

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

Blanka Mindlová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Personální marketing ve vybrané organizaci

Vedoucí bakalářské práce

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autorka

Blanka Mindlová

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Blanka MINDLOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Personální marketing ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Analýza současného systému řízení personální práce a personálních činností oblasti personálního marketingu a návrhy změn a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Metodický postup:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného systému řízení personální práce a personálních činností oblasti personálního marketingu ve vybrané organizaci, komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení systému řízení personální práce a personálních činností oblasti personálního marketingu ve vybrané organizaci.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza současného stavu, 6. Diskuze a návrhy zlepšení kvality života, 7. Závěr, 8. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M.** Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
DYTRT, Z. a kol. Manažerské kompetence v Evropské unii. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-889-4.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80- 72611-68-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. listopadu 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2010**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 09 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 25. února 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Táboře 25.4. 2011

Blanka Mindlová

Poděkování

Děkuji vedoucí práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph. D. za odborné vedení a pomoc při zpracování bakalářské práce.

Dále děkuji personálnímu pracovníkovi Územního odboru policie České republiky v Táboře Ing. Františku Tůmovi za poskytnuté informace a užitečné konzultace.

Obsah

1 Úvod.....	7
2 Literární přehled	9
2.1 Personální marketing	9
2.2 Marketingový mix v personalistice.....	11
2.4 Vybrané personální činnosti	13
2.4.1 Získávání pracovníků.....	14
2.4.2 Výběr pracovníků	16
2.4.3 Hodnocení pracovníků.....	18
2.4.4 Odměňování a zaměstnanecké výhody.....	20
2.4.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	22
3 Cíl práce a metodika zpracování.....	25
4 Analýza	27
4.1 Charakteristika organizace.....	27
4.2 Získávání pracovníků.....	32
4.3 Výběr pracovníků	34
4.4 Vybrané personální činnosti v organizaci.....	38
5 Diskuze a návrhy	41
6 Závěr	48
7 Summary.....	50
8 Seznam literatury	51
9 Seznam tabulek	54
10 Seznam obrázků a grafů.....	54
11 Seznam příloh	55

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů ve firmách je klíčovým odvětvím. Lidský kapitál má velký potenciál a je důležité mu věnovat patřičnou pozornost. Obecně můžeme říci, že personální marketing je kombinací marketingu a personální práce ve firmě, tudíž se tato oblast stává strategickou pro celou firmu.

Personální marketing jako samostatná oblast personální práce je poměrně nová oblast. Vznikl vyčleněním se z oblasti personálního managementu v době, kdy byl nedostatek adekvátní pracovní síly na trhu (převažovala nabídka práce nad poptávkou po práci) a bylo nutné se zaměřit na aktivní hledání, získávání, motivaci a přesvědčování potenciálních pracovníků, aby se rozhodli pro nabízené pracovní místo.

Při definování personálního marketingu se setkáváme s rozdílným rozsahem pojetí tohoto tématu. Často není specifikováno, které činnosti z personálního managementu se již přesunuli do personálního marketingu. Důležité však je, že aplikací personálního marketingu ve firmě získáváme významnou konkurenční výhodu v podobě lidského kapitálu.

Personální marketing představuje v chápání personalistů buď jednu z funkcí personálního řízení z hlediska cílů marketingu - nábor - nebo personální koncepci zahrnující všechny personální činnosti. V užším pojetí se chápe jako dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením pozitivního image zaměstnavatele na příslušném trhu profesí. V širším pojetí jako opatření zaměřená ke zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců, tzn. řešení problémů v pracovní motivaci a vedení pracovníků, personálním rozvoji, odměňování a péče o zaměstnance.

Zabývá a snaží se tedy dosáhnout toho, aby byli nalezeni a později zaměstnání nejvhodnější zájemci o práci u firmy, aby o ně bylo správně pečováno a byli dostatečně pro práci motivováni. Pokud odvádějí zaměstnanci dobrou práci, tak aby byli i odpovídajícím způsobem odměněni. Touto ucelenou formou působí interní personální marketing na zaměstnance a pomocí něho se snaží dosáhnout dobrého jména firmy.

Specifika personálního marketingu a jeho prosazování ve firmách souvisí s prioritami pro blízkou budoucnost. Manažeři zabývající se lidskými zdroji by se měli především zaměřit na nástupnictví, dovednosti a výkonnost. Pro úspěšné firmy je důležité začít hledat způsoby, jak lépe posílit pozici zaměstnanců, umožnit jim efektivněji sdílet znalosti, budovat vůdčí dovednosti a do procesu náboru a vzdělávání zapojovat sociální média.

Bakalářská práce se zabývá analýzou současného systému řízení personální práce a personálních činností oblasti personálního marketingu u Policie ČR. Název bakalářské práce je Personální marketing ve vybrané organizaci.

2 Literární přehled

Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Lidský kapitál definovali Bontis a kol.¹ následujícím způsobem:

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což - je-li řádně motivováno - zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.²

2.1 Personální marketing

První zmínky o personálním marketingu se nacházejí v německé literatuře šedesátých let. Tímto pojmem se začal poprvé označovat způsob získávání pracovní síly právě v období, kdy se projevil nedostatek na trhu práce. Personální marketing se tak vyčlenil z oblasti řízení lidských zdrojů. Manažeři přišli velmi brzy na to, že konkurenční výhoda stejně jako samotné přežití firmy závisí značně od kvality lidských zdrojů. Toto znamená, že je potřebné získat pracovní sílu v požadované kvantitě v pravý čas a doplnit jí na to správné pracovní místo nebo pozici v podniku. Získávání takovéto pracovní síly z externího trhu práce se stávalo obtížnějším, proto bylo potřeba vytvořit cílený systém získávání pracovní síly.³

V některých organizacích je v dnešní době personální marketing zastoupen samostatným oddělením.

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. s 31. ISBN 978-80-247-1407-3.

² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. s 31. ISBN 978-80-247-1407-3.

³ KLIMENTOVÁ, L. *Personální manažment verus personální marketing*. ACTA UNIVERSITATIS BRUNENSIS IURIDICA No 337, Dny práva - 2008 - Days of Law, 2. ročník mezinárodní konference pořádané Právnickou fakultou Masarykovy univerzity. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4733-4.

V odborné literatuře je personální marketing specifikován především jako kombinace marketingu aplikovaného na personální práci. Uvedu zde tedy několik definic personálního marketingu.

Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.⁴

Personální marketing bychom mohli popsat jako souhrn činností spojených s vytvářením jména dobrého zaměstnavatele směřovaných jak k vlastním zaměstnancům, tak k potenciálním uchazečům o práci v daném podniku. Primárním cílem personálního marketingu je pak vytvoření předpokladů pro dlouhodobé zajištění kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců.⁵

Personální marketing je nástrojem, který pomáhá poznat potřeby a přání současných i potenciálních zaměstnanců. Zjištěním a uspokojováním jejich potřeb tak může odhalit konkurenční výhody vůči ostatním firmám a zabezpečit si tak konkurenceschopnost. Pohled na řízení lidských zdrojů prostřednictvím personálního marketingu má reálné opodstatnění v současnosti i v podmínkách firem v procesu transformace, protože vede ke komplexnímu a vyváženému přístupu k lidskému kapitálu a spojování záměrů v této oblasti se širšími strategickými záměry firmy při důsledném uplatňování poznatků strategického řízení.⁶

Personální marketing je tedy v literatuře pojat rozdílně. Můžeme ho však rozdělit na externí a interní personální marketing. Úkolem externího personálního marketingu je vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti. Kdežto interní personální marketing se zabývá především stabilizací zaměstnanců v organizaci a posilováním jejich sounáležitosti s ní.

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 160. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵ BRACHTL, O. *Personální marketing – ano, či ne? | HR Management*. [online] 23. 6. 2006. Dostupné z: <[http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T00000_d&&article\[id\]=18755310&article\[area_id\]=10117500](http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T00000_d&&article[id]=18755310&article[area_id]=10117500)>

⁶ ANTOŠOVÁ, M. *Marketing-mix v personalistice | ModerníRizeni.iHNed.cz*. [online] 11. 11. 2005. Dostupné z: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17165710-marketing-mix-v-personalistiche>>

2.2 Marketingový mix v personalistice

Efektivně fungující personální marketing přináší firmě konkurenční výhody na trhu pracovních sil. Ale aby byl tento systém funkční, měl by využívat marketingový mix.

Marketingový mix je dle Kotlera soubor marketingových nástrojů, které firma používá, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.⁷

O tom, že marketingové nástroje lze použít i v personalistice není pochyb - jsou jimi označované aktivity zaměřené na cílevědomé utváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu na základě strategických záměrů a cílů firmy, v souladu s existující kulturou.

Americký představitel marketingu McCarthy⁸ rozdělil nástroje marketingového mixu do čtyř skupin a nazval je „4P“. Na základě těchto klasických prvků marketingu lze sestavit marketingový mix v personalistice:

- product - pracovní místo
- price - motivace a odměna za práci
- place - místo výkonu práce
- promotion - prezentace pracovní nabídky

Na lidské zdroje působí ve firmě společenské, sociální i psychologické podmínky, proto je třeba uvedené marketingové nástroje chápat vždy v kontextu dané kultury. Podnikovou kulturu lze vnímat jako fenomén, který firmě umožňuje, respektive neumožňuje efektivně získávat, formovat, rozvíjet, motivovat a udržet kvalifikovanou pracovní sílu.

⁷ KOTLER, P. *Marketing management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada, 1998. s. 94. ISBN 80-7169-600-5.

⁸ ANTOŠOVÁ, M. *Marketingový mix v personalistice* | *ModerniRizeni.iHNed.cz*. [online] 11. 11. 2005. Dostupné z: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17165710-marketing-mix-v-personalistiche>>

Obsah nástrojů marketingového mixu v personalistice

Pracovní místo

Pracovní místo je základním nástrojem mixu personálního marketingu, kdy firma uvažuje o obsazení nově vytvořeného místa nebo o obsazení existujícího pracovního místa uvolněného v rámci vnitřní mobility. Předpokladem promyšlené nabídky pracovního místa je jeho popis a specifikace požadavků na pracovníka, kterého se firma rozhodne vyhledat a získat na trhu pracovních sil.

Motivace a odměna za práci

Motivace a odměna za práci je druhým nástrojem mixu personálního marketingu. Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tj. činností motivovanou. Tento aspekt, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, s určitou pracovní pozicí se nazývá pracovní motivace. Vyjadřuje konkrétní podobu pracovní ochoty člověka, jeho přístup k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům. S problematikou motivace a stimulace je spojeno odměňování. Odměna (ve formě mzdy, platu, prémie nebo jiných odměn, případně nefinanční odměna v podobě zaměstnaneckých výhod) určuje cenu pracovní příležitosti právě tak, jako v klasickém marketingovém mixu produktu je hodnotícím prvkem cena produktu. Jednou z klíčových otázek odměňování zaměstnanců je přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování.

Podniková kultura

Podniková kultura je chápána ve významu místa vykonávané práce. Když se uchazeč o zaměstnání na trhu pracovních sil rozhoduje o pracovní nabídce a má možnost výběru, sehrává významnou úlohu podniková kultura a image firmy. Tento fenomén, jakým podniková kultura bezpochyby je, vytváří interní i externí rámec fungování personálního marketingu. Denně se tak projevují prvky věcného uspořádání firmy, chování zaměstnanců, komunikace ve firmě, vztahy na pracovišti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, uznávané hodnoty, normy, priority a ostatní podmínky formování a

fungování pracovní síly. I když jsou tyto prvky většinou nehmatatelné, musí se s nimi počítat a aplikovat je do činnosti zaměstnanců.

Prezentace pracovní nabídky a firmy

Prezentace pracovní nabídky a firmy na trhu pracovních sil znamená konkrétní, jasnou a srozumitelnou nabídku volného pracovního místa, která navodí motivaci a vzbudí dostatečný zájem uchazečů. Firma při zveřejňování své nabídky může použít různé metody, jejichž výběr závisí na různých faktorech, jako jsou např. atraktivita profese, význam pracovního místa ve firmě, zdroje potenciálních uchazečů apod. Předpokladem efektivní prezentace pracovní nabídky jsou vyčerpávající informace pro potenciálního uchazeče a ochota komunikovat.

Firma v úsilí získat, formovat a stabilizovat vhodnou a kvalitní pracovní sílu musí zveřejnit reálnou představu o svojí charakteristice i o podmínkách a požadavcích nabízených pracovních míst či profesí. Jde o proces formování potenciálních uchazečů i současných zaměstnanců tak, aby získali o firmě maximum informací a dokázali zaměřit rozvoj svých vědomostí, dovedností a schopností z hlediska současných i budoucích potřeb firmy.⁹

2.4 Vybrané personální činnosti

Pro zřetelnější teoretické vymezení tématu se bude tato část práce zabývat pouze některými personálními činnostmi a to získávání nových pracovníků, výběrem pracovníků, hodnocením pracovníků, jejich odměňováním a s tím spojenými zaměstnaneckými výhodami a dále vzděláváním a rozvojem pracovníků.

⁹ ANTOŠOVÁ, M. *Marketingový mix v personalistice* | *ModerniRizeni.iHNed.cz*. [online] 11. 11. 2005. Dostupné z: < <http://modernirizeni.ihted.cz/c1-17165710-marketing-mix-v-personalistiche> >

2.4.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly organizace a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Jinými slovy rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

U nás se pro tuto činnost vžil termín nábor pracovníků, je však třeba zdůraznit, že pojetí získávání a náboru se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace.¹⁰

Metody získávání pracovníků

Metod získávání pracovníků je několikero, záleží však na samotné organizaci, kolik prostředků na jejich uplatnění uvolní, na požadavcích pracovního místa a též na kvalitě přípravných činností.

Nabídka práce (zveřejněná na úřadu práce nebo na internetu)

Oslovuje nejčastěji zájemce o výkonné činnosti, tj. manuální pracovníky, administrativní pracovníky apod.

Podniková vývěska a doporučení zaměstnancem

Jde o levné a účinné získávání pracovníků do funkcí na spodní úrovni organizace. Touto cestou přichází nová pracovní síla, která z neformálních zdrojů zná, jaká je firemní kultura, její hodnoty a normy a má představu, co se od ní očekává.

¹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 126. ISBN 978-80-7261-168-3.

Inzerce v tisku a rozhlase

Nabídka práce v lokálním tisku a rozhlase přitahuje zájemce o výkonné činnosti, asistentské, popř. nižší manažerské funkce.

Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi

Účelem těchto institucí je poskytnout přípravu na povolání za žádný nebo minimální poplatek. Tyto instituce mohou také zabezpečovat bezplatnou rekvalifikaci. Spolupráce se vzdělávacími institucemi umožňuje vytipovat si absolventy, kteří splňují požadavky pracovního místa nebo zveřejnit ve vzdělávací instituci plošnou nabídku práce. Druhá možnost v sobě skrývá riziko nadbytečného objemu zaslaných žádostí.

Samostatné přihlášení

Neočekávané žádosti o zaměstnání může organizace obdržet každý den. Uchazeč ji zasílá naslepo a nereaguje na konkrétní nabídku práce. Tyto žádosti zpravidla přinášejí „hubený výsledek“ jak žadateli, tak i zaměstnavateli.

Veletřhy pracovních příležitostí

Zájmové skupiny a charitativní společnosti někdy organizují specifické veletřhy pracovních příležitostí, kde se firmy prezentují veřejnosti. Tuto metodu používají bohaté a známé společnosti, které přitahují pozornost nabídkou atraktivního vzdělávání. Výhodou pro firmu je, že může uskutečnit první kontakt s širokou skupinou budoucích absolventů a provést první předvýběr.

Pouliční zprostředkovatelské agentury

Tyto agentury zajišťují databázi potenciálních zaměstnanců, vytvářející ji ze zájemců o zprostředkování, kteří k nim dorazí. Získávají pracovníky pro nejnižší manažerské pozice.

Outplacementové agentury

Outplacementové agentury jsou najímány pro poskytnutí konzultantských a zprostředkovatelských služeb zaměřených na střední až vrcholový management.

Původní poslání těchto společností se koncentrovalo na pomoc vybranému okruhu zaměstnanců, kteří jsou propuštěni z důvodu nadbytečnosti či musí změnit zaměstnavatele.

Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr

Jsou využívány hlavně pro obsazení pozic na úrovni středního managementu. Jejich služby zahrnují vyhledávání a výběr vhodného kandidáta nebo inzerování volného místa.

Headhuntingové společnosti

Tyto společnosti poskytují služby, které jsou na nejvyšší úrovni v této branži. Headhunter musí být diskrétní při hledání vhodného kandidáta a neinzerovat. Seznam osob sestavuje na základě databází či kontaktů, zadavateli předkládá seznam vyhledaných uchazečů bez uvedení jejich jmen.¹¹

Úspěšní zakladatelé firem znají zásadu: „Téměř každá chyba, kterou jsem učinil, spočívala v tom, že jsem si vybral nevhodného spolupracovníka.“ Je proto velmi důležité ujasnit si kulturní a strategické základy, předem určit, jaké pracovníky podnik potřebuje a výběr provádět s pečlivostí.^{12, 13}

2.4.2 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci.

¹¹ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. s. 27-33. ISBN 80-7179-389-2.

¹² DÝTRT, Z. a kol. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. Praha: C. H. Beck, 2004. s. 90-91. ISBN 80-7179-889-4.

¹³ KETTNER, P. M. *Achieving excellence in the management of human service organizations*. Alyn and Bacon, 2001. p. 281-288. ISBN 0-205-31878-9.

Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu.¹⁴

Metody výběru pracovníků

Hlavními metodami výběru pracovníků jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Méně spolehlivou metodou, užívanou ve Velké Británii jen malým množstvím firem, ve zbytku Evropy pak poněkud více, je grafologie.¹⁵

Pohovor

Pohovor se vztahuje na kandidáty, kteří úspěšně prošli prvním výběrem. Cílem této fáze výběru pracovníků je za využití dalších metod stanovit vítězného kandidáta nebo alespoň výrazně omezit jejich počet tak, aby následující průběh vedl ke konečnému výsledku. Stává se však, že se po jeho absolvování a detailním posouzení dosažených výsledků nenajde vhodná osoba a výběr skončí neúspěšně.^{16, 17}

Existují různé typy pohovorů: individuální pohovory (pohovory typu 1+1); pohovorové panely (skupina dvou nebo více osob, které se shromáždily, aby provedly pohovor s jedním uchazečem); výběrové komise (tato metoda je oficiálnější a obvykle větším pohovorovým panelem).

Assessment centre

Tento výraz bychom mohli v češtině vyjádřit ekvivalentem „diagnosticko-výcvikový program“. Tvoří jej řada hodnotících postupů a má zpravidla následující rysy - největší pozornost je soustředěna na chování, využívají se různé úkoly zachycující a simulující klíčové aspekty práce, jako dodatek k úkolům se používají pohovory a testy, výkon je

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 166. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. s. 360-361. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁶ MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada, 2002. s. 56. ISBN 80-247-0215-0.

¹⁷ BYARS, L. L., RUE, L. W. *Study guide for use with human resource management*. Second edition. Illinois: Irwin, 1987. p. 38. ISBN 0-256-03631-4.

měřen v několika rovinách, několik uchazečů je hodnoceno najednou a pro objektivitu hodnocení je používáno několik hodnotitelů či pozorovatelů.¹⁸

Testy pracovní způsobilosti

Tyto testy tvoří paletu nejrůznějšího zaměření a nejrůznější validity a spolehlivosti. Všeobecně bývají testy pracovní způsobilosti považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků.¹⁹

Grafologie

Smyslem použití této metody při výběru pracovníků je učinit si na základě uchazečova rukopisu závěry o jeho osobnosti. Tato metoda má však velmi nízkou vypovídací hodnotu.²⁰

Stejně jako u každého jiného procesu, tak i u procesu získávání nových pracovníků je vhodné nastavit zpětnou vazbu, která bude hodnotit úspěšnost a efektivitu celého procesu a která jej umožní případně doladit. Firma by tak především měla umět změřit, kolik ji náborový proces stál, jak kvalitní byli uchazeči, kteří z tohoto procesu vzešli (což se velice těžko měří) i kolik času a peněz stály jednotlivé dílčí etapy tohoto procesu.²¹

2.4.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je jednou z nejsložitějších a nejcitlivějších personálních činností. Je zdrojem poznání kladných i záporných stránek osobnosti, představuje základ pro lepší využití profesní kvalifikace pracovníků, vhodný rozvoj jejich profesní kariéry, motivaci a spravedlivé odměňování. Zároveň je hodnocení podkladem pro jmenování

¹⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. s. 361-362. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 175. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. s. 362. ISBN 978-80-247-1407-3.

²¹ ZIKMUND, M. *Získávání pracovníků jako proces - BusinessVize.cz*. [online] 3. 1. 2010. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/ziskavani-pracovniku-jako-proces>>

do vyšších funkcí, pro převedení na jinou práci nebo jiné pracoviště či uvolnění pracovníka.²²

Koubek uvádí dvě podoby hodnocení pracovníků:

Neformální hodnocení

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce. Má příležitostnou povahu je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

Formální hodnocení

Formální hodnocení někdy také systematické hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Zvláštním případem tohoto hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení, které se využívá při okamžité potřebě zpracování pracovního posudku (např. ukončení pracovního poměru).

Klíčovou roli u všech forem hodnocení pracovníků hraje bezprostřední nadřízený a stále více také hodnocený pracovník. Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování pracovníka. V případě zaměření se na výsledky budeme operovat s množstvím, kvalitou, včasností, náklady, s charakteristikami dobře měřitelnými. V případě zaměření se na chování pracovníka operujeme s iniciativností, rozvážností, kritičností, schopností vést, schopností se rozhodnout, disciplinovaností, vstřícností, vystupováním na veřejnosti atd., u těchto charakteristik je problém s měřitelností a jejich spolehlivostí. V praxi se tato hodnocení kombinují, vychází se z výsledků hodnocení výsledků práce, které můžeme doplnit na

²² HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 1999. s. 92. ISBN 80-213-0562-2.

základě hodnocení pracovního a sociálního chování pracovníka (tedy doplnění do jaké míry odpovídá osobnost pracovníka požadavkům na pracovní místo).²³

Nejčastěji se využívají dva typy hodnocení pracovníků a to:

- hodnocení nového pracovníka

Obvykle se toto hodnocení využívá v průběhu a po skončení zkušební doby nově přijatého zaměstnance. Příkladem kritérií pro toto hodnocení jsou kvalita a kvantita práce, postoj k práci, samostatnost, účast v práci, vzhled (tedy upravenost zaměstnance).

- pravidelná hodnocení pracovníka

V tomto případě bychom mohli využít těchto kritérií - znalostí, dovedností, kvantity práce, přesnosti, samostatnosti, iniciativy, tvořivosti, ctížádostivosti, stability, přístupu k lidem, účasti v zaměstnání či fyzické zdatnosti.

K těmto dvěma základním hodnocením můžeme zařadit ještě hodnocení profesionality výkonu pracovníka. Při tomto hodnocení se využívá široké škály kritérií, neboť je využíváno především pro hodnocení vedoucích pracovníků nebo specialistů. Uvedme si alespoň některé - schopnost aplikovat ve svých úkolech teoretické znalosti a nabyté dovednosti a poznatky, dosahování zadaných cílů, vztah k novým úkolům a situacím, dispoziční schopnosti, rozhodovací vlastnosti a odpovědnost, hospodárnost jednání, spolupráce, schopnost vedení lidí, spolehlivost práce.²⁴

2.4.4 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Základní složkou odměňování je bezpochyby mzda či plat zaměstnance, musíme však brát v úvahu i další formy peněžních odměn. Moderní pojetí však bere v úvahu i jiné možnosti odměňování než peněžní. Zahrnuje povýšení, formální uznání i zaměstnanecké výhody poskytované organizací nezávisle na jeho pracovním výkonu.

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 208-211. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁴ HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 1999. s. 95. ISBN 80-213-0562-2.

Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které jsou samozřejmé např. přidělení vlastní kanceláře, přidělení pracovních pomůcek a stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Mimo hmatatelné odměny se organizace zaměřuje na tzv. vnitřní odměny - souvisí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry.²⁵

Kislingerová, Nový a kol. uvádí jako trend v odměňování tzv. třetí cestu, která má spojit ekonomickou efektivnost se sociální spravedlivostí a blahobytem. Podniky si vyhledávají a upravují mzdové „best practices“ - kombinují to, co se jim v minulosti osvědčilo s novinkami odkudkoli a spojují individuální formy mzdy s kolektivními. Snaží se o podporu strategických cílů firmy pomocí odměňování a benefitů.

Velké podniky ve své strategii odměňování sledují jeden nebo paralelně i více směrů:

- inovovat a rozvíjet zavedený systém odměňování (např. uplatnit podíly na zisku)
- implementovat zcela nové systémy, jako je tarifní stupnice se širokým rozpětím mzdových tarifů (např. tarifní stupnici se 3 - 4 stupni, kdy rozpětí mzdových tarifů je 200-300%, týmové odměňování, pružné poskytování zaměstnaneckých výhod)
- vytvářet hybridní systémy (např. systém hodnocení práce využívající pracovní kompetence, zavedení bonusů pro různé okruhy pracovníků)²⁶

Jiří Stýblo klade důraz na transparentnost odměňování. Uvádí nedostatečnou motivaci „přímými penězi“, zejména se to týká klíčových zaměstnanců. Jako řešení se ukazují být benefity, zaměstnanecké výhody, jejichž vyvážení skladby i „cena“ mohou být velice rozdílné. Koncept odměňování benefity je v různých firmách odlišný ovšem nemůže nahradit výkonové odměňování. Samostatný systém benefičního odměňování

²⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 283. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁶ KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. s. 345. ISBN 80-7179-847-9.

musí být jednoduchý - např. každý má přidělené body nebo určitou sumu prostředků na čerpání. Tyto body pak čerpá v průběhu roku dle individuálního rozhodnutí.²⁷

2.4.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se neustále mění. Aby člověk byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat. Základním předpokladem podnikání a úspěšnosti organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace určují lidé, kteří jsou připraveni na změnu, ale změnu také akceptují. Proto se péče o formování pracovních schopností organizace stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.

Nestačí již však tradiční způsob vzdělávání pracovníků (jako zácvik, doškolování), ale jde o rozvojové aktivity zaměřené na širší znalosti a dovednosti než jaké požaduje dané pracovní místo.²⁸

Armstrong konkretizuje vzdělávání jako proces, během kterého určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.

Vzdělávání má různá spektra

- formální
Formální vzdělávání je plánované a systematické. Využívá strukturované vzdělávací programy skládající se z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky.
- neformální
Oproti formálnímu vzdělávání je neformální založeno převážně na učení se ze zkušeností. Lidé se takto mohou naučit 70% toho co vědí o své práci pomocí

²⁷ STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional publishing, 2008. s. 118. ISBN 978-80-86946-67-2.

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s. 252. ISBN 978-80-7261-168-3.

procesů, které nejsou organizovány nebo podporovány organizací. Toto vzdělávání probíhá na pracovišti a má tři formy:

- seminář jako místo, kde dochází k učení
- pracoviště jako prostředí, kde dochází k vzdělávání
- učení a práce jsou neoddělitelně promíseny²⁹

Rozvoj

Rozvoj je chápán jako proces, který umožňuje postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Nesoustřeďuje se tedy na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě.

V programech rozvoje se klade důraz na plánování osobního rozvoje - tento plán provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plánování osobního rozvoje tvoří tyto fáze:

- analyzovat současný stav a potřeby rozvoje
- stanovit cíle - např. zlepšování výkonu na současném pracovním místě, rozšíření důležitých znalostí, přechod nebo vzestup v rámci organizace
- připravit plán činností - plán stanoví, co je třeba udělat a jak je to třeba udělat. Poté také rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj a časový rozvrh. Měla by sem být začleněna i paleta aktivit přizpůsobená potřebám jedince, například pozorování práce jiných lidí, práce na projektu, využívání vnitropodnikových zdrojů studijních materiálů, práce s mentorem atd.
- realizovat³⁰

Činnosti v oblasti personálního marketingu jako jsou získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování a zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj pracovníků se významně podílí na celkové image podniku. Organizace s dobrou firemní

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. s. 461-466. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. s. 470-471. ISBN 978-80-247-1407-3.

reputací má větší schopnost přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance a tím zároveň snižuje náklady na získávání, výběr a zaučování budoucích zaměstnanců.

Na udržení či vytvoření si dobré zaměstnavatelské image není nutné vynakládat velké finanční částky, proto by se do jejího budování měly zapojit i firmy středně velké či malé. V praxi je posilování dobré zaměstnavatelské image doménou převážně velkých podniků.

3 Cíl práce a metodika zpracování

Bakalářská práce s názvem Personální marketing ve vybrané organizaci je zaměřena na personální činnosti v personálním marketingu u Policie ČR, respektive na personální práci v úrovni Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje a Územního odboru v Táboře. Cílem této bakalářské práce je analýza současného systému řízení personální práce a personálních činností oblasti personálního marketingu ve vybrané organizaci, jeho posouzení a návrhy změn na zlepšení řízení této oblasti.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část byla vypracována pomocí odborné literatury a jejím důkladným studiem. Informace a poznatky získané tímto studiem byly využity ke zpracování literárního přehledu. V této části práce bylo pracováno s literaturou zabývající se personalistikou, marketingem a marketingovým mixem aplikovaným na personální činnosti a vybranými personálními činnostmi jako jsou získávání a výběr nových pracovníků, hodnocení pracovníků, jejich odměňování a zaměstnanecké výhody i vzdělávání a rozvojem pracovníků. Dále také literaturou zabývající se novými trendy v oblasti personálního řízení jako je personální management a samozřejmě publikacemi zabývající se personálním marketingem.

Praktická část práce charakterizuje personální řízení u Policie ČR. Je zde provedena analýza současného stavu personálních činností převážně na úrovni Územního odboru v Táboře s cílem zlepšení personální práce především při získávání a výběru nových zaměstnanců.

Personální činnosti byly zhodnoceny také z hlediska dlouhodobějšího plánování a strategie na úrovni krajského ředitelství Policie České republiky.

Na základě provedených analýz a zhodnocení personálních činností personálního marketingu byla navržena opatření pro zlepšení stávající situace u policie.

Při zpracování bakalářské práce byly použity informace z interních materiálů a informační systémy Policie ČR. Údaje a data o využívaných postupech byly získány

zejména rozhovorem s personálním pracovníkem Územního odboru v Táboře, při kterém byl kladen důraz na získávání a výběr policistů a občanských zaměstnanců.

Při technickém zpracování byly využity MS Office 2007, pro zpracování textu a organizačních struktur Microsoft Word, pro zpracování tabulek a grafů Microsoft Excel. Součástí bakalářské práce jsou přílohy.

4 Analýza

V bakalářské práci je zpracováváno téma personálního marketingu u Policie ČR. Jelikož Policie ČR je organizace na české poměry veliká, práce se bude zabývat aplikací personálního marketingu především v Jihočeském kraji a konkrétněji na Územním odboru v Táboře.

4.1 Charakteristika organizace

Policie České republiky je moderní policejní sbor, který vychází z dlouhé a bohaté tradice bezpečnostních složek sahající až do poloviny 19. století. Během svého vývoje byly tyto složky ovlivněny celou řadou dějinných událostí, které měnily nejen policii a četnictvo, ale i celou společnost. Tím mám na mysli první světovou válku, vznik samostatného Československého státu, druhou světovou válku, rok 1948 a nakonec i rok 1989. Současné dějiny Police České republiky se začaly psát právě po roce 1989, kdy začal vznikat moderní policejní sbor.

Policie České republiky je ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem České národní rady ze dne 21. června 1991. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti. Policie České republiky je podřízena ministerstvu vnitra. Nejvyšším organizačním článkem je policejní prezidium, dále pak útvary s celostátní působností, 14 krajských ředitelství policie a útvary zřízené v jejich působnosti. Územní obvody, jako organizační články krajských ředitelství, se shodují s územními obvody 14 krajů České republiky. Úkoly Policie České republiky plní přibližně 42 000 policistů a 10 000 zaměstnanců policie.

Historie personální práce

Historie personální práce u Policie ČR a jejich předchůdců je stejně pestrá jako historie sama. Během dlouhého období vývoje prodělala mnoho změn, které byly ovlivňovány bezpečnostní i politickou situací republiky. Typickým příkladem takového ovlivňování je rok 1948, kdy v podstatě nejdůležitějším kritériem pro přijetí k bezpečnostnímu sboru byla politická uvědomělost příslušníka.

Vlastní zajišťování metodiky náboru a dohled nad vlastním výcvikem příslušníků zajišťovaly kádrové odbory. Ty však nebyly začleňovány do základních organizačních struktur (okresních oddělení), ale byly zřizovány od krajských správ SNB výše. V rámci tohoto útvaru bylo systemizováno oddělení výběru, které odpovídalo za výběr uchazečů do služebního poměru. Kádrovou prací – personalistikou, byl v rámci okresního oddělení Veřejné bezpečnosti pověřen jeden příslušník, který byl většinou služebně zařazen na obvodním oddělení. Tento pracovník v případě zájmu nějakého uchazeče o služební poměr s ním provedl pohovor a vyžádal si k němu všechny dostupné informace (trestní rejstřík, posudky z místa bydliště na něho a všechny blízké příbuzné, vysvědčení, posudky ze školy, posudky ze zaměstnání, základní vojenské služby, zdravotní prohlídku a vyšetření psychologa). Po shromáždění všech potřebných dokumentů předal spis na oddělení výběru na kádrový odbor krajské správy a zde pověřený pracovník po vyhodnocení spisu zpracoval návrh na přijetí či nepřijetí do služebního poměru. Ten následně schvaloval krajský funkcionář s personální pravomocí. Je zajímavé, že v této době nebylo psychologické vyšetření pro velitele s personální pravomocí závazné a mohl i přes nedoporučení psychologa rozhodnout o přijetí uchazeče do služebního poměru. Nepožadovalo se ani úplné středoškolské vzdělání. Příslušník pověřený nábořem chodil také do škol, na vojenské útvary i do podniků, kde přednášel o výhodnosti služby u VB a přemlouval studenty či vojáky, aby si podali žádost do služebního poměru. V této době nebyl z důvodu dostatku příležitosti k zaměstnání takový zájem o službu u VB. Uchazeči, kteří neabsolvovali základní vojenskou službu, šli na 5 měsíců na náhradní vojenskou službu a poté byli přijati do služebního poměru a nastupovali k Pohotovostnímu pluku VB v Praze na 16 měsíců. To byla ostatně u většiny uchazečů i důležitá motivace ke vstupu do sboru, protože

nemuseli absolvovat tehdy povinnou vojenskou službu v trvání 24 měsíců. Uchazeči, kteří neměli maturitu, si v této škole doplňovali úplné středoškolské vzdělání a studium bylo prodlouženo o 6 měsíců. Po absolvování policejní školy byli vyřazováni k jednotlivým útvarům podle potřeby, takže si příslušník nemohl vybrat, kde bude pracovat a jeho požadavky se řešily žádostmi o přeložení.

Vlastní personální práci jako povyšování, překládání, propouštění a jiné prováděl pracovník kádrového odboru, který měl ve většině případů na starosti dvě okresní oddělení VB. Na tyto útvary dojížděl dle potřeby zpravidla dvakrát do měsíce a na základě požadavků velitele útvaru a velitele kanceláře ředitele zpracovával hromadný personální rozkaz, se kterým se pak dotýčný policista seznamoval a podepisoval jej. Příslušník tedy nedostával ve většině případů, kromě povýšení a propuštění, písemné vyhotovení rozkazu. Tato praxe trvala až do počátku devadesátých let.

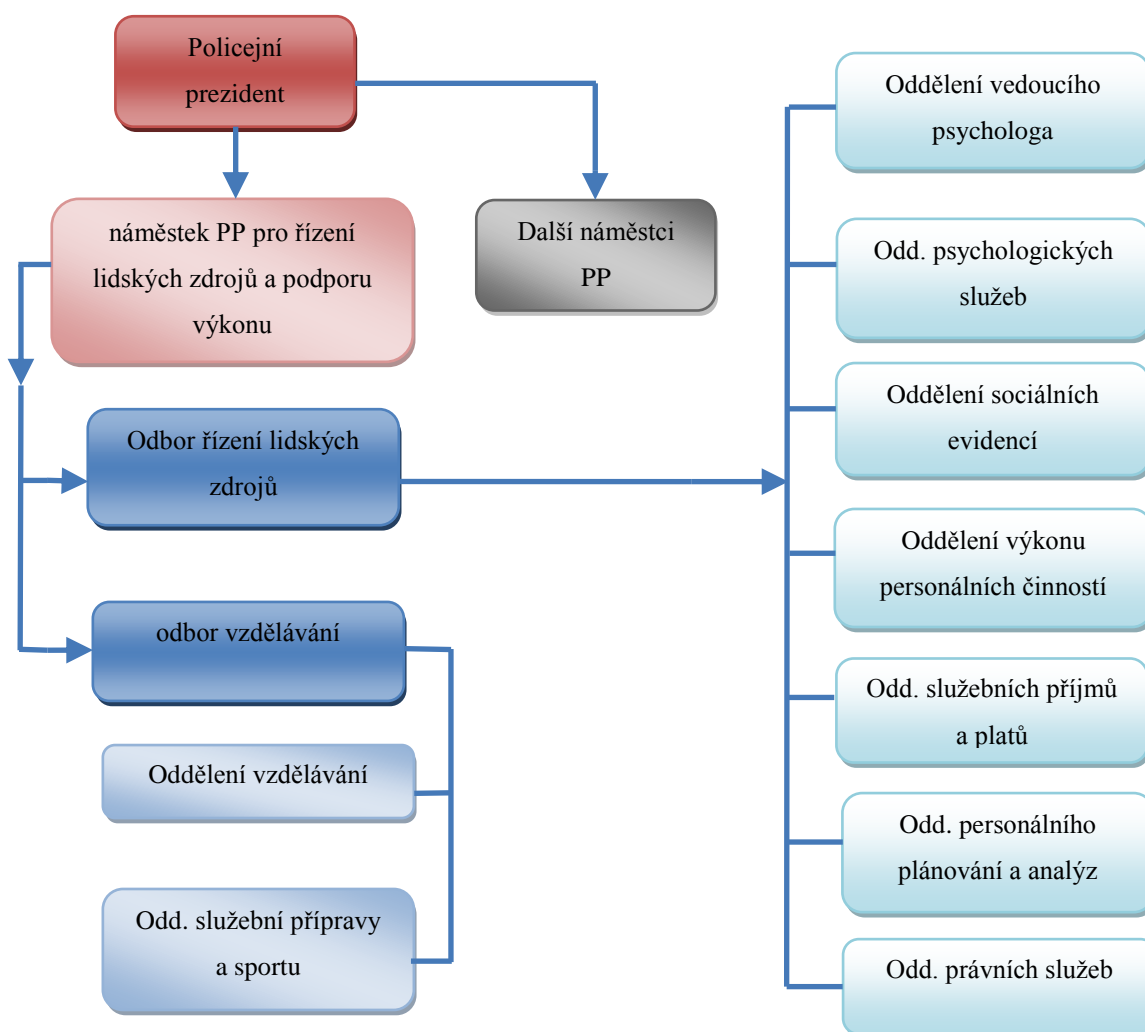
Významná změna v celém systému personální práce i v celé Policii nastala právě počátkem devadesátých let. Od roku 1993 byl policista pověřený výběrem pracovníků na okresním útvaru zařazen k Odboru personální práce a vzdělávání na krajské správě a zpracovával jak problematiku výběru, tak i celou personální agendu okresního útvaru. Personální pravomoc včetně přijímání a propouštění měl v této době ředitel okresního útvaru. Takto nastavený systém byl velmi pružný a operativní. Veškerá personální opatření mohla být ihned vyhotovena a doručena konkrétnímu policistovi. Důležitým okamžikem v této oblasti byla i skutečnost, že se personální agendy začaly vést pomocí výpočetní techniky.

K další rozsáhlé změně v oblasti personální práce došlo v roce 2007 v souvislosti s přijetím nového zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů a tím i organizační struktury Policie ČR. Při této reorganizaci došlo i ke změně a přerozdělení personálních pravomocí, které jsou určující při výkonu personální agendy. Významně se změnil systém personální práce, neboť došlo i ke změně ve způsobu obsazování služebních systemizovaných míst především v závislosti na omezených možnostech nábory nových pracovníků.

Personální práce v současnosti

Organizační struktura Policie ČR se neustále mění a vyvíjí. Aktuální organizační struktura oblastí řízení lidských zdrojů je naznačena na následujících obrázcích.

Obrázek 1: Organizační schéma řízení lidských zdrojů na úrovni Policejního prezidia

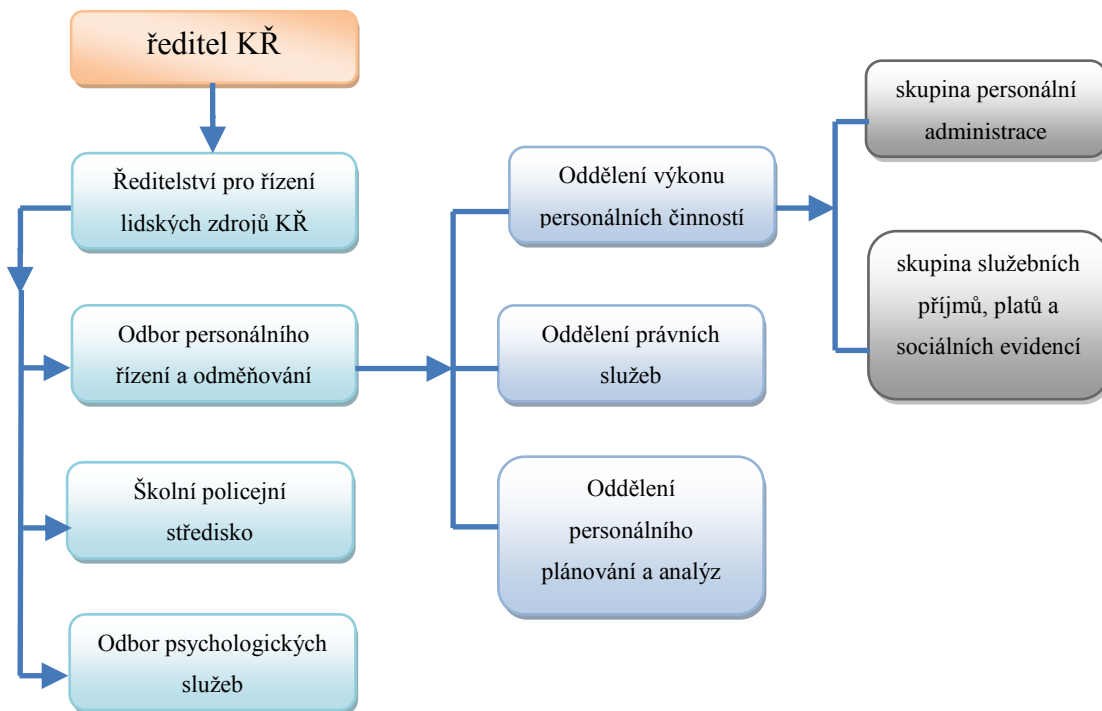


Zdroj: Rozkaz policejního prezidenta č. 25/2011

Výše uvedené organizační schéma vychází z rozkazu policejního prezidenta číslo 25 ze dne 1. dubna 2011, kterým se vydává organizace Policejního prezidia České republiky. Na schématu je z úsporných důvodů zobrazena struktura z hlediska linie řízení lidských

zdrojů. Náměstek policejního prezidenta pro řízení lidských zdrojů a podporu výkonu řídí i další odbory jako je například odbor mezinárodních vztahů, kancelář projektů a evropských fondů atd.

Obrázek 2: Organizační schéma řízení lidských zdrojů na úrovni krajského ředitelství



Zdroj: Rozkaz ředitele Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje č. 124/2010

Na obrázku 2 je naznačena organizační struktura řízení lidských zdrojů na úrovni Krajského ředitelství Policie Jihočeského kraje, která vyšla v rozkazu ředitele krajského ředitelství číslo 124 v roce 2010. Je třeba upozornit, že ředitel má právo do určité míry organizační strukturu změnit a přizpůsobovat ji místním podmínkám. Výše uvedené schéma platí tedy pouze pro Policii v Jihočeském kraji. Na jiných krajích dochází k některým odlišnostem například v tom, že nemají školní policejní středisko nebo chybí oddělení právních služeb apod. Většinou je ale zachována linie Odboru personálního řízení a odměňování – Oddělení výkonu personálních činností – skupina personální administrace a skupina služebních příjmů, platů a sociálních evidencí.

4.2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků, přesněji získávání nových policistů či nových občanských zaměstnanců pro Policii ČR, bylo zajišťováno celorepublikovou kampaní, která byla pevně spjata se získáváním velkého počtu policistů. Obvyklejším způsobem získávání policistů a pracovníků je jejich samostatné přihlášení. Zájem široké veřejnosti a absolventů odborných škol se zaměřením na policejní práci postačuje požadavkům na nová pracovní místa.

Policisté

Poslední masivní celorepubliková kampaň zaměřená na získávání nových policistů byla uskutečněna v roce 2008. Byla realizována na několika úrovních a snažila se zvýraznit policii jako zaměstnavatele hledajícího nové zaměstnance (nabízejícího nová pracovní místa). Tato náborová kampaň se odehrávala především v médiích - reklamní spoty a upoutávky se často objevovaly v celostátních televizích, rádiích i tištěných periodikách a samozřejmě na internetu. Současně byla poprvé v historii policie využita zelená linka, kam mohli zájemci o práci u policie volat a informovat se o konkrétních podmínkách přijímacího řízení. Na každé policejní stanici byly také k dispozici informační letáky s podrobnými informacemi pro případné zájemce.

Potřeba nových policistů při obvyklé fluktuaci zaměstnanců (odchody do důchodu, rozvázání pracovního poměru, převelení, kdy na činnost získávání pracovníků není vyvíjen silný tlak) je pokryta převážně ze strany samostatných přihlášení zájemci o práci. Tato skutečnost je samozřejmě umocněna dobrým jménem Policie ČR jako zaměstnavatele - tedy zaměstnavatele ve státním sektoru, kdy je pro zaměstnance důležitá stabilita organizace, její dlouhodobé trvání, možnost širokého uplatnění se dle zájmu a schopností uchazeče o pracovní místo. Především pro policisty uplatňuje kombinovanou formu odměňování - tedy tarifní mzdu, jednotlivé příplatky a bonusy (např. poskytování stravenek, možnost přispívání z fondu kulturních a sociálních potřeb na penzijní pojištění, příspěvek na dovolenou, příspěvek na rekonstrukci či pořízení bytu/domu atd.).

Značnou část příchozích zájemců tvoří lidé, kteří jsou o práci informováni a mají představu i zprostředkované zkušenosti o tom, co práce u policie obnáší a jaké nároky na policisty má (např. příbuzní či známí již sloužících policistů či občanských zaměstnanců).

Další skupinou nově příchozích policistů jsou absolventi škol odborně zaměřených na práci u policie. Policie jako organizace podporuje odborné vzdělávání na úrovni středních škol, vyšších odborných škol i školy vysoké. Tato skupina je specifická svou odbornou připraveností na práci u policie, teoreticky ovládá důležité aspekty pro práci např. znalost trestního práva. Samozřejmě absolventi odborných škol očekávají plynulejší vstup do zaměstnání, rychlejší kariérní postup i adekvátní odměnu. Absolventi mají přehled o specifikách této práce a již při studiu si mohou vybírat specializaci – např. na práci kriminalistů, dokumentaci trestných činů, na práci u odborných kriminalistických techniků atd.

Široká veřejnost je brána jako sourodá skupina zájemců o práci u policie - ať už to jsou budoucí či čerství absolventi škol ukončených maturitní zkouškou (vzdělání ukončené maturitní zkouškou je jednou ze základních podmínek pro přijetí k policii) nebo občané snažící se uplatnit na trhu práce.

Specifickou skupinou zájemců o zaměstnání u policie jsou profesionální hasiči pracovníci vězeňské služby, celní správy a vojáci z povolání. Vzhledem ke skutečnosti, že se bezpečnostní sbory a hasičský záchranný sbor řídí zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, je pro tyto zájemce jednodušší přechod do služebního poměru u Policie ČR. Nehledě na některé výhody, které se převádí od jedné složky ke druhé (započítávání odsloužených let do výsluhy i do praxe). Vojáci z povolání jsou ale zaměstnáváni podle zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, tudíž dochází ke komplikovanějšímu přestupu z jedné složky do druhé. Tato skutečnost však nevylučuje převádění některých výhod.

Občanští zaměstnanci

Získávání občanských zaměstnanců na Územním odboru v Táboře je prováděno odlišně než získávání policistů. Především se personální pracovník snaží obsadit pracovní místo

pracovníkem, který je přímo pro dané místo nejvhodnější. Pokud je to možné, jsou nabídnuta volná pracovní místa občanských zaměstnanců nejprve policistům, kteří zvažují odchod ze služebního poměru. Tato skutečnost je založena na prostém faktu, že „bývalý policista“ zná uplatňované standardy v organizaci a zná problematiku policie. Jako příklad bych uvedla místo vrátného, kde místní znalost a znalost práva může být využita pro lepší komunikaci s veřejností, které poskytuje základní informace.

Pokud se nenajdou vhodní zájemci o pracovní místo určené občanskému zaměstnanci v řadách policie, nastává situace, kdy personální pracovník musí získat nového zaměstnance z řad veřejnosti. Je tedy volné pracovní místo zveřejněné na příslušném Úřadě práce a zájemci se o něm dozví jeho prostřednictvím. Novými zájemci o pracovní místa se často stávají i rodinní příslušníci policistů a stávajících občanských zaměstnanců a jejich známí.

V dnešní době se z důvodů úsporných omezení a nedostatku finančních prostředků na mzdy zaměstnanců a policistů neuskutečňuje získávání nových zaměstnanců. Z těchto důvodů byl zastaven veškerý nábor. Výjimkou mohou být některé specifické a odborné činnosti.

4.3 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je základním kamenem při přijímacím řízení, neboť právě v této fázi přijímacího řízení využívá personální pracovník všech informací z organizace a požadavků na pracovní místo a kombinuje je se svými zkušenostmi a vědomostmi. Snaží se je využít pro nalezení nejlepšího pracovníka, který by nejen dobře a efektivně plnil pracovní úkoly, ale také vhodně doplnil tým spolupracovníků.

Výběru nových pracovníků je věnována značná pozornost, proto je prováděn několika způsoby - především pohovorem s personálním pracovníkem a testy fyzické, osobnostní a zdravotní způsobilosti. Při výběru vhodných kandidátů pro obsazování pracovních míst pro vyšší management je využíváno metody assessment centre.

Policisté

Uchazeč se zájmem vykonávat službu u policie musí doručit písemnou žádost o přijetí do služebního poměru na příslušné personální pracoviště a dále musí splnit základní podmínky. Být občanem ČR, být plnoletý, bezúhonný, mít minimální vzdělání ukončené maturitní zkouškou, mít odpovídající fyzickou, zdravotní a osobnostní způsobilost pro výkon služby, nebýt členem politické strany nebo politického hnutí, nevykonávat živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a nebýt členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost.

V rámci přijímacího řízení jsou prověřovány fyzické, zdravotní a osobnostní způsobilosti. Součástí přijímacího řízení je i vyšetření zaměřené na zjištění přítomnosti omamných a psychotropních látek. Fyzická způsobilost se prokazuje testy tělesné zdatnosti, zdravotní způsobilost je posouzena policejním lékařem a osobnostní způsobilost je prověřena při psychologickém vyšetření.

Součástí přijímacího řízení jsou již zmíněné testy fyzické způsobilosti, psychologické testy a vyšetření policejním lékařem. Prověrka fyzické zdatnosti se skládá z čtyř částí: člunkového běhu, běhu na 1000 metrů, celomotorického testu a cvičení kliků. Psychologické vyšetření je zaměřeno na zjišťování osobnostních předpokladů potřebných pro výkon služby na základních policejních služebních místech. Uchazeči absolvují celodenní vyšetření, v jehož průběhu vyplňují osobnostní dotazníky, podrobují se výkonovým testům a účastní se řízeného rozhovoru s psychologem. Výsledkem vyšetření je komplexní posouzení vhodnosti uchazeče pro výkon služby. Komplexní zdravotní prohlídka sleduje posouzení zdravotní způsobilosti k výkonu služby.

Součástí přijímacího řízení je i prověření dobré pověsti zájemce o práci u policie v místě bydliště.

Bezúhonnost ověřuje personální pracovník sám.

Při zaměření se na práci personálního pracovníka Územního odboru v Táboře, je v této části přijímacího řízení strategická právě jeho úloha - tedy role prvního odborného hodnotitele nově příchozího zájemce o práci ve služebním poměru u policie. Role

personálního pracovníka spočívá v předvýběru a roztřídění uchazečů o zaměstnání. Jeho hlavním nástrojem je řízený pohovor, během něhož zjistí nenásilnou formou základní informace o uchazeči, může si udělat názor na uchazečovo vystupování, vyjadřování, představě o budoucí práci, jeho nedostatky i přednosti. Při tomto pohovoru hodnotí také žadatelův vzhled - tedy zda je upravený, vhodně oblečený. Hodnotí, jak žadatel vystupuje na veřejnosti, jaké má zkušenosti, v jakém stavu přinese požadované doklady, zda je má všechny, připravené, seřazené atd.

Další věc, kterou personální pracovník bude od účastníka vyžadovat je rukou psaný životopis, který dnes již není obvyklý. Personálnímu pracovníkovi a později především psychologům prozradí další důležité informace o účastníkovi přijímacího řízení.

Pohovor je tedy hlavním nástrojem personalisty na této úrovni. Díky němu může personální pracovník zjistit, že účastník není vhodný pro práci u policie, může zjistit nedostatky v některé oblasti, ve které bude později podrobován zkoušce. V tomto případě může upravit obvyklý postup přímo pro daného uchazeče a snížit tak náklady na přijímací řízení při zjištění zásadní překážky, kterou uchazeč má a nemůže být přijat do služebního poměru.

Metody výběru stávajících policistů

Výběr policistů se uskutečňuje pomocí výběrového řízení. Výběrová řízení jsou požadována povinně při obsazování pracovních pozic zařazených od 6. platové třídy včetně – tedy na pozici vrchního inspektora.

V rámci výběrových řízení je možné setkat se i s neobvyklou situací, kdy se výběrového řízení může zúčastnit i nově přijímaný policista, ale pouze při obsazování služebního místa, na které nelze ustanovit policistu již sloužícího. Tato situace nastává převážně u specializovaných funkcí, kam je problematické najít vhodného odborně zaměřeného uchazeče. Ale i nově příchozí policista musí před přihlášením se do výběrového řízení splňovat jak základní podmínky pro přijetí do služebního poměru, tak musí splnit i podmínky nastavené pro přijímání policistů.

Jinou formou výběru využívaného u policie je metoda assessment centre. Tato metoda se využívá pouze při výběru policejního managementu, kdy jsou účastníci výběrového řízení podrobováni jednotlivým úkolům (tyto úkoly mohou mít povahu individuálního písemného zpracování nebo mohou probíhat formou skupinové diskuze, v níž má účastník přispět ke splnění stanoveného společného úkolu, další může mít povahu "hraní role" v modelové situaci) a jsou hodnoceni kvalifikovanými posuzovateli. Prostřednictvím metody assessment centre se kandidáti nejen hodnotí, ale také aktivují a motivují k dalšímu zdokonalování.

Prakticky je tato metoda uplatňována u Policie ČR od roku 1996. Garančním pracovištěm pro využívání metody assessment centre je Oddělení psychologie a sociologie Odboru personálního Ministerstva vnitra ČR.

Občanští zaměstnanci

Výběr občanských zaměstnanců se samozřejmě liší od výběru policistů, neboť na ně nejsou kladeny tak vysoké nároky jako na policisty. Tato odlišnost ovšem také zahrnuje rozdílnost pracovních míst, na která mohou být občanští zaměstnanci přijímáni. Občanští zaměstnanci mohou u policie vykonávat široký rozsah činností. Prakticky od uklízečky až po vedoucí odborů tedy střední a vyšší management. Tato rozdílnost prací s sebou přináší velice rozličné nároky na jednotlivé občanské zaměstnance. Musíme tedy konstatovat, že výběr občanského zaměstnance je prováděn dle základních požadavků na pracovní zařazení zaměstnance s ohledem na zařazení v platové třídě a samozřejmě v souladu se zákoníkem práce.

Předvýběr zaměstnanců provádí personální pracovník. V rámci výběrového řízení je využito převážně pohovoru a hodnocení ve vztahu k budoucí vykonávané práci a zařazením do kolektivu. V praxi poté obvykle dané účastníky výběrového řízení posuzuje přímý nadřízený a vybírá konkrétního zaměstnance sám.

4.4 Vybrané personální činnosti v organizaci

Mezi další personální činnosti v organizaci mimo již zmíněného získávání a výběru zaměstnanců patří provádění hodnocení, odměňování a zaměstnanecké výhody a také vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Hodnocení pracovníků

Na hodnocení policistů je kladen veliký důraz, proto je vypracován jednoduchý systém hodnocení pracovníků, dle kterého se rozděluje hodnocení do dvou skupin - hodnocení policisty v pravidelných intervalech a hodnocení nahodilé či vyžádané přímo hodnoceným policistou. Systém hodnocení služebního výkonu klade důraz na posuzování kvality odvedené práce a je podkladem pro další řízení a rozhodování v personálních otázkách.

Hodnocení obecně je zajišťováno převážně přímým nadřízeným policisty. U policistů zaměstnaných na dobu určitou (obvykle se při přijímání nového policisty uzavírá služební poměr na dobu určitou 3 roky a po úspěšném absolvování služební zkoušky a pokud dle závěru služebního hodnocení dosáhl alespoň dobrých výsledků se s ním sepíše pracovní smlouva na dobu neurčitou) je hodnocení požadováno jednou ročně. U policisty, který má podepsán služební poměr na dobu neurčitou, se hodnocení požaduje jednou za tři roky. Vzor hodnocení policisty přikládám do příloh na konci bakalářské práce.

Mimo tato pravidelná a požadovaná hodnocení může být policista hodnocen na základě své vlastní žádosti anebo z důvodů kázeňských. O ně mohou policisté v mimořádném termínu požádat sami svého nadřízeného a to nejdříve půl roku od posledního hodnocení. Tato hodnocení se přikládají k dokumentům potřebným pro výběrové řízení.

Odměňování a zaměstnanecké výhody

Odměňování policistů je upraveno zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361/2003 Sb. Policista má nárok na služební příjem za výkon služby, v rámci něhož je přihlédnuto k případné službě přesčas v rozsahu 150 hodin za rok.

Služební příjem je tvořen několika složkami a to základním tarifem (tj. platový stupeň v platové třídě stanovený podle vzdělávání, započítané praxe a služebního místa, na které je policista ustanoven), zvláštním příplatkem (např. za činnosti spojené s ochranou zájmů státu, při nichž může dojít k ohrožení života nebo zdraví ve výši 1 000 - 6 000 Kč), osobním příplatkem, odměnou, příplatkem za službu v zahraničí nebo příplatkem za vedení.

Policista má také nárok na zaměstnanecké výhody jako jsou např. naturální náležitost (tedy nárok na bezplatnou služební výstroj a doplňky ke služební výstroji) a výsluhové nároky. Služební poměr policisty se liší v mnoha ohledech od běžného zaměstnaneckého poměru. Především v tom, že při skončení služebního poměru má policista nárok na další plnění. Toto plnění mu nenáleží, byl-li propuštěn z důvodu porušení služebního slibu nebo spáchání úmyslného trestného činu. Mezi plnění patří odchodné, poskytované jednorázově policistům, kteří byli ve služebním poměru dobu delší než 6 let. Jeho výše je jeden měsíční hrubý služební příjem a zvyšuje se o jednu jeho třetinu za každý další ukončený rok trvání služebního poměru maximálně na šestinásobek měsíčního hrubého služebního příjmu. K dalším plněním patří výsluhový příspěvek, který činí 20% měsíčního hrubého služebního příjmu, jestliže policista vykonával službu alespoň po dobu 15 let. Poté se procentuelní podíl zvyšuje na maximálně 50% měsíčního hrubého služebního příjmu.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání policistů a jejich rozvoj je jednou ze základních činností, které Policie ČR pro své zaměstnance provádí a také je v tomto směru podporuje.

Nově přijatí policisté jsou povinni absolvovat základní odbornou přípravu, která poskytuje policistovi vědomosti a dovednosti, rozvíjí jeho schopnosti, postoje a učí ho uznávat hodnoty potřebné pro výkon policejních činností. Základní odborná příprava je rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou. Rozsah a délka základní odborné přípravy se mění v souvislosti s interními akty Ministerstva vnitra.

V rámci dalšího odborného vzdělávání policistů je vytvořen systém specializačních kurzů.

Vzdělávání policistů a občanských zaměstnanců na Územním odboru v Táboře je podporováno i při samostudiu. Tedy dosahování vyššího vzdělání. V tomto případě mohou policisté žádat o uzavření kvalifikační dohody a na základě jejího schválení požadovat studijního volna na své další odborné vzdělávání.

5 Diskuze a návrhy

V moderním pojetí řízení společnosti nezobrazuje úspěšnost firmy již jen zisk či velikost obratu, někdy také používaný ukazatel počtu zaměstnanců, ale též jaké má firma jméno, jak je veřejností chápána a zároveň jak jsou spokojeni její zaměstnanci. Od toho, jak se firma na trhu prezentuje a jak je chápána zaměstnanci a potenciálními uchazeči o práci u ní se odvíjí její další aktivity a s ní spojené náklady. Pokud má spokojené a stabilní zaměstnance odvíjí se od toho i intenzita činností spojená se získáváním a výběrem nových zaměstnanců. Snižují se tak náklady na zaměstnance, protože firma nemusí hledat novou pracovní sílu a zaučovat ji a může se zaměřit na jiné činnosti.

Při analyzování personálních činností v oblasti personálního marketingu u Policie ČR, speciálně externího personálního marketingu - tedy dobrého jména firmy – bylo zjištěno, že veřejnost chápe policii jako dobrého zaměstnavatele a to především díky stabilitě práce ve veřejném sektoru.

V posledních měsících se vyvrací právě jistota pracovního místa u policie jako velký problém odvíjející se od nedostatku finančních prostředků, které jsou policii poskytovány. Od tohoto problému jsou odvozeny i další změny, které vedou k omezení či zastavení některých výhod především snížení platů plošně o 10% od 1. 1. 2011 dle Nařízení vlády ze dne 7. prosince 2010, kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů na rok 2011.

Zásadním problémem policie v oblasti řízení lidských zdrojů je počet policistů a od toho následně odvozený počet občanských zaměstnanců, kteří by měli u policie působit. Problémem počtu policistů a od nich odvozeného počtu občanských zaměstnanců se zabývala i reforma policie v roce 2008. Kdy tato nastavila a odvozovala počty policistů od vybraných států Evropské Unie. Výchozím parametrem pro nastavení potřeby policistů se stal počet obyvatel země a jeho rozložení v jednotlivých krajích. Problémem však je skutečnost, že dané země Evropské Unie nepočítají do celkového počtu policistů

všechny složky bezpečnostního systému anebo mají systém bezpečnostních složek jinak rozčleněný.

- Proto doporučuji důkladně analyzovat potřebu policistů v rámci celé České republiky nejen dle počtu obyvatel. Je nutné zohlednit i kriminalitu v ČR, její složení a rozložení kriminality v jednotlivých krajích. V tomto případě se však počet policistů musí odvozovat ještě od procentuelní výše objasněnosti, ze které se dá odvodit i vytiženost policistů. Od počtu policistů se odvíjí i počet občanských zaměstnanců, který je odvozován poměrem nastaveným při reformě v roce 2008 policista/občanský zaměstnanec 4,5:1 (zatím je dosaženo 4,1:1). Tohoto problému je si vědom i nový policejní prezident plk. Mgr. Petr Lessy.

Při analýze získávání nových policistů na Územním odboru v Táboře byly zjištěny rozdílné požadavky na počty přijímaných policistů. Počty přijímaných policistů ve sledovaném období od roku 2006 do roku 2010 se lišily a to zásadně. Důvodem je zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, který změnil podmínky služby u Policie ČR. Tento zákon nabyl účinnosti dne 1.1.2007. Hlavním pilířem reformy se stal i počet policistů v ČR, který měl být navýšen až na 45 000 policistů. V následující tabulce je přehledně zobrazen vývoj počtu policistů v České republice v letech 2004 - 2010.

Tabulka 1: Počet policistů v ČR v období let 2004 - 2010

rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
počty policistů	47025	45101	45317	42256	42325	43272	41224

Zdroj: Odbor personálního řízení a odměňování policie Jihočeského kraje

Z tabulky 1 je zřetelně vidět klesající tendenci počtu policistů, kdy je pro léta 2011 a 2012 nastaven cílový počet policistů na 40 000. V letech 2008 a 2009 byla realizována náborová kampaň, která se v celkovém počtu policistů výrazně neprojevila z důvodu hromadných odchodů policistů ze služebního poměru. Policisté odcházeli ze služebního poměru z důvodu změny výsluhových nároků, na které měli policisté nárok dříve již po 10 letech služby a nyní až po 15 letech. A odcházeli i déle sloužící policisté - nastala tedy generační obměna.

Z důvodů hromadných odchodů policistů a navýšení jejich celkového počtu byl vyvíjen tlak na personální pracovníky, což se projevilo i na kvalitě nově přijímaných policistů. Především se ale změnilo složení policejního sboru, kdy sbor značně omládl. Tato skutečnost s sebou nese problematiku velkého počtu nezkušených policistů.

- Doporučuji proto přehodnocení základních přijímacích testů pro nově přijímané policisty např.: rozšíření psychologických testů a pohovorů, nastavit přísnější kritéria, podle kterých personální pracovník účastníky výběrových řízení vybírá. Dále navrhuji, aby i policisté, kteří úspěšně absolvují základní přijímací testy, byli podrobováni dalšímu výběrovému řízení.
- Dále doporučuji, aby noví policisté, kteří nastoupí do služby po základní odborné přípravě, byli zařazeni do týmů s déle sloužícími policisty a byli jimi zaučováni přímo v praxi a to minimálně 1 rok.

Tabulka 2 zobrazuje počty odchozích a příchozích policistů na úrovni Krajského ředitelství Policie Jihočeského kraje v období 2006 - 2010. Nyní je ve služebním poměru u Policie JČK 2 402 policistů a 525 občanských zaměstnanců.

Tabulka 2: Fluktuace policistů v Jihočeském kraji

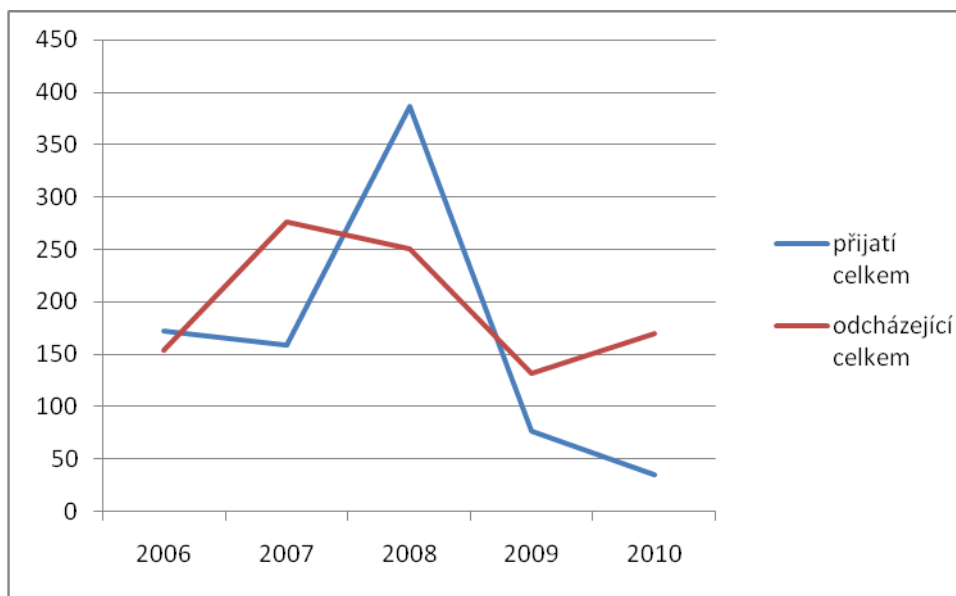
rok	2006	2007	2008	2009	2010
přijato	133	108	269	47	21
odchozí policisté	100	259	199	96	138
přeloženo k policii	39	50	117	30	14
přeloženo od policie	54	17	52	36	32
celkem přijato	172	158	386	77	35
celkem propuštěno	154	276	251	132	170

Zdroj: Odbor personálního řízení a odměňování policie Jihočeského kraje

V tabulce 2 jsou zobrazeny počty nově přijatých policistů i policistů, kteří k policii Jihočeského kraje přešli z jiných bezpečnostních složek. Jsou zde zobrazeny též počty odchozích policistů ze služebního poměru i počty policistů, kteří přešli k jiným bezpečnostním složkám.

Na následujícím grafu je přehledně zobrazen vývoj přijímaných a odcházejících policistů v období 2006 - 2010. Zatímco na počtu přijímaných policistů je vidět rapidní růst v roce 2008, od té doby jejich počet neustále klesá. Na počtu odcházejících policistů je vidět opačný trend, tedy v roce 2007 rostl, poté klesal a od roku 2009 opět roste.

Graf 1: Vývoj počtu policistů v Jihočeském kraji v letech 2006 - 2010



Zdroj: Odbor personálního řízení a odměňování policie Jihočeského kraje

Při analyzování výběru policistů byl zaznamenán problém při obsazování volných služebních míst formou výběrového řízení. Evidenci volných služebních míst u bezpečnostních sborů vede Ministerstvo vnitra a to v elektronické podobě. Volná místa jsou také zveřejňována na vnitřní síti Policie České republiky. Rovněž je veden přehled o příslušnících v zálohách a příslušnících, kteří požádali o převedení na jiné místo. Pokud se uvolní služební místo, je služební funkcionář povinen na toto místo ustanovit příslušníka i jiného bezpečnostního sboru dle § 20 zák. č. 361/2003 Sb. Toto v praxi často činí obtíže, neboť na uvolněné služební místo u policie by musel dle tohoto ustanovení zákona být ustanoven např. hasič, který nemá žádné policejní vzdělání. Rovněž v případě vyhlášení výběrového řízení je služební funkcionář s personální

pravomocí povinen zjistit, zda nemůže být uvolněné místo obsazeno přednostně příslušníkem, který žádá převedení na místo s nižší služební hodností.

Toto v praxi činí značné problémy z hlediska personální práce a kariérního postupu kvalifikovaných pracovníků, neboť služební funkcionář nemůže volné služební místo obsadit příslušníkem, kterého dlouhodobě zná, je po odborné stránce vysoce hodnocen a o uvedené místo projeví zájem. Místo musí obsadit nejdříve příslušníkem s vyšší služební hodností, který si podá žádost nebo příslušníkem, který je v zálohách a není ustanoven na služební místo. Tak se tedy může stát, že musí na toto volné místo ustanovit příslušníka, o kterém nemá podrobné informace a nezná jej ani po pracovní a odborné stránce. Pokud se v evidenci příslušníků nenajde nikdo, kdo by musel být na volné místo ustanoven, může služební funkcionář s personální pravomocí vyhlásit výběrové řízení. V tomto případě o tom, kdo služební místo obsadí, rozhoduje výběrová komise stanovená služebním funkcionářem s personální pravomocí. Výběrová řízení jsou vyhlášována povinně od 6. platové třídy včetně.

- Proto doporučuji, aby uchazeči výběrových řízení museli povinně předložit osvědčení o splnění podmínek přijímacího řízení k Policii ČR. Neboť další bezpečnostní složky mají různé nároky na účastníky přijímacích řízení například jiné nároky na fyzické testy, fyzickou způsobilost.

Dalším problémem je systém funkcionářů s personální pravomocí, který je u Policie ČR zaveden od 1. 1. 2008. Toto degraduje personální práci služebního funkcionáře s personální pravomocí pouze na podpis pod rozhodnutím a to z následujícího důvodu - personální pravomoc nad policisty zařazenými na územních odborech má pouze krajský ředitel policie. Ten nemůže osobně znát každého policistu v kraji, o kterém rozhoduje ve věcech služebního poměru. Rozhoduje tedy ne na základě osobních znalostí, tak jako tomu bylo před rokem 2008, ale pouze na základě zprostředkovaných informací a návrhů služebních funkcionářů z územních odborů. Dřívější systém rozhodování ve věcech personálních byl daleko pružnější a ředitel Okresního ředitelství policie rozhodoval na základě osobních znalostí příslušníků, neboť s nimi přicházel prakticky

denně do styku. Mohl sám rozhodnout o tom, které místo kterým policistou obsadí. Za toto rovněž nesl plnou odpovědnost.

- Proto navrhuji vrácení personální pravomoci na úroveň okresu, tedy na vedoucího územního odboru.

Další problém při analýze personálního marketingu vyvstal u délky základní odborné přípravy pro nově přichozí policisty. V současné době je délka přípravy stanovena na 6 měsíců, poté vykonává policista již službu na daném útvaru. Pokud by policista žádal o zařazení do 5. platové třídy, musí si dodatečně doplnit vzdělání, kdy tato příprava trvá zhruba 2 měsíce. Avšak délka základní odborné přípravy byla v minulosti přizpůsobována počtu přijímaných policistů a obsazenosti odborných škol. Příprava tedy trvala od 6 měsíců až po rok a půl.

- Proto navrhuji, aby byla stanovena vnitřním předpisem fixní délka studia, která je potřebná pro řádnou a odbornou přípravu budoucího policisty.

Při analýze vzdělávání u Policie JČK bylo zjištěno, že je vzdělávání prováděno s různou kvalitou výuky. Školitelé se často zaměřují pouze na teoretické znalosti a snaží se vzdělávat policisty, aniž by se zaměřili na problémy, se kterými se policisté nejčastěji setkávají.

- Proto navrhuji sjednocení kontroly školitelů v Jihočeském kraji a s tím spojené nastavení kvality jejich práce.

Z analýzy personálních činností v oblasti personálního marketingu u Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje a Územního odboru v Táboře vyplynulo, že se zabývá personálními činnostmi důkladně. Její představitelé jsou si však vědomi i nedostatků v oblasti personálního marketingu, snaží se je neustále zlepšovat. Jejich cílem je zaměstnávat odpovědné a kvalitní policisty a zaměstnance, kteří budou dostatečně motivováni a budou mít dobré zázemí. Vedení Policie Jihočeského kraje si uvědomuje, že by se mělo chovat zodpovědně, kontrolovat a také zlepšovat své hlavní činnosti jako je ochrana obyvatelstva a jejich majetku a předcházet trestné činnosti.

V souvislosti s tím také pečlivě zvažovat a především dlouhodobě plánovat personální strategii, neboť spokojení policisté a zaměstnanci policie se podílí na zaměstnavatelské image, kterou o policii veřejnost má. Důkladná a plánovaná dlouhodobá personální strategie a její dodržování může snížit finanční náročnost, kterou s sebou nese zaučování nových pracovníků, proto je důležité věnovat náležitou pozornost již stávajícím pracovníkům.

6 Závěr

Lidské zdroje jsou společným prvkem každého podniku. Jsou pro každý podnik největším bohatstvím a podle toho by měl s nimi pro své vlastní dobro podnik hospodařit.

Lidé jsou nositeli a majiteli znalostí a dovedností. Organizace by se proto měla snažit o vytváření takových podmínek, aby se kvalifikovaní pracovníci s jejich znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi i osobními vlastnostmi, které při své práci používají každý den, stali základním bohatstvím organizace.

Lidský kapitál je součástí intelektuálního kapitálu organizace. Zahrnuje zejména schopnosti a dovednosti lidí a také tacitní znalosti - tedy znalosti osobní zahrnuté v individuální zkušenosti a obsahující nehmotné faktory jako jsou přesvědčení, náhledy a hodnotové systémy. Jde o potenciál skrytý v hlavách lidí, který nemusí být nijak zachycen, ale pro organizaci je navýsost žádoucí umět tento potenciál sdílet a využívat.

Pro úspěšnost a stabilitu organizace v dnešní době a ve stále se zvyšujícím konkurenčním prostředí je strategickým využitím právě lidských zdrojů, které jsou cenným zdrojem pro organizaci a mohou mít rozhodující vliv na úspěšnost podniku.

K tomu, aby se firmy mohly s konkurencí vyrovnat a stačit jí v budoucnosti, musí ve svých podnikových strategiích počítat i s rozvojem lidských zdrojů, který bude rychle a flexibilně reagovat na časté změny a inovace v pracovních postupech a technologiích, a tím i v nárocích na požadavky, schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Všechny firmy usilují o dosažení atraktivního místa na trhu. Tohoto cíle mohou dosáhnout jen konkurenceschopné subjekty, vyznačující se vysokou firemní výkonností, podnikatelskou iniciativou, inovativním myšlením a jednáním směřujícím do budoucnosti. Vše je však možné jen prostřednictvím lidí.

Péče o lidské zdroje se netýká pouze podnikatelských subjektů, ale důležitější je v oblasti státního sektoru. U policie je péče o zaměstnance velice důležitá, toho jsou si vědomi i na Krajském ředitelství policie Jihočeského kraje a na Územním odboru

v Táboře. V úsilí o péči o zaměstnance a hlavně při získávání a výběru se neustále zlepšují.

Největší výzvou stojící před manažery je zvýšení profesionality a produktivity lidí pracujících se znalostmi a zajišťujících služby.

7 Summary

The subject of this bachelor thesis is a system of personnel marketing in a selected organization. The thesis is focused on the analysis of current management system of personnel work and personnel activities in the field of personnel marketing of the Police of the Czech Republic, more concretely of the Directory of the South Bohemian Region, specifically of its Territorial Department in Tábor.

The work deals with employees recruitment, their selection, evaluation and remuneration including benefits, their education and development. These personnel activities are firstly theoretically described in the literature review and then analysed in the organization.

The aim of the work is to examine and evaluate contemporary system of personnel management and to propose innovation in this area. The innovations could contribute to increase employees satisfaction and motivation, and to improve care of the employees.

8 Seznam literatury

ANTOŠOVÁ, M. *Marketingový mix v personalistice* / *ModerniRizeni.iHNed.cz*. [online] 11. 11. 2005, [cit. 25.3.2011]. Dostupné z: < <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17165710-marketing-mix-v-personalistiche> >

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRACHTL, O. *Personální marketing – ano, či ne?* | *HR Management*. [online] 23. 6. 2006, [cit. 25.3.2011]. Dostupné z: < [http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T00000_d&&article\[id\]=18755310&article\[area_id\]=10117500](http://managerweb.ihned.cz/index.php?p=T00000_d&&article[id]=18755310&article[area_id]=10117500) >

BYARS, L. L., RUE, L. W. *Study guide for use with human ressource management*. Second edition. Illinois: Irwin, 1987. 133 pages. ISBN 0-256-03631-4.

DYTRT, Z. a kol. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-889-4.

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 1999. 249 s. ISBN 80-213-0562-2.

JAKUBKA, J., HLOUŠKOVÁ, P., HOFMANNOVÁ, E., KNEBL, P., SCHMIED, P., TOMANDLOVÁ, L., TRYLČ, L. *Zákoník práce s komentářem k 1.1.2011*. Olomouc: ANAG, 2011. 1198 s. ISBN 978-80-7263-637-2.

KETTNER, P. M. *Achieving excellence in the management of human service organizations*. Alyn and Bacon, 2001. 386 pages. ISBN 0-205-31878-9.

KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KLIMENTOVÁ, L. *Personální manažment verzus personální marketing*. ACTA UNIVERSITATIS BRUNENSIS IURIDICA No 337, Dny práva - 2008 - Days of Law, 2. ročník mezinárodní konference pořádané Právnickou fakultou Masarykovy univerzity. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4733-4.

KOTLER, P. *Marketing management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LANGR, I., MARTINŮ, O. *Reforma policie ČR: Služba v nových podmínkách*. Praha, 2009.

MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0215-0.

POLÁKOVÁ, I., HÄUSER, S. *Personální marketing | MODERNIRIZENI.IHNED.CZ - Lidské zdroje*. [online] 14. 8. 2003, [cit. 18.3.2011]. Dostupné z: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-13217890-personalni-marketing> >

Rozkaz policejního prezidenta č. 25/2011 o organizaci Policejního prezidia ČR

Rozkaz ředitele krajského ředitelství č. 124/2010 o organizaci Krajského ředitelství policie Jihočeského kraje

STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional publishing, 2008.
186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

Zákon č. 361/2003, o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění
pozdějších předpisů a předpisy související. Platné znění k 1.11.2006. Praha:
Ministerstva vnitra

9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet policistů v ČR v období let 2004 – 2010.....	42
Tabulka 2: Fluktuace policistů v Jihočeském kraji.....	43

10 Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Organizační schéma řízení lidských zdrojů na úrovni Policejního prezidia.....	30
Obrázek 2: Organizační schéma řízení lidských zdrojů na úrovni krajského ředitelství.....	31
Graf 1: Vývoj počtu policistů v Jihočeském kraji v letech 2006 – 2010.....	44

11 Seznam příloh

Příloha 1: Žádost o přijetí do služebního poměru

Příloha 2: Hodnocení policisty

Příloha 3: Tabulka tarifních stupňů pro rok 2011

Příloha 1: Žádost o přijetí do služebního poměru

V Z O R

žádosti o přijetí do služebního poměru

Příjmení, jméno:

Datum narození:

Trvalý pobyt:

Tel. kontakt:

Vdne.....

Policie České republiky

...uvedte adresu příslušné krajského ředitelství policie ,

popř. územního odboru

Žádost o přijetí do služebního poměru příslušníka Policie České republiky

Žádám o přijetí do služebního poměru příslušníka Policie České republiky. Pokud bude moje žádost kladně vyřízena, žádám o zařazení v rámci *...uvedte příslušné místo zařazení.*

.....
podpis uchazeče

Poznámka: Žádost napište dle vzoru nejlépe vlastní rukou nebo na počítači či na stroji s vlastnoručním podpisem

SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ

Hodnocený

OEČ

HODNOCENÍ KOMPETENCÍ (nadstandardní či podstandardní výkon v dané kompetenci zaznamenaný na škále vyjádřete slovně a dokumentujte argumenty)

1. služební připravenost 1 2 3 4 5 6 7 8

2. odbornost 1 2 3 4 5 6 7 8

3. tělesná, střelecká, taktická příprava 1 2 3 4 5 6 7 8

4. sebevzdělávání 1 2 3 4 5 6 7 8

5. ochota a iniciativa 1 2 3 4 5 6 7 8

6. odpovědnost za práci 1 2 3 4 5 6 7 8

7. schopnost týmové práce 1 2 3 4 5 6 7 8

8. administrativní dovednosti 1 2 3 4 5 6 7 8

9. komunikace 1 2 3 4 5 6 7 8

10. rozhodování a řešení problémů 1 2 3 4 5 6 7 8

11. sebeovládání 1 2 3 4 5 6 7 8

12. schopnost získat autoritu 1 2 3 4 5 6 7 8

13. vstřícné jednání 1 2 3 4 5 6 7 8

14. odolnost vůči zátěži 1 2 3 4 5 6 7 8

15. respekt vůči nadřízeným 1 2 3 4 5 6 7 8

16. reprezentace policie 1 2 3 4 5 6 7 8

17. hodnocení 1 2 3 4 5 6 7 8

18. řízení 1 2 3 4 5 6 7 8

ÚKOLY PRO DALŠÍ ODBORNÝ ROZVOJ POLICISTY

Empty box for tasks related to the professional development of police officers.

ZÁVĚR SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ

Hodnocený

OEČ:

Hodnocené období od..... do.....

Označte celkový výsledek

dosahuje neuspokojivých výsledků	dosahuje dobrých výsledků s výhradami	dosahuje dobrých výsledků	dosahuje velmi dobrých výsledků	dosahuje vynikajících výsledků
---	--	--------------------------------------	--	---

Poučení:

V případě, že hodnocený se závěry služebního hodnocení nesouhlasí, má právo podat proti nim písemné námitky vedoucímu hodnotiteli do 15 dnů ode dne jeho obdržení. Ten projedná námitky za přítomnosti hodnoceného i hodnotitele. Vedoucí hodnotitele námitkám vyhoví a služební hodnocení změní nebo námitky zamítne a služební hodnocení potvrdí do 30 dnů ode dne jejich podání.

V dne

.....

jméno hodnoceného

.....

jméno hodnotitele

.....

podpis hodnoceného

.....

podpis hodnotitele

.....
podpis služebního funkcionáře

Příloha 3: Tabulka tarifních stupňů pro rok 2011

Nařízení vlády ČR č. 374/2010 Sb., kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů na rok 2011
 Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok
 2011

Doba praxe	Tarifní stupeň	Tarifní třída										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
do 3 let	1	12 740	13 820	15 000	16 270	17 660	19 160	20 790	22 550	24 470	26 550	28 800
do 6 let	2	13 220	14 340	15 560	16 880	18 320	19 880	21 570	23 400	25 390	27 540	29 880
do 9 let	3	13 720	14 880	16 150	17 520	19 010	20 620	22 370	24 280	26 340	28 580	31 010
do 12 let	4	14 230	15 440	16 750	18 180	19 720	21 400	23 210	25 190	27 330	29 650	32 170
do 15 let	5	14 770	16 020	17 380	18 860	20 460	22 200	24 090	26 130	28 350	30 760	33 380
do 18 let	6	15 320	16 620	18 030	19 570	21 230	23 030	24 990	27 110	29 420	31 920	34 630
do 21 let	7	15 890	17 250	18 710	20 300	22 030	23 900	25 930	28 130	30 520	33 120	35 930
do 24 let	8	16 490	17 890	19 410	21 060	22 850	24 800	26 900	29 190	31 670	34 360	37 280
do 27 let	9	17 110	18 560	20 140	21 850	23 710	25 730	27 910	30 280	32 860	35 650	38 680
do 30 let	10	17 750	19 260	20 900	22 670	24 600	26 690	28 960	31 420	34 090	36 990	40 130
do 33 let	11	18 420	19 980	21 680	23 530	25 520	27 690	30 050	32 600	35 370	38 380	41 640
nad 33 let	12	19 110	20 730	22 500	24 410	26 480	28 730	31 180	33 830	36 700	39 820	43 200

Zdroj: http://www.ubs-mv.eu/plat_tabulky_nov.htm