

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2012

Bc. Iveta Vojtěchová

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

## Personální marketing

Vedoucí diplomové práce

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor

Bc. Iveta Vojtěchová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Iveta VOJTĚCHOVÁ**  
Osobní číslo: **E10748**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Personální marketing**  
Zadávající 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 systému řízení lidských zdrojů a personální práce ve vybrané organizaci v oblasti personálního marketingu, návrhy změn a doporučení zlepšení řízení této oblasti

#### Metodika práce

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou systému řízení lidských zdrojů a personální práce v oblasti personálního marketingu, provedení analýzy, sledování nákladů analyzované oblasti a analýza systému hodnocení vložených investic; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení oblasti řízení personálního marketingu.

#### Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza systému personálního marketingu 5. Diskuze a návrh rámcových změn, 6. Seznam literatury 7. Závěr.

Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 str.  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

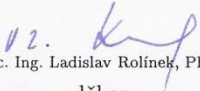
Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3  
MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Human resources management. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997. ISBN 0-07-114901-5.  
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3  
Vajner, R. Výběr pracovníků do týmů. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5

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

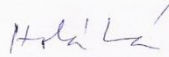
Datum zadání diplomové práce: 21. března 2011

Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2012

12.   
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma „Personální marketing“ zpracovala 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 diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to 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 kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 27. dubna 2012

.....

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu diplomové práce paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za metodické vedení, odbornou pomoc a všestrannou podporu při zpracování této práce. Současně děkuji za obětavou spolupráci, ochotu a poskytnutí potřebných informací panu Ing. Ivanovi Pavličíkovi z Krajského úřadu v Jihočeském kraji.

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Literární přehled .....	3
	<b>2.1 Personální marketing.....</b>	<b>3</b>
	<b>2.2 Nástroje personálního marketingu.....</b>	<b>5</b>
	2.2.1 Pracovní místo .....	6
	2.2.2 Motivace a odměna za práci .....	7
	2.2.3 Podniková kultura .....	9
	2.2.4 Prezentace pracovní nabídky a firmy.....	10
	<b>2.3 Řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>11</b>
	2.3.1 Útvar řízení lidských zdrojů .....	12
	2.3.2 Strategie lidských zdrojů .....	14
	2.3.3 Personální plánování.....	15
	2.3.4 Náklady na zaměstnávání lidí .....	16
	<b>2.4 Cíle personálního marketingu.....</b>	<b>17</b>
	2.4.1 Získávání zaměstnanců .....	18
	2.4.2 Péče o zaměstnance .....	19
	2.4.3 Odchod zaměstnanců .....	21
3	Cíl práce a metodika zpracování.....	23
4	Analýza systému personálního marketingu .....	27
	<b>4.1 Charakteristika instituce .....</b>	<b>27</b>
	4.1.1 Krajský úřad Jihočeského kraje .....	29
	<b>4.2 Personální práce .....</b>	<b>30</b>
	<b>4.3 Získávání a výběr zaměstnanců.....</b>	<b>31</b>

4.3.1	Získávání zaměstnanců .....	31
4.3.2	Výběrové řízení.....	33
<b>4.4</b>	<b>Odměňování a zaměstnanecké výhody.....</b>	<b>34</b>
<b>4.5</b>	<b>Vzdělávání a rozvoj pracovníků .....</b>	<b>39</b>
<b>4.6</b>	<b>Pracovní vztahy .....</b>	<b>44</b>
<b>4.7</b>	<b>Odchody a absence zaměstnanců.....</b>	<b>46</b>
<b>4.8</b>	<b>Struktura personálních výdajů .....</b>	<b>52</b>
5	Diskuse a návrhy opatření.....	55
6	Závěr .....	60
	Summary.....	62
	Seznam literatury .....	64
	Seznam tabulek a obrázků .....	68
	Seznam příloh .....	69



# 1 Úvod

Lidské zdroje představují pro podnik ten nejcennější a zpravidla i nejnákladnější faktor, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Z uvedeného vyplývá důležitost postavení řízení lidských zdrojů, které je jádrem a podstatnou oblastí celého podnikového managementu.

V chaotickém a turbulentním podnikatelském prostředí musí společnosti neustále inovovat a snažit se získat náskok, pokud jde o obchodní praktiky a strategie. Právě to přineslo zásadní změnu ve způsobu, jakým společnosti pohlížejí na své zaměstnance jako na více než jen zdroje. Řízení lidských zdrojů se stává cenným nástrojem pro řízení zdrojů a zajištění úspěchu organizace.

Získávání těch nejlepších lidí je základem úspěchu každé organizace, ať již ziskové nebo neziskové, veřejné nebo soukromé. Je důležité, aby organizace v oblasti řízení lidských zdrojů nepřetržitě vyvíjela úsilí vzhledem k rostoucím očekáváním zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů pracuje na dostupnosti kvalifikované pracovní síly, zajišťuje efektivní využití pracovní síly prostřednictvím vhodných umístění, poskytování odměn, pobídek pro zaměstnance a motivuje k co nejlepší práci.

Lidské zdroje jsou největším přínosem pro každou organizaci, která musí zajistit, aby tento potenciál byl využit a pozitivně přispíval k růstu organizace.

Personální marketing je nový termín, který začíná být používán mnoha společnostmi. Na nejvyšší úrovni managementu si začínají uvědomovat jak je důležité, aby na trh pozitivně působila značka firmy a to jak interně na stávající zaměstnance, tak externě na potenciální kandidáty. Podnik tím bude mít možnost získat kvalitnější uchazeče, kteří budou usilovat o to, aby se stali součástí organizace a v konečném důsledku to bude mít vliv na výsledek společnosti.

Cílem této práce je analýza systému řízení lidských zdrojů a personální práce v oblasti personálního marketingu a dále návrhy změn a doporučení zlepšení řízení této oblasti v konkrétní organizaci.

Tato diplomová práce je pojata jako prostředek umožňující hlouběji postihnout problematiku personálního marketingu a současně nabízí rozbor systému řízení lidských zdrojů, který vznikl na základě konkrétních poznatků při řešení konkrétního projektu v praxi. Přínos mé diplomové práce vidím v nabídnutém vlastním řešení otázek a v závěrečném vyhodnocení stanoveného cíle této práce.

## 2 Literární přehled

Správně vybraní zaměstnanci posunou společnost tím směrem, který si vedení přeje. Trh práce je vysoce konkurenční prostředí, proto je třeba jednat promyšleně a systematicky.<sup>1</sup>

### 2.1 Personální marketing

Koubek<sup>2</sup> konkrétně definuje personální marketing jako použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace a výzkumu trhu práce.

Stýblo<sup>3</sup> popisuje personální marketing jako soubor činností soustředujících se na plánování, získávání, výběr, adaptaci a vyčleňování – uvolňování (propouštění, snižování stavu apod.) pracovníků. „Je to způsob, jímž organizace získává a udržuje na trhu práce a zaměstnanosti pracovníky v organizaci. Předmětem personálního marketingu jsou pracovní místa a pracovní síly. Jde o nasycení potřeb zaměstnanosti prostřednictvím konkurenceschopné personální politiky organizace“.

Antošová<sup>4</sup> uvádí, že jde o použití marketingového přístupu v oblasti lidských zdrojů především v úsilí o získání, formování a udržení vhodné, kvalitní a pro firmu potřebné pracovní síly. Jde též o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality firmy, které se opírají o její dobrou pověst a o výzkum trhu práce. Efektivně fungující personální marketing přináší firmě konkurenční výhody na trhu pracovních sil.

---

<sup>1</sup> Personální marketing. In: *Personální marketing* [online]. © 1994-2009 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.menseek.eu/personalni-marketing>

<sup>2</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. s.160

<sup>3</sup> STÝBLO, J.: *Management a lidé ve firmě*. Praha: EU Press, 2008. s. 66

<sup>4</sup> ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení* [online]. 11. 11. 2005[cit. 2012-04-03]. Dostupné z: [http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000\\_d&&article\[id\]=17165710](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article[id]=17165710)

Podle Peškové „personálním marketingem v širším pojetí je míněno zaměření na vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti podniku (využíváním marketingových nástrojů při personální práci) nejen vůči vnějšímu prostředí (klientům, veřejnosti, potenciálním zaměstnancům, konkurenci a ostatním partnerům), ale i vůči vlastním zaměstnancům (manažerům i řadovým zaměstnancům)“.<sup>5</sup>

Vronský doplňuje, že „personální marketing je skutečně nejlepší prevencí fluktuace a vynikajícím nástrojem stabilizace.“ Dále uvádí, že si je lze jednoduše představit jako prezentaci filozofie zaměstnavatele pro práci s lidmi a péče o ně, formou nepřetržité komunikace a informování zaměstnanců o chodu společnosti. Podstatné je zdůrazňování, že zaměstnanci jsou v popředí zájmu zaměstnavatele, že je považuje za partnera pro rozvoj své organizace a počítá s nimi i v budoucnosti.<sup>6</sup>

Nejjednodušeji lze personální marketing chápat jako použití marketingových principů v personalistice, počínaje okamžikem nábory nového zaměstnance až po jeho propuštění.

Většina autorů se kloní ke členění personálního marketingu na dvě oblasti – externí a interní. Úkolem externího personálního marketingu je oslovení a získání nových pracovníků, interní po té usiluje o stabilizaci pracovníků již přijatých a o vytváření kvalitních podmínek pro práci.

---

<sup>5</sup> PEŠKOVÁ, Lenka. Představujeme nové nástroje personálního marketingu?. *Marketing&Media* [online]. 22. 2. 2006[cit. 2012-04-03]. Dostupné z: [http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000\\_d&&article\[id\]=17873890&article\[what\]=person%E1ln%ED+marketing&article\[sklonuj\]=on](http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&&article[id]=17873890&article[what]=person%E1ln%ED+marketing&article[sklonuj]=on)

<sup>6</sup> *Gastrotip* [online]. 9 Březen 2012 [cit. 9.3.2012]. Dostupné z: <http://www.gastrotip.cz/personal/personalni-marketing>

## 2.2 Nástroje personálního marketingu

Tradiční marketingový mix nebo-li 4P je charakterizován souborem nástrojů, jejichž prostřednictvím dochází k naplňování podnikatelských cílů organizace. Jsou to -produkt (product), cena (price), místo (place), propagace (promotion).

Na základě těchto prvků lze sestavit obdobný marketingový mix v prostředí řízení lidských zdrojů. Pak jimi označujeme aktivity zaměřené na cílevědomé utváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu, které jsou založené na strategických záměrech a cílech firmy<sup>7</sup>.

Marketingový mix v personalistice znázorňuje následující Obrázek 1.

Obrázek 1: Personální marketingový mix

### MARKETING-MIX V PERSONALISTICE



Zdroj: [http://mam.ihned.cz/c4-10000515-17165710-100000\\_d-marketing-mix-v](http://mam.ihned.cz/c4-10000515-17165710-100000_d-marketing-mix-v)

<sup>7</sup> ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení* [online]. 11. 11. 2005[cit. 2012-04-03]. Dostupné z: [http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000\\_d&&article\[id\]=17165710](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article[id]=17165710)

### 2.2.1 Pracovní místo

Pracovní místo se stává základním nástrojem personálního marketingu, kdy firma uvažuje o obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů uchazečů nebo uchazečů z vnějších zdrojů.<sup>8</sup> Volba metod získávání pracovníků závisí na mnoha okolnostech, v první řadě na povaze obsazovaného pracovního místa a finanční situaci organizace.<sup>9</sup>

Podmínkou nabídky volného pracovního místa je jeho popis a specifikace pracovního místa, informace o povinnostech, požadované kvalifikaci a praxi pracovníka, kterého se společnost rozhodne vyhledat a získat na trhu pracovních sil.<sup>10</sup>

Potenciální kandidát (zákazník) rozmýšlí, zda pracovní nabídka naplňuje jeho potřebu, zda jej bude práce uspokojovat, splní jeho očekávání a vyplatí se mu. Poměřuje nejen výši odměny, ale i to, co bude muset sám zaplatit formou práce přesčas nebo nočních směn. Podoba produktu je tvořena všemi jeho vlastnostmi a určuje cenovou hladinu, která je kompromisem mezi dosažitelným ziskem a cenou akceptovatelnou zákazníkem.<sup>11</sup>

Interní marketing chápe pracovní místo jako produkt, který nabízí svým zaměstnancům. Jeho cílem je zaměstnat a udržet si co nejlepší lidi a zabezpečit, aby tito lidé odvedli co nejlepší práci. Koncept dále hovoří také o tom, že zaměstnanci firmy musí dokonale znát produkt a ztotožnit se s ním.<sup>12</sup>

V případech, kdy se organizace setkává s obtížemi přilákání nebo udržení zájmu uchazečů je třeba vypracovat analýzu silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele. Zabývá se takovými skutečnostmi, které by měly být porovnávány

---

<sup>8</sup> ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení* [online]. 11. 11. 2005[cit. 2012-04-03]. Dostupné z: [http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000\\_d&&article\[id\]=17165710](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article[id]=17165710)

<sup>9</sup> KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 81

<sup>10</sup> ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení* [online]. 11. 11. 2005[cit. 2012-04-03]. Dostupné z: [http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000\\_d&&article\[id\]=17165710](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article[id]=17165710)

<sup>11</sup> PAVLÍK, Jiří. Personální marketing očima marketingového manažera. In: *Deloitte* [online]. [16 March 2011] [cit. 2012-01-16]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/publications/newsletters/8338835011011210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/publications/newsletters/8338835011011210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm)

<sup>12</sup> VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008, 33 s.

s tím, co nabízí konkurence. Klíčovými skutečnostmi mohou být - pověst zaměstnavatele, mzdy, zaměstnavatelské výhody, pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti k rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště.<sup>13</sup> I zde lze uplatnit zkušenosti z marketingu, při němž jsou zdůrazněny ty vlastnosti, které přitahují zákazníka, tedy uchazeče.

## **2.2.2 Motivace a odměna za práci**

Motivace a odměna za práci je dalším prostředkem mixu personálního marketingu. Cílem zaměstnavatele je podnítit vnitřní zájem pracovníka, tím usměrnit jeho chování ke splnění cílů organizace i uspokojení jeho vlastních potřeb. Motivování pracovníků je jedna z klíčových rolí úspěchu organizace.

Přijímání a udržení kvalitních, zejména klíčových zaměstnanců je přímo ovlivňováno jejich motivací, především pak odměňováním. Odměny lze rozdělit na dva druhy, peněžní a nepeněžní.<sup>14</sup>

Hmotné odměny představují peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. V podstatě mají peněžní povahu. Hrají významnou roli pro získávání a stabilizaci pracovníků. Nepeněžní odměny představují faktory vzdělávání, rozvoje a pracovního prostředí.<sup>15</sup> Jednotlivé složky ilustruje následující tabulka.

---

<sup>13</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 347

<sup>14</sup> VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008, s. 160

<sup>15</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 522

Tabulka 1: Složky odměny

Hmotné odměny	
<b>Peněžní odměny</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- základní mzda/plat</li> <li>- zásluhová odměna</li> <li>- peněžní bonusy</li> <li>- dlouhodobé pobídky</li> <li>- akcie, podíly na zisku</li> </ul>	<b>Zaměstnanecké výhody</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- důchody</li> <li>- dovolená</li> <li>- zdravotní péče</li> <li>- jiné funkční výhody</li> <li>- flexibilita</li> </ul>
Nehmotné odměny	
<b>Vzdělávání a rozvoj</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vzdělávání a rozvoj na pracovišti</li> <li>- vzdělávání a výcvik</li> <li>- řízení pracovního výkonu</li> <li>- rozvoj kariéry</li> </ul>	<b>Pracovní prostředí</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- základní hodnoty organizace</li> <li>- styl a kvalita vedení</li> <li>- uznání, úspěch</li> <li>- kvalita pracovního života</li> </ul>

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 522, vlastní zpracování

Odměňování je jedním z nejeftektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace k dispozici. Antošová uvádí, že odměna představuje cenu pracovní příležitosti právě tak, jako v klasickém marketingovém mixu produktu je hodnotícím prvkem cena produktu.<sup>16</sup>

Odměňování pracovníků je ovlivněno celou řadou specifických podmínek, ve kterých organizace funguje. Jak Armstrong zdůrazňuje, každý systém odměňování se má opírat o zásadu spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení* [online]. 11. 11. 2005[cit. 2012-04-03]. Dostupné z: [http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000\\_d&&article\[id\]=17165710](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article[id]=17165710)

<sup>17</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 516



### 2.2.3 Podniková kultura

Podniková kultura jako místo vykonávané práce je jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti a prosperity podniku, který může zapůsobit na uchazeče o zaměstnání na trhu práce pokud se rozhoduje o pracovní nabídce.

Podniková kultura vytváří interní i externí rámec fungování personálního marketingu. Jejími složkami je soustava uznávaných hodnot, norem, priorit, vztahy mezi zaměstnanci, komunikace na pracovišti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a ostatní podmínky formování a fungování pracovní síly.<sup>18</sup> Tyto prvky nemusí být výslovně definované ale mají zásadní vliv na chování a jednání lidí.

Vybudování úspěšné firemní kultury se stalo jedním z nejvýznamnějších zdrojů pro vytvoření a udržení konkurenceschopnosti a odlišení obchodní značky. Hodnoty jsou hluboce zakořeněné principy, které lidé mají a podle kterých činí svá každodenní rozhodnutí. Jednotlivci projevují své hodnoty chováním a společnosti vyjadřují firemní hodnoty prostřednictvím pracovní kultury.<sup>19</sup>

Nordström a Ridderstråle upozorňují, že se stále častěji motivace zakládá více na hodnotách než na nabídce vzestupu v hierarchii, slušného platu a zajištěné práce. Dnes vymezují loajalitu pracovníků hodnoty. Tím, jaké má organizace soubory jasných hodnot a dokáže je sdělit, přitahuje lidi, kteří sdílejí její názory.<sup>20</sup> Je tedy nezbytné vytvořit takový systém hodnot, který je v souladu se systémem hodnot pracovníků.

Správně nastavená firemní kultura se může stát velmi mocným nástrojem pracovní motivace a správným uplatňováním firemní kultury lze snížit fluktuaci a zvýšit efektivitu. Pokud firma vědomě a cíleně formuje svou firemní kulturu i marketing,

---

<sup>18</sup> ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení* [online]. 11. 11. 2005[cit. 2012-04-03]. Dostupné z: [http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000\\_d&&article\[id\]=17165710](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article[id]=17165710)

<sup>19</sup> Vyrovnaná firemní kultura - základ dlouhodobého úspěchu. In: *KarieraWeb* [online]. 4. 11. 2011 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53499360-vyrovnana-firemni-kultura-zaklad-dlouhodobeho-uspechu>

<sup>20</sup> NORDSTRÖM, Kjell A. *Funky business: jak chytré hlavy dokážou rozhýbat business a přimět peníze k tanci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 168

může dosáhnout značné konkurenční výhody. Úspěšné organizace se vyznačují dynamickou kulturou s charakterem učící se firmy, s orientací zaměřenou na zákazníky, zaměstnance a další externí zainteresované skupiny.<sup>21</sup>

#### 2.2.4 Prezentace pracovní nabídky a firmy

Prezentace pracovní nabídky a firmy na trhu pracovních sil představuje takové nabídky volných pracovních míst v organizaci, které přilákají dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa. Forma a způsob informování o pracovním místě může ovlivnit odezvu na nabídku zaměstnání. Efektivní prezentace pracovní nabídky musí obsahovat všechny nezbytné požadavky na pracovníka a projevení zájmu ze strany podniku o budoucího zaměstnance.<sup>22</sup>

Jedním z nejrozšířenějších způsobů lákání potenciálních kandidátů, který má marketingový rozměr, je inzerování volných pozic. Sepsaný inzerát, ať už je umístěn v jakémkoliv médiu, by měl nevhodné kandidáty odradit a vhodné naopak povzbudit k akci. Inzerát by měl ale také poskytnout uchazeči informace o firmě, jaká firma je, co uchazečům nabízí, zda je seriózní. Logo, velikost, barvy a umístění inzerátu by měly pomoci čtenáři ihned identifikovat zaměstnavatele.<sup>23</sup>

Dny otevřených dveří, firemní dny či firemní akce neslouží primárně k lákání nových zaměstnanců ale mají za účel rozšiřovat povědomí o podniku (budovat image, poskytovat ty správné informace), posilovat sounáležitost s podnikem, vytvářet k němu určitý vztah, důvěru, prezentovat jej apod. Hlavním cílem těchto akcí je zaměstnance i

---

<sup>21</sup> SCHAUEROVA, Pavla. Firemní kultura zvyšuje atraktivnost firmy. In: *Diversity Management* [online]. © 2005-2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=124&offset=30>

<sup>22</sup> ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení* [online]. 11. 11. 2005 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: [http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000\\_d&&article\[id\]=17165710](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article[id]=17165710)

<sup>23</sup> PEŠKOVÁ, Lenka. Představujeme nové nástroje personálního marketingu?. *Marketing&Media* [online]. 22. 2. 2006 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: [http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000\\_d&&article\[id\]=17873890&article\[what\]=person%E1ln%ED+marketing&article\[sklonuj\]=on](http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&&article[id]=17873890&article[what]=person%E1ln%ED+marketing&article[sklonuj]=on)

širší veřejnost informovat o úspěších společnosti, jaké výhody mají její zaměstnanci, jak se stará o své zaměstnance či o lidi v regionu.<sup>24</sup>

### 2.3 Řízení lidských zdrojů

Pojem personální marketing je novou oblastí řízení lidských zdrojů. Stala se tak jednou z efektivních koncepcí personální práce. Zpočátku je vhodné nastínit vývoj koncepce a trendy, které se v současnosti objevují v této oblasti řízení.

Řízení lidských zdrojů představuje novou koncepci personální práce, která se v zahraničí utvářela v průběhu 50. a 60. let minulého století. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace a jeho nejdůležitější složkou. Personální práce se transformuje z administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící.<sup>25</sup>

V souvislosti s tím hovoří Walker o potřebě transformace dnešního řízení lidských zdrojů. „Na personální útvary, ať minulé nebo dnešní, není a nebylo nikdy pohlíženo jako na místa tvorby zisku či potencionální zdroje přínosu a primárně tak zůstávají „příjemci zakázek“ od strategičtější zaměřených podnikových funkcí, jejichž výsledky jsou přímo spojeny se základními podnikatelskými cíli.“<sup>26</sup>

Nová koncepce řízení lidských zdrojů především zdůrazňuje personální politiku založenou na využití schopností lidí. K výběru pracovníků by se mělo přistupovat jako k poskytnutí příležitosti, která je přínosem pro jedince i pro podnik. Taková personální politika přináší také vytváření příležitostí pro osobní rozvoj.<sup>27</sup>

Prvotní definice řízení lidských zdrojů konstatují, že lidské zdroje jsou nejdůležitějším zdrojem konkurenční výhody. Většina autorů se dále shoduje v tom, že se jedná

---

<sup>24</sup> PEŠKOVÁ, Lenka. Představujeme nové nástroje personálního marketingu?. *Marketing&Media* [online]. 22. 2. 2006 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: [http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000\\_d&amp;&amp;article\[id\]=17873890&amp;article\[what\]=person%E1In%ED+marketing&amp;article\[sklonuj\]=on](http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&amp;&amp;article[id]=17873890&amp;article[what]=person%E1In%ED+marketing&amp;article[sklonuj]=on)

<sup>25</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 15

<sup>26</sup> WALKER, Alfred J. et al *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 134

<sup>27</sup> HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 3. Praha: CREDIT Praha, 1999, s. 6

o proces, který je provázaný se strategickými oblastmi podniku a utváří se na úrovni vrcholového managementu.

### 2.3.1 Útvar řízení lidských zdrojů

Funkce útvaru úzce souvisí s postavením personálního oddělení v organizaci. Náplň personálního útvaru ve firmě je závislá na velikosti delegované odpovědnosti a počtu vykonávaných funkcí.

Všechny funkce a úkoly, které zajišťuje nebo za jejich plnění odpovídá útvar řízení lidských zdrojů, lze členit do skupin:<sup>28</sup>

Funkce koncepční – vypracovávání podkladů pro koncepci personální a sociální politiky a její aktualizaci a koncepci dále rozpracovává a kontroluje její plnění.

Funkce plánovací – stanovování na základě rozhodnutí vedení podniku hlavních směrů, priorit a úkolů systému personálního řízení a koordinuje jejich plnění v rámci podniku.

Funkce metodická – poskytování návodů a doporučení týkajících se postupů a forem dílčích úkolů řízení.

Funkce informační – vytváření a zajišťování systému personálních a sociálních informací, ale i v zajišťování informovanosti pracovníků podniku o skutečnostech, které se vztahují k jejich pracovnímu i osobnímu uplatnění v podniku.

Funkce poradenská – poskytování poradenských služeb jak vedoucím pracovníkům v otázkách vedení lidí a personálního řízení, tak při řešení problémů všech pracovníků v podniku.

---

<sup>28</sup> VÁCHAL, Jan a Petra VÁCHALOVÁ. *Personální management*. České Budějovice: Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2002, s. 11

Funkce výzkumná a expertní – zajišťování spolehlivých informací o mínění, postojích a pracovní spokojenosti pracovníků, dále hodnocení náročnosti pracovních činností a jejich vzájemné srovnávání, posuzování účinnosti uplatňovaných systémů odměňování, posuzování způsobilosti pracovníků pro výkon určité pracovní činnosti.

Autoři Foot a Hook přicházejí s ještě jednou funkcí – marketingu personálního útvaru. Ukazují, že je nezbytné v oblasti řízení lidských zdrojů propagovat své služby s cílem maximalizovat jejich přínos k cílům společnosti. Výše popsany komplex řady funkcí vyžaduje široké rozpětí vědomostí a zkušeností. Ve složitě strukturovaných organizacích je pro pracovníky působící v jedné specifické oblasti obtížné orientovat se v činnosti, kterou provádějí pracovníci v jiné oblasti. Jestliže personalisté v řízení lidských zdrojů pociťují, že přispívají své organizaci, je jejich povinností se ujistit, že všichni vědí, co mohou nabídnout.<sup>29</sup>

Při vytváření organizace personálního útvaru a při jeho obsazování pracovníky je třeba vzít v úvahu jeho úlohu při formulování personálních strategií, personálních politik a jejího inovování. Tento útvar také musí poskytovat účinné a nákladově efektivní služby pro interní zákazníky personálního útvaru.<sup>30</sup>

Personální útvary musejí být schopné zajišťovat a poskytovat služby na úrovni požadované společností. Pokud dochází k tomu, že je zapotřebí odbornější personální služby je možnost vyřešit tuto potřebu pomocí outsourcingu<sup>31</sup>. Využití outsourcingu v personálním řízení představuje možnost předat externím firmám provádění jedné nebo několika personálních činností či vedení zprávy personálního systému.<sup>32</sup> Outsourcing lidských zdrojů se stává moderním trendem u firem, které chtějí zvýšit efektivnost personálního řízení, a tím zvýšit svoji konkurenceschopnost.

---

<sup>29</sup> FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2002. s. 15

<sup>30</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 69

<sup>31</sup> *Outsourcing* znamená, vyčlenění firemní podpůrné nebo vedlejší činnosti a ta je svěřena smluvně externí společnosti, která je specializovaná na příslušnou činnost.

<sup>32</sup> Blíže viz WALKER, Alfred J. et al *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 218

Dá se předpokládat, že další vývoj řízení lidských zdrojů povede ke stále zvyšujícímu zájmu firem, a tím poroste role útvarů lidských zdrojů. Stává se oblastí, která podporuje důvěru mezi zaměstnanci, jejich odpovědnost a zesiluje motivaci. Investice do lidského kapitálu budou umožňovat rozvíjet schopnosti zaměstnance.

### 2.3.2 Strategie lidských zdrojů

„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“<sup>33</sup> Podle této definice lze říci, že personální strategie definuje dlouhodobé a střednědobé cíle podniku v oblasti personálního a organizačního rozvoje. Vedle toho musí obsahovat stanovení hlavních cest a nástrojů, které povedou k jejich dosažení. Současně je důležité vycházet z předpokladu, že strategie podniku v oblasti lidských zdrojů jsou nedílnou součástí celkové strategie podniku.

Vytvoření hodnotné a transparentní strategie řízení lidských zdrojů představuje systematickou týmovou práci manažerů, kteří musí mít mnohem více znalostí o vedení a řízení lidí, než tomu bylo ve 20. století. Dnešní úspěšné organizace musí být schopny pružně reagovat na neustále měnící se podmínky okolního světa.

Stýblo hovoří o tom, že v moderní firmě jsou byznys, marketing, technologie, vývoj a všechny ostatní činnosti vzájemně nedílně spjaty a všechny se uskutečňují prostřednictvím lidí, včetně jejich řízení. Není také výjimkou, že personální manažeri jsou součástí firemních vrcholových struktur. Proto je zcela nezbytné změnit nazírání na roli a úkoly personalistů.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 23

<sup>34</sup> STÝBLO, Jiří. Strategické řízení lidských zdrojů v kritických situacích. In: *HR Expert* [online]. 26.2.2010 [cit. 2011-11-20]. Dostupné z: <http://www.hrexpert.cz/hr-management/vyklady/strategicke-rizeni-lidskych-zdroju-v-kritickych-situacich.html>

### 2.3.3 Personální plánování

V systému manažerských funkcí představuje plánování východisko pro všechny ostatní manažerské funkce. V plánovacím procesu organizace je personální plánování činností, jejichž hlavním posláním je hospodaření s lidskými zdroji v podniku. Personální plánování, které se zabývá plánováním lidských zdrojů a plánováním pokrytí této potřeby a dalšími činnostmi, bývá nejčastěji spojováno s personálním marketingem.

„Plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů. Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Obecně řečeno, týká se sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když někdy se týká i krátkodobějších požadavků.“<sup>35</sup>

Cíle plánování lidských zdrojů v organizaci závisejí na podmínkách v organizaci a na trhu práce. Obecně dle Armstronga<sup>36</sup> lze stanovit tyto cíle:

- získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;
- předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí;
- formovat a dobře zaškolovat flexibilní pracovní sílu, a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí;
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků;
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.

---

<sup>35</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 305

<sup>36</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, s. 309

### 2.3.4 Náklady na zaměstnávání lidí

Otázka nákladů prochází celým plánovacím procesem. Náklady na zaměstnance se lépe kontrolují, pokud se všechny náklady určí a rozčlení dle níže uvedených bodů:<sup>37</sup>

- náklady na odměny – mzdy a platy, zaměstnanecké výhody, příspěvky na pojištění,
- náklady na získávání pracovníků,
- náklady na vzdělávání pracovníků,
- náklady na relokaci (přemísťování) pracovníků (náklady související se změnou pracoviště pracovníka nebo příchodem nového pracovníka),
- náklady související s odchody pracovníků, včetně ztrát na produkci, odstupného a dalších nákladů souvisejících s propouštěním pracovníků z důvodu přebytečnosti, nákladů na nahrazení odcházejícího pracovníka a na vzdělávání této náhrady,
- náklady na bezpečnost a ochranu zdraví a na další služby a výhody pro zaměstnance, např. stravování, sociální program, odměny za dlouhodobou práci pro podnik, odměňování zlepšovacích návrhů,
- náklady na personální administrativu – náklady na personální útvar a další náklady nezmíněné v předchozích bodech.

---

<sup>37</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 428-429



## 2.4 Cíle personálního marketingu

Personální marketing je velmi významnou oblastí lidských zdrojů, která směřuje k tomu, aby organizace coby zaměstnavatel získala a udržela nejlepší a nejvhodnější zaměstnance, kteří se nacházejí v současné době na trhu práce. Při stabilizaci zaměstnanců dopomáhá ke správnému začleňování do pracovního kolektivu a vyvíjí neustálé snahy o zvyšování jejich spokojenosti. Organizace by měla dbát na zachování dobrého jména na trhu práce a stala se tak žádanou a vyhledávanou nejen pro zájemce o zaměstnání, ale také pro zaměstnance, kteří společnost opustili.<sup>38</sup>

Všechny tyto dílčí cíle lze zařadit do externího a interního personálního marketingu. Externí personální marketing je orientován na aktivity organizace směrem navenek a na vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti. V rámci interního personálního marketingu se společnost zaměřuje na své zaměstnance, jejich správný rozvoj a celkovou spokojenost. Možností a nástrojů, které má společnost k dosažení těchto cílů je mnoho. Vždy se vychází z jednoho záměru personálního marketingu a to je dlouhodobě zajistit dostatek kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců. Cíle graficky znázorňuje následující Obrázek 2.

Obrázek 2: Životní cyklus personálního marketingu



Zdroj: [http://www.menseek.eu/images/stories/final\\_sekce/kruh\\_stin\\_txt.jpg](http://www.menseek.eu/images/stories/final_sekce/kruh_stin_txt.jpg)

<sup>38</sup> Management procesů: Získávání nových zaměstnanců a personální marketing. In: *Management procesů* [online]. 2007 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: [http://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2\\_006\\_4\\_3\\_1\\_obr.pdf](http://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2_006_4_3_1_obr.pdf)

### 2.4.1 Získávání zaměstnanců

U personálního marketingu se upouští od nahodilého výběru personálu podle okamžitých potřeb a upřednostňuje se cílené působení na trhu práce, což se uskutečňuje diferencovaně na základě cílové skupiny uchazečů. Musí se vycházet z plánovaných potřeb lidských zdrojů dle daného období a mít na zřeteli, kde dané pracovníky hledat a jakým způsobem.

Metod získávání pracovníků je mnoho a společnosti obvykle využívají více možností. V praxi se používají následující metody<sup>39</sup>:

- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení současného pracovníka firmy,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky ve firmě nebo mimo ni,
- letáky vkládané do poštovních schránek,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- spolupráce firmy se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s úřady práce,
- využívání služeb komerčních agentur,
- používání internetu k získávání pracovníků.

Každá uvedená metoda má své výhody a nevýhody. Volba výběru metody závisí na požadavcích pracovního místa, na situaci na trhu práce či podmínkách souvisejících s organizací.

Pokud jde o způsob získávání pracovníků lze identifikovat dva způsoby. Může probíhat z vnějších (trh práce) nebo z vnitřních zdrojů (stávající zaměstnanci). Vodáček a Vodáčková<sup>40</sup> považují interní výběr za obecně efektivnější formu než externí.

---

<sup>39</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 135-142

<sup>40</sup> Vodáček a Vodáčková VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, s. 108-109

Rozhoduje-li se o zdroji vyhledávání pracovníků, znamená to prozkoumat a vyhodnotit zdroje uchazečů jak uvitř podniku, tak mimo něj.<sup>41</sup>

Tím lze navázat na marketingový mix, kdy organizace představuje prodávajícího, který se snaží získat zákazníky (potenciální zájemce) tím, že nabízí ty vlastnosti výrobku (pracovní místo), které je nejvíce přitahují. Cílem je ukázat organizaci potřebu zlepšení její zaměstnavatelské pověsti a vytvořit lepší obraz organizace pro potřeby inzerování, náborových materiálů a pohovorů s uchazeči.<sup>42</sup>

Cíleným personálním marketingem mohou podniky vyhledávat nejlepší a nejschopnější zaměstnance z požadovaného oboru. Firmy soupeří jak o renomované odborníky, tak o kvalifikované dělníky. Úspěšným se stává ten, jenž zná své potřeby, situaci na trhu práce a shání práci na správném místě.

#### **2.4.2 Péče o zaměstnance**

Další fází, kterou prostupuje personální marketing je nástup zaměstnance do zaměstnání a jeho průběh. Podle Jersákové<sup>43</sup> bývá Human Resource marketing chybně zúžen právě na nábor nových zaměstnanců a prezentaci firmy navenek. Dále uvádí, že je stejně důležité udržovat stávající zaměstnance v pozitivním a angažovaném rozpoložení.

Záběr HR marketingu je široký a zahrnuje například interní komunikaci, průzkumy spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců, prezentace společnosti v médiích, aktivity v oblasti sociální zodpovědnosti nebo dodržování etických norem. Jersáková<sup>44</sup> dále připomíná důležitost účasti firmy v sociálních sítích, jako je Facebook nebo LinkedIn, která umožňuje atraktivní prezentaci společnosti a oslovení velkého počtu především mladých lidí.

---

<sup>41</sup> Blíže viz HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 3. Praha: CREDIT Praha, 1999, s. 54

<sup>42</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, s. 452

<sup>43</sup> LICHTENEGEROVÁ, Renata. Jak si udělat dobrou reklamu na trhu práce. In: *PROFIT* [online]. 28.1.2011 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: <http://profit.tyden.cz/clanek/jak-si-udelat-dobrou-reklamu-na-trhu-prace/>

<sup>44</sup> Tamtéž LICHTENEGEROVÁ, Renata

Patří sem veškerá opatření, která slouží ke zvyšování a zachování atraktivity pracovního místa pro stávající zaměstnance. Jsou přitom opět využívány podporující faktory jako vzdělávání zaměstnanců, motivační nástroje (prémie nebo podíl na zisku), systém zaměstnaneckých výhod apod.

Koubek uvádí, že vliv na zaměstnavatelské pověsti organizace má personální práce a způsob provádění jednotlivých personálních činností<sup>45</sup>:

### **Odměňování a zaměstnanecké výhody**

Z pohledu zaměstnance (i uchazeče) je významný systém odměňování. Odměna by se měla stanovit podle zásluh každého zaměstnance pro organizaci a neměla by být ovlivňována vztahy, které vyvstávají z pozice podřízený a jeho nadřízený. Odměnu by měl pracovník chápat jako spravedlivě stanovenou ve srovnání s odměňováním uvnitř organizace a rovněž by měla být srovnatelná s ostatními organizacemi.

Zaměstnanecké výhody, které organizace poskytuje zaměstnanci, vytvářejí kladný vztah a přístup k vykonávané práci. Je vhodné ponechat pracovníkům možnost volby, aby si mohli zvolit zaměstnanecké výhody podle jejich potřeb.

### **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Možnost osobního rozvoje a kariéry jsou faktory, které jednoznačně zvyšují atraktivnost organizace. U pracovníků dochází k růstu konkurenceschopnosti, jak uvnitř organizace, tak se lépe mohou uplatnit na trhu práce. Pomocí vzdělávání dochází ke zvyšování kvalifikace, k rozvoji kariéry, k zvyšování platu.

---

<sup>45</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009, s. 162

## **Péče o pracovníky**

Tato personální činnost rovněž zvyšuje atraktivitu organizace a stala se prostředkem k udržení vazeb mezi zaměstnavatelem a pracovníkem. Pomocí těchto vazeb dochází k lepší spokojenosti pracovníka, což se projevuje na zvyšujícím pracovním výkonu a postupně se stává oddaným a snaživým pracovníkem, který bude patřit mezi stabilní a klíčové pracovníky.

## **Pracovní vztahy**

Většinou lidé vyhledávají raději organizace, kde jsou dobré mezilidské vztahy a kde vedení přistupuje k pracovníkovi jako k partnerovi. Organizace se stane pro pracovníky atraktivní a vyhledávanou, pokud jim ponechá možnost stát se součástí řízení, podá jim potřebné podstatné informace a dokáže jim naslouchat.

Orientace na péči o zaměstnance pomáhá zlepšovat pověst firmy jako dobrého zaměstnavatele, a tak pomáhá nejen při získávání pracovníků a může zvýšit oddanost pracovníků a pomoci organizaci v tom, aby si udržela své klíčové zaměstnance.

### **2.4.3 Odchod zaměstnanců**

Odcházející pracovníci představují věrohodný zdroj informací pro veřejnost o propouštějící organizaci. Pokud si podniky chtějí zachovat dobrou reputaci, měli by posilovat vztahy s propuštěnými zaměstnanci. Péče o odcházející zaměstnance má pozitivní efekt i na zaměstnance, kteří ve společnosti nadále zůstávají.

Ekonomické tlaky neustále působící na podniky bez ohledu na odvětví, vedou ke snahám snižovat náklady a k nutnosti změn podnikové strategie. Příčina v propouštění pracovníků tedy není v jejich schopnostech či pracovním výkonu ale je především vyvolána tržními a technologickými změnami, konkurenčními tlaky a podobně. Propouštění pracovníků z důvodu nadbytečnosti je nejčastějším důvodem k rozvázání pracovního poměru. Podnik může v tomto případě pomoci dobrovolně odcházejícím zaměstnancům s nalezením nového pracovního místa (tzv. outplacement).

Jak uvádí Armstrong: „outplacement je proces pomáhání přebytečným zaměstnancům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry. Může zahrnovat i konzultování, které mohou poskytovat firmy, které se na tuto oblast specializují.“<sup>46</sup> Šubrt<sup>47</sup> dodává, že poptávka po outplacementových službách od počátku 90.let stoupá, což souvisí s tlakem globálních konkurentů na redukci nákladů.

Pokud lidé odcházejí z organizace na vlastní žádost, je zapotřebí s nimi učinit pohovor a zjistit jaké okolnosti byly příčinou jejich odchodu. S odcházejícími zaměstnanci je zapotřebí pohovořit, abychom se dozvěděli o problémech, které je k tomuto kroku vedly. Nejčastější uváděné důvody bývají větší mzda či plat, větší jistota a perspektiva, urychlení kariéry, stěhování z daného bydliště, nespokojenost se mzdou, s kariérou nebo špatné vztahy s nadřízenými.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 494

<sup>47</sup> KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 54

<sup>48</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 598-506

### **3 Cíl práce a metodika zpracování**

Pro diplomovou práci s názvem Personální marketing byl jako analyzovaný objekt vybrán Krajský úřad Jihočeského kraje. Cílem této práce je, jak již bylo uvedeno výše, analýza systému řízení lidských zdrojů a personální práce v oblasti personálního marketingu a dále návrhy změn a doporučení zlepšení řízení této oblasti v konkrétní organizaci.

Pro poznání problematiky personálního marketingu byla prostudována odborná literatura, odborné články včetně internetových zdrojů a příslušné zákony. V praktické části bylo těchto získaných poznatků využito k analýze personálního marketingu na pracovišti.

První teoretická část je zaměřena na seznámení se základními pojmy, které se týkají personálního marketingu a jsou nastíněna jeho teoretická východiska. Zmíněny jsou využívané marketingové nástroje a následně podrobnější části samotného personálního marketingu. Dále je část věnována vývoji v oblasti řízení lidských zdrojů, se zaměřením na základní vývojové trendy.

V úvodu praktické části je stručně popsána organizace Krajského úřadu v Českých Budějovicích.

Poté je pozornost věnována jednotlivým složkám personálního marketingu. Využity byly jednak informace z interních organizačních dokumentů, směrnic, podnikového účetnictví, vnitropodnikových statistik, zprávy uveřejněné na internetových stránkách a dále informace získané z osobních rozhovorů s vedoucím pracovníkem oddělení personálních věcí a vzdělávání a pracovníci mající na starost personální agendu instituce.

V poslední části jsou na základě zjištěných poznatků popsány případné nedostatky a nabídnuty návrhy a doporučení na zlepšení oblasti personálního marketingu. Výsledkem je vyhodnocení stavu personálních procesů a zároveň soubor doporučení, která mohou tuto oblast zlepšit.

## Použité metody

Hlavní metodou řešení problému je analýza, tedy rozložení zkoumaného jevu na jednotlivé části. Cílem analýzy bylo poznat strukturu systému řízení lidských zdrojů a personální práce v oblasti marketingu a dále zkoumat jeho uspořádání, prvky a jejich vzájemné vazby. Lze tak odhalovat příčiny nedostatků a nízkou výkonnost podniku. Syntéza je zahrnuta v samotné analýze, neboť oba postupy se prolínají.

Pro vyhodnocení personálních činností spojených s personálním marketingem bylo vycházeno z metod ukazatele fluktuace a absence.

### a) Fluktuace

Ukazatel fluktuace je jedním ze způsobů měření pohybu pracovníků v organizaci. Tato metoda se využívá pro účely plánování lidských zdrojů. Výpočet míry fluktuace je v praxi velmi používaný a záleží na zvoleném způsobu propočtu.<sup>49</sup> Výpočet použitý pro tuto práci je následující:<sup>50</sup>

$$\text{fluktuace} = \frac{\text{počet pracovníků, kteří odešli za určité období}}{\text{průměrný počet pracovníků za určité období}} \times 100$$

Fluktuace vyjadřuje, jaké procento pracovníků odchází z organizace za určité období. Jan Ertl<sup>51</sup> ze společnosti PersonAll consulting doporučuje do výpočtu nezahrnovat odchody zaměstnanců ze zdravotních důvodů, na mateřskou dovolenou, do starobního nebo invalidního důchodu, k výkonu veřejných funkcí.

Optimální míra fluktuace je závislá na velikosti a zaměření podniku, odvětví atd. Za všeobecně doporučovanou míru fluktuace se považuje 5 – 7 %.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Personnel/Human resource management: a diagnostic approach*. Illinois: BPI IRWIN, 1988, s. 326-358

<sup>50</sup> ERTL, Jan. Fluktuace – diagnóza a léčba. In: *Personall* [online]. [2005] [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_clanek.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html)

<sup>51</sup> Tamtéž ERTL, Jan. [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_clanek.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html)

<sup>52</sup> Tamtéž ERTL, Jan. [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_clanek.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html)



Podle průzkumu konaného v roce 2007 společností PricewaterhouseCoopers<sup>53</sup> dosahuje mediánová hodnota míry fluktuace v České republice 14,8 %<sup>54</sup>, což je již nad hranicí zmiňované doporučené hodnoty.

## **b) Absence**

Řízení absence v pracovním procesu je důležitou součástí řízení pracovních sil. Vyjadřuje průměrné množství absencí (dnů) připadající na jednoho pracovníka (za rok). Procento absencí může indikovat některé důvody vysoké absence pracovníků, které negativně ovlivňují každodenní chod organizace.

Nepřítomnost v práci zahrnuje dovolenou, neplacené volno, neomluvená absence, nevybranou dovolenou, náhradu za státní svátek. Podle studie Personální benchmarking 2002<sup>55</sup> české společnosti vykázali v průměru 14,4 dnů absence na zaměstnance za rok.

Další vybraná měřítka orientována na lidské zdroje a na finanční výsledky organizace jsou vybrány:

- celkové personální výdaje organizace na zaměstnance
- jednotlivé složky personálních výdajů k celkovým personálním výdajům
- celkové výdaje na vzdělávání na zaměstnance

Výsledky měření výše uvedených ukazatelů můžou vést k návrhu změn systému odměňování tak, aby se docílilo zvýšení efektivity práce a došlo k navržení takových doporučení, které by vedly k vyšší produktivitě práce zaměstnanců, a tím by se snížily i nákladové položky.

---

<sup>53</sup> Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců. *FinExpert.cz* [online]. 2007. [cit. 2011-02-15]. Dostupný na WWW: <[http://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu\\_1](http://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu_1)>.

<sup>54</sup> Podle údajů z průzkumu HR Controlling 2007 společností PricewaterhouseCoopers převládá v České republice spíše fluktuace dobrovolná (8,5%) nad nedobrovolnou (5,8%).

<sup>55</sup> Kvalita řízení lidských zdrojů významně ovlivňuje ziskovost, zjistila studie Personální benchmarking. In: *Marketingové noviny* [online]. 27.3.2003 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1080&kvalita-rizeni-lidskych-zdroju-vyznamne-ovlivnuje-ziskovost-zjistila-studie-personalni-benchmarking](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1080&kvalita-rizeni-lidskych-zdroju-vyznamne-ovlivnuje-ziskovost-zjistila-studie-personalni-benchmarking)

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

## 4 Analýza systému personálního marketingu

V diplomové práci je zpracováno téma Personálního marketingu u Krajského úřadu Jihočeského kraje (dále jen „KÚ JČK“).

### 4.1 Charakteristika instituce

Jihočeský kraj v Českých Budějovicích je veřejnoprávní korporace, kterou vymezuje ústavní zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků. V pracovně právních vztazích vystupuje svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících.

Úplný název povinného subjektu: Jihočeský kraj  
Kontaktní údaje: U Zimního stadionu 1952/2  
370 76 České Budějovice

Jihočeský kraj spravuje své záležitosti samostatně, v tzv. "samostatné působnosti". Prostřednictvím svých orgánů rovněž vykonává státní správu, tedy tzv. "přenesenou působnost", jejíž rozsah je taktéž stanoven zákonem.

Organizační struktura Jihočeského kraje:

- Zastupitelstvo Jihočeského kraje se skládá z 55 volených členů zastupitelstva. Rozhoduje ve věcech patřících do samostatné působnosti. Zastupitelstvo ustanovilo tyto výbory jako vlastní iniciativní a kontrolní orgány:

Výbor finanční

Výbor kontrolní

Výbor pro vzdělávání, výchovu a zaměstnanost

Výbor pro rozvoj Jihočeského kraje

- Rada Jihočeského kraje je složena z hejtmana kraje a z 11 členů a je výkonným orgánem v oblasti samostatné působnosti na úrovni kraje. Při výkonu své působnosti je odpovědná zastupitelstvu. Rada má možnost rozhodovat a řešit i ve věcech přenesené působnosti, ale jen pokud je tak stanoveno zákonem. Rada kraje zřídila jako iniciativní a poradní orgán komisi pro zdravotnictví a sociální věci, kulturní komisi a sportovní komisi.
- Dalším orgánem kraje je hejtman Jihočeského kraje, který zastupuje kraj navenek. Svolává a obvykle spravuje zasedání zastupitelstva a rady, podepisuje spolu s ověřovateli zápis z jednání zastupitelstva a zápis z jednání rady.
- Krajský úřad Jihočeského kraje představuje ředitel a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu. Krajský úřad plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zákonem, zastupitelstvem kraje a radou kraje a přispívá činnosti výborů a komisí. Mezi agendy zařazené v samostatné působnosti jsou například příprava materiálů pro jednání zastupitelstva kraje a rady kraje, poskytování informací a spolupráce s médii, vydávání věstníku kraje, personální věci, rozpočetnictví kraje, správa jeho majetku, poskytování grantů a dotací, atd.

Dále vykonává zákonem stanovenou státní správu, představující přenesenou působnost. Do ní patří státoobčanská řízení, volební agendy, dozor nad výkonem přenesené působnosti obcí, státní správa na úseku ochrany přírody, lesů, školství a sociálních věcí, atd.

#### 4.1.1 Krajský úřad Jihočeského kraje

Krajský úřad Jihočeského kraje vede ředitel, který vykonává funkci statutárního orgánu zaměstnavatele podle zvláštních předpisů a další funkce svěřené mu zákonem. Ředitel je do funkce jmenován hejtmánem s předchozím souhlasem ministra vnitra.

Pravomoc a působnost KÚ JčK je upravena zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích, v platném znění, ve vztahu k obcím zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, v platném znění.

Krajský úřad se ze zákona člení na odbory a samostatná oddělení. KÚ JčK tvoří 14 odborů a 1 samostatné oddělení (odd. interního auditu a kontroly). Odbory lze dále vnitřně členit na nižší organizační stupně, kterými jsou oddělení. Oddělení se již dále nečlení. V čele odboru a oddělení stojí vždy jejich vedoucí. Organizační struktura je schematicky znázorněna v příloze této práce (Příloha 1).

V KÚ JčK působí samostatné oddělení personálních věcí a vzdělávání, které spadá pod odbor kancelář ředitele. Jeho pracovní náplň samostatné působnosti je:

- komplexně zabezpečuje personální rozvoj organizace,
- zabezpečuje veškeré personální agendy pro zaměstnance úřadu,
- zpracovává roční rozpočet KÚ JčK v částech personální, platové a vzdělávání,
- zpracovává statistické přehledy v oblasti personální a platové agendy,
- organizuje a metodicky usměrňuje výběr nových zaměstnanců,
- zabezpečuje agendu výběrových řízení na zaměstnance a vedoucí zaměstnance úřadu,
- zabezpečuje agendu spojenou se zdravotním, sociálním a důchodovým pojištěním,
- zpracovává koncepce vzdělávání zaměstnanců včetně ročních plánů finančních prostředků a sledování jejich čerpání,
- organizuje účast zaměstnanců na dalším zvyšování jejich kvalifikace,
- spolupracuje s odborem hospodářské správy při zabezpečování agendy BOZP,

- metodicky spolupracuje se zřizovatelskými odbory v oblasti personální a platové problematiky ve vztahu ke zřizovaným organizacím,
- vede agendu studia při zaměstnání a stáží zaměstnanců KÚ JČK,
- zajišťuje agendu sledování životních výročí zaměstnanců v souvislosti s kolektivní smlouvou.

V oddělení personálních věcí a vzdělávání pracují celkem 3 zaměstnanci a vedoucí oddělení. Administrativní činnosti v personální agendě zajišťuje jedna zaměstnankyně, další zabezpečuje platovou oblast. Oblast vzdělávání organizuje také jedna zaměstnankyně. Agendu výběrových řízení zabezpečuje další zaměstnankyně, která sice současně působí v odboru kancelář ředitele, ale mimo oddělení personálních věcí a vzdělávání.

## **4.2 Personální práce**

Oblast řízení lidských zdrojů ve veřejné správě se odlišuje od podnikatelské sféry. V nepodnikatelské sféře dále existují odlišnosti v řadě oborů veřejné správy – v oboru obcí a krajů, v oboru školství, atd. Krajský úřad je významný článek veřejné správy a také významný počtem svých zaměstnanců.

Personální činnost veřejné správy je vázána soustavou zákonů a ústavními zásadami. Jedním z nich je zákon o úřednících územních samosprávních celků č.312/2002 Sb., (dále jen „zákon o úřednících“), který upravuje pracovně právní vztahy úředníků. Ve všech ostatních případech platí zákoník práce 262/2006 Sb. (dále jen „zákoník práce“).

Vedle uvedené legislativy upravují tuto oblast nařízení vlády 564/2006 Sb. o platových poměrech ve veřejných službách a správě, nařízení vlády 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě atd.

To se projevuje ve způsobu provádění personální práce. Například vznik pracovního poměru úředníka je vázán na povinnost vypisovat výběrové řízení, které je dáno zákonem o úřednících č.312/2002 Sb.

Personální práce není striktně vymezena, ale je také formována organizací. Velikost úřadu, jeho struktura a konkrétní podmínky ovlivňují způsob provádění personálních činností. Samotný personální útvar určuje jakým způsobem práci povede.

Ve veřejném sektoru je úspěch vykonané práce těžko měřitelný na rozdíl od podnikatelské sféry, která má jasné zaměření na dosahování dlouhodobého zisku. Ať už jde o organizace veřejné nebo soukromé, všechny usilují o zaměstnance, kteří budou zvyšovat celkový výkon organizace.

### **4.3 Získávání a výběr zaměstnanců**

#### **4.3.1 Získávání zaměstnanců**

Před získáváním nových zaměstnanců oddělení personálních věcí a vzdělávání zjišťuje existenci vhodných uchazečů ve vlastní organizaci. Přihlásit se mohou jak uchazeči z vnějších zdrojů, tak i stávající zaměstnanci. Na výběrová řízení se hlásí i stávající zaměstnanci, kterým končí pracovní poměr na dobu určitou a tudíž si sami sledují zveřejnění nových volných míst.

Krajský úřad má z institutu veřejné výzvy povinnost zveřejňovat volná pracovní místa. Zveřejňují se oznámením na úřední desce KÚ JčK, nalézající se u hlavního vchodu do budovy úřadu. Veřejná výzva je zveřejněna také na elektronické Úřední desce KÚ JčK. Na oficiálních webových stránkách v sekci „Občan a úřady“, v rubrice „Pracovní příležitosti“ jsou vypsána výběrová řízení v jednotlivých kategoriích. Podrobnosti k volným pracovním místům jsou dostupné v příloženém Oznámení o vyhlášení výběrového řízení. Vyhlášení je provedeno nejméně 15 dní před konečným dnem určeným pro doručení přihlášky s požadovanými doklady.

Oznámení obsahuje pracovní náplň, požadavky na místo (předpoklady pro vznik pracovního poměru, dosažené vzdělání, znalosti oboru, jazykové znalosti, další znalosti a dovednosti), náležitosti přihlášky a její přílohy (Příloha 2). Vždy je uváděno požadované dosažené vzdělání středoškolské nebo vysokoškolské ale zaměření oboru

nebývá pokaždé uváděno. To samé se týká požadavků na znalosti oboru, pokud nejsou uvedeny a pracovník nemá patřičné vědomosti, bývá mu umožněno zaškolení. Z jazykových znalostí je z větší části požadován anglický jazyk a v menší míře německý jazyk. Požadavky na místo jsou stanoveny konkrétním odborem (oddělením), v němž se existující pracovní místo uvolňuje či odbor toto místo požaduje nově vytvořit.

Před vznikem nového pracovního místa se zpracuje návrh s konkrétní náplní práce. Požadavek na vytvoření nového místa se z daného odboru postupuje personálnímu oddělení, které tento návrh předá ke schválení řediteli KÚ JČK.

Volné pracovní místo je zveřejňováno kromě úřední desky, na webových stránkách KÚ JČK a také na Úřadu práce. Dle sdělení vedoucího oddělení se vyhledávání vhodných uchazečů o zaměstnání neprovádí využitím náborových agentur, inzerátů v tisku, pouze výjimečně ve spolupráci se školami.

KÚ JČK jako zaměstnavatel od 1. 1. 2012 není povinen hlásit volná pracovní místa (popř. uvolněné pracovní místo) a jejich charakteristiku krajské pobočce Úřadu práce v Českých Budějovicích. K této změně došlo na základě ustanovení § 35 zákona o zaměstnanosti a proto dochází podle uvážení personalisty k nahlášení volného pracovního místa. Komunikace mezi KÚ JČK a Úřadem práce probíhá elektronicky, pomocí internetu prostřednictvím integrovaného portálu Ministerstva práce a sociálních věcí.

Vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání uvádí, že v současné době je větší poptávka po práci než nabídka, a proto se také nevede v rámci KÚ JČK dokumentace uchazečů o zaměstnání. Případný zájemce je odkázán na sledování zveřejňování nově vzniklých pracovních míst.

Žádosti uchazečů jsou shromažďovány v oddělení personálních věcí a vzdělávání pouze u těch uchazečů, kteří prošli výběrovým řízením a splňovali dané požadavky. V případě potřeby obsazení pracovních míst nebo vyhlášení výběrových řízení jsou kontaktováni za účelem zjištění jejich trvalého zájmu o zaměstnání v KÚ JČK .



### 4.3.2 Výběrové řízení

Při výběrovém řízení dochází u většiny uchazečů k prvnímu kontaktu s KÚ JČK. Na průběh výběrového řízení se členové komise předem připraví, aby na uchazeče působili seriózně a organizovaně včetně navození příjemné atmosféry. Je zde vyčleněná a vhodně zvolená zasedací místnost, kde uchazeči předstupují před komisi. Dále je určen prostor, který slouží ke zpracování písemných dokladů a písemných testů. V některých případech nejsou vyžadovány písemné testy.

Členové výběrové komise dodržují časové úseky, na kterých se dohodli. Než se zahájí výběrové řízení, dochází k probrání a vyjasnění případných vzešlých dotazů a poté ke společné shodě a stanovení způsobu pokládání otázek. Do záznamových formulářů a vyhodnocovacích listů členové výběrové komise zaznamenají poznatky a údaje o uchazeči.

Výběrové řízení se koná na základě rozhovoru, přičemž se kladou skoro stejné otázky všem účastníkům řízení. Během rozhovoru mohou vyvstat i jiné doplňující dotazy. Zpravidla na odborně specifické otázky bývají tázáni uchazeči z vnitřních zdrojů, u kterých se předpokládá jistá znalost problematiky organizace. Komise má dopředu zpracované modelové odpovědi na pokládané strukturované otázky, které jim slouží k objektivnímu vyhodnocování.

Pohovor se zahajuje představením uchazeče komisi. Na začátku rozhovoru se pokládají lehčí otázky, pomocí kterých je zjišťován zájem uchazeče a jeho motivace. Postupně pak následují obtížnější otázky odborného charakteru. Uchazeč má prostor i pro případné dotazy. Na závěr výběrového řízení se poděkuje zájemci o projevený zájem a sdělí se mu, do kdy a jakým způsobem bude informován o výsledku. Podrobná úprava postupu ve výběrovém řízení viz Příloha 2.

Výběrová komise nerozhoduje o výběru vhodného uchazeče, protože je pouze poradním orgánem. Jejím úkolem je posoudit a doporučit nejlepšího uchazeče, s kterým navrhuje uzavřít pracovní smlouvu, popřípadě ho jmenovat do funkce.

Vnitřní směrnice upravující výběrová řízení sjednocuje v rámci KÚ JČK postup při vyhlášení, organizování výběrového řízení pro uchazeče o zaměstnání a zpracování potřebných písemností nezbytných pro jeho řádný a transparentní průběh. Tato směrnice, schválená ředitelem KÚ JČK, by měla být v procesu výběrového řízení dostatečnou zárukou spravedlivého zacházení.

Výše uvedené normy pracovního chování výběrové komise, jako působení seriózně a organizovaně atd., nejsou formálně vymezeny a tudíž nejsou nijak závazné. Na jednotlivých členech komise záleží jaký zaujmou postoj. Tudíž nedochází ani k hodnocení výběrové komise a kontrole zda uvedené zásady dodržuje.

#### **4.4 Odměňování a zaměstnanecké výhody**

V KÚ JČK je uplatňován jednotný systém odměňování (dle mzdových předpisů), který je pro organizace veřejné správy závazný. Ten je dále limitován rozpočtem prostředků na odměňování zaměstnanců. Další vymezení představuje Vnitřní platový předpis, který doplňuje platové poměry v podmínkách KÚ JČK. Využívání všech definovaných nástrojů pro motivaci zaměstnanců přísluší jednotlivým vedoucím zaměstnancům.

Podstatnou část z celkového platu zaměstnanců představují nárokové složky, do kterých patří platový tarif, příplatek za vedení a zvláštní příplatky. Do nenárokových složek patří osobní příplatky a odměny, které slouží k diferencovanému ohodnocení schopností, zohledňuje se pracovní aktivita a přihlíží se k dlouhodobějším výsledkům práce jednotlivých zaměstnanců. Za vykonání zvlášť významných či mimořádných úkolů jsou vypláceny mimořádné odměny.

Pro zaměstnavatele, kteří odměňují zaměstnance platem poskytuje zákoník práce a prováděcí předpisy minimální prostor pro postup odchylný od těchto právních předpisů.

Plat zaměstnance KÚ JČK tvoří:

- platový tarif,
- příplatek za vedení, zvláštní příplatek,
- osobní příplatek a další formy platu, včetně odměn.

### **Platový tarif**

Zaměstnancům KÚ JČK přísluší platový tarif dle platné stupnice platových tarifů pro platovou třídu a platový stupeň, do kterého jsou zařazeni.

Zaměstnanci jsou zařazováni do platových tříd na základě katalogu prací ve veřejných službách a správě. K zařazení do platové třídy je zapotřebí splnit předpoklady i požadavky potřebné pro řádný výkon práce. Zaměstnanec je zařazen do platového stupně příslušné platové třídy v závislosti na zápočtu doby rozhodné pro toto zařazení. Délku své předchozí praxe dokládá věrohodnými doklady, a to ke dni vzniku pracovního poměru.

### **Osobní příplatek**

Mimo to mohou zaměstnanci dostávat další příplatky, jako je například v rámci osobního ohodnocení osobní příplatek. Pokud zaměstnanec dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků, může mu být poskytnut osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, v níž je zaměstnanec zařazen.

Vynikající zaměstnanec a odborník zařazený do desáté až šestnácté platové třídy může obdržet osobní příplatek až do výše 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, ve které je zařazen.

U zaměstnance KÚ JČK provádí jeho vedoucí periodické hodnocení, podle kterého je přehodnocena konkrétní výše osobního příplatku. Především se hodnotí plnění požadavků, spolupráce s kolegy, kontakt s klienty a přizpůsobení se novým změnám.

Novému zaměstnanci je osobní příplatek přiznán na základě hodnocení nadřazeného až po uplynutí minimálně 3 měsíců od vzniku pracovního poměru. O přiznání osobního příplatku rozhoduje ředitel KÚ JčK.

### **Příplatek za vedení**

Vedoucím zaměstnancům, kteří řídí odbory nebo oddělení, je navíc přiznán (dle ustanovení § 124 zákoníku práce) příplatek za vedení. Výše příplatku bývá stanovena na základě velikosti útvarů podle počtu zařazených zaměstnanců dle platné Struktury pracovních míst. O výši příplatku za vedení jednotlivým vedoucím odborů a oddělení přímo jím řízených rozhoduje rovněž ředitel KÚ JčK. Maximální výše příplatku za vedení je u KÚ JčK aktuálně stanovena na 5.000 Kč.

### **Zvláštní příplatek**

Některým odborným zaměstnancům je vyplácen zvláštní příplatek (v souladu s § 129 zákoníku práce). Jedná se o zaměstnance z odborů Krajský živnostenský úřad, sociálních věcí a zdravotnictví, dopravy a silničního hospodářství. Tento příplatek je vyplácen měsíčně v rozpětí dle I. a II. skupiny prací. U I. skupiny je rozpětí 400 až 1 000 Kč a u II. skupiny prací je vyšší 600 až 2 000 Kč. Příslušný vedoucí odboru podá návrh na výši příplatku a to na základě posouzení míry neuropsychické zátěže. Tento zvláštní příplatek přiznává zaměstnanci ve své pravomoci opět ředitel KÚ JčK.

### **Odměny**

Další odměny mohou získat zaměstnanci za splnění mimořádných nebo významných pracovních úkolů (v souladu s § 134 zákoníku práce). Rozhodující kritéria pro stanovení odměny je včasnost, kvalita a rozsah plnění mimořádného úkolu. Výši vypsání cílové odměny oznámí vedoucí společně s hodnotitelnými nebo měřitelnými ukazateli před započítáním plnění úkolu. Tyto odměny se vyplácí pouze v rámci stanoveného objemu prostředků na platy pro příslušný rok a to v pololetním intervalu ve výplatním termínu za měsíce červen a listopad.

Zajímavé a motivující jsou pro zaměstnance i mimořádné odměny. Vedoucí odborů a samostatných oddělení obdrží limit prostředků na základě průměrného počtu zaměstnanců útvaru. Vedoucí přidělené prostředky rozdělují na základě vlastního posouzení za mimořádné aktivity zaměstnance. Závisí na rozhodnutí vedoucího, zda pro jejich uplatnění stanoví kritéria a postup přiznání odměny.

Zaměstnancům je dále poskytována odměna za ocenění jejich pracovních zásluh až do maximální výše 5 000 Kč, a to při dovršení 50 let věku, plného prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu, prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod. Tuto odměnu poskytuje zaměstnavatel po projednání se Závodním výborem odborové organizace z platových prostředků KÚ JčK. Návrh na tuto odměnu podává příslušný vedoucí zaměstnance za předpokladu, že pracovní poměr na KÚ JčK trval nepřetržitě nejméně 6 měsíců. Na základě odůvodněného písemného návrhu ředitel KÚ JčK rozhodne o výši poskytnuté odměny.

### **Zaměstnanecké výhody**

Zkoumáním bylo dospěno k poznání, že pro zaměstnance KÚ JčK je dále také vytvářen tzv. Fond sociálních potřeb, který slouží k uspokojování sociálních, kulturních a dalších potřeb. Příděl peněžních prostředků do fondu závisí na kolektivním vyjednávání. Stanoví se v kolektivní smlouvě příslušným procentem, které činí pro letošní rok 3% z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy, náhrady platů a odměny za pracovní pohotovost zaměstnanců.

Prostředky z fondu mohou zaměstnanci čerpat např. ve formě příspěvku na penzijní připojištění. Výše příspěvku závisí na délce doby trvání pracovního poměru. Pokud doba zaměstnání činí 36 měsíců včetně jedná se o 300 Kč měsíčně a nad dobu 36 měsíců je částka navýšena na 400 Kč měsíčně.

Dále je příspěvek poskytován zaměstnancům také na stravování formou dotace, která pro zaměstnance „snižuje“ cenu stravenky o 16,30 Kč. Jedná se o nepeněžní plnění. Tento příspěvek je určen každému zaměstnanci na jedno hlavní jídlo za jednu směnu.

Současně ještě KÚ JČK poskytuje z fondu příspěvky na tyto následující aktivity:

- a) využívání rekreačních zařízení
- b) využívání zdravotnických zařízení, rehabilitace
- c) využívání vzdělávacích zařízení
- d) příspěvek na kulturní pořady a sportovní akce
- e) využívání tělovýchovných a sportovních zařízení

Tento příspěvek využívají jak zaměstnanci, tak jejich rodinní příslušníci. Výše příspěvku se liší podle délky doby trvání pracovního poměru. U doby zaměstnání do 12 měsíců včetně jsou poskytovány 2 000 Kč ročně, u doby do 36 měsíců včetně jsou to 3 500 Kč a nad 36 měsíců se jedná o 4 000 Kč ročně. Zaměstnanec musí vyplnit žádost o příspěvek z fondu a předložit jí odboru kancelář ředitele. Jde rovněž o nepeněžní plnění, kdy je proplácena zaměstnancem předložená konkrétní faktura.

Z fondu se poskytuje zaměstnancům příspěvek k životnímu jubileu 50 let, 55 let a 60 let věku. Zaměstnanec obdrží při příležitosti jeho životního jubilea dárkovou poukázku v hodnotě 2 000 Kč. O tento příspěvek zaměstnanec nežádá, jelikož odbor kancelář ředitele má ve své kompetenci sledování životního jubilea za všechny zaměstnance.

Další příspěvek se poskytuje při narození dítěte zaměstnance formou dárkové poukázky v hodnotě 2 000 Kč. O příspěvek se žádá do šesti měsíců od data narození dítěte na odboru kancelář ředitele prostřednictvím žádosti o příspěvek s příloženou kopií rodného listu dítěte.

Nejsou opomenuty ani bezpříspěvkové odběry krve, u těch zaměstnanců, kteří dosáhli jubilejního počtu odběrů. Příspěvek se poskytuje podle dovršeného počtu od 1 000 Kč do výše 3 000 Kč. U žádosti o tento příspěvek musí být doloženo potvrzení Oblastního spolku Českého červeného kříže o dovršení jubilejního počtu odběrů nebo potvrzení transfuzní stanice.

V mimořádném závažném případě se poskytuje z fondu zaměstnancům nebo jejich nejbližším pozůstalým jednorázová sociální výpomoc. Může se jednat o vážný úraz, úmrtí, neočekávané majetkové ztráty v rodině způsobené povodní apod. do maximální výše 10 000 Kč pro jeden případ. Sociální výpomoc je peněžní plnění a je vyplácena v hotovosti nebo na účet potřebného.

## **4.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků**

Oddělení personálních věcí a vzdělávání organizuje účast zaměstnanců na zvyšování jejich kvalifikace. Dále v rámci prohlubování kvalifikace zabezpečuje pořádání školení pro zaměstnance KÚ JČK a zodpovídá v této souvislosti za zpracování ročních plánů čerpání finančních prostředků a dodržování limitů tohoto čerpání.

Významným krokem ke zvýšení kvality výkonu veřejné správy došlo 31.12. 2002 přijetím zákona o úřednících, který podstatně rozšířil a především právně ukotvil systém vzdělávání.

Zaměstnanec KÚ JČK je povinnen zúčastnit se:

- vstupního vzdělávání,
- průběžného vzdělávání,
- přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti,
- vedoucí zaměstnanec pak vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

### **Vstupní vzdělávání**

Všichni úředníci, kteří nastoupí do pracovního poměru jsou povinni absolvovat vstupní vzdělávání. Toto vzdělávání je nutno mít ukončené nejpozději do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Pomocí vstupního vzdělávání se zaměstnanec seznámí s problematikou veřejné správy a s vlastní strukturou správního úřadu. Osvojí si znalosti základů veřejné správy, hlavně obecné zásady organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávního celku. Získá základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva. Obeznámí se s pravidly etikety úředníka a

s dalšími dovednostmi souvisejícími s pracovním zařazením úředníka. Hlavním cílem tohoto vzdělávání je usnadnění a urychlení procesu seznamování se nových pracovníků s pracovními úkoly, s pracovním a sociálním prostředím a k osvojení si potřebných znalostí a dovedností. Toto napomáhá zaměstnanci k dosažení brzké požadované úrovně pro daný pracovní výkon.

### **Průběžné vzdělávání**

Následující vzdělávání je nazýváno jako průběžné a týká se všech úředníků územního samosprávného celku. Do průběžného vzdělávání patří prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání a prohlubování dosažených jazykových znalostí. Toto vzdělávání se provádí průběžně.

Průběžné vzdělávání zajišťují externí vzdělávací instituce, které samy zasílají nabídky pořádaných kurzů prostřednictvím tištěných nabídek či reklamních emailů. Zaměstnanci si zvolené téma školení mohou vybrat sami, rozhodují se většinou podle toho, kdo na školení přednáší – největší zájem je projeven tam, kde přednáší významná osoba, která je uznávaným odborníkem na danou tematiku. Zaměstnanci po zvoleném kurzu vyplňují tiskopis „Závazná přihláška k účasti na vzdělávací akci“ (Příloha 4).

Příslušný vedoucí úředník rozhodne dle potřeb KÚ JčK, zda je účast úředníka na jednotlivém kurzu příhodná, přičemž má na zřeteli stanovený plán vzdělávání úředníka. Na základě rozhodnutí vedoucího má pracovník povinnost se daného kurzu zúčastnit.

### **Zvláštní odborná způsobilost**

Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje znalosti základů veřejné správy nezbytné k výkonu správních činností a schopnost jejich aplikace v praxi. Úředníci, kteří vykonávají správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem č. 512/2002 Sb. musí splnit zvláštní odbornou způsobilost a úspěšně složit zkoušku před komisí. V příloze prováděcího předpisu jsou uvedeny náplně jednotlivých správních činností,



k jejichž vykonávání je nezbytné prokázání zvláštní odborné způsobilosti. Tuto odbornou způsobilost prokazují do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru. Zkoušky zabezpečuje Ministerstvo vnitra ve spolupráci s příslušnými ministerstvy.

### **Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů**

Tohoto vzdělávání se účastní všichni vedoucí úředníci, kteří mají povinnost ukončit vzdělávání do 2 let ode dne výkonu funkce vedoucího úředníka. Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů se skládá z obecné a zvláštní části. V obecné části jsou shrnuty znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků. Ve zvláštní části je obsažen souhrn činností vykonávaných podřízenými úředníky.

### **Systém vzdělávání**

Podle zákona o úřednících je určena povinnost pro územní samosprávné celky zajistit úředníkovi prohlubování kvalifikace podle plánu vzdělávání. Zaměstnancům vypracovává plán vzdělávání jeho nadřízený, kde je obsažen časový rozvrh v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů na období 3 let. Pokud se jedná o nově přijatého pracovníka, vypracují mu plán vzdělávání nejpozději do 1 roku. Plán je nejméně jedenkrát za 3 roky hodnocen a na základě výsledků se provádějí aktualizace.

Prohlubování kvalifikace podle § 17 zákona o úřednících je poskytována právnickou nebo fyzickou osobou, která má oprávnění ke vzdělávací činnosti a byla jí udělena akreditace. Dalším poskytovatelem je organizace zřízená Ministerstvem vnitra a územní samosprávný celek, který má udělenou akreditaci.

Z řízeného rozhovoru s vedoucím oddělení personálních věcí a vzdělávání vyplynulo, že upřednostňují z 97 % zabezpečení vzdělávacích akcí externími vzdělávacími institucemi a přibližně z 3 % se dává prostor internímu lektorovi. Vstupní vzdělávání je z části zabezpečováno interními lektory KÚ JČK, jedná se o odborné zaměstnance, kteří provádějí školení mimo své pracovní povinnosti na dohodu o provedení práce. Ostatní vzdělávání zpravidla poskytují externí instituce.

Následující Tabulka 2 zobrazuje výdaje na vzdělávání KÚ JČK v období 2006 – 2011.

Tabulka 2: Výdaje na vzdělávání v letech 2006 - 2011

<b>Položka</b>	<b>Jednotka</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Výdaje na jazykové vzdělávání	tis. Kč	264	338	289	346	371	255
Výdaje na zkoušky odborné způs.	tis. Kč	295	709	337	463	234	179
Výdaje na další průb.vzdělávání	tis. Kč	1 410	907	1 695	1 507	1 678	1 565
<b>Výdaje na vzdělávání celkem</b>	<b>tis. Kč</b>	<b>1 969</b>	<b>1 954</b>	<b>2 321</b>	<b>2 316</b>	<b>2 283</b>	<b>1 999</b>
Přepočtený počet zaměstnanců	počet	460,0	467,0	476,0	484,6	489,2	491,7
Celkové výdaje na 1 zaměstnance	tis. Kč	4,3	4,2	4,9	4,8	4,7	4,1

Zdroj: interní materiály, vlastní zpracování

U většiny zaměstnanců KÚ JČK je vyžadována znalost cizího jazyka, preferuje se u většiny zaměstnanců jazyk anglický, na který jsou vynakládány větší finanční prostředky než je tomu s porovnáním německého jazyka.

Výdaje na zkoušky odborné způsobilost jsou pro úředníky k výkonu správních činností nezbytné.

Výdaje na další průběžné vzdělávání zahrnují náklady na vstupní, průběžné (kromě jazykového) a vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Tvoří podstatnou část výdajů na vzdělávání zaměstnanců KÚ JČK.

Náklady na prohlubování kvalifikace ve formách stanovených zákonem jsou výdaji KÚ JČK. Pouze náklady spojené s opakováním neúspěšně složené zkoušky ze zvláštní odborné způsobilosti či spojené s opakováním jazykové zkoušky jsou výdaji na straně úředníka.

Následující Obrázek 3 zaznamenává celkové výdaje na vzdělání na jednoho zaměstnance. V roce 2008 byly vynaložené výdaje nejvyšší a poté se začaly mírně snižovat až do roku 2010 a v roce 2011 došlo k největšímu snížení finančních prostředků vynakládaných na vzdělání. Dle vyjádření vedoucího oddělení personálních věcí a vzdělávání došlo především v roce 2011 k významnějšímu nevyčerpání

přiděleného limitu finančních prostředků na vzdělávání. Ve střednědobém horizontu finanční rozpočet sice roste, ale nedochází k jeho úplnému vyčerpání.

Obrázek 3: Celkové výdaje na vzdělání v letech 2006 - 2011



Zdroj: interní materiály, vlastní zpracování

## 4.6 Pracovní vztahy

### Pracovní doba

Pracovní doba na KÚ JčK je stanovena v průměru na 40 hodin týdně a jsou dodržovány další podmínky vyplývající ze zákoníku práce. U všech zaměstnanců se uplatňuje pružná pracovní doba. Dohlíží se pouze na délku jednotlivé směny, která by neměla překročit 12 hodin. U pružného rozvržení pracovní doby mají zaměstnanci stanovenou základní pracovní dobu, po kterou musí být na svém pracovišti. V pondělí a ve středu je tato doba stanovena od 8:00 – 16:30 h a zbylé dny úterý, čtvrtek a pátek od 8:00 – 14:00 h. Na uvážení každého zaměstnance je zvolení začátku a konce pracovní doby. Všichni vedoucí příslušných útvarů zajišťují pro veřejnost úřední hodiny každé pondělí a středu do 16:30 h.

Každý zaměstnanec čerpá přestávku v práci na jídlo a oddech. Tato přestávka se odvíjí v souvislosti na začátku a konci pracovní doby. Nejpozději po 6 hodinách nepřetržité práce v minimální délce 30 minut a maximální 60 minut. Po následné další 6 hodinové nepřetržité práci čerpají zaměstnanci další přestávku v délce 30 minut. Zaměstnancům se tyto přestávky nezapočítávají do pracovní doby.

Práci přesčas konají zaměstnanci výjimečně, většinou to bývá za situace, kdy vyvstane vážný provozní důvod a tuto práci dostanou nařízenou od vedoucího příslušného útvaru. Pokud tato práce není nařízena od vedoucího útvaru není považována za práci přesčas. U nařízené práce přesčas se evidují hodiny v evidenčním docházkovém systému, aby nedošlo k překročení více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a následně za kalendářní rok nesmí činit více než 150 hodin.

Zaměstnanci KÚ JčK mají stanovenou dovolenou v délce pěti týdnů, což je pozitivně všemi vnímáno. Dovolenu určuje vedoucí útvaru na základě rozvrhu čerpání dovolené. Tyto rozvrhy dovolených jsou zpracovány nejpozději do 30.4. běžného roku.

## **Stravování**

Zaměstnanci mají možnost se stravovat ve veřejné jídelně přímo v KÚ JčK. Příspěvek na stravování je jim poskytován z rozpočtu Fondu sociálních potřeb ve výši 16,30 Kč a přímo z rozpočtu KÚ JčK ve výši 35,70 Kč. Zaměstnanci si o příspěvek na jedno hlavní jídlo nemusí žádat a mají na něj nárok ode dne nástupu do práce. Jedinou podmínku, kterou musí zaměstnanec splnit je odpracování nejméně 3 hodin v daném kalendářním dni v místě výkonu práce sjednaném v pracovní smlouvě.

## **Vztahy na pracovišti**

Na KÚ JčK dochází mezi zaměstnanci odborů či oddělení ke vzájemné spolupráci. Každý zaměstnanec si zodpovídá za svou práci. Pozorováním bylo zjištěno, že dochází k využívání zkušeností a vědomostí zaměstnanců, což se promítá do celkového fungování celého KÚ JčK. Vztahy a jejich kvalita ovlivňují dosahování pracovních cílů jednotlivých zaměstnanců. Proto je zde snahou vytvářet korektní, harmonické uspokojivé pracovní i mezilidské vztahy, a tak vytvářet produktivní klima. To vše se pak pozitivně odráží na individuálním a kolektivním výkonu.

Koncem každého roku je pořádáno vánoční setkání. Účastní se ho větší část zaměstnanců a je přijímáno s oblibou. Koná se v příjemném prostředí kulturního centra Metropol nebo Bazilice v obchodním centru IGY. Hraje zde živá hudba s připraveným občerstvením. Jsou zde i pracovní kolektivy, které mají společné zájmy, které stmelují a utužují vzájemné vztahy i v mimopracovním volném čase.

Mimopracovní aktivity závisí na společných zájmech zaměstnanců v útvaru a vedou k utužení vztahů. V některých kolektivech (útvarech) se domlouvají a pořádají sportovní akce, kterých se účastní i jejich rodinní příslušníci. Mezi nejčastější a oblíbené patří bowling.

Zaměstnavatel vytváří vhodné pracovní podmínky pro své zaměstnance. Kanceláře jsou pěkně vybavené, udržované a působí příjemným dojmem.

## 4.7 Odchody a absence zaměstnanců

Skončení pracovního poměru se zde řídí zákoníkem práce. K rozvázání pracovního poměru dochází dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době. U pracovního poměru na dobu určitou dochází ke skončení uplynutím sjednané doby.

Pokud dochází ke skončení pracovního poměru dohodou, podá zaměstnanec písemný návrh a zpravidla jej doručí svému vedoucímu útvaru. Ten se k návrhu vyjádří a předá odboru kancelář ředitele. Dohoda na skončení může být iniciována i ze strany zaměstnavatele.

Výpověď z pracovního poměru dává zaměstnanec písemně. Doručí ji svému vedoucímu útvaru nebo na odbor kancelář ředitele, oddělení personální věci a rozvoje, podatelnu KÚ JČK. Dochází k potvrzení výpovědi s datem doručení. Zaměstnavatel může skončit pracovní poměr výpovědí jen na základě kvalifikovaného výpovědního důvodu.

Zaměstnavatel i zaměstnanec může okamžitě zrušit pracovní poměr jen z vážných důvodů uvedených v § 55 – 60 zákoníku práce. Výpověď se podává písemně, musí být uveden důvod, který je skutkově vymezen.

Pokud dojde ke zrušení pracovního poměru zaměstnancem nebo zaměstnavatelem ve zkušební době, musí být oznámení doručeno druhému účastníku zpravidla alespoň 3 dny před dnem, kdy požaduje skončit.

Zaměstnanec má povinnost po vyzvání svého nadřízeného podat informace o agendě, kterou měl na starosti a na základě předávacího protokolu předá agendu včetně předmětů a inventáře. Pokud u předávané funkce byla určena hmotná odpovědnost, musí se provést inventura s pořízeným zápisem, který je součástí předávacího protokolu.

Outplacement je určitá odborná péče o odcházející zaměstnance, pomocí které se snaží firmy snížit negativní dopad u propuštěných zaměstnanců. Účelem je pomoci

zorientovat se na trhu práce, poradit jak postupovat při hledání nového pracovního místa. Kromě praktických rad dochází u zaměstnance k povzbuzení, naladění a k vyzdvižení jeho zkušeností a předností. Na KÚ JčK se outplacement nevyužívá, protože zatím nedochází k propouštění většího počtu zaměstnanců z organizačních důvodů.

### Počty zaměstnanců

Při analýze počtu zaměstnanců v KÚ JčK bylo zjištěno, že se zvyšuje počet zaměstnanců. V následující Tabulce 3 je přehledně zobrazen vývoj počtu zaměstnanců v KÚ JčK v letech 2006 – 2011. Data jsou publikována k 31.12.

Tabulka 3: Počet zaměstnanců v letech 2006 - 2011

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Fyzický počet zaměstnanců	463	470	486	488	491	498

Zdroj: interní materiály, vlastní zdroje

Celkový počet zaměstnanců KÚ JčK činil ke konci uplynulého roku 498 osob. Počet zaměstnanců od sledovaného období (roku 2006) roste. Největší změna byla zaznamenána v roce 2008, kdy došlo k navýšení počtu pracovníků celkem o 16 osob. Z následujícího Obrázku 4 lze zřetelně vidět rostoucí tendenci počtu zaměstnanců.

Obrázek 4: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2006 - 2011



Zdroj: interní materiály, vlastní zpracování

O stanovení celkového počtu zaměstnanců v úřadě rozhoduje Rada Jihočeského kraje. Rada určuje celkový počet zaměstnanců, kteří mají být v úřadu zařazeni, jde

o systematizaci pracovních míst. Z Obrázku 4 je patrné, že v posledním sledovaném roce došlo na základě požadavků a potřeb k navýšení zaměstnanců.

## Fluktuace

Tabulka 4 zobrazuje fluktuaci zaměstnanců v období 2006 - 2011 na úrovni KÚ JČK. Podle vyjádření vedení KÚ JČK se fluktuace pohybuje dlouhodobě v nízkých hodnotách. Z tabulky je zřejmé, že fluktuace zaměstnanců za sledované období se pohybuje okolo 8,25 %, což představuje zvýšené hodnoty nad doporučenou hodnotou ukazatele (5 - 7 %), přičemž průměrná míra fluktuace v ČR je na úrovni cca 15%.

V roce 2006 a 2009 došlo k nejvýraznějšímu pohybu sledovaných odchodů z organizace. Počet rozvázaných pracovních poměrů představuje počet zaměstnanců, kteří během roku odešli.

Tabulka 4: Míra fluktuace v letech 2006 – 2011

Ukazatel	Jednotka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rozvázané pracovní poměry	počet	51	27	30	52	36	43
Průměrný počet zaměstnanců	počet	457,00	468,00	478,00	484,00	490,00	492,50
Míra fluktuace	%	11,16	5,77	6,28	10,74	7,35	8,73

Zdroj: interní materiály, vlastní zpracování

Vývoj počtu zaměstnanců ve srovnání s vývojem počtu rozvázaných pracovních poměrů je dost rozdílný. I když dochází k výrazným změnám v počtu rozvázaných pracovních poměrů, vývoj průměrného počtu zaměstnanců se příliš nevychyluje. Proto poměrně výrazný odchod pracovníků musel být dorovnáván nově přijatými zaměstnanci (pro ten určitý rok, o který požadovali navýšit) a také dalšími zaměstnanci, kteří nahradili ztrátu neplánovaně odešlých zaměstnanců.

Výchozí tabulku lze rozvinout o další údaje zobrazené v Tabulce 5., která rozkládá počet přijatých a odcházejících pracovníků, kde jsou zahrnuty zástupy za mateřskou dovolenou (přijato) a odchody na mateřskou (odešlo). Počet odcházejících a



přicházejících z důvodu mateřské dovolené představuje přibližně 15 zaměstnanců ročně. Jsou zde zobrazeny též počty zaměstnanců, kteří přešli do jiné pracovní funkce (vedoucí).

Tabulka 5: Počty zaměstnanců v letech 2006 – 2011

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Stav pracovníků k 1.1.	462	463	470	486	488	491
Přijato	52	34	46	54	39	50
Odešlo (odcházející prac. z organizace)	51	27	30	52	36	50*
Kariérní postup (vedoucí)	1	4	1	5	1	3
Stav pracovníků k 31.12.	463	470	486	488	491	498

\*) z toho 7 zaměstnanců na pozicích ref. sociálních dávek bylo delimitováno pod Min. práce a soc. věcí  
Zdroj: interní materiály, zpracování vlastní

Velký význam při analýze odchodů pracovníků má analýza forem ukončení pracovního poměru a zejména analýza příčin odchodů.

Dle odhadů oddělení personálních věcí a vzdělávání jsou příčinami odchodů z 60 % odchody zaměstnanců na vlastní žádost, z 30 % odchody do penze a z 10 % výpovědi ze strany úřadu. Odchody do penze jsou přirozeným pohybem zaměstnanců. Výpovědi ze strany úřadu jsou dávány na základě kvalifikovaného výpovědního důvodu podle zákoníku práce. Nejčastějším důvodem bývá hrubé porušení nebo dlouhodobé soustavné porušování povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci.

Motivy odchodů zaměstnanců na vlastní žádost nejsou nikde uváděny. Může jít o pracovní podmínky, mezilidské vztahy na pracovišti, nespokojenost s odměňováním, rodinné důvody atd. Často se jedná o nalezení lákavější nabídky na trhu práce. Příčiny mohou být ovlivnitelné úřadem nebo příčiny ovlivnitelné jen v malé míře.

## **Absence / nepřítomnost**

Pro posouzení řízení pracovních sil jsou kromě informací o odchodech zaměstnanců velmi důležité i informace o nepřítomnostech, o jejich délce trvání, o důvodu nepřítomnosti, o případné platbě náhrady.

Informace o nepřítomnosti se vede s využitím elektronického docházkového systému. Veškerá nepřítomnost, bez ohledu na jejich důvod, je evidována v jediném společném místě. Informace o nepřítomnostech jsou provázané s platovým programem, který tak poskytuje konzistentní výsledky. Například mzdová účetní v kartě Nepřítomnosti zadá nemoc a program v příslušném období automaticky vytvoří složku mzdy s náhradou ve správné výši.

V tabulce jsou uvedeny hodiny nepřítomnosti, které zahrnují:

- nemoc,
- neplacené volno,
- studijní volno,
- omluvená nepřítomnost (návštěva lékaře, svatba, pohřeb v rodině),
- ostatní volno.

Čerpání řádné dovolené, mateřské a rodičovské dovolené, pracovní cesty a jiné volna nejsou považovány KÚ JČK za nepřítomnost.

Následující tabulka (Tabulka 6) obsahuje údaje o hodinách nepřítomnosti/absence zaměstnanců KÚ JČK za rok 2011.

Evidovaná „nepřítomnost v hodinách“ vyjadřuje nepřítomnost všech zaměstnanců v jednotlivých útvarech za rok 2011. „Celkem hodin v období“ představuje roční fond pracovní doby určitého útvaru na jeho pracovníky.

KÚ JČK, resp. Oddělení personálních věcí a vzdělávání, nijak podrobně nevyhodnocuje absenci, a to vzhledem k jejím velmi nízkým hodnotám v porovnání s jinými

organizacemi. Pouze v případě dlouhodobé nepřítomnosti oddělení uvažuje nad zkoumáním.

Tabulka 6: Ukazatel absence za rok 2011

Útvar	Nepřítomnost v hodinách	Celkem hodin v období	% času ztraceného z důvodu nepřítomnosti
Odd. interního auditu a kontroly	488	12 650	3,86
Odbor kancelář hejtmána	2 966	68 614	4,32
Odbor kancelář ředitele	104	24 956	0,42
Odbor legislativy a vnitřních věcí	835	32 445	2,57
Odbor hosp. a maj. správy	1 644	83 045	1,98
Odbor ekonomický	2 261	111 016	2,04
Odbor regionál. rozvoje a inv.	2 792	107 535	2,60
Odbor ŽP, zeměd. a lesnictví	5 096	130 932	3,89
Odbor školství, mládeže a těl.	2 056	112 818	1,82
Odbor soc. věcí a zdravotnictví	1 792	114 639	1,56
Odbor informatiky	494	26 312	1,88
Odbor dopravy a silnič. hosp.	2 040	59 829	3,41
Odbor kultury a památkové péče	320	30 239	1,06
Odbor evropských zálež.	2 970	69 504	4,27
Odbor krajský živnost. úřad	140	16 192	0,86
Celkem	25 998	1 000 726	2,60

Zdroj: interní materiály, vlastní zpracování

Nepřítomnost v celém KÚ JČK dosahuje 2,6 % v roce 2011. Na základě tohoto zjištění pomocí shora uvedené Tabulky 6 lze stanovit, že v průměru byl jeden zaměstnanec v nepřítomnosti 52,87 hodin, což odpovídá 6,60 pracovních dní ročně. Dle vyjádření zaměstnance oddělení personálních věcí a vzdělávání bylo konstatováno, že zaměstnanci marodí zřídka nebo po krátkou dobu. Někteří zaměstnanci řeší své zdravotní problémy i pomocí čerpání dovolené.

Ve srovnání se studií Personální benchmarking vytvořenou v roce 2002, kdy české společnosti vykázaly v průměru 14,4 dnů absence na zaměstnance za rok, lze míru nepřítomnosti v porovnání s KÚ JČK vnímat pozitivně.

#### 4.8 Struktura personálních výdajů

Personální výdaje zahrnují:

- výdaje na vzdělávání zaměstnanců - výdaje na jazykové vzdělávání, výdaje na zkoušky odborné způsobilosti, výdaje na vzdělávání „z rozpočtu ÚSC“;
- výdaje na platy zaměstnanců - tarifní platy, odměny, příplatky za přesčasovou práci, ostatní příplatky, náhrady za dovolenou, náhrady při překážkách na straně zaměstnavatele, náhrady při překážkách na straně zaměstnance, náhrady svátky;
- zaměstnanecký fond - penzijní připojištění, životní pojištění, jiný fond na sociální a kulturní potřeby (stravenky, rekreace, rehabilitace);
- pojistné - důchodové pojištění, nemocenské pojištění, příspěvky na státní politiku zaměstnanosti, zdravotní pojištění a pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu, nemoci z povolání.

Tabulka 7: Struktura personálních výdajů v letech 2006- 2011

Ukazatel	Jednotka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Výdaje na vzdělávání	tis. Kč	1 969	1 954	2 321	2 316	2 283	1 999
Výdaje na platy zaměstnanců (včetně odměn z dohod)	tis. Kč	135 514	151 092	159 647	171 958	173 867	177 762
Zaměstnanecký fond	tis. Kč	3 820	4 670	4 675	4 457	4 673	4 682
Pojistné	tis. Kč	48 862	53 257	57 186	61 173	61 467	63 124
<b>Personální výdaje na rok</b>	<b>tis. Kč</b>	<b>190 165</b>	<b>210 973</b>	<b>223 829</b>	<b>239 904</b>	<b>242 290</b>	<b>247 567</b>
Přepočtený počet zaměstnanců za rok	počet	460,0	467,0	476,0	484,6	489,2	491,7
<b>Průměrné roční personální náklady na 1 zaměstnance</b>	<b>tis. Kč</b>	<b>413,4</b>	<b>451,8</b>	<b>470,2</b>	<b>495,1</b>	<b>495,3</b>	<b>503,5</b>

Zdroj: interní materiály, vlastní zpracování

Z výše uvedené Tabulky 7 je patrné, že dochází k navyšování ročních průměrných personálních nákladů na jednoho zaměstnance.

Následující Obrázek 5 zaznamenává celkové personální výdaje za rok 2011, které byly vyčísleny částkou 242 290 000 Kč, což představuje 503 500 Kč / rok na 1 zaměstnance. Největší podíl těchto nákladů představují výdaje na platy za vykonanou práci ve výši 72 % celkových personální nákladů. Druhý významný podíl tvoří zákonné pojištění ve výši 25 % celkových personální výdajů. Třetí podíl zastupuje zaměstnanecký fond ve výši 3 % celkových personálních výdajů a poslední podíl činí 1 % vynakládaných výdajů na vzdělání.

Obrázek 5: Personální výdaje na rok 2011



Zdroj: interní materiály, vlastní zpracování

Objem prostředků na platy pro jednotlivé roky se vyjednává a je závislý na aktuálním vývoji hospodaření Jihočeského kraje. Zaměstnavatel se pro rok 2012 zavázal po projednání se Závodním výborem odborové organizace, že nedojde ke snižování platových výměrů zaměstnanců KÚ JčK.

KÚ JčK musí dbát na dodržení stanoveného objemu prostředků na platy zaměstnanců v příslušném roce. Pokud by mělo dojít k překročení stanoveného objemu prostředků na platy, muselo by dojít k upravení objemu prostředků s tím, že by se snížily osobní příplatky KÚ JčK. Objem prostředků je stanoven dle rozhodnutí Rady kraje.

V případě, že dojde k úspoře a nevyčerpání prostředků na platy z důvodu nemocnosti či úspory počtu zaměstnanců, jsou prostředky využity na odměny zaměstnanců, kteří se podílí zvýšeným úsilím na splnění úkolů za nepřítomné zaměstnance a za neobsazená pracovní místa.

Obrázek 6: Roční personální výdaje v letech 2006 - 2011



Zdroj: interní materiály, vlastní zpracování

Nárůst na výdaje byl nejnižší v letech 2009 - 2010. Což bylo nejspíše způsobeno omezováním vládních výdajů v rámci snižování veřejného dluhu. KÚ JČK tak reaguje na ekonomickou situaci a racionalizuje celkové personální náklady.

## 5 Diskuse a návrhy opatření

Personální marketing zavádí marketingové principy do personální práce. Představuje nové pojetí zaměstnanecké politiky, která se dlouhodobě buduje. Personální marketing vyvíjí snahu o vybudování dobrého jména společnosti a požaduje dosáhnout nejlepšího zaměstnavatele na trhu práce. Promyšleným a uplatňovaným přístupem se podaří získat vhodné, talentované a kvalifikované zaměstnance, kteří budou dostatečně motivováni. O stávající zaměstnance je zapotřebí dále pečovat a podílet se na jejich rozvoji a vzdělávání. Toto vede ke stabilitě a loajalitě zaměstnanců a dále k udržení dobrého jména na trhu práce.

Analýzou personálních činností v oblasti personálního marketingu kam patří získávání zaměstnanců, odměňování a zaměstnanecké výhody, poskytování vzdělávání, péče o zaměstnance a jejich případný odchod bylo zjištěno, že KÚ JčK vyvíjí úsilí o vybudování dobrého jména organizace jako zaměstnavatele a snaží se nabízet především perspektivní stabilní zaměstnání ve veřejné správě.

Management KÚ JčK si je vědom rozhodujícího významu lidských zdrojů pro fungování a rozvoj organizace a proto se zabývá procesem získávání pracovníků a jejich předvýběrem. Úkolem oddělení personálních věcí a vzdělávání při výběru pracovníků je provést prvotní výběr a vyhodnotit, který z uchazečů o práci v KÚ JčK bude nejen vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale bude i kreativní, schopný tvořit a inovovat, dokáže pracovat v týmu, stane se pracovně motivovaný a loajální.

Při vyhledávání zaměstnanců a profilaci KÚ JčK by měl zvolit takové formy zveřejnění nabídky pracovního místa, které by zajistily nalezení skutečně toho nejlepšího zaměstnance a současně dát do povědomí lidí fakt, že i KÚ JčK je velký a důležitý zaměstnavatel. KÚ JčK ohlašuje oznámení o volném pracovním místě na úřední desce, webových stránkách KÚ JčK a na příslušném Úřadu práce. Zvolený způsob úspěšného oznámení nemusí být vždy jednoznačný, a proto by oddělení personálních věcí a

vzdělávání se mělo touto oblastí více zabývat, aby mohli být osloveni ti nejtalentovanější uchazeči.

- Doporučuji využívat více nástrojů k prezentaci pracovních míst a to formou inzerce v tisku i za cenu zvýšených nákladů.
- Navrhuji opakovaně oznámení zveřejňovat po přiměřeně dlouhou dobu 2 měsíců v regionálním tisku.
- Doporučuji na základě spolupráce s vysokými školami získávat talentované zaměstnance z řad studentů. Například formou prezentace nabídky pracovních míst.
- Dále navrhuji prodloužit minimální dobu pro zveřejňování oznámení výběrového řízení na úřední desce z 15 dní na 30 dní před konečným dnem určeným pro doručení přihlášky s požadovanými doklady.

Těmito doporučeními by docílil přihlášení a vybrání těch nejlepších uchazečů. Nezáleží na počtu přihlášených uchazečů, ale na vybrání těch nejkvalitnějších.

Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na pracovní místo obsahuje charakteristiku, požadavky na místo (dosažené vzdělání, obor školního vzdělání, znalosti oboru, zkouška zvláštní odborné způsobilosti, další znalosti a předpoklady) a výčet dokladů, které uchazeči připojí k přihlášce. Oznámení neuvádí žádné výhody a benefity a proto může dojít k přehlédnutí a neupoutání uchazeče o nabízené místo.

- Doporučuji pomocí zveřejněného inzerátu nabízet výhody, které může práce ve veřejné správě přinášet. Dobrá inzerce by mohla vyzdvihnout přednosti, které jsou pro uchazeče zajímavé oproti tomu, co může nabídnout zaměstnavatel v podnikatelské sféře.



V oblasti odměňování se může jednat o mimořádné odměny, dále poskytování příspěvku na stravování a poskytnutí dovolené v délce 5 týdnů. Veřejný sektor může nabídnout zajímavou kariéru plnou příležitostí i odpovědnosti, konkurenceschopné platy i benefity.

Výběr zaměstnanců se řadí k zásadním činnostem a dovednostem každého vedoucího pracovníka a personalisty. Úkolem výběru je vyhledat mezi uchazeči o práci vhodné lidi pro konkrétní pracovní funkci. Musí se rozpoznat, kdo bude pravděpodobně splňovat požadavky příslušného pracovního místa a přispívat k harmonizaci vztahů na pracovišti. Před výběrem jsou zapotřebí stanovit kritéria, podle kterých se bude provádět hodnocení. Je důležité zvolit vhodnou metodu, pomocí které komise nezaujatě zjistí do jaké míry daná kritéria uchazeč splňuje. Ze strany zaměstnavatele by měla být věnovaná dostatečná příprava organizaci výběru nejlepšího uchazeče. Nemělo by se opomenout ani na slušné a příhodné jednání se všemi zúčastněnými uchazeči.

- Navrhují vytvořit závazné pokyny pro členy výběrové komise. V těchto pokynech by byly uvedeny jejich povinnosti a mohlo by docházet k hodnocení komise, jak si plní své úkoly spojené s výběrem uchazečů a jakým způsobem přistupují k uchazečům, s nimiž přichází do styku. Pomocí hodnocení výběrové komise by mohlo dojít ke zlepšení a zkvalitnění výběru uchazečů.

Na základě analýzy z oblasti systému odměňování zaměstnanců bylo zjištěno, že tento systém je propracovaný, motivuje zaměstnance k vyššímu pracovnímu úsilí a směřuje zaměstnance k tomu, aby se aktivně podíleli a přispívali na chodu daného odboru či oddělení.

Z analýzy oblasti vzdělávání a rozvoje vyplývá, že KÚ JčK efektivně podporuje profesionální rozvoj svých zaměstnanců v různých etapách jejich kariéry. Zaměstnancům se ponechává možnost výběru konkrétního kurzu, který vyhovuje jejich potřebám ale musí být v souladu s jejich odborným zaměřením.

Dle analýzy bylo zjištěno, že fluktuace na KÚ JČK se pohybuje okolo 8,25 %. Tato hodnota převyšuje doporučovanou úroveň fluktuace, která se uvádí v rozsahu 5 - 7 %. Naopak s porovnáním průměrné míry fluktuace v České republice, kterou uvádí společnost PricewaterhouseCoopers ve výši 15 %, se nachází o 6,75 % pod průměrným údajem. Fluktuace může mít pro organizaci pozitivní a negativní přínos, a proto by měla sledovat optimální míru a využívat její pozitiva. Náklady spojené s odchody. S růstem odchodů rostou náklady na získávání, zapracování a vzdělávání pracovníků.

- Doporučuji proto provádět analýzu odchodů pracovníků a soustředit se především na ty příčiny, které jsou KÚ jako zaměstnavatelem možné odstranit nebo zmírnit.
- Navrhuji pro zjištění použít promyšlený a vhodně strukturovaný pohovor s odcházejícími pracovníky a soustředit se přitom především na pracovníky, kteří sami iniciovali svůj odchod.
- Navrhuji podrobnější zkoumání podílu jednotlivých příčin odchodů pracovníků, které může poskytnout velmi důležité podklady pro zlepšování pracovních podmínek, stylu řízení, mezilidských vztahů, péče o pracovníky apod.

Příčiny odchodů se mohou lišit u žen či mužů, dále jsou rozličné u pracovníků jednotlivých kategorií a útvarů.

Nepřítomnost zaměstnance v práci může narušit plnění úkolů a zkomplikovat fungování celého pracoviště. Hlavními příčinami mohou být skutečné zdravotní potíže, špatné pracovní podmínky, špatné vztahy na pracovišti či jiné zájmy. Je zapotřebí dbát na odstraňování či minimalizování příčin stresu v pracovním životě. Zaměstnanci KÚ JČK znají priority svých úkolů, mají zde vyjasněné vztahy nadřízenosti a podřízenosti, mají jasně stanovené popisy práce. Lze konstatovat, že zde panují dobré vztahy mezi pracovníky. Na základě zjištěných skutečností a provedeného výpočtu bylo dosaženo ukazatele absence 2,60 % za rok 2011 v celém KÚ JČK. Průměrná nepřítomnost na jednoho zaměstnance činí 52,87 hodin, což odpovídá 6,60 pracovních dní v roce. Uváděný průměr českých společností je 14,4 dnů nepřítomnosti za rok, proto byla míra nepřítomnosti vyhodnocena pozitivně.

- Doporučuji provádět vyhodnocování absence a zaznamenávat příčiny, které by vedly ke zjištění, zda se nepřítomnost neopakuje u stále stejných zaměstnanců.
- Navrhuji, aby po návratu do práce po dlouhodobé nepřítomnosti byl zaměstnanec kontaktován o samotě jeho vedoucím, který by mu pomohl řešit stávající situaci.

V organizaci KÚ JčK by se mohly provádět podrobnější analýzy, pomocí kterých by docházelo k lepšímu vyhodnocování ukazatelů jako je nepřítomnost či odchody zaměstnanců. Jedině promyšleným a dlouhodobým přístupem si organizace zajistí dostatečné množství talentovaných zaměstnanců. KÚ JčK stále pracuje na zlepšování v oblasti získávání, nástupu, průběhu zaměstnání, propouštění zaměstnance, a tím si organizace buduje dobré jméno a snaží se dosáhnout první pozice na trhu práce.

## 6 Závěr

Obor a zásadní úloha personálního marketingu se nemění ani v době hospodářské krize, kdy dochází k většímu snižování pracovních míst, což vede k nedostatku pracovních příležitostí na trhu práce. Po obsahové stránce se nemění ani personální činnosti, které představují základ personálního marketingu. Cíl personálního marketingu zůstává stejný.

Marketingové aktivity společností se přemísťují z oblasti používání náborových metod a technik do oblasti metod a technik vyhledávání nejkvalitnějších uchazečů na trhu práce, pomocí kterých společnost obsadí pozice v organizační struktuře a vytváří si tak předpoklady pro budoucí správné fungování.

Personální marketing má za cíl vytvářet také kvalitní podmínky pro práci přijatých zaměstnanců. Úspěšnost a konkurenceschopnost každé společnosti je závislá na zaměstnancích. Ukazatele fluktuace, absence či četnosti způsobů ukončování pracovního poměru, vypovídají jak o stabilitě zaměstnanecké struktury organizace, tak o její otevřenosti a schopnosti se měnit.

Úspěšné organizace věnují svým zaměstnancům patřičnou péči, snaží se rozvíjet a prohlubovat jejich schopnosti, znalosti a dovednosti. Organizace k dosažení úspěšnosti a konkurenceschopnosti na trhu práce potřebuje získávat flexibilní zaměstnance, kteří jsou připravení na změnu a dokážou jí přijmout a podporovat.

I v období hospodářské krize by se měla společnost zaměřit na využívání všech marketingových činností, které jsou specializované na vybudování konkurenčních výhod společnosti. Vzhledem ke změnám na trhu práce, které způsobily jak současná globální situace, tak i hospodářská krize dochází k ovlivňování používaných nástrojů při nabírání pracovní síly.

Lidské zdroje představují pro každou organizaci největší bohatství, do kterého je zapotřebí investovat. Tímto dojde k získání a udržení potřebného počtu kvalifikovaných, oddaných a motivovaných zaměstnanců. Jejich získání a zároveň

uplatňované dovednosti, schopnosti a zkušenosti v zájmu organizace významnou měrou přispívají k úspěšnosti organizace a představují významný zdroj konkurenční výhody.

## Summary

Human resources represent the company's most important and usually the most expensive factor that decides on the prosperity and competitiveness of the company. This shows the importance of position of human resource management, which is the core and the major areas of business management.

In a chaotic and turbulent business environment, companies must constantly innovate and try to gain an advantage in terms of business practices and strategies. That brought a change in the way companies look at their employees as more than just resources. Human resource management is becoming a valuable tool for resource management and ensuring the success of the organization.

Hiring the best people is essential to the success of any organization, whether profit or nonprofit, whether public or private. It is important that the organization in the field of human resource management evolve continuously due to the growing expectations of employees.

Human resources are the greatest asset for any organization that must ensure that this potential is exploited and contributed positively to the growth of the organization.

Personal marketing is a new term that begins to be used by many companies. At the top level of management they start to realize how important it is to the market that the brand positively affects the company both internally to current employees and externally to potential candidates. The company will be able to get quality candidates who will want to become part of an organization and ultimately it will affect the outcome of the company.

For the thesis titled Personal marketing I chose South Bohemian Regional Authority as the analyzed object. The aim of this work is, as mentioned above, the analysis of the human resources management and personnel work in the area of personnel marketing and proposals for changes and recommendations to improve the management of this area in a particular organization.

For understanding the problem studied personal marketing literature, technical papers, including Internet resources and relevant laws were studied. In the practical part knowledge of these specialized studies was used to analyze marketing personnel in the workplace.

The result measurement of the above mentioned factors can lead to suggesting changes in the system of remuneration in order to achieve increasing the efficiency of work and to propose certain recommendations which would lead to higher employee productivity and therefore reducing the cost items.

## Seznam literatury

ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení* [online]. 11. 11. 2005 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: [http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000\\_d&&article\[id\]=17165710](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article[id]=17165710)

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ERTL, Jan. Fluktuace – diagnóza a léčba. In: *Personall* [online]. [2005] [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_clanek.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html)

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 3. Praha: CREDIT Praha, 1999, 254 s. ISBN 80-213-0562-2.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.



Kvalita řízení lidských zdrojů významně ovlivňuje ziskovost, zjistila studie Personální benchmarking. In: *Marketingové noviny* [online]. 27.3.2003 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z:

[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1080&kvalita-rizeni-lidskych-zdroju-vyznamne-ovlivnuje-ziskovost-zjistila-studie-personalni-benchmarking](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1080&kvalita-rizeni-lidskych-zdroju-vyznamne-ovlivnuje-ziskovost-zjistila-studie-personalni-benchmarking)

LICHTENEGEROVÁ, Renata. Jak si udělat dobrou reklamu na trhu práce. In: *PROFIT* [online]. 28.1.2011 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: <http://profit.tyden.cz/clanek/jak-si-udelat-dobrou-reklamu-na-trhu-prace/>

Management procesů: Získávání nových zaměstnanců a personální marketing. In: *Management procesů* [online]. 2007 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: [http://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2\\_006\\_4\\_3\\_1\\_obr.pdf](http://www.dashofer.cz/download/ukazky/iso2_006_4_3_1_obr.pdf)

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Personnel/Human resource management: a diagnostic approach*. Fifth Edition. Illinois: BPI IRWIN, 1988, 872 s. ISBN 0-256-05963-2.

NORDSTRÖM, Kjell A. *Funky business: jak chytré hlavy dokážou rozhybat business a přimět peníze k tanci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 168. ISBN 80-247-1067-6.

PAVLÍK, Jiří. Personální marketing očima marketingového manažera. In: *Deloitte* [online]. [16 March 2011] [cit. 2012-01-16]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/publications/newsletters/8338835011011210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/publications/newsletters/8338835011011210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm)

Personální marketing. In: *Personální marketing* [online]. © 1994-2009 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.menseek.eu/personalni-marketing>

PEŠKOVÁ, Lenka. Představujeme nové nástroje personálního marketingu?. *Marketing&Media* [online]. 22. 2. 2006 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z:

[http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000\\_d&&article\[id\]=17873890&article\[what\]=person%E1ln%ED+marketing&article\[sklonuj\]=on](http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&&article[id]=17873890&article[what]=person%E1ln%ED+marketing&article[sklonuj]=on)

SCHAUEROVA, Pavla. Firemní kultura zvyšuje atraktivnost firmy. In: *Diversity Management* [online]. © 2005-2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=124&offset=30>

SRPOVÁ, Jitka et al. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STÝBLO, Jiří. Strategické řízení lidských zdrojů v kritických situacích. In: *HR Expert* [online]. 26.2.2010 [cit. 2011-11-20]. Dostupné z: <http://www.hrexpert.cz/hr-management/vyklady/strategicke-rizeni-lidskych-zdroju-v-kritickyh-situacich.html>

VÁCHAL, Jan a Petra VÁCHALOVÁ. *Personální management*. České Budějovice: Vyšší odborná škola v Českých Budějovicích, 2002, 156 s.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

VRONSKÝ, Jiří. Personální marketing. In: *GastroTip* [online]. 9 Březen 2012 [cit. 9.3.2012]. Dostupné z: <http://www.gastroTip.cz/personal/personalni-marketing>

Vyrovnaná firemní kultura - základ dlouhodobého úspěchu. In: *KarieraWeb* [online]. 4. 11. 2011 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53499360-vyrovnana-firemni-kultura-zaklad-dlouhodobeho-uspechu>

WALKER, Alfred J. et al *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2003, 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

## Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1: Složky odměny .....	8
Tabulka 2: Výdaje na vzdělávání v letech 2006 - 2011 .....	42
Tabulka 3: Počet zaměstnanců v letech 2006 - 2011 .....	47
Tabulka 4: Míra fluktuace v letech 2006 – 2011 .....	48
Tabulka 5: Počty zaměstnanců v letech 2006 – 2011 .....	49
Tabulka 6: Ukazatel absence za rok 2011 .....	51
Tabulka 7: Struktura personálních výdajů v letech 2006- 2011 .....	52
Obrázek 1: Personální marketingový mix .....	5
Obrázek 2: Životní cyklus personálního marketingu.....	17
Obrázek 3: Celkové výdaje na vzdělání v letech 2006 - 2011.....	43
Obrázek 4: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2006 - 2011 .....	47
Obrázek 5: Personální výdaje na rok 2011 .....	53
Obrázek 6: Roční personální výdaje v letech 2006 - 2011 .....	54

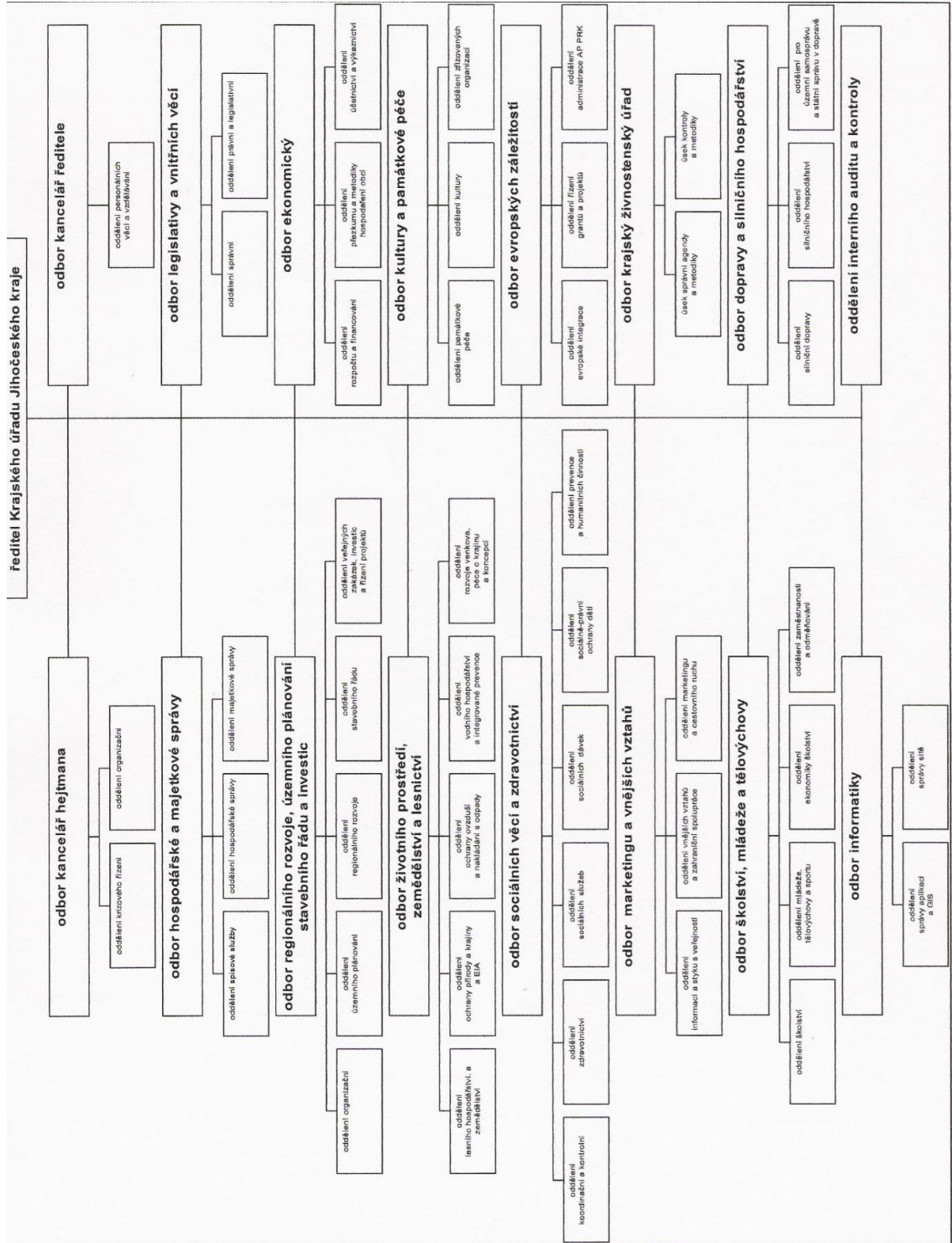
## **Seznam příloh**

Příloha 1: Organizační struktura Krajského úřadu Jihočeského kraje

Příloha 2: Oznámení o vyhlášení výběrového řízení

Příloha 3: Postup při výběrovém řízení na obsazení pracovního místa

Příloha 4: Závazná přihláška k účasti na vzdělávací akci



Oznámení o vyhlášení výběrového řízení

Jihočeský kraj  
vyhlašuje výběrové řízení  
na místo

PM 0614 dle RŘ/57 – změna č.46

**Stavební řád**

*Odborný zaměstnanec oddělení stavebního řádu odboru regionálního rozvoje, územního rozvoje, stavebního řádu a investic*

*Jihočeský kraj - Krajský úřad se sídlem v Českých Budějovicích  
10. platová třída*

Pracovní náplň:		
Požadavky na:	dosažené vzdělání	vysokoškolské: bakalářský studijní program nebo vyšší odborné s maturitou (např. DiS., Bc., Mgr., Ing.)
	obor školního vzdělání	právnícké výhodou stavební a příbuzné obory
	znalosti oboru	stavební řád, tj. znalost stavebního zákona, prováděcích předpisů k stavebnímu zákonu, správní řád
	zkouška zvláštní odborné způsobilosti (ZOZ)	pro územní rozhodování a rozhodování na úseku stavebního řádu a vyvlastnění výhodou
	další znalosti, dovednosti a předpoklady	dovednost pracovat na PC v rozsahu MS Office (Word, Excel), Internet, přednost mají zájemci se zkušenostmi v rozhodovací činnosti ve správním řízení

Příhlášky s požadovanými doklady doručte osobně, popřípadě zašlete na adresu: Jihočeský kraj Krajský úřad, U Zimního stadionu 1952/2, 370 76 České Budějovice, odbor kancelář ředitele tak, aby na krajský úřad byly doručeny nejpozději do .....

Podrobnější informace o pracovní pozici podá: ....., telefon: ....., e-mail: .....@kraj-jihocesky.cz

Náležitosti přihlášky jsou:

jméno, příjmení, titul, datum a místo narození, státní příslušnost, místo trvalého pobytu, číslo občanského průkazu (číslo dokladu o povolení k pobytu, jde-li o cizího státního občana), datum a podpis (viz zveřejněný vzor přihlášky).

Přílohy přihlášky jsou:

1. Životopis, ve kterém uvedte údaje o dosavadních zaměstnáních a o odborných znalostech a dovednostech, dále o dovednostech týkajících se správních činností,
2. výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce (**originál případně ověřená kopie**); u cizích státních příslušníků též obdobný doklad osvědčující bezúhonnost vydaný domovským státem (pokud takový doklad domovský stát nevydává, doloží se bezúhonnost čestným prohlášením),
3. ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání,
4. souhlas se zpracováním osobních údajů

Pisemně nevyžádané přílohy přihlášky budou po 30 dnech od skončení výběrového řízení skartovány.

\_\_\_\_\_ datum vyhlášení

\_\_\_\_\_ ředitel krajského úřadu

Pozn: Bližší informace najdete na [www.kraj-jihocesky.cz](http://www.kraj-jihocesky.cz) v sekci „Občan a úřady“, rubrice „Pracovní příležitosti“ kromě Oznámení o vyhlášení výběrového řízení“ i vzor přihlášky a další důležité informace.

### Příloha 3

<i>Úkon</i>	<i>Termín</i>	<i>zodpovídá</i>
1. zpracování oznámení (požadavky na obsazovanou funkci)	dle potřeby	vedoucí příslušného odboru; kontrola KRED
2. projednání s uvolněným radním, návrh výběrové komise	před vyhlášením VŘ	vedoucí příslušného odboru
3. vyhlášení výběrového řízení (dále jen VŘ) na úřední desce a internetu	nejméně 15 dní před posledním dnem určeným pro přihlášení uchazečů	KRED
4. příjem přihlášek a jejich zaevidování	do data uvedeného na oznámení o vyhl. VŘ	KRED
5. výzva ředitele KÚ k doplnění neúplných přihlášek	pro uchazeče zpravidla do týdne od zaslání výzvy	KRED
6. předání originálu osobních materiálů uchazečů přihlášených do VŘ tajemníkovi výběrové komise	po zpracování	KRED
7. vyřazení uchazečů, kteří nevyhovují stanoveným podmínkám	po převzetí materiálů	výběrová komise
8. rozhodnutí o způsobu VŘ (pozvání k osobnímu jednání nebo administrativní výběr nebo kombinace obou způsobů)		výběrová komise
9. zaslání pozvánek uchazečům vybraným k osobnímu jednání (lze oznámit téma, o kterém bude diskutováno, např. představy o koncepci řízení útvaru apod.).		výběrová komise
10. realizace VŘ (osobní jednání nebo administrativní výběr)		výběrová komise
11. zpracování Písemné zprávy dle §9 odst. 2 písm. c) z. č. 312/2002 Sb., včetně seznamu a stanovení pořadí uchazečů (příloha č. 4) a její předání včetně spisového materiálu KRED	co nejdříve po přijetí rozhodnutí výběrové komise	výběrová komise předseda výběrové komise
12. předložení doporučení výběrové komise řediteli včetně oznámení, jmenovacího dekretu a písemné zprávy	po obdržení spisu	KRED
13. oznámení výsledku VŘ všem uchazečům včetně vrácení osobních materiálů způsobem zabezpečujícím nezneužití osobních údajů (ve smyslu zák. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů)	po schválení ředitelem KÚ	KRED
14. oznámení výsledku VŘ, tj. jméno vybraného uchazeče, na OPVV	bezprostředně po schválení ředitelem KÚ	KRED
15. příprava všech podkladů na přijetí vybraného uchazeče do pracovního poměru; projednání nástupu		OPVV - KRED



Příloha 4

Jihočeský kraj - krajský úřad - interní doklad

**Závazná přihláška k účasti na vzdělávací akci**

Název kurzu:

Datum konání kurzu (od - do)  Místo:

Pořádající subjekt:

Adresa pořadatele:

IČO:  telefon:  e-mail:

Bankovní spojení:  Var. symbol:

Počet přihlašovaných:  Cena kurzu/účastníka:

Cena celkem:

Jména přihlašovaných:

Odbor:  Oddělení:

\_\_\_\_\_  
datum a podpis přihlášených

\_\_\_\_\_  
datum a podpis schvalujícího