktivně využívá, je úřední deska a oficiální webové stránky finanční správy, a to dle příslušných ustanovení zákona. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci sice ukázalo, že pokud by si znovu hledali práci ve státní správě, volné pracovní pozice by pravděpodobně vyhledávali na oficiálních webových stránkách, nicméně stejně tak z dotazníku vyplynulo, že nejvyšší procento současných státních zaměstnanců na zlínském finančním úřadu je ve věku 36-45 let, nebo 46-55 let, což znamená, že tito zaměstnanci ještě nemusí být dostatečně obeznámeni s nejnovějšími trendy v podobě sociálních sítí. Analýza současného získávání a výběru zaměstnanců ukazuje, že proces samotného výběru nových zaměstnanců je dostatečný, ale mezery můžeme najít zejména při jednom z prvních kroků, a to při získávání zaměstnanců.

Každý návrh možného zlepšení bude mít svá úskalí, jelikož proces získávání pracovníků do státní správy je velmi omezen tím, co povoluje a zároveň nezakazuje zákon o státní službě a nejefektivnější návrh vylepšení současných metod by tedy spočíval pravděpodobně v novelizaci celého zákona. I přesto ale na základě analýzy současného výběrového procesu navrhuji 2 možná vylepšení, nebo spíše zařazení dalších metod získávání a zaměstnanců.

### 8.1 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Ve státní správě mohou pracovat i lidé se vzděláním, které je ukončené pouze maturitní zkouškou. Toto dosažené vzdělání však není dostatečné pro případný karierní rozvoj, jelikož velké množství pozic již vyžaduje minimálně bakalářský stupeň vzdělání, nejlépe ještě vyšší. Také budoucí plat státních zaměstnanců je do značné míry ovlivňován právě dosaženým vzděláním jedince.

Z tohoto důvodu primárně navrhuji finančnímu úřadu úzkou spolupráci s vysokou školou, v případě zlínského územního pracoviště například s univerzitou Tomáše Bati, která studentům nabízí například obor Ekonomika a management ve veřejné správě a regionálním rozvoji, a ačkoliv tento obor není zaměřený primárně na státní správu a daně, dokáže studentům poskytnout dostatečné vědomosti pro práci ve státním sektoru a v oblasti daňové problematiky.

Spolupráce by mohla mít podobu stáží nabízených ze strany finančního úřadu pro studenty ekonomické fakulty, kteří během svého studia musí splnit praxi ve svém oboru. Tato spolupráce by byla přínosná jak pro studenty, tak pro finanční úřad.

Během neplacené stáže by studenti dostali možnost blíže poznat, jak funguje finanční úřad, získali by cenné informace a znalosti ke svému dalšímu studiu a vyzkoušeli by si, jaké by po absolvování univerzity bylo pracovat ve státní správě.

Finanční úřad by během těchto stáží, prostřednictvím pracovníků, kteří by studenty měli na starosti mohl vytipovat, kteří jedinci by byli vhodní jako budoucí uchazeči a navázat s nimi jistou formu spolupráce. Po ukončení jejich studia je přímo navést k přihlášení se do výběrového řízení. Hlavním přínosem by pro výběrové řízení na finančním úřadu bylo to, že již by o uchazeči personalisté (v tomto případě členové výběrové komise) měli shromážděné potřebné informace a díky stáži by věděli, jak by uchazeč pracoval v případě jeho přijetí.

## 8.2 Inzerování na oficiálních sociálních sítích

Sociální sítě do dnešního dne nejsou ve státní správě považovány za hlavní zdroj inzerce volných pracovních míst. Zákon o státní službě stanoví, že oznámení o výběrovém řízení musí být zveřejněno na úřední desce a v informačním systému o státní službě (v tomto případě tedy na oficiálních webových stránkách finanční správy ČR). V moment, kdy tuto informaci zveřejní personální útvar finanční správy, dá se tato informace považovat za veřejnou a každé územní pracoviště by již mohlo sdílet svá volná pracovní místa.

Mé doporučení je tedy založeno na návrhu založení oficiálních sociálních sítí nejen pro finanční správu celkově, nýbrž pro každé územní pracoviště zvlášť a zabezpečení profesionálního personalisty v oblasti sociálních sítí, který by jejich správu dostal na starost.

Správa sociálních sítí by zahrnovala každotýdenní aktivitu, přičemž by nesloužila pouze ke sdílení inzerce volných pracovních pozic, ale také k běžnému seznamování občanů s pracovní náplní finančních úřadů, tedy objasňování problematiky daní, a to nejlépe nějakou zábavnější metodou, například formou ankety, kde by občané mohli odpovídat na různé otázky daňové problematiky a více se s ní seznamovat. Tím by se tato oblast mohla stát atraktivnější zejména pro lidi nižšího věku, kteří se na volbu svého budoucího povolání právě připravují, nebo pro studenty středních škol, kteří si vybírají zaměření vysoké školy.

Stejně tak by se informace o právě oznámeném výběrovém řízení mohla dostat do širších okruhů veřejnosti než jen mezi ty, kteří vyhledávají konkrétně místa ve státní správě.

Dále by tento personalista mohl prostřednictvím sociálních sítí odpovídat na aktuální nejčastější dotazy, popřípadě zájemce o pracovní pozice prostřednictvím odkazů na oficiální webové stránky navádět a povzbuzovat je k vyplnění žádosti a přihlášení se na výběrové řízení, což by mělo za následek výběr z většího počtu kandidátů pro další kroky již stanoveného postupu výběru zaměstnanců ve státní správě.



## ZÁVĚR

Bakalářská práce zaměřená na problematiku zaměstnávání ve státní správě, konkrétně na územním pracovišti zlínského finančního úřadu, cílí především na zhodnocení využití současných metod při získávání a výběru nových státních zaměstnanců, celkové zhodnocení a následné vytvoření návrhu ke zlepšení a zefektivnění tohoto procesu. Teoretická část obsahuje rešerši z oblasti veřejné a státní správy a dále také problematiku řízení lidských zdrojů celkově. Praktická část je rozdělena do tří hlavních kapitol, přičemž první z nich popisuje získávání a výběr zaměstnanců z pohledu vedoucích pracovníků úřadu. Druhá část, formou dotazníkového šetření zkoumá, zda se tato teorie shoduje i se skutečnými zkušenostmi zaměstnanců a snaží se na základě porovnání analyzovat, která stránka procesu je nejslabší a kde by tak mohlo dojít ke zlepšení. Poslední část bakalářské práce popisuje dva možné návrhy zlepšení zkoumaného problému.

Z provedené analýzy je jednoznačné, že postupy při celkovém procesu v získávání nových státních zaměstnanců jsou striktně řízeny zákonem o státní službě a velmi málo se dají ovlivnit ze strany konkrétních úřadů. Často jsou ale nedostačující a využití modernějších postupů v řízení lidských zdrojů je dokonce i podceňované. Finanční úřad se snaží alespoň nabídnout co nejvíce benefitů pro své zaměstnance, aby tak přilákal co možná největší počet uchazečů o zaměstnání ve státní správě.

Výsledky dotazníkového šetření na základě porovnání s teoretickými východisky poukazují na lehké nedostatky ve výběrovém procesu, především ve volbě metod při získávání zaměstnanců a v následném adaptačním procesu. V závěru bakalářské práce jsou vytvořeny prostřednictvím vyhodnocení sesbíraných dat návrhy, na zařazení více výběrových metod a zároveň i na využití modernějších přístupů v tomto procesu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page. ISBN 978-074-9498-276.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-4752-587.

KÁŇA, Pavel a Petra KALOUSKOVÁ, 2019. *Základy veřejné správy: vybrané kapitoly veřejné správy pro studium na středních a vyšších odborných školách*. 5. aktualizované vydání. Ostrava: Montanex. ISBN 978-80-7225-465-1.

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4724-973.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-888.

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Vydání první. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-807-4022-821.

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2017. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-295-1.

POMAHAČ, Richard, 2013. *Veřejná správa*. V Praze: C.H. Beck. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 978-807-4004-476.

PRŮCHA, Petr, 2004. *Veřejná správa a samospráva*. Vydání 1. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva. ISBN 80-867-7503-8.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4758-701.

## SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Beth Kempton, 2023. *How To Recruit Employees: A Step by Step Guide*. Online. Upwork. Dostupné z: <https://www.upwork.com/resources/how-to-recruit-employees>. [cit. 2024-05-10].

ČESKO, 1969. *Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1969-2>. [cit. 2024-05-10].

ČESKO, 2011. *Zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-456>. [cit. 2024-05-10].

ČESKO, 2014. *Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010-2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>. [cit. 2024-05-10].

*Hiring Process Steps: 15 Steps of the Hiring Process*, © 2024. Online. SmartRecruiters. Dostupné z: <https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/hiring-process-steps>. [cit. 2024-05-10].

*Informace o FS ČR: Kompetence a činnosti FS*, 2024. Online. Finanční správa. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/kompetence-a-cinnosti-fs>. [cit. 2024-05-10].

*Informace o FS ČR: Organizační struktura-orgány státní správy*, 2024. Online. Finanční správa. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/organizacni-struktura/organy-financni-spravy>. [cit. 2024-05-10].

*Informace pro státní zaměstnance: Úřednická zkouška*, © 2024. Online. Ministerstvo vnitra České republiky. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/urednicka-zkouska.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>. [cit. 2024-05-10].

*Veřejné informace: Nabídka zaměstnání-často kladené dotazy*, 2024. Online. Finanční správa. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/verejne-informace/nabidka-zamestnani>. [cit. 2024-05-10].

*Veřejné informace: Nabídka zaměstnání-jak se úspěšně přihlásit do výběrového řízení*, 2024. Online. Finanční správa. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/verejne-informace/nabidka-zamestnani>. [cit. 2024-05-10].

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AI – umělá inteligence

CIPD – institut personálního rozvoje

ČNR – Česká národní rada

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

HR – lidské zdroje

MVČR – Ministerstvo vnitra České republiky

QR – kód rychlé reakce

VŘ – výběrové řízení

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Proces získávání zaměstnanců .....	27
Obrázek 2 Metody získávání zaměstnanců.....	29
Obrázek 3 Validita různých metod výběru zaměstnanců .....	36
Obrázek 4 Organizační struktura finanční správy .....	42
Obrázek 5 Pohlaví zaměstnanců .....	55
Obrázek 6 Věk zaměstnanců.....	56
Obrázek 7 Délka pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců .....	57
Obrázek 8 Vzdělání zaměstnanců.....	57
Obrázek 9 Metody inzerce volných pozic .....	58
Obrázek 10 Dostatečnost popisu pracovní pozice .....	59
Obrázek 11 Dokumenty přikládané k žádosti.....	59
Obrázek 12 Metody výběru zaměstnanců.....	60
Obrázek 13 Doba trvání osobního pohovoru.....	61
Obrázek 14 Spokojenost zaměstnanců s vedením pohovoru.....	61
Obrázek 15 Spokojenost zaměstnanců s prostorem pro dotazy.....	62
Obrázek 16 Spokojenost respondentů s adaptačním procesem .....	63
Obrázek 17 Přítomnost zpětné vazby .....	63
Obrázek 18 Názor zaměstnanců, zda by jim byla zpětná vazba přínosná, pokud by ji dostali .....	64
Obrázek 19 Přínos zpětné vazby u zaměstnanců, kterým byla poskytnuta .....	64
Obrázek 20 Doba adaptačního procesu z pohledu zaměstnanců .....	65
Obrázek 21 Soulad popisu pracovní pozice se skutečnou náplní práce .....	65
Obrázek 22 Změna pozice v rámci finančního úřadu .....	66
Obrázek 23 Četnost míst, kde by zaměstnanci vyhledávali volnou pracovní pozici nyní...	67

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Výhody a nevýhody strukturovaných a nestrukturovaných pohovorů .....	38
Tabulka 2 Generální a Odvolací finanční ředitelství .....	43
Tabulka 3 Pracovní/služební doba zaměstnanců finančního úřadu .....	49
Tabulka 4 Fluktuace zaměstnanců na finančním úřadu ve Zlíně.....	53
Tabulka 5 Celkový počet výběrových řízení v letech 2020-2024 .....	54

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P 1: Oznámení o výběrovém řízení

Příloha P 2: Žádost o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo

Příloha P 3: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro státní zaměstnance

Příloha P 4: Výběrová řízení Finanční úřad pro Zlínský kraj Územní pracoviště ve Zlíně

Příloha P 5: Dotazník

# PŘÍLOHA P 1: OZNÁMENÍ O VÝBĚROVÉM ŘÍZENÍ

Elektronicky podepsáno  
21. 02. 2024  
Ing. Milan Voznica  
ředitel finančního  
úřadu

F.

## OZNÁMENÍ O VYHLÁŠENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ na služební místo č. 330238 – odborný referent / vrchní referent Oddělení vyměřovací II Odbor vyměřovací II

Č. j.: 245197/24/3301-00065-711037

Ředitel Finančního úřadu pro Zlínský kraj, jako služební orgán příslušný podle § 10 odst. 1 písm. f) zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon“), vyhlašuje výběrové řízení na služební místo č. 330238 – odborný referent / vrchní referent Oddělení vyměřovací II Odbor vyměřovací II Sekce Územní pracoviště ve Zlíne Finančního úřadu pro Zlínský kraj, v oboru služby:

### 02. Daně, poplatky a jiná obdobná peněžní plnění a hazardní hry

s místem výkonu služby Zlín.

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

Předpokládaným dnem nástupu na služební místo je **1. duben 2024**.

Služební místo je zařazeno podle Přílohy č. 1 k zákonu do **9. platové třídy**.

Týdenní služební doba činí **40** hodin.

Služba zahrnuje zejména následující činnosti:

- vyměřování a správa daně z příjmu ze závislé činnosti a srážkových daní,
- výkon daňového řízení v souladu s příslušným ustanovením zákona č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů,
- v daňovém řízení připravuje rozhodnutí, kterými jsou ukládány povinnosti a přiznávána práva v souladu s daňovým řádem; zpracovává žádosti podané v souladu s daňovým řádem,
- zajišťuje agendu placení daní, provádí pravidelnou kontrolu přeplátek a nedoplatků, daňové nedoplatky předává k vymáhání.

Č. j.: 245197/24/3301-00065-711037

### Platové podmínky a podmínky výkonu služby

#### Platové podmínky:

- platový tarif v rozmezí od 21 710 Kč do 31 820 Kč podle délky započítatelné práce a míry jejího zápočtu dle § 3 nařízení vlády č. 304/2014 Sb.,
- osobní příplatek od 1 591 Kč do 4 773 Kč<sup>1)</sup>,
- zvláštní příplatek ve výši 2 150 Kč podle § 6 nařízení vlády č. 304/2014 Sb.,
- možnost výkonosti a cílových odměn.

#### Podmínky výkonu služby:

- pružná služební doba,
- 25 dní dovolené,
- 5 dní indispozičního volna,
- 1 den placeného služebního volna k zařízení osobních záležitostí,
- až 5 dnů služebního volna k individuálním studijním účelům,
- příspěvek na stravování,
- čerpání individuálních příspěvků z FKSP (například na penzijní připojištění, resp. doplnkové penzijní spoření, stravování nebo prostřednictvím systému cateringu),
- rekreace ve vlastních rekreačních zařízeních,
- letní tábor pro děti zaměstnanců,
- víceúčelová karta Multiposport sloužící ke sportovním a relaxačním aktivitám (i pro rodinné příslušníky),
- možnost zapojení do měsíčněných programů zdravotních pojišťoven.

### Další informace o podmínkách výkonu služby jsou k dispozici zde:

Nabídka zaměstnání | Veřejné informace | Finanční správa | Finanční správa  
(úradníspráva.cz)

### Informace k podáváním žádostí

Posuzovány budou žádosti<sup>2)</sup> podané ve lhůtě do 7. března 2024, tj. v této lhůtě doručené služebnímu orgánu prostřednictvím provozovatele poštovních služeb na adresu služebního úřadu Finanční úřad pro Zlínský kraj, třída Tomáše Bati 21, 761 86 Zlín, nebo osobně podané na podatelnu služebního úřadu na výše uvedené adrese. Žádost lze podat rovněž v elektronické podobě s uznávaným elektronickým podpisem na elektronickou adresu služebního úřadu [podatelna3300@fs.mfcr.cz](mailto:podatelna3300@fs.mfcr.cz) nebo prostřednictvím veřejné datové sítě do datové schránky (n69mz5y). Žádosti doručené po stanovené lhůtě budou z výběrového řízení vyloučeny.

<sup>1)</sup> Jednotlivé výše složek platu nepřesahují veřejný příslib.

<sup>2)</sup> Osobní příplatek je nenárokovou složkou platu, kterou lze ocenit znalostí, dovedností a výkonností státního zaměstnance, a jeho výše závisí na výsledku služebního hodnocení. Zveřejněné rozpis odpovídá průměrné výši osobního příplatku při dosahování dobrých výsledků ve služebním hodnocení ve služebních úřadech v ČR. Státnímu zaměstnanci lze nicméně ve smyslu § 6 nařízení vlády č. 362/2019 Sb. přiznat osobní příplatek v rozmezí od 0 Kč až do částky odpovídající 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je jeho služební místo zařazeno, a u tzv. vynikajících, všeobecně uznávaných odborníků až do částky odpovídající 100 %.

<sup>3)</sup> Formulář žádosti tvoří přílohu č. 1 tohoto oznámení.



Obálka, resp. datová zpráva, obsahující žádost včetně požadovaných listin (příloh) musí být označena slovy: „Neotvírat“ a slovy „Výběrové řízení na služební místo č. 330238 – odborný referent v rámci referent Oddělení vyměřovací II Odbor vyměřovací II Sekce územní pracoviště ve Zlínském úřadu pro Zlínský kraj“.

#### Podmínky účasti ve výběrovém řízení a dokládání listiny

Výběrového řízení na výše uvedené služební místo se může zúčastnit žadatel, který

1) splňuje základní předpoklady stanovené zákonem, tj.

- a) je státním občanem České republiky, občanem jiného členského státu Evropské unie nebo občanem státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru [§ 25 odst. 1 písm. a) zákona]<sup>4)</sup>,
- b) dosáhl věku 18 let [§ 25 odst. 1 písm. b) zákona];
- c) je plně svéprávný [§ 25 odst. 1 písm. c) zákona]<sup>5)</sup>,
- d) je bezúhonný [§ 25 odst. 1 písm. d) zákona]<sup>6)</sup>,
- e) dosáhl vzdělání stanoveného zákonem pro toto služební místo [§ 25 odst. 1 písm. e) zákona], tj. střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo vyšší odborné vzdělání<sup>7)</sup>,
- f) má potřebnou zdravotní způsobilost [§ 25 odst. 1 písm. f) zákona]<sup>8)</sup>;

<sup>4)</sup> Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 zákona dokládá příkazem titožnosti nebo osvědčením o státním občanství. Při podání žádosti lze podle § 26 odst. 2 zákona doložit pouze písemné čestné prohlášení o státním občanství (je zahrnuto ve formuláři žádosti, kde je třeba zaškrtnout a doplnit příslušné pole), uvedený příkaz nebo osvědčení lze v takovém případě doložit zásadně, nejpozději před konáním pohovoru.

<sup>5)</sup> Žadatel, kterým státním občanem České republiky, musí zkouškou u osoby, která jako plinoprávní člen Asociace jazykových zkušebních institucí v Evropě uskutečňuje tuto asociaci certifikovanou zkoušku z českého jazyka jako cizího jazyka, prokázat znalost českého jazyka; to neplatí, doloží-li, že absolvoval alespoň po dobu 3 školních roků základní, střední nebo vysokou školu, na kterých byl vyučovacím jazykem český jazyk. Splnění tohoto předpokladu se dokládá příslušnou listinou.

<sup>6)</sup> Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 zákona dokládá písemným čestným prohlášením. Čestné prohlášení je zahrnuto ve formuláři žádosti.

<sup>7)</sup> Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 zákona dokládá výpisem z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce. Pokud však žadatel do žádosti poskytne údaje nezbytné k obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů, služební orgán si tento výpis opatří sám. Rozsah údajů nutných pro obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů je uveden ve formuláři žádosti. Není-li žadatel státním občanem České republiky, je povinen doložit bezúhonnost obdobným dokladem o bezúhonnosti. Podle § 26 odst. 1 zákona lze o doklad obdobný výpisu z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce, osvědčující bezúhonnost, vydaný státem, jehož je žadatel státním občanem, jakož i státem, v nichž žadatel pobýval v posledních 3 letech nepřetržitě po dobu delší než 6 měsíců (dále jen „domovský stát“), a doložený úředním překladem do českého jazyka, pokud takový doklad domovský stát nevydává, doložit se bezúhonnost písemným čestným prohlášením.

<sup>8)</sup> Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 1 zákona dokládá originálem nebo úředně ověřenou kopií dokladu o dosaženém vzdělání. Při podání žádosti lze podle § 26 odst. 2 zákona doložit pouze písemné čestné prohlášení o dosaženém vzdělání; uvedenou listinu lze v takovém případě doložit následně, nejpozději před konáním pohovoru.

<sup>9)</sup> Splnění tohoto předpokladu se podle § 26 odst. 3 zákona dokládá písemným čestným prohlášením o zdravotní způsobilosti. Písemné čestné prohlášení o zdravotní způsobilosti je zahrnuto ve formuláři žádosti.

#### Další povinné přílohy

Strukturovaný profesní životopis (nepřiložení životopisu je důvodem pro vyřazení žádosti).

#### Poučení služebního orgánu

##### Údaje o pohovoru:

Se žadatelem, ježichž žádost nebyla vyřazena, provede výběrová komise pohovor [§ 27 odst. 3 zákona].

##### Poučení o náhradním termínu:

Pro výběrové řízení se vylučuje souhlas služebního orgánu s udělením náhradního termínu [§ 27 odst. 5 zákona].

##### Poučení o doručování:

V žádosti je žadatel povinen uvést ID datové schránky nebo elektronickou adresu, na kterou mu budou doručovány písemnosti ve výběrovém řízení. V případě neuvedení jednoho z těchto údajů bude žádost z výběrového řízení vyřazena.

Písemnost doručovaná na elektronickou adresu je doručena 5. dnem ode dne, kdy byla odeslána, pokud se datová zpráva nevrátila jako nedoručená. Pokud nebylo možné písemnost doručit, protože se datová zpráva vrátila jako nedoručená, učí se reprodukcí další pokus o její doručení; bude-li další pokus o doručení neúspěšný, doručí se písemnost jiným vhodným způsobem; v takovém případě platí, že písemnost je doručena 5. dnem ode dne, kdy byla odeslána.

Je-li písemnost doručována do datové schránky a nepřihlásí-li se do datové schránky osoba, která má s ohledem na rozsah svého oprávnění přístup k dané písemnosti, ve lhůtě 5 dnů ode dne, kdy byla písemnost dodána do datové schránky, považuje se tato písemnost za doručenu posledním dnem této lhůty [§ 24 odst. 11 zákona].

##### Genderová doložka:

Finanční správa ČR respektuje požadavky genderové rovnosti a zajišťuje při výkonu práv a povinností rovné zacházení se všemi žadateli. Pojmem žadatel se rozumí žadatel nebo žadatelka v závislosti na tom, zda žádost podal muž nebo žena. To platí obdobně i pro další pojmy totožného charakteru.

Bližší informace poskytnete:

Eva Karolová, [Eva.Karolova@is.mfcr.cz](mailto:Eva.Karolova@is.mfcr.cz), tel. 577 617 303

Ing. Milan Voznica  
ředitel finančního úřadu

## PŘÍLOHA P 2: ŽÁDOST O PŘIJETÍ DO SLUŽEBNÍHO POMĚRU A ZAŘAZENÍ NA SLUŽEBNÍ MÍSTO

### Žádost

o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo  
o zařazení na služební místo<sup>1</sup>

Označení a adresa služebního orgánu, kterému je žádost adresována	Ředitel Finančního úřadu pro Zlínský kraj třída Tomáše Bati 21, Zlín
---	---

#### Údaje o žadateli

Jméno(a) a příjmení, titul	
Datum narození	
Adresa místa trvalého pobytu <sup>2</sup> ve tvaru obec, část obce, ulice, číslo popisné, PSČ, stát	
Adresa pro doručování, pokud je odlišná od adresy místa trvalého pobytu	
ID datové schránky nebo e-mail <sup>3</sup>	
Telefonní číslo <sup>4</sup>	

#### Údaje sloužící k obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů<sup>5</sup>

Rodné příjmení	
Rodné číslo	
Pohlaví	
Stát narození	
Okres narození	
Obec narození	
Číslo a druh dokladu <sup>6</sup>	

<sup>1</sup> Vyznačte „Žádost o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo“, pokud dosud nejste ve služebním poměru podle zákona o státní službě. Pokud již jste ve služebním poměru, vyznačte „Žádost o zařazení na služební místo“.

<sup>2</sup> Místo trvalého pobytu podle § 10 odst. 1 zákona č. 133/2000 Sb., o evidenci obyvatel a rodných číslech a o změně některých zákonů (zákon o evidenci obyvatel), ve znění pozdějších předpisů.

<sup>3</sup> Pokud žadatel nemá zřízenou datovou schránku.

<sup>4</sup> Nepovinný údaj.

<sup>5</sup> Nepovinný údaj. Pokud žadatel do žádosti poskytne údaje nutné k obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů, není již povinen doložit výpis z evidence Rejstříku trestů, neboť si ho služební orgán vyžádá na základě poskytnutých údajů přímo od Rejstříku trestů.

<sup>6</sup> Žadatel uvede číslo občanského průkazu (označí OP) nebo cestovního pasu (označí CP).

### Specifikace žádosti

<b>Žádám o přijetí do služebního poměru<sup>7</sup> a</b> <input type="checkbox"/>
<b>zařazení na služební místo č. 330238 – odborný referent / vrchní referent</b>
<b>ve služebním úřadu Finanční úřad pro Zlínský kraj</b>
<b>Sekce Územní pracoviště ve Zlíně</b>
<b>Odbor vyměřovací II</b>
<b>Oddělení vyměřovací II</b>

### Čestné prohlášení<sup>8</sup>

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

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

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

jsem státním občanem<sup>9</sup> \_\_\_\_\_,

jsem dosáhl/a vzdělání stanoveného zákonem o státní službě pro předmětné služební místo, a to \_\_\_\_\_<sup>10</sup>,

neboť jsem úspěšně absolvoval/a studijní program v oboru \_\_\_\_\_<sup>11</sup>

na \_\_\_\_\_<sup>12</sup>.

<sup>7</sup> Vyznačte pouze v případě, pokud nejste dosud ve služebním poměru podle zákona o státní službě.

<sup>8</sup> S výjimkou prohlášení o svéprávnosti a zdravotní způsobilosti zaškrtněte jednotlivě u každého předpokladu a doplňte podle vysvětlivek, pokud k žádosti nebudete splnění uvedeného předpokladu dokládat listinou. Tu je však třeba doložit následně nejpozději před konáním pohovoru.

<sup>9</sup> Doplňte „České republiky“, jste-li občanem České republiky, nebo celý název jiného členského státu Evropské unie nebo celý název státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru (Norsko, Lichtenštejnsko, Island), jehož jste občanem. Pokud je v oznámení o vyhlášení výběrového řízení uvedeno, že byl podle § 25 odst. 4 zákona o státní službě na služební místo stanoven požadavek státního občanství České republiky, bude žádost osoby, která není státním občanem České republiky, vyřazena.

<sup>10</sup> Doplňte podle stupně dosaženého vzdělání - středního vzdělání s výučním listem / středního vzdělání s maturitní zkouškou / vyššího odborného vzdělání / vysokoškolského vzdělání v bakalářském studijním programu / vysokoškolského vzdělání v magisterském studijním programu.

<sup>11</sup> Doplňte obor.

<sup>12</sup> Doplňte název školy.



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

### Seznam příloh žádosti

1. Originál, úředně ověřená nebo prostá kopie osvědčení o státním občanství žadatele [§ 25 odst. 1 písm. a) ve spojení s § 26 zákona o státní službě]<sup>13</sup>
2. Výpis z evidence Rejstříku trestů, který není starší než 3 měsíce, resp. obdobný doklad o bezúhonnosti, není-li žadatel státním občanem České republiky<sup>14</sup> [§ 25 odst. 1 písm. d) ve spojení s § 26 odst. 1 zákona o státní službě]<sup>15</sup>
3. Originál, úředně ověřená kopie nebo prostá kopie dokladu o dosaženém vzdělání [§ 25 odst. 1 písm. e) ve spojení s § 26 zákona o státní službě]<sup>16</sup>
4. Doklad prokazující znalost českého jazyka, není-li žadatel státním občanem České republiky nebo doklad prokazující, že se na žadatele vztahuje výjimka z prokazování znalosti českého jazyka (§ 25 odst. 2 zákona o státní službě)<sup>17</sup>

### Další přílohy

5. Strukturovaný profesní životopis

<sup>13</sup> Státní občanství lze při podání žádosti prokázat doložením originálu, úředně ověřené kopie nebo prosté kopie osvědčení o státním občanství žadatele. Doložení této listiny však lze nahradit tím, že žadatel zaškrtně a doplní čestné prohlášení o státním občanství, které je součástí této žádosti, popř. doloží čestné prohlášení na samostatné listině. Nejpozději před konáním pohovoru je třeba doložit příslušnou listinu, kterou bude státní občanství žadatele prokázáno (tj. předložit originál občanského průkazu nebo jiného průkazu totožnosti, popř. originál nebo úředně ověřenou kopii osvědčení o státním občanství).

<sup>14</sup> Jde o doklad obdobný výpisu z evidence Rejstříku trestů, který nesmí být starší než 3 měsíce, osvědčující bezúhonnost, vydaný státem, jehož je žadatel státním občanem, jakož i státy, v nichž žadatel pobýval v posledních 3 letech nepřetržitě po dobu delší než 6 měsíců (dále jen „domovský stát“), a doložený úředním překladem do českého jazyka; pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se bezúhonnost písemným čestným prohlášením.

<sup>15</sup> Pokud žadatel vyplní údaje v části „Údaje sloužící k obstarání výpisu z evidence Rejstříku trestů“, výpis z evidence Rejstříku trestů již nedokládá.

<sup>16</sup> Pokud žadatel nezaškrtně a nedoplní čestné prohlášení o dosaženém vzdělání, které je součástí této žádosti, popř. nedoloží čestné prohlášení na samostatné listině, musí již k žádosti doložit originál, úředně ověřenou nebo alespoň prostou kopii dokladu o dosaženém vzdělání. Originál anebo úředně ověřenou kopii dokladu o dosaženém vzdělání je třeba doložit nejpozději před konáním pohovoru.

<sup>17</sup> Výjimka z prokazování znalosti českého jazyka se na žadatele vztahuje, doloží-li, že absolvoval alespoň po dobu 3 školních roků základní, střední nebo vysokou školu, na kterých byl vyučovacím jazykem český jazyk.

Žádám o to, aby v souladu s § 6 odst. 2 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, služební orgán obstaral ze své úřední evidence tyto doklady<sup>18</sup>:

Poznámky<sup>19</sup>

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

V

Dne:

Podpis:

Záznamy služebního orgánu<sup>20</sup>

Průkaz totožnosti \_\_\_\_\_<sup>21</sup> předložen dne \_\_\_\_\_.

Podpis oprávněné úřední osoby \_\_\_\_\_

<sup>18</sup> Pokud hodlá žadatel využít žádosti podle § 6 odst. 2 správního řádu, uvede název dokladů, které již má služební orgán k dispozici na základě své dřívější úřední činnosti, jsou-li tyto doklady stále platné (např. pokud se již žadatel hlásil do výběrového řízení na jiné služební místo v tomtéž služebním úřadu a doklady k dříve podané žádosti doložil, nebo pokud žadatel u tohoto služebního úřadu již pracoval a konkrétní doklady jsou součástí jeho dřívějšího personálního spisu) – např. doklad o dosaženém vzdělání.

<sup>19</sup> Do poznámky žadatel uvede jiné důležité skutečnosti, které mají dopad na rozhodování o žádosti, např. žádost o povolení kratší služební doby podle § 116 zákona o státní službě nebo zda zařazením na služební místo může vzniknout situace uvedená v § 43 odst. 1 zákona o státní službě (kdy státní zaměstnanci, kteří jsou sobě navzájem osobami blízkými, nesmějí být zařazeni ve službě tak, aby jeden byl přímo podřízen druhému, nebo podléhal jeho finanční nebo účetní kontrole).

<sup>20</sup> Kromě záznamu o předložení průkazu totožnosti může jít např. o záznamy o předložení některých originálních listin, z nichž služební orgán na místě opatřil kopie a vrátil je žadateli.

<sup>21</sup> Uved'te, o jaký průkaz totožnosti se jedná (např. občanský průkaz), není nutno uvádět číslo průkazu.

# PŘÍLOHA P 3: STUPNICE PLATOVÝCH TARIFŮ PODLE PLATOVÝCH TŘÍD A PLATOVÝCH STUPŇŮ PRO STÁTNÍ ZAMĚSTNANCE

Příloha č. 2 k nařízení vlády č. 304/2014 Sb.

## Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro státní zaměstnance

Platový stupeň	Počet let započítané praxe	Platová třída													
		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
1	do 1 roku	16 130	17 350	18 680	20 130	21 710	23 390	25 280	27 650	30 780	34 840	39 820	45 920		
2	do 2 let	16 720	17 970	19 320	20 850	22 440	24 220	26 160	28 620	31 840	36 060	41 220	47 550		
3	do 4 let	17 270	18 580	20 000	21 580	23 250	25 080	27 130	29 670	33 020	37 430	42 770	49 360		
4	do 6 let	17 880	19 230	20 700	22 330	24 060	25 980	28 070	30 710	34 200	38 760	44 320	51 140		
5	do 9 let	18 480	19 890	21 420	23 120	24 910	26 890	29 060	31 820	35 420	40 140	45 920	52 990		
6	do 12 let	19 120	20 560	22 170	23 950	25 780	27 820	30 100	32 950	36 700	41 600	47 580	54 940		
7	do 15 let	19 770	21 290	22 930	24 780	26 720	28 820	31 180	34 140	38 040	43 120	49 340	56 960		
8	do 19 let	20 460	22 030	23 720	25 650	27 660	29 840	32 280	35 350	39 400	44 690	51 130	59 040		
9	do 23 let	21 180	22 800	24 570	26 550	28 630	30 910	33 420	36 600	40 790	46 260	52 970	61 180		
10	do 27 let	21 930	23 600	25 400	27 500	29 660	32 000	34 620	37 920	42 270	47 960	54 920	63 410		
11	do 32 let	22 710	24 440	26 340	28 510	30 720	33 170	35 880	39 290	43 810	49 700	56 920	65 740		
12	nad 32 let	23 510	25 290	27 260	29 520	31 820	34 370	37 170	40 740	45 420	51 530	59 020	68 200		

Platnost od 1.9.2022

## PŘÍLOHA P 4: VÝBĚROVÁ ŘÍZENÍ FINANČNÍ ÚŘAD PRO ZLÍNSKÝ KRAJ ÚZEMNÍ PRACOVISTĚ VE ZLÍNĚ

Výběrová řízení Finanční úřad pro Zlínský kraj Územní pracoviště ve Zlíně

Počet zaměstnanců Územního pracoviště ve Zlíně: 190

rok	počet vyhlášených VŘ	počet zrušených VŘ	zrušení služebního/pracovního poměru u ve zkušební době zaměstnancem/zaměstnanvatelem
2020	21	6	2 0
2021	26	6	2 1
2022	18	10	3 1
2023	17	4	3 0
2024	7	1	0 0
<b>Celkem</b>	<b>89</b>	<b>27</b>	<b>10 2</b>

Fluktuace zaměstnanců

rok	počet odchodů
2019	13
2020	12
2021	12
2022	16
2023	23
2024	2
<b>Celkem</b>	<b>65</b>

## PŘÍLOHA P 5: DOTAZNÍK

### Dotazník pro zaměstnance FÚ

1

Jste:\*

Vyberte jednu odpověď

Muž

Žena

2

Vaše věková kategorie je:\*

Vyberte jednu odpověď

do 25 let

26 - 35 let

36 - 45 let

46 - 55 let

56 - 65 let

66 a více let

3

Jak dlouho pracujete na Vaší současné pracovní pozici?\*

Vyberte jednu odpověď

0 - 2 roky

3 - 5 let

6 - 9 let

10 let a více



4

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:\*

Vyberte jednu odpověď

- vyučen/a s maturitní zkouškou
- středoškolské s maturitní zkouškou
- vysokoškolské vzdělání s bakalářským titulem
- vysokoškolské vzdělání s magisterským a vyšším titulem



5

Jakou formou jste se dozvěděl/a o Vaší současné pracovní pozici?\*

Vyberte jednu odpověď

- viděl/a jsem inzerát
- na webových stránkách finančního úřadu
- byl/a jsem již zaměstnancem, volná pracovní pozice mi byla nabídnuta v rámci povýšení
- na sociální síti (Facebook, Instagram, LinkedIn)
- pozici mi doporučil můj známý
- jiným způsobem



6

Byl popis pracovní pozice, o kterou jste se ucházel/a dostačující již na platformě, kde byla pozice inzerována?\*

Vyberte jednu odpověď

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

7

Jaké dokumenty po Vás byly ze strany Vašeho současného zaměstnavatele vyžadovány? \*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- životopis
- motivační dopis
- vyplněný interní znalostní dotazník
- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání
- reference předchozího zaměstnavatele
- doklad o předchozí praxi



8

Které z uvedených metod byly ze strany Vašeho současného zaměstnavatele při výběrovém řízení využity? \*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- osobní pohovor
- rozřazovací test (znalostní test)
- musel/a jsem splnit nějakou modelovou situaci, aby zaměstnavatel mohl zjistit, jakým způsobem pracuji
- zaměstnavatel po mně požadoval reference z minulého zaměstnání



9

Jak dlouho trval pohovor při Vašem výběrovém řízení? \*

Vyberte jednu odpověď

- méně než 30 minut
- 30 – 60 minut
- 60 – 90 minut
- 90 a více minut

10

Byl podle Vás personalista při Vašem pohovoru dostatečně připravený?

\*

Vyberte jednu odpověď

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne



11

Měl/a jste dostatečný prostor pro Vaše dotazy?\*

Vyberte jednu odpověď

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne



12

Proběhla po Vašem nástupu na pracovní pozici dostatečná adaptace?  
(Řádné seznámení s kolektivem, pracovním prostorem, pracovní  
pozicí).\*

Vyberte jednu odpověď

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

13

Využil pověřený pracovník během Vaší adaptace na nové pracovní pozici zpětnou vazbu? (Konstruktivní či pozitivní na základě Vašeho výkonu v prvních týdnech na novém pracovním místě).\*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne



14

Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, byla pro Vás tato zpětná vazba přínosná?

Vyberte jednu odpověď

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne



15

Pokud jste na předchozí otázku (13.) odpověděl/a ne, ocenil/a byste zpětnou vazbu, abyste věděl/a, co děláte správně a v čem by bylo dobré se zlepšit?

Vyberte jednu odpověď

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

16

### Jak dlouho si myslíte, že trvala Vaše adaptace?\*

Vyberte jednu odpověď

- do týdne od nástupu jsem se orientoval/a
- do měsíce od nástupu jsem se orientoval/a
- do jednoho roku od mého nástupu
- stále se necítím plně adaptován/a
- pracuji na FÚ krátkou dobu, ještě nevím



17

### Odpovídá popis pracovní pozice i skutečné náplni Vaší práce?\*

Vyberte jednu odpověď

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne



18

### Pracujete stále na stejné pracovní pozici, na kterou jste původně nastoupil/a?\*

Vyberte jednu odpověď

- ano
- ne, v rámci povýšení jsem změnil/a pozici
- ne

19

### Pokud byste byl/a v pozici zájemce o pracovní pozici na finančním úřadu dnes, kde byste s největší pravděpodobností informaci o volných pracovních pozicích hledal/a?\*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- inzeráty v tisku, v rádiu, umístěné na veřejných místech
- hledal/a bych informace u personálních agentur
- na oficiálních webových stránkách finančního úřadu
- zjišťoval/a bych informace o volných pracovních místech od mých známých
- sociální sítě (Facebook, Instagram)
- internetové portály určené pro trh práce (například jobs.cz)
- úřad práce