

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd a práva

Získávání zaměstnanců do služebního poměru u bezpečnostních sborů

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jméno studenta: Jana Chromková

Vedoucí práce: Mgr. Vladimíra Sedláčková

Olomouc 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči.

V Držovicích dne 4. 4. 2018

Jana Chromková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji své vedoucí Mgr. Vladimíře Sedláčkové za odborné vedení, cenné rady a ochotu v průběhu zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	8
1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	10
2 ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST	12
2.1 Výstup analýzy pracovních míst	13
3 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	14
4 NÁBOR PRACOVNÍKŮ	15
4.1 Proces personálního náboru	16
4.2 Zdroje náboru pracovníků	17
4.2.1 Vnitřní zdroje	18
4.2.2 Vnější zdroje	18
4.3 Personální marketing	20
4.4 Metody náboru pracovníků	21
4.5 Výstupy náboru	24
5 PERSONÁLNÍ VÝBĚR	25
5.1 Výběr pracovníků	25
5.2 Metody výběru pracovníků	25
6 PŘEDSTAVENÍ JEDNOTLIVÝCH BEZPEČNOSTNÍCH SBORŮ	29
6.1 Vězeňská služba České republiky	29
6.1.1 Služební poměr	31
6.1.2 Analýza pracovních míst	33
6.1.3 Personální plánování	33
6.1.4 Metody náboru VS ČR	34
6.1.5 Personální výběr zaměstnanců ve Vězeňské službě České republiky	34
6.2 Policie České republiky	36
6.2.1 Služební poměr	37
6.2.2 Metody náboru PČR	38
6.2.3 Průběh přijímacího řízení	39

6.3	Celní správa České republiky	39
6.3.1	Služební poměr	41
6.3.2	Metody náboru CS ČR	42
6.3.3	Průběh přijímacího řízení do služebního poměru	42
6.4	Komparace přístupů k náboru a výběru zaměstnanců do služebního poměru u jednotlivých ozbrojených bezpečnostních sborů	44
7	ZHODNOCENÍ A NÁVRH OPATŘENÍ PRO VĚZEŇSKOU SLUŽBU ČESKÉ REPUBLIKY	48
7.1	Zhodnocení	48
7.2	Návrh opatření	49
	ZÁVĚR	51
	LITERATURA A PRAMENY	52
	SEZNAM OBRÁZKŮ	58
	SEZNAM TABULEK	59
	SEZNAM PŘÍLOH	60
	ANOTACE	65

ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je srovnání postupu získávání zaměstnanců do služebního poměru u jednotlivých bezpečnostních sborů, respektive u jejich ozbrojených složek a návrh zefektivnění procesu získávání zaměstnanců u Vězeňské služby České republiky.

Důvodem výběru právě Vězeňské služby České republiky je ten, že působím ve Vazební věznici Olomouc již šestým rokem a vím, že Vězeňská služba České republiky má dlouhodobý problém s obsazováním volných pracovních míst, a to zejména do služebního poměru.

V teoretické části je nejprve využita odborná literatura, ve které jsou popsány personální činnosti prováděné v organizacích. Následně je věnována pozornost činnostem, které jsou nezbytnou součástí získávání nových zaměstnanců. Druhá kapitola je zaměřena na analýzu pracovních míst, která je klíčovou činností personalistů a její výstup v podobě dokumentu je označován jako popis pracovních míst. Další kapitola pojednává o personálním plánování, které stanovuje potřebu lidských zdrojů v organizaci. Čtvrtá kapitola je věnována klíčové fázi, a to náboru zaměstnanců, kde je popsán proces personálního náboru, zdroje náboru, personální marketing a samozřejmě je i popis používaných metod náboru zaměstnanců. Poslední kapitola teoretické části se týká personálního výběru, jenž je nezbytný pro rozhodnutí, který vhodný kandidát splňuje požadavky pro výkon práce a je následně přijímán na pracovní pozici.

V praktické části bakalářské práce jsou představeny jednotlivé bezpečnostní sbory, kdy jsem si pro srovnání s Vězeňskou službou České republiky vybrala Celní správu České republiky a Policii České republiky, a to zejména z toho důvodu, že se také jedná o ozbrojené bezpečnostní sbory. Mají podobnou organizační strukturu, požadavky na uchazeče a řídí se stejným zákonem o služebním poměru příslušníků. Nejpodrobněji je představena Vězeňská služba České republiky, kdy je v podkapitolách popsán vznik služebního poměru a uvedeny podmínky pro přijetí do služebního poměru, dále analýza pracovních míst a personální plánování.

Při zpracování bakalářské práce byla použita komparativní metoda neboli porovnávací analýza. Přehledná matice obsahuje nastavená kritéria související s náborem a výběrem zaměstnanců a tato kritéria jsou porovnávána mezi vybranými ozbrojenými bezpečnostními sbory. V práci je také použita analýza dokumentů neboli metoda sběru dat.

Abych naplnila cíl práce – srovnání postupu získávání zaměstnanců u jednotlivých bezpečnostních sborů, jsou u všech třech sborů popsány metody, které využívají při náboru

a výběru nových zaměstnanců. Předmětem srovnání jsou také výhody služebního poměru v podobě benefitů a v neposlední řadě je u každé bezpečnostní složky popsán personální výběr a jeho průběh.

Závěrečná kapitola obsahuje na základě provedené matice zhodnocení a následně navržené opatření pro Vězeňskou službu České republiky.

1 Personální činnosti

Personální práce je jednou z nejdynamičtěji rozvíjející se oblastí řízení organizace. Není pochyb o tom, že právě lidé rozhodují o úspěšnosti dané organizace a právě jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje a přežije.¹

„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.“²

Práce s lidskými zdroji je v organizaci uskutečňována v podobě dílčích personálních činností. V odborné literatuře se můžeme setkat s různým počtem a různým pojetím personálních činností (služeb, funkcí), různou terminologií a různým vnímáním provázání jednotlivých činností. Za nejpřehlednější a nesrozumitelnější považuji členění personálních činností dle Koubka (2015):

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- nábor, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- vzdělávání pracovníků,
- odměňování,
- řízení pracovních vztahů,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.³

Je velice důležité, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se.

¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 11

² Tamtéž, s. 23

³ Tamtéž, s. 20 - 22

V malých organizacích obvykle bývá činností užší a některé z výše uvedených činností se neprovádějí systémově, ale jen v případě potřeby. Nedochozí k nim tedy pravidelně. Oproti tomu ve velkých organizacích bývá škála personálních činností široká a řada z těchto činností je na denním pořádku. Velké organizace často zaměstnávají personalisty specializované na určitý úsek personální práce. V případech, kdy jsou určité personální činnosti prováděné zřídkakdy, mohou být najmuti externí specialisté.⁴ Služby externích specialistů mohou v organizaci zefektivnit procesy v oblasti řízení lidských zdrojů, dosáhnout stanovených cílů organizace a mezi výhody můžeme také zahrnout jejich odbornost a snížení mzdových nákladů.⁵

K dalšímu popisu jsem si vybrala pouze ty personální činnosti, které souvisí s cílem mé bakalářské práce, a to srovnání postupu získávání zaměstnanců u jednotlivých bezpečnostních sborů.

⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 22 - 23

⁵ *Služby externího specialisty lidských zdrojů/Outsourcing personálních činností* [online]. BTB consulting, 2011 [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <http://www.btbconsulting.cz/>

2 Analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst, je v podstatě klíčovou personální činností, je východiskem pro realizaci mnoha dalších personálních aktivit. Její kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci, o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací a mimo jiné o vykonávání mnoha dalších personálních činností i o úspěšnosti personální práce vůbec. Pracovní úkoly a pracovní místa musí být vytvořeny a analyzovány ještě předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti.⁶

Analýza pracovních míst má za úkol získat informace o obsahu práce, jejích podmínkách a souvislostech pracovní činnosti na konkrétních pracovních místech. Hlavním cílem analýzy pracovních míst je vytvoření popisů pracovních míst a stanovení nároků na pracovníky na těchto místech.⁷ Popis pracovního místa je interní dokument zaměstnavatele. Slouží k charakteristice pracovního místa z hlediska dělby práce v organizaci, výběru zaměstnanců, řízení vzdělávání atd.⁸

Definování pracovního místa, a to náplň práce, požadavky na pracovní místo a na zaměstnance musí proběhnout ještě před náborem. Slouží také jako vodítko při stanovování kritérií při výběru vhodného kandidáta na dané pracovní místo.⁹

Pracovní místo je utvářeno souborem úkolů a odpovědností na určitém pracovišti. Je prvkem ve struktuře organizace, v hierarchii pracovních míst. Pracovní místo se nemění, lze ho však obsadit různými osobami.¹⁰

Analýza pracovního místa poskytuje následující informace o pracovní pozici:¹¹

- **celkový účel** – z jakého důvodu pozice existuje a co je očekávaný příspěvek držitele pracovního místa,
- **obsah** – povaha a rozsah práce,
- **zodpovědnost** – držitel pracovní pozice zodpovídá za výsledky nebo výstupy,
- **kritéria výkonu** – kritéria, měřítko či ukazatele, díky kterým je možné zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě,
- **odpovědnost** – rozsah svěřené pravomoci při rozhodování, obtížnost, rozmanitost, velikost a složitost problémů, které musí držitel pracovní pozice řešit,

⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 43

⁷ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 51

⁸ ŽUFAN, Jan. *Personalistika ve službách*, s. 32

⁹ Tamtéž, s. 34

¹⁰ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 41

¹¹ BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*, s. 14 - 15

- **organizační faktory** – vztahy nadřízenosti a podřízenosti, komu pracovní pozice podléhá, a to přímo (liniový manažer), nebo funkčně (týká se záležitostí určitých oblastí, jako jsou finanční otázky nebo personální řízení). Dále jsou to pracovníci, kteří jsou podřízení přímo nebo nepřímo pracovní pozici,
- **motivující faktory** – zvláštní rysy práce, které mohou motivovat nebo demotivovat držitele pracovní pozice,
- **faktory osobního rozvoje** – zda je u dané pracovní pozice vyhlídka na postup a kariéru a příležitost získat nové dovednosti a odbornost,
- **faktory prostředí** – pracovní podmínky, zdraví a bezpečnost, pracovní doba, mobilita, ochranné prostředky a pomůcky, vyžaduje-li to charakter vykonávané práce.

Všechny tyto informace poté vstupují i do náboru a výběru pracovníků.

2.1 Výstup analýzy pracovních míst

Výstupem analýzy pracovních míst jsou dokumenty, které jsou označovány jako popisy či specifikace pracovních míst. Shrnují údaje o pracovních místech a vymezují požadavky pracovních míst na zaměstnance.

Popis a specifikace pracovního místa obsahuje údaje:

- **o pracovním místě:** název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, úkoly, povinnosti, odpovědnosti, pravomoci, podmínky apod.
- **o požadavcích pracovního místa na zaměstnance:** dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifikace znalostí a dovedností, očekávané chování a motivace apod. Požadavky pracovního místa na zaměstnance také zahrnují předpoklady pro výkon požadované práce, které jsou stanovené zvláštním právním předpisem (např. trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost, apod.).

Popisy a specifikace pracovních míst jsou zpracovávány buď pro jednotlivá pracovní místa anebo pro skupiny pracovních míst s podobnými úkoly, podmínkami a požadavky.¹²

¹² ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*, s. 80

3 Personální plánování

Plánování je cílevědomá činnost orientující se na budoucnost, neboli stanoví, čeho a jak má být dosaženo, určuje budoucí cíle a prostředky k jejich dosažení. Plánování je jeden z nejdůležitějších nástrojů dosahování organizačních cílů a zajištění prosperity a v neposlední řadě konkurenceschopnosti organizace. Výsledkem plánování je standardně plán (dokument), který specifikuje cíle a postupy.¹³

Personální plánování stanovuje potřebu lidských zdrojů v zájmu dosažení strategických cílů organizace.¹⁴ Hlavním cílem je co nejpřesněji předpovědět zejména potřebu pracovníků v daném období, jejich efektivní využití pomocí harmonogramu směn, plánu dovolených, způsobu obsazování a uvolňování pracovních míst, dále udržování a zvyšování kompetencí pracovníků, také je důležité plánování nákladů, které jsou spojené se zaměstnáváním pracovníků (mzdový rozpočet, osobní náklady, náklady na vzdělávání). Časové ohraničení jednotlivých plánů rozlišujeme na:

- krátkodobé plány jsou obvykle označovány jako operativní s časovým horizontem do šesti měsíců, maximálně do jednoho roku – zde zahrnujeme plán počtu zaměstnanců na stanovené období, harmonogram směn a plán dovolených, mzdový rozpočet, plán výběrových řízení, plán vzdělávacích akcí a školení, plán kontrol atd.,
- střednědobé plány jsou plány taktické či manažerské, nepřesahující časový horizont rok a půl až dva roky – plány získávání, rozmísťování a propouštění pracovníků, plány odměňování a jejich motivace, plány vzdělávání a rozvoje, plány řízení bezpečnosti práce,
- dlouhodobé plány, které jsou standardně označovány jako strategické, obvykle s časovým horizontem tří až pěti let - plán vývoje počtu zaměstnanců a dlouhodobé rozpočty, stabilizace pracovníků.¹⁵

Vrcholové vedení organizace pracuje obvykle s jednoletým až dvouletým časovým horizontem. Delší časové výhledy nejsou tak časté, pětiletý předpoklad je spíše výjimkou.¹⁶ Důvodem je nedostatek expertů pro odhady v oblasti lidských zdrojů nebo charakter organizace vylučuje plánovat na delší období než jeden rok.¹⁷

¹³ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 70

¹⁴ Tamtéž, s. 73

¹⁵ ŽUFAN, Jan. *Personalistika ve službách*, s. 36

¹⁶ FEJFAROVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Personální řízení*, s. 104

¹⁷ DVORÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*, s. 123

4 Nábor pracovníků

Nábor pracovníků společně s výběrem je klíčovou fází formování pracovní síly organizace, rozhoduje o tom, jaké pracovníky organizace bude mít k dispozici. Dále rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.¹⁸

Personální nábor je část procesu získávání zaměstnanců z trhu práce. Oslovujeme potenciálně vhodnou skupinu uchazečů, a to s přesně definovaným druhem práce, cíleným zaměřením na možného uchazeče o nabízenou pracovní pozici. Oslovený trh práce rozlišujeme na vnější (vně organizace, tedy zaměstnanci jiných organizací, absolventi, nezaměstnaní, apod.) nebo vnitřní (uvnitř samotné organizaci, a to mezi stávajícími zaměstnanci). Používá se označení vnitřní a vnější nábor.¹⁹

Cílem vyhledávání (náboru) pracovníků je shromáždit dostatečný počet vhodných zájemců o pracovní místo, ze kterých za pomoci vhodných výběrových metod vybereme nejvhodnějšího kandidáta nebo kandidáty na obsazení daného pracovního místa. Základním rozhodnutím je, na který segment trhu práce se obrátíme a jaké zvolíme prostředky pro komunikaci. Dalším neméně důležitým rozhodnutím je, zda budeme tento proces realizovat vlastními silami či zvolíme prostředníka, a to agenturu práce, případně využijeme služeb úřadu práce.²⁰

V procesu náboru pracovníků stojí proti sobě dvě strany: na jedné straně je organizace a její potřeba pracovních sil, na druhé straně jsou potenciální uchazeči o práci, osoby, které hledají vhodné nebo vhodnější zaměstnání.²¹ Specifickou skupinou mohou být potenciální kandidáti, kteří na trhu práce novou nabídku nehledají, ale splňují kritéria náboru. Potom přichází na řadu specializovaná forma náboru – headhunting – která je ale využívána především u vysoce specializovaných pozic.

Mezi osobami, které hledají vhodnější zaměstnání, mohou být také současní pracovníci organizace, kteří mají sami zájem o změnu pracovního místa v organizaci, nebo jsou uvolňováni ze svého dosavadního pracovního místa v souvislosti s úsporami pracovních sil nebo organizačními změnami v organizaci.²²

Proces náboru pracovníků musí zajistit takový tok informací mezi oběma stranami, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. Musíme si uvědomit, že odezvu na nabídku zaměstnání v organizaci významně ovlivňuje sama

¹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 126

¹⁹ BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*, s. 25

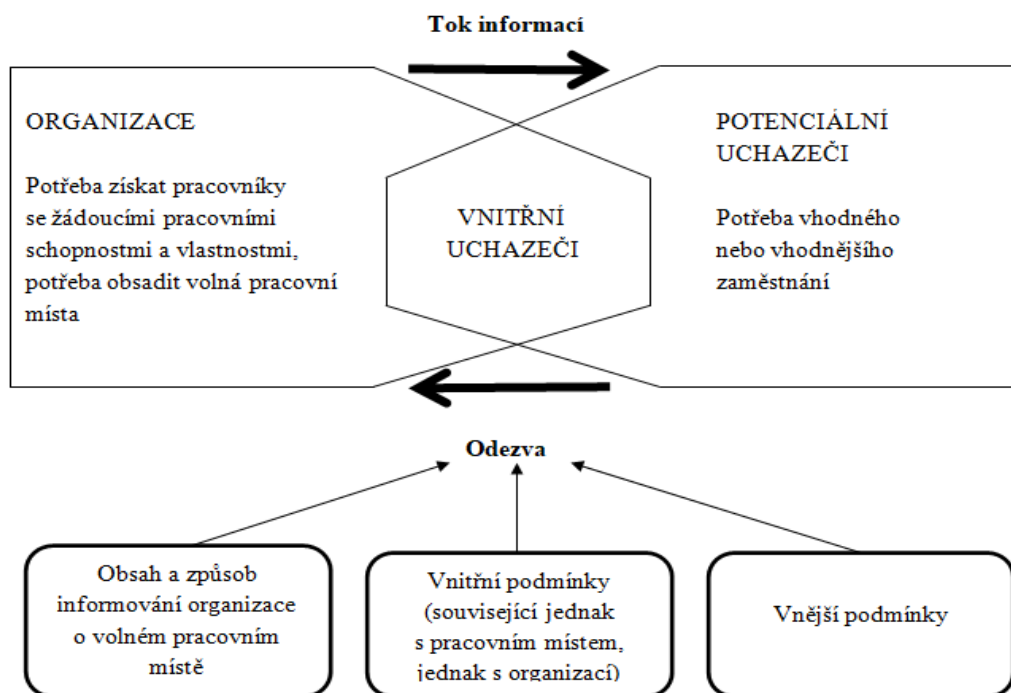
²⁰ FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. *Personalistika ve službách*, s. 54

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 127

²² Tamtéž, s. 127

nabídka zaměstnání, jelikož je důležitý obsah a způsob informování o volném pracovním místě a vnitřní podmínky organizace. V obou případech skutečnosti organizací do jisté míry ovlivnitelné. Také mohou výrazně ovlivnit odezvu na nabídku zaměstnání vnější podmínky, ty jsou organizací neovlivnitelné. Celou situaci názorně dokumentuje model získávání pracovníků (obr. č. 1).²³

Obr. 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků.



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 127

4.1 Proces personálního náboru

Nábor pracovníků má v současné době poměrně dokonale propracovaný postup. Organizace se jeho dodržováním vyhne časovým i jiným ztrátám a minimalizuje se doba, po kterou příslušné pracovní místo zůstává neobsazeno.

Pro efektivní proces náboru pracovníků se předpokládá dobrá znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst a předvídání uvolňování nebo vytváření nových pracovních míst.

²³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 127

Proces nábory nových pracovníků lze popsat jako sled na sebe navazujících kroků:

- identifikace potřeby získat nového pracovníka,
- popis a specifikace volného pracovního místa,
- zvážení alternativ - zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa (zrušení pracovního místa a rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce částečným úvazkem, dohodou o provedení práce nebo o pracovní činnosti či přesčas),
- výběr charakteristik popisu pracovního místa a požadavků na pracovníka na tomto místě, které budou podkladem pro získávání a následný výběr pracovníků,
- identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (vnitřní či vnější zdroje pracovních sil),
- volba metod získávání pracovníků,
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
- formulace nabídky zaměstnání,
- uveřejnění nabídky zaměstnání,
- shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
- předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,
- sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.²⁴

U plánovaného nábory, zejména u kvalifikovaných pozic, je nutné počítat s tím, že během jeho realizace bude docházet k úbytku počtu zájemců. Tento úbytek bude významný, proto by měl být i plán nábory promyšlený.²⁵ Bude zajímavé zjistit, jak je to u bezpečnostních sborů.

4.2 Zdroje nábory pracovníků

Volné pracovní místo lze obsadit z vnitřních (interních) zdrojů nebo z vnějších (externích) zdrojů. Obě formy vyhledávání pracovníků má své výhody, ale také nevýhody. Vždy záleží na konkrétní situaci, na konkrétních potřebách organizace a na zvážení výhod a nevýhod obou forem.²⁶

²⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 131-135

²⁵ BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*, s. 26

²⁶ FEJFAROVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Personální řízení*, s. 32

4.2.1 Vnitřní zdroje

Vyhledávání pracovníků z vnitřních zdrojů navazuje na řízení osobního rozvoje pracovníků v organizaci. Při obsazování volných pracovních míst v podniku je optimálním postupem vyhlásit výběrové řízení tak, aby měli možnost se do něj přihlásit také pracovníci organizace.²⁷

Tabulka č. 1: Nábor pracovníků z vnitřních zdrojů

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">• organizace zná silné a slabé stránky uchazeče• uchazeč zná organizaci a své spolupracovníky• zvyšuje se morálka a motivovanost zaměstnanců• lepší návratnost investic vložených do zaměstnanců• lepší využití zkušeností zaměstnanců získaných v organizaci²⁸	<ul style="list-style-type: none">• omezený výběr• vyšší náklady na vzdělávání zaměstnanců• zklamání kolegů a rivalita• „automatické“ povyšování• obava z odmítnutí dlouholetého zaměstnance²⁹

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Vnější zdroje

Vnějším trhem práce rozumíme veškeré disponibilní pracovníky mimo pracovníky vlastní organizace, kteří mají odpovídající předpoklady a mohou v potřebném okamžiku zaujmout obsazované pracovní místo. Pro organizaci je velmi důležitá definice – potřebného okamžiku. Jestliže je nutné pracovní místo obsadit „ihned“, je množina potenciálních zájemců omezena na pracovníky, kteří v dané době nemají práci, případně se blíží konec jejich výpovědní doby či pracovního poměru na dobu určitou u stávajícího zaměstnavatele. Zejména v době nízké nezaměstnanosti je nabídka kvalifikovaných a kvalitních pracovníků na trhu práce pro tyto situace značně omezená.³⁰

²⁷ FEJFAROVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Personální řízení*, s. 33

²⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 130

²⁹ KÖNIGOVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Personální řízení*, s. 33

³⁰ FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. *Personalistika ve službách*, s. 54

Nejčastěji používané formy komunikace s cílem obsadit pracovní místa z vnějšího trhu jsou:

- inzerce prostřednictvím různých médií (rozhlas, televize, tisk),
- využití sociálních sítí,
- reference vlastních zaměstnanců,
- využití agentur práce,
- využití služeb úřadu práce.

Při volbě vhodné formy komunikace je třeba mít na paměti, jaké pracovní místo obsazujeme (na jakou sociální skupinu cílíme), dále z hlediska teritoriálního (lokalita, z jak širokého okruhu zaměstnance hledáme) a jaký je aktuální stav trhu práce (převis poptávky nebo nabídky).³¹

Tabulka č. 2: Nábor pracovníků z vnějších zdrojů

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • širší možnost výběru – paleta schopností a talentů je mnohem vyšší mimo organizaci • nové pohledy, poznatky, názory, zkušenosti zvenku vnesené do organizace • obvykle levnější a snadnější získání kvalifikovaných zaměstnanců³² 	<ul style="list-style-type: none"> • vyšší náklady na vyhledávání zaměstnanců • zvyšování fluktuace v podniku • riziko zkušební doby • neznalost organizace, seznámení si vyžádá čas a peníze • obsadit pracovní pozici trvá déle • blokování šancí na postup interních zaměstnanců³³

Zdroj: vlastní zpracování

Ve vyspělých zemích dávají organizace přednost obsazování volných pracovních míst z řad zaměstnanců, tedy z vnitřních zdrojů, jelikož získání informací o vnitřních zdrojích je podstatně snadnější. Organizace má k dispozici informace o pracovnících a také o pracovních

³¹ FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. *Personalistika ve službách*, s. 55

³² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 130

³³ KÖNIGOVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Personální řízení*, s. 33

místech, ví s předstihem, kdy a kde dojde k uvolnění pracovníků, který pracovník by byl schopen vykonávat odpovědnější práci. Odpadá také zdlouhavé období adaptace na práci v organizaci, eliminují se náklady na drahou inzerci apod. V případě, kdy nelze pokrýt všechna volná pracovní místa v organizaci z vnitřních zdrojů, dochází k zaměření na vnější zdroje. V tomto případě se vyplácí spolupracovat s úřadem práce, s dalšími institucemi trhu práce a služeb zaměstnanosti či se vzdělávacími institucemi.³⁴

4.3 Personální marketing

V současné době je nízká nezaměstnanost. Ke dni 28. 2. 2018 uvádí Český statistický úřad podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let v Olomouckém kraji hodnotu 4,37 %.³⁵

Oproti dobám, kdy je vysoká míra nezaměstnanosti a zaměstnavatelé mohou očekávat velký zájem o nabízené pracovní pozice, tak narůstá důležitost personálního marketingu jako činnosti, která má zvýšit atraktivnosti organizace jako zaměstnavatele a přilákat dostatečný počet uchazečů o pracovní pozice. Je tedy důležité zvolit vhodné benefity pro zaměstnance a také tyto benefity dostatečně komunikovat vůči potenciálním uchazečům o zaměstnání.

Zatím se u nás vyplácí používat při získávání pracovníků nabídky vyšší mzdy či platu, můžeme přilákat pracovníky i nabídkou některých zaměstnaneckých výhod. Musíme si ale položit otázku, zda jsou tato opatření stejně efektivním nástrojem stabilizace pracovníků v organizaci, jako se zdají být efektivní při získávání nových pracovníků. Mnohé organizace přeceňují význam peněz a materiálních výhod a naopak podceňují ostatní faktory. Ke zvýšení pracovní atraktivity organizace, a tedy ke zvýšení efektivnosti získávání pracovníků, může přispět:

- **Náležitá péče o pracovní podmínky** – péče o pracovní prostředí, včetně jeho estetické stránky, odstranění obtížné a rizikové práce, možnost individuální pracovní doby apod.
- **Náležitá péče o sociálně hygienické podmínky práce** – tj. neustálé zlepšování péče o pohodlí pracovníků (např. stravování, šatny, odpočívárny, parkoviště apod.).
- **Péče o sociální rozvoj pracovníků**, včetně péče o jejich životní podmínky. Existence těchto výhod je velmi účinným nástrojem zvyšování atraktivity organizace. Patří sem např. bydlení, rekreace, péče o děti zaměstnanců, půjčky, apod.

³⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 131

³⁵ Český statistický úřad: *Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 28. 2. 2018* [online]. © 2018 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>.

- **Péče o personální rozvoj pracovníků** – další nástroj zvyšování zaměstnavatelské atraktivity organizace, zejména pro vysokoškolsky vzdělané odborníky.
- **Péče o vzdělávání pracovníků** – jedná se o nejpoužívanější nástroj zvyšující pracovní atraktivitu organizace ve vyspělých zemích. Dává tím mimo jiné na vědomí, že si svých pracovníků váží. Nezbavuje se svých zaměstnanců v případě, kdy pro ně již nemají využití, ale nabízí jim možnost přizpůsobit se novým požadavkům.³⁶

4.4 Metody náboru pracovníků

Volba metody musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a vzbudit v nich zájem ucházet se o tato místa.

Při volbě metod náboru pracovníků musíme vycházet z toho, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních či vnější zdrojů, jaké jsou naše požadavky na pracovníka (úroveň kvalifikovanosti práce, požadavky na některé zvláštní schopnosti pracovníka), jaká je situace na trhu práce, a to zejména na lokálním trhu práce, kolik můžeme vynaložit prostředků na získávání pracovníků či jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit.

Metod získávání pracovníků je celá řada a organizace obvykle využívá více možností. Mezi nejčastěji používané metody řadíme:

1. Uchazeči se nabízejí sami

Organizace, které jako zaměstnavatel mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou a dobře placenou práci, mají pro zaměstnance výhodnou a sociální politiku, tak se jim uchazeči nezděravě nabízejí sami. Přicházejí nebo se písemně obracejí se svou nabídkou na organizaci.

Výhodou metody je eliminace nákladů na inzerci. Má však řadu nevýhod. Uchazeči často nemají přesnou představu o potřebách organizace a velké množství z nich je pro organizaci neupotřebitelných, ale někdo se jimi musí zabývat. Nabídka ze strany uchazečů bývá plynulá, a to může narušovat práci personalistů. Další nevýhodou této metody je neposkytnutí dostatečné možnosti výběru.

2. Doporučení současného pracovníka organizace

Mezi pasivní metody získávání pracovníků patří také získávání pracovníků na základě doporučení současného pracovníka organizace. K tomu je však důležité vytvořit informační předpoklady, aby pracovníci organizace měli včas informace o uvolňování nebo volném

³⁶ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 157 - 159

pracovním místě. V některých organizacích jsou uplatňovány stimulační nástroje, např. odměna pro pracovníka, který doporučí či přivede vhodného uchazeče. Tato metoda se často používá při obsazování odpovědnější pracovních funkcí, kdy nadřízený doporučí svého podřízeného k povýšení.

Výhodou této metody jsou opět nižší náklady na získávání pracovníků a uchazeči bývají zpravidla vhodní jak odborně, tak svými osobnostními charakteristikami. Nevýhodou je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů.

3. Přímé oslovení vyhládnutého jedince

Při této metodě jsou kladeny určité nároky na všechny vedoucí pracovníky. Je od nich vyžadováno, aby sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady, stal se známým a v případě potřeby jej pak osloví se svou nabídkou. Metoda se používá při získávání pracovníků pro výše postavené a náročnější funkce, například ji používají výzkumné a vzdělávací instituce. Není ovšem výjimkou její použití také při získávání pracovníků pro dělnické profese.

Mezi výhody patří to, že oslovení lidé jsou obvykle vhodní z hlediska odborného i osobnostního profilu, metoda je operativní a ušetří se za drahé inzerování nebo služby komerčních zprostředkovatelských institucí. Nevýhodou je možnost zhoršení vztahů s organizacemi, jimž se snažíme odlákat pracovníky, i to, že oslovený pracovník si začne více uvědomovat svou cenu a často smlouvá o pracovních podmínkách, zejména o odměně.

4. Vývěsky (v organizaci nebo mimo ní)

Jedná se o relativně nenáročnou a levnou metodu získávání pracovníků. Vývěska se zpravidla umístí na takové místo v organizaci, kudy procházejí všichni pracovníci. V případě, že má organizace zájem získat pracovníky z vnějších zdrojů, umístí vývěsky tak, aby k nim měla přístup i veřejnost. Rozsah informace o pracovním místě může být různý, ale většinou bývá uveden podrobný popis pracovního místa, pracovních podmínek a požadavků na uchazeče. Bývá také uváděn termín a místo pro přihlášení uchazečů. Vývěska by měla poskytnout potenciálnímu uchazeči všechny podstatné informace o pracovním místě.

Výhodou vývěsek jsou nižší náklady a také to, že potenciální uchazeč se na základě dostatečné informace sám rozhodne, zda se bude o místo ucházet či nikoliv. Nevýhodou této metody je, že informaci zaznamenají jen lidé, kteří se k vývěsce dostanou a všimnou si jí. Je tedy osloven omezený počet potenciálních uchazečů, zpravidla jen z nejbližšího okolí organizace.

5. Letáky vkládané do poštovních schránek

Jedná se o poněkud aktivnější metodu získávání než vývěsky. Lidé jsou tímto způsobem nuceni zaregistrovat nabídku organizace. V zahraničí se jedná o relativně často používanou metodu pro rychlé získávání manuálních pracovníků a pracovníků na dočasnou práci.

Výhodou této metody je, že se nabídka dostane do rukou většího počtu potenciálních uchazečů, ale náklady jsou poněkud vyšší oproti nákladům u vývěsek. Nevýhodou je to, že je metoda vhodná spíše k získávání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci.

6. Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Jedná se o nejrozšířenější metodu získávání pracovníků. Inzerce je uváděna především v tiskovinách, včetně odborných periodik, ale stále častější je inzerování prostřednictvím rozhlasu nebo televize. Inzerce může být zaměřena pouze na region, ve kterém sídlí organizace, na území celého státu nebo dokonce na mezinárodní úrovni. To je závislé na tom, jak je obtížné nalézt potřebného pracovníka.

Výhodou je především rychlost, kterou se inzerát dostane k adresátovi, o volném místě se dozví mnohem větší množství lidí než při jiných metodách získávání pracovníků. Nevýhodou může být cena inzerce.

7. Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Řada organizací provozuje instituci připravující mládež na dělnická povolání a tím si zajišťuje přísun mladých manuálních pracovníků. Spolupráce organizace se středními a vysokými školami zase usnadňuje získávání mladých odborníků příslušného vzdělání.

Výhodou bývá to, že škola často dělá sama pro organizaci předvýběr, doporučuje vhodného studenta či absolventa. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a nemožnost obsadit pracovní místo absolventy škol v průběhu roku.

8. Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému

V zemích, kde je dlouhá odborová tradice a dobře organizované odborové svazy, organizace využívají k získávání určitých skupin pracovníků také odborů. Příslušný odborový svaz musí mít vlastní informační systém a fungující spojení na své členy.

Výhoda metody je v tom, že udržuje dobré vztahy mezi organizací a odbory. Nevýhodou jsou omezené možnosti výběru a lze takto získat pouze některé pracovníky, především dělnických povolání.

9. Spolupráce s úřady práce

Úřady práce slouží nejen osobám hledajícím zaměstnání, ale také organizacím hledajícím pracovníky, a to za velmi výhodných podmínek.

Výhodou je, že se jedná o velmi levnou metodu, jelikož úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně jak pro uchazeče, tak pro organizaci. Náklady této činnosti jsou hrazeny ze státních prostředků. Za určitých podmínek může zaměstnavatel získat i příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka. Nevýhodou je omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadech práce.

10. Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

Mnohé organizace využívají při získávání pracovníků i služeb komerčních agentur či zprostředkovatelen. Většina těchto firem nabízí nejen získávání pracovníků, ale i jejich výběr či spíše předvýběr.

Výhodou této metody je, že dobré komerční zprostředkovatelny mívají větší znalost trhu práce a někdy i vlastní databáze potenciálně vhodných jedinců. Nevýhodou je, že se jedná zpravidla o velmi drahý způsob získávání pracovníků.

11. Používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků

V současné době existuje řada e-mailových a internetových adres, na které mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání. Ve většině případu slouží tyto adresy také jedincům hledajícím zaměstnání k umístění jejich individuální nabídky.

Výhodou je relativně nízká cena, operativnost i možnost uvést detailnější informace o organizaci, pracovním místě a pracovních podmínkách.³⁷

4.5 Výstupy náboru

Nábor bývá zpravidla ukončen selekcí získaných žádostí od zájemců o pracovní pozici. Porovnávají se požadavky na pracovníka zveřejněných v nabídce s předpoklady, uvedenými v písemné podobě v zaslaných dokumentech uchazečem. Dokumenty rozumíme životopis, certifikáty apod. Tato fáze, kdy je výsledkem identifikovaná skupina zájemců o práci, splňující požadavky na pracovní pozici se označuje jako předvýběr, jestliže není pracovní pozice obsazena na základě provedeného náboru, ale pokračuje fází personálního výběru.³⁸

³⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 135 - 142

³⁸ BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*, s. 28 - 29

5 Personální výběr

Zatímco pod pojmem nábor rozumíme obecné stanovení pravidel a postupů pro získávání lidí do organizace, výběr především znamená konkrétní rozhodování se pro jednotlivé adepty.³⁹

Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst a také funkční postup v organizaci. Výběr zaměstnanců je prováděn pomocí zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců.⁴⁰

5.1 Výběr pracovníků

Personální výběr slouží k rozpoznání schopností uchazeče vhodného pro danou pracovní pozici. Je součástí personální činnosti a navazuje na výstupy náboru.

Kroky vedoucí k výběru vhodného uchazeče:

1. výběr kritérií – posuzování uchazečů podle požadavků na pracovní pozici,
2. rozhodnutí o politice a proceduře výběrového řízení,
3. sběr informací (životopis, motivační dopis, reference, apod.),
4. provedení výběrového řízení – za osobní účasti uchazečů o zaměstnání, rozhodnutí o výsledku personálního výběru – provádí výběrová komise, na základě získaných informací o uchazečích,
5. informování uchazečů o rozhodnutí – týká se všech uchazečů, úspěšných i neúspěšných,
6. vyjednávání o přijetí – poslední krok výběrového řízení.⁴¹

5.2 Metody výběru pracovníků

Při jejich výběru je nezbytné respektovat správnost použití každé z nich. Metody pro personální výběr jsou zaměřené na minulost, současnost a budoucnost uchazeče. Dále mohou být metody experimentální (řešení navozených situací) nebo mohou vycházet z popisnosti (osobní rozhovor, biodata). Nejčastější a zároveň nejoblíbenější výběrovou metodou je osobní rozhovor.

Výběrové řízení bývá realizováno v průběhu jednoho dne za přítomnosti výběrové komise, ale může trvat i několik dní. V praxi tvoří komisi kvalifikovaní personalisté.

³⁹ Koubek, Josef, *Psychologie v řízení lidských zdrojů*, s. 56

⁴⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*, s. 104

⁴¹ BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*, s. 35-36

Nabídka metod, které jsou vhodné pro realizaci personálního výběru, je bohatá.⁴² Mezi nejčastěji používané metody se řadí:

1. **Dotazník** – zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. Dotazník je vhodný použít ve všech případech a obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků.
2. **Zkoumání životopisu** – patří rovněž mezi oblíbené metody výběru pracovníků, zpravidla se používá v kombinaci s jinou metodou. Posuzovatelé se v první řadě soustřeďují v životopise na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče.
3. **Testy pracovní způsobilosti** – všeobecně jsou testy pracovní způsobilosti považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Nejčastěji se vyskytují tyto druhy testů pracovní způsobilosti:
 - **Testy inteligence** – slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, rychlost vnímání apod.).
 - **Testy schopnosti** – používají se k hodnocení existujících i potenciálních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, prostorovou orientaci, vlohly atd., ale i na řadu duševních schopností a v této souvislosti se často překrývají s testy inteligence i s testy znalostí a dovedností. K tomuto druhu testů patří také testy vzdělavatelnosti.
 - **Testy znalostí a dovedností** – mají prověřit hloubku znalostí a ovládnutí odborných návyků, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání. Patří sem také testy, při nichž testovaná osoba předvádí pracovní postup či ukázky práce.
 - **Testy osobnosti** – často nazývané jako testy psychologické. Mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je racionální nebo emotivní, extrovert či introvert apod. Problémem je spolehlivost a validita těchto testů, která limituje jejich použitelnost při výběru pracovníků.
 - **Skupinové metody výběru pracovníků** – mohou mít různou podobu, vždy se však jedná o jakousi simulaci řešení nějakého praktického problému či hraní

⁴² BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení*, s. 37 - 39

určité role. Tyto metody jsou vhodné použít pro výběr pracovníků do manažerských funkcí, na místa vedoucích pracovníků.⁴³

Mezi okrajové formy testů patří rovněž málo validní a málo spolehlivá grafologie (rozbor písma), polygraf (detektor lži), testy čestnosti či drogové testy. Testy pracovní způsobilosti bývají používány ve spojení s jinými metodami výběru pracovníků, nikdy samostatně. Jsou chápány jen jako doplňkové metody. Uplatňují se častěji při obsazování míst vedoucích pracovníků, vysoce kvalifikovaných specialistů, manažerů apod. Ve vyspělých zemích dochází v poslední době k jakémusi vnitřnímu posunu v používání těchto testů. Zatímco se snižuje používání testů osobnosti a testů inteligence, přichází do módy testy znalostí a dovedností, testy schopností a skupinové metody.

4. Assessment centre

Tento termín se již nepřekládá, ale dříve se používal český termín „diagnosticko-výcvikový program“.⁴⁴ Metoda assessment centre (AC) je použitelná stejně jako metoda výběru, hodnocení i vzdělávání zaměstnanců, kdy umožňuje komplexně posoudit pracovní výkon a rozvojový potenciál zaměstnanců. Použití AC je obvykle založeno na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií. Uchazeči prokazují odbornou způsobilost pro výkon práce a potřebný rozvojový potenciál pro odborný rozvoj a funkční postup. Řešení případových studií a modelových úkolů je obvykle doplněno pohovory, testy či simulacemi, které prověří skutečné schopnosti a motivaci uchazečů.

AC zpravidla probíhá mimo běžné pracoviště, a to během jednoho až dvou dnů. Vytvoří se přiměřeně velká skupina uchazečů (osm až deset uchazečů), které posuzuje a porovnává skupina interních i externích hodnotitelů (pět až sedm personalistů, psychologů nebo manažerů).

Předností AC je možnost objektivního a komplexního posouzení a porovnání uchazečů. Naopak nedostatkem AC jsou vyšší náklady na přípravu a realizaci.⁴⁵

⁴³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 175 - 176

⁴⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 176 - 177

⁴⁵ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*, s. 109

5. Výběrový pohovor

Jedná se o osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele (manažerů a personalistů) s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli předběžným výběrem na základě hodnocení životopisu a splňují požadavky na zaměstnance.

Výběrový pohovor je všeobecně považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců, jelikož umožňuje komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu vhodných uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci v organizaci.

Účelem pohovoru je ověřit a doplnit rozhodující údaje o uchazečích, posoudit jejich způsobilost, chování a motivaci. Dále informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání a zjistit jejich představu o podmínkách práce a zaměstnání.

Je žádoucí, aby se výběrového pohovoru účastnil manažer (vedoucí zaměstnanec), který je potenciálním nadřízeným posuzovaného uchazeče. Zpravidla se používá strukturovaný výběrový pohovor, kdy se předem připraví otázky a modelové odpovědi. Otázky se položí všem pozvaným uchazečům a následně se jejich odpovědi hodnotí na základě modelových odpovědí. Používá se také takzvaný nestrukturovaný výběrový pohovor, který je veden bez zvláštní přípravy a plánování. Tato forma pohovoru je méně vhodná, jelikož nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů.⁴⁶

Volba metod závisí i na tom, na jaké pracovní místo a pro jaký druh pracovní činnosti se výběr provádí a také závisí na způsobu výběru uchazečů.⁴⁷ Obvykle se v organizacích jednotlivé metody výběru kombinují, výběr pracovníků probíhá v několika kolech, přičemž v každém kole se použije jiná metoda.

⁴⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*, s. 105 - 106

⁴⁷ FEJFAROVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Personální řízení*, s. 36

6 PŘEDSTAVENÍ JEDNOTLIVÝCH BEZPEČNOSTNÍCH SBORŮ

Bezpečnostní sbory v České republice jsou definovány Zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů č. 361/2003 Sb. Jsou to organizace zřízené státem nebo ministerstvy za účelem zajištění bezpečí, ochrany života, zdraví a majetku, dodržování zákonů a udržování pořádku na stanoveném území. Mezi bezpečnostní sbory citované zákonem patří:

- *Policie České republiky (PČR),*
- *Vězeňská služba České republiky (VS ČR),*
- *Celní správa České republiky (CS ČR),*
- *Hasičský záchranný sbor České republiky,*
- *Generální inspekce bezpečnostních sborů,*
- *Bezpečnostní informační služba,*
- *Úřad pro zahraniční styky a informace*⁴⁸

Část z uvedených bezpečnostních sborů nazýváme „Ozbrojené bezpečnostní sbory“, do kterých patří Vězeňská služba České republiky, Policie České republiky a Celní správa České republiky.⁴⁹ Těmito ozbrojenými bezpečnostními sbory se budu dále podrobněji zabývat, a to zejména z toho důvodu, že si jsou podobné organizační strukturou, zásadami, požadavky na uchazeče a služební poměr je upraven zákonem o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

6.1 Vězeňská služba České republiky

Vězeňská služba České republiky (dále jen "Vězeňská služba") byla zřízená Zákonem České národní rady č. 555/1992 Sb., o vězeňské a justiční strážii České republiky, který nabyl účinnost 1. ledna 1993. Vězeňská služba je ozbrojeným bezpečnostním sborem České republiky a jejím posláním je zajišťovat výkon vazby, výkon trestu odnětí svobody a výkon zabezpečovací detence. Zajišťuje také ochranu pořádku a bezpečnost v soudních budovách, střeží, předvádí a eskortuje vězněné osoby.⁵⁰ V České republice je 35 vězeňských zařízení,

⁴⁸ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

⁴⁹ REGULI, Zdenko, Michal VÍT a Martin BUGALA. *Sdílení znalostí v policejních organizacích*, s. 11

⁵⁰ Zákon České národní rady č. 555/1992 Sb., o vězeňské a justiční strážii České republiky

z toho 11 vazebních věznic a 24 věznic, které se od října 2017 člení na dva typy věznic: s ostrahou a se zvýšenou ostrahou.⁵¹

V čele vazebních věznic a věznic je ředitel, který řídí a odpovídá za dodržování právních předpisů týkajících se jejího chodu. Je přímo podřízený generálnímu řediteli VS ČR, který ho jmenuje na základě výsledku výběrového řízení.⁵²

Vězeňská služba ČR při plnění povinností spolupracuje s dalšími bezpečnostními složkami, především s Policií České republiky. Součinnost s PČR je zaměřena zejména na zajištění spojení a předávání informací. Kromě dalších bezpečnostních složek také komunikuje s veřejností a je často pod mediálním tlakem.⁵³

Vězeňská služba ČR ke dni 1. 3. 2018 zaměstnává 11 112 zaměstnanců, z toho více než polovinu tvoří příslušníci vězeňské stráže (VS) a justiční stráže (JS).⁵⁴ Centrální správu zajišťuje generální ředitelství, které spadá pod Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Personální politiku provádí každá organizační jednotka samostatně v rámci právních a vnitřních předpisů.⁵⁵ Nejčastěji používanými právními předpisy jsou Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů a Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Mezi vnitřní předpisy, vydané Generálním ředitelstvím patří: Nařízení generálního ředitele (NGŘ) č. 12, o postupu před přijetím do pracovního poměru, NGŘ č. 36, kterým se vydává organizační řád VS ČR, NGŘ č. 33, kterým se stanoví podrobnosti k přijetí do služebního poměru k VS ČR, aj. Dále každá věznice vydává své vnitřní předpisy, které ukládají práva a povinnosti zaměstnancům dané věznice a ti se jimi musí řídit. Jedná se o Nařízení ředitele vazebních věznic a věznic.⁵⁶

Personální činnosti zajišťuje ve vazebních věznicích a věznicích oddělení personální, které je tvořeno vedoucím oddělení a personalisty. Personální oddělení zajišťuje nábor, výběr, přijímání zaměstnanců Vězeňské služby ČR a jejich obsazování do určených funkcí organizace. Dbá na průběžné doplňování početního stavu zaměstnanců, zpracovává personální a kázeňská rozhodnutí ředitele Vazební věznice, vede přehled kvalifikačních kurzů a zajišťuje vyslání zaměstnanců do těchto kurzů. Dále poskytuje metodickou pomoc při plnění úkolů

⁵¹ Základní informace: Cíle a poslání VS ČR [online]. Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, © 2018 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/o-nas/zakladni-informace/>

⁵² Zákon České národní rady č. 555/1992 Sb., o vězeňské a justiční strážce České republiky

⁵³ REGULI, Zdenko, Michal VÍT a Martin BUGALA. *Sdílení znalostí v policejních organizacích*, s. 15

⁵⁴ Na základě informací od personalisty odboru personálního VS ČR [elektronická pošta]

⁵⁵ *Personalistika* [online]. Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, © 2018 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/o-nas/personalistika/>

⁵⁶ Na základě informací od personalisty Vazební věznice Olomouc

v oblasti personální práce všem zaměstnancům organizace, aj. Vazební věznice nevyužívá služeb externích specialistů.⁵⁷

Uchazeč, který má zájem o přijetí do pracovního nebo služebního poměru k vězeňské službě ČR se obrátí přímo na personální útvar příslušné organizační jednotky. VS ČR dbá na uplatňování politiky rovných příležitostí žen a mužů.

Vězeňská služba České republiky rozděluje problematiku personální práce po linii:

- **Občanských zaměstnanců** – pracovněprávní vztah dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů.
- **Příslušníků bezpečnostních sborů** – služební poměr dle zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.⁵⁸

Tématem mé bakalářské práce jsou příslušníci bezpečnostních sborů a dále se budu v práci věnovat jim.

6.1.1 Služební poměr

Služební poměr vzniká dnem stanoveným v rozhodnutí služebního funkcionáře s personální pravomocí, kterým je příslušník k určitému datu ustanoven na služební místo a složením služebního slibu. Služební poměr se s nově nastupujícím příslušníkem uzavírá na dobu určitou v trvání 3 let. Následujícím dnem po uplynutí služebního poměru na dobu určitou je příslušník zařazen do služebního poměru na dobu neurčitou, ale to jen za předpokladu, že úspěšně vykonal služební zkoušku a podle závěru služebního hodnocení dosahuje alespoň dobrých výsledků ve výkonu služby. Každý nově přijatý příslušník musí po přijetí do služebního poměru absolvovat základní odbornou přípravu.⁵⁹

Uchazeč podle zákona č. 361/2003 Sb. musí splňovat následující podmínky:

- občanství České republiky,
- věk nad 18 let,
- je plně svéprávný,
- bezúhonnost,
- minimálně středoškolské vzdělání s maturitou,

⁵⁷ *Organizační struktura: Oddělení personální* [online]. Vazební věznice Olomouc Vězeňská služba ČR, © 2018 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/vazebni-veznice-olomouc/o-nas/organizacni-struktura/>

⁵⁸ *Personalistika* [online]. Generální ředitelství Vězeňské služby České republiky, © 2018 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/o-nas/personalistika/>

⁵⁹ *Vznik služebního poměru* [online]. Generální ředitelství Vězeňské služby České republiky, © 2018 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/uplatneni-ve-vs/sluzebni-pomer-k-vezenske-sluzby-ceske-republiky/vznik-sluzebniho-pomeru/>

- zdravotní, osobnostní a fyzickou způsobilost k výkonu služby,
- není členem politické strany nebo politického hnutí,
- nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost.⁶⁰

Zaměstnanecké benefity vycházejí a jsou upraveny Kolektivní Dohodou o tvorbě a čerpání z Fondu kulturních a sociálních potřeb. Zaměstnavatel nabízí a poskytuje v rámci svých finančních zdrojů tyto **výhody služebního poměru**:

- základní doba služby příslušníka 37,5 hodiny týdně, v jednosměnném nebo nepřetržitém režimu,
- nárok na 6 týdnů dovolené v kalendářním roce,
- možnost osobnostního ohodnocení a dalších příplatků,
- nárok na udělování služebního volna,
- možnost poskytnutí studujícím příslušníkům studijní volno s nárokem na služební příjem,
- výsluhový příspěvek, v případě, že služební poměr trval alespoň 15 let,
- odchodné – jednorázově po šesti letech trvání služebního poměru,
- ozdravný pobyt v délce 14 kalendářních dní v roce ve formě tělesných rehabilitačních aktivit nebo lázeňské péče pro příslušníky, jejichž služební poměr trvá alespoň 15 let,
- naturální náležitosti jako je služební stejnokroj, součástky určené k obměně, doplnění služební výstroje a výzbroje,
- příslušníci mohou ve volném čase využívat sportovní a rehabilitační zařízení bezpečnostního sboru,
- osobní účet pro čerpání příspěvku na rekreaci, sport, kulturu a letní dětské tábory,
- možnost bezúročné půjčky na bydlení do výše 50 000,- Kč,
- příspěvek na stravování,
- na některých organizačních jednotkách je možnost ubytování v ubytovnách VS ČR.⁶¹

⁶⁰ Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, § 13

⁶¹ *Výhody služebního poměru* [online]. Generální ředitelství Vězeňské služby České republiky, © 2018 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/o-nas/personalistika/sluzebni-pomer-prislusnika-vs-cr/>

Náborový příspěvek

Příspěvek lze přiznat až do výše 150 000,- Kč. Je určen pro zajištění obsazenosti volných služebních míst ve vazebních věznicích a věznicích Vězeňské služby, kde neobsazenost systemizovaných služebních míst přesáhne 8 %. V případě přiznání náborového příspěvku je příslušník povinen setrvat ve služebním poměru 6 let.⁶²

6.1.2 Analýza pracovních míst

Hlavním cílem analýzy pracovních míst ve Vězeňské službě České republiky je vytvoření popisů pracovních míst a stanovení nároků na pracovníky na těchto místech. Popis pracovního místa je interní dokument zaměstnavatele, který slouží k charakteristice pracovního místa. Pracovní místo je prvkem ve struktuře organizační jednotky, v hierarchii pracovních míst.

Pracovní místo může být v organizační jednotce zřízeno nebo naopak zrušeno, nejčastěji z organizačních důvodů. V případě, že ředitel organizační jednotky žádá o nové systemizační místo, zasílá se na Generální ředitelství VS ČR žádost o nové tabulkové místo (na kterékoliv pracovní místo v organizační jednotce). Žádost se projednává na systemizační komisi, která bývá obvykle každý měsíc.⁶³

6.1.3 Personální plánování

Hlavním cílem personálních politiky Vězeňské služby České republiky je obsadit všechna volná pracovní a služební místa. Úkolem personálního oddělení je kariérní plánování, kdy personalisté z každého oddělení v organizační jednotce vytipují pracovníky se vzděláním, na případný kariérní potup a při vyhlásování výběrových řízení na služební místo se na tyto pracovníky obrátí s nabídkou pracovního místa. Při kariérním plánování, personální oddělení komunikuje s vedoucími zaměstnanci jednotlivých oddělení, ti totiž znají své podřízené nejlépe - jejich silné a slabé stránky, dovednosti, chování ve stresových situacích apod.

Vězeňská služba ČR pracuje převážně s jednoletým až dvouletým časovým horizontem. Do krátkodobých plánů lze zahrnout např. plánování doby služby, plán dovolených, který se vytvoří na začátku roku a platí po celý rok. Patří zde také plány porad a plány kontrol, které jsou také vyhotoveny vždy na daný rok s výjimkou operativních kontrol, které jsou vytvořeny nahodile. Generální ředitelství každý rok vydává plán vzdělávacích akcí a školení. Do střednědobých můžeme zařadit plány získávání, rozmísťování, vzdělávání a rozvoje

⁶² Metodický list č. 1/2018: o náborovém příspěvku. Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, 2018, s. 1

⁶³ Na základě informací od personalisty Vazební věznice Olomouc

pracovníků. Ve VS ČR jsou také plány s dlouhým časovým horizontem, například koncepce vězeňství do roku 2025.⁶⁴

6.1.4 Metody náboru VS ČR

Ve vězeňské službě České republiky jsou používány následující metody náboru:

1. **Uchazeči se nabízejí sami** – uchazeči o zaměstnání se zajímají o možnost pracovat ve služebním poměru. Zájemci se mohou ozvat na e-mail, který je uvedený na stránkách organizační jednotky.
2. **Vývěsky v organizaci** (informace o volné pracovní pozici je zpravidla vyvěšena na informační tabuli).
3. **Používání internetu** - využívají internetových stránek VS ČR i jednotlivých věznic.
4. **Spolupráce s úřady práce** – organizační jednotky spolupracují s úřady práce a každé volné místo je nahlášeno příslušné pobočce Úřadu práce. Je vyvěšeno na integrovaném portálu Ministerstva práce a sociálních věcí a na nástěnce Úřadu práce.

Oznámení každého volného místa obsahuje také podmínky a požadavky pro jeho obsazení. Vězeňská služba ČR při náboru zaměstnanců na volnou pracovní pozici využívá vnější, ale také vnitřní zdroje pracovníků.⁶⁵

6.1.5 Personální výběr zaměstnanců ve Vězeňské službě České republiky

Podmínky postupu před přijetím zaměstnance do pracovního poměru ve Vězeňské službě České republiky se řídí zákonem č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční strážní České republiky,⁶⁶

Výběr uchazečů o přijetí do služebního poměru příslušníka Vězeňské služby nebo zaměstnance v pracovně právním vztahu k Vězeňské službě zabezpečuje personální oddělení v jednotlivých věznicích.

Do přijímacího řízení může být zařazena fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, je bezúhonná, odborně, zdravotně a osobnostně způsobilá a o přijetí písemně požádá. Součástí žádosti o přijetí je strukturovaný životopis a motivační dopis. Přijímací řízení je zahájeno doručením písemné žádosti prvního zájemce o přijetí do služebního poměru.

⁶⁴ Na základě informací od personalisty Vězeňské služby Olomouc

⁶⁵ Taktéž

⁶⁶ Zákon č. 555/1992 Sb.

Přijímací řízení probíhá ve třech na sebe vzájemně navazujících kolech a může být kdykoliv v průběhu zastaveno. V prvním kole přijímací řízení personální útvar posoudí úplnost a obsah doručené žádosti a vyhodnotí, zda je zájemce vhodný k zařazení do dalšího kola. Personální útvar ověří, zda je občan bezúhonný. Za tímto účelem si vyžádá od uchazeče opis z evidence Rejstříku trestů. Nesplňuje-li občan předpoklad bezúhonnosti, přijímací řízení se ukončí. Obsahem druhého kola je informativní pohovor se zájemcem, jehož součástí je zejména informace o Vězeňské službě, o předpokladech přijetí do služebního poměru a o postupu v rámci přijímacího řízení, jeho předpokládané délce a způsobu vyrozumění a ukončení. Uchazeč je seznámen s právy a povinnostmi, pracovními podmínkami a podmínkami odměňování. Po informativním pohovoru, ti, co mají dále zájem pokračovat, musí zaslat výpis ze zdravotní dokumentace k posouzení lékařem dané organizační jednotky. V případě, že lékař dojde podle výpisu ze zdravotní dokumentace k závěru, že uchazeč trpí nemocemi, které jsou neslučitelné s předpoklady pro přijetí do služebního poměru, přijímací řízení se ukončí. Ve třetím kole přijímacího řízení je pohovor s vybraným zájemcem s cílem zhodnotit jeho vhodnost pro daný druh práce. Současně je vyhotoven záznam s doporučením dalšího postupu. Uchazeč do služebního poměru příslušníka se v rámci přijímacího řízení podrobuje psychologickému vyšetření a posouzení, dále prokázání fyzické způsobilosti (zdatnosti) a lékařské prohlídce.⁶⁷

Přijímací řízení trvá obvykle dva měsíce. Obě strany mohou kdykoliv v průběhu přijímacího řízení odstoupit. O výsledku přijímacího řízení se zájemci písemně vyrozumí, ale důvody nepřijetí nejsou oznamovány.

Testy tělesné způsobilosti

Fyzická způsobilost se prokazuje testy tělesné zdatnosti. Prověrka fyzické zdatnosti se skládá z testů:

- člunkový běh – 4 x 10 m,
- celomotorický test – po dobu 2 minut opakovaně stoj spatný – dřep – leh na břicho – dřep – stoj spatný,
- klik – vzpor ležmo (opakovaně),

⁶⁷Nařízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky č. 33/2012 kterým se stanoví podrobnosti k přijetí do služebního poměru. Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, 2012., s. 1 - 3

Hodnotí se počet správně provedených cviků bez přerušení.

- Běh na 1000 m – na čas.⁶⁸

6.2 Policie České republiky

Policie České republiky je definovaná Zákonem o Policii České republiky č. 273/2008 jako jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem České národní rady ze dne 21. června 1991. Policie slouží veřejnosti. Jejím hlavním úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti. Plní také úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, předpisy Evropské unie a mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu České republiky.⁶⁹

Nadřízenou institucí Policie České republiky je Ministerstvo vnitra České republiky. Činnost policie ČR řídí policejní prezidium v čele s policejním prezidentem, který odpovídá za činnost policie ministru vnitra. Policejní prezidium je nejvýše postavený orgán, pod který spadají jednotlivá krajská ředitelství policie a útvary s celostátní působností. Zákon zřizuje 14 krajských ředitelství policie.⁷⁰ V rámci PČR působí služba pořádkové policie, služba dopravní policie, služba cizinecké police, pyrotechnická služba, letecká služba, služba kriminální policie a vyšetřování a další specializované služby.

Jedná se o nejpočetnější a do rozsahu a rozmanitosti činností nejmnohotvárnější bezpečnostní sbor České republiky.⁷¹ Policie ČR v současné době zaměstnává okolo 40 200 zaměstnanců.⁷² Každé krajské ředitelství má svého ředitele.

Každé krajské ředitelství policie má vlastní personální odbor. Uchazeč, který má zájem o přijetí do pracovního nebo služebního poměru k Policii České republiky, se obrátí přímo na personální odbor krajského ředitelství.⁷³

⁶⁸ Nařízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky č. 2/2010, kterým se stanoví požadavky na tělesnou zdatnost uchazečů o přijetí do služebního poměru příslušníka VS ČR. Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, 2010, s. 2.

⁶⁹ Zákon č. 273/2008 Sb., Zákon o Policii České republiky

⁷⁰ Policie České republiky: *Police of the Czech Republic*. 2. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, © 2017, s. 8.

⁷¹ Policie České republiky: *Police of the Czech Republic*. 2. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, © 2017, s. 4.

⁷² Na základě poskytnutých informací od personalisty Policie České republiky

⁷³ Policie České republiky: *Police of the Czech Republic*. 2. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, © 2017, s. 86

6.2.1 Služební poměr

Policista je ustanoven na služební místo rozhodnutím funkcionáře s personální pravomocí – personalisty. Tímto dnem vzniká služební poměr. Policista je seznámen s veškerými podmínkami a pravidly výkonu služby a složením služebního slibu, který se skládá v den nástupu do výkonu služby.⁷⁴

Policie ČR nabízí a poskytuje tyto **výhody služebního poměru**:

- Základní doba služby příslušníka je 37,5 hodiny týdně,
- nárok na 6 týdnů dovolené v kalendářním roce,
- nárok na udělování služebního volna (dárčovství krve, ošetřování nemocného dítěte mladšího 10 let, aj.),
- možnosti kariérního růstu, profesního rozvoje a vzdělávání,
- naturální plnění v podobě služební výstroje,
- výsluhový příspěvek, v případě, že služební poměr trval alespoň 15 let,
- odchodné – jednorázově po šesti letech trvání služebního poměru.
- možnost poskytnutí studujícím příslušníkům studijní volno s nárokem na služební příjem,
- ozdravný pobyt v délce 14 kalendářních dní v roce ve formě tělesných rehabilitačních aktivit nebo lázeňské péče pro příslušníky, jejichž služební poměr trvá alespoň 15 let,
- síť resortních zdravotnických zařízení, resortních sportovních či rekreačních zařízení,
- možnost ubytování (služební ubytovací zařízení a služební byty),
- příspěvek na penzijní připojištění – do 3 % hrubé mzdy
- příspěvky stravování, rekreační pobyt, lázeňský pobyt a na kulturní akce
- náhrady výdajů (cestovné, stravné),

⁷⁴ Podmínky pro přijetí do služebního poměru [online]. Policie České republiky, © 2018 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/podminky-pro-prijeti-do-sluzebniho-pomeru.aspx>

Náborový příspěvek

Příspěvek lze přiznat až do výše 150 000,- Kč, a to po uplynutí zkušební doby. V případě přiznání náborového příspěvku je příslušník povinen setrvat ve služebním poměru 6 let. Náborový příspěvek se v jednotlivých krajích liší, ale nejnižší činí 75 000,- Kč.⁷⁵

6.2.2 Metody náboru PČR

Personální útvar policie uplatňuje následující metody vnějšího náboru:

1. **Uchazeči se nabízejí sami** – zájemci o služební poměr posílají své žádosti na nejbližší Krajské ředitelství.
2. **Vývěsky v organizaci** (informace o volné pracovní pozici je zpravidla vyvěšena na informační tabuli).
3. **Používání internetu** - zveřejnění informací o volném místě na webových stránkách jednotlivých útvarů policie, na dalších pracovních serverech, [www. prace.cz](http://www.prace.cz), [www. jobs.cz](http://www.jobs.cz).
4. **Inzerce ve sdělovacích prostředcích** – inzerce v celostátním i regionálním tisku. Jedná se o denní tisk, periodika – Metro, Mladá Fronta dnes, Deníky apod. Policie také inzeruje prostřednictvím rozhlasu a televie.
5. **Spolupráce s úřady práce** – Personální útvary stále spolupracují s úřady práce a každé volné místo je nahlášeno příslušné pobočce Úřadu práce. Je vyvěšeno na integrovaném portálu Ministerstva práce a sociálních věcí a na nástěnce Úřadu práce.⁷⁶
6. **Workshopy** - Policie ČR také pořádá náborové workshopy. Například Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje pořádá několikrát do roka workshop „Policistou na zkoušku“. Zájemci si zde mohou na jeden den vyzkoušet, jaké je to být policistou. V rámci workshopu mohou absolvovat i testy fyzické zdatnosti,⁷⁷ které jsou nedílnou součástí přijímacího řízení k přijetí do služebního poměru. Uchazeči mohou přímo na místě zahájit přijímací řízení do služebního poměru.

⁷⁵ *Příjem, výsluhové nároky a další benefity* [online]. Policie České republiky, © 2018 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/prijem-vysluhove-naroky-a-dalsi-benefity.aspx>

⁷⁶ Na základě informací od personalisty Policie České republiky

⁷⁷ *Hledáme posily - přidej se do týmu* [online]. Policie České republiky - KŘP Jihomoravského kraje: Policie České republiky, © 2018 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/hledame-posily-pridej-se-do-tymu.aspx>

Policie ČR také vybírá z řad svých zaměstnanců, a to zejména v případech obsazování řídicích pozic středního a vyššího managementu.⁷⁸

6.2.3 Průběh přijímacího řízení

Přijímací řízení policie zahajuje s uchazečem, který doručí písemnou žádost o přijetí a jestliže splňuje podmínky pro přijetí, které jsou shodné s podmínkami pro přijetí u VS ČR. Přijímací řízení obvykle trvá tři měsíce, v jeho průběhu uchazeč absolvuje psychologické vyšetření, prověrku tělesné zdatnosti, zdravotní prohlídku a další personální řízení. Součástí je také vyšetření zaměřené na zjištění přítomnosti omamných a psychotropních látek.

1. **Psychologické vyšetření** - je zaměřeno na zjišťování osobnostních předpokladů potřebných pro výkon služby na základních policejních služebních místech. Jestliže uchazeč nesplní kritéria nutná pro přijetí, může další psychologické vyšetření podstoupit nejdříve za dva roky.
2. **Prověrky fyzické zdatnosti** - skládají se ze čtyř testů: člunkového běhu, běhu na 1000 m, celomotorického testu a cvičení kliků.
3. **Komplexní zdravotní prohlídka** - sleduje posouzení zdravotní způsobilosti.

V průběhu přijímacího řízení mohou obě strany kdykoliv odstoupit. Každý uchazeč je o výsledku přijímacího řízení písemně vyrozuměn. Personální údaje nepřijatých uchazečů jsou archivovány ještě další tři roky a poté jsou skartovány. Požádá-li uchazeč o přijetí opakovaně v průběhu následujících tří let od první žádosti o přijetí, je při opětovném přijímacím řízení tento předchozí personální spis zohledněn. Na přijetí do služebního poměru není právní nárok.⁷⁹

6.3 Celní správa České republiky

Celní správa České republiky je dle Zákona o Celní správě České republiky č. 17/2012 Sb. soustavou správních orgánů a ozbrojeným bezpečnostním sborem. Generální ředitelství cel se sídlem v Praze vykonává působnost pro celé území České republiky a je podřízeno Ministerstvu financí. V čele je generální ředitel. Celní úřady řídí ředitel a jsou podřízeny Generálnímu ředitelství cel.

⁷⁸ Na základě informací od personalisty Policie České republiky

⁷⁹ *Podmínky pro přijetí do služebního poměru* [online]. Policie České republiky – KŘP Královéhradeckého kraje, © 2018 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/podminky-pro-prijeti-do-sluzebniho-pomeru.aspx>

Zajišťuje výkon kompetencí v oblasti správy cel a některých daní, jakož i dalších svěřených nefiskálních činností ve prospěch státu i jeho občanů. Je podřízena Ministerstvu financí České republiky.⁸⁰

Celní správa má dva základní úkoly, kterými jsou ochrana a regulace domácího trhu formou výběru cla z dováženého zboží a dohled nad tím, aby toto zboží neohrožovalo životy nebo zdraví lidí, zvířat či rostlin.⁸¹

Orgány celní správy mají postavení policejního orgánu, tedy orgánu činného v trestním řízení tehdy, pokud se trestné řízení týká vybraných trestných činů v oblasti cel, daní, podloudnictví s omamnými látkami, v oblasti porušování předpisů o nakládání s kontrolovaným zbožím nebo technologiemi a zahraničního obchodu s vojenským materiálem.⁸²

Celní správa má dvoustupňovou organizační strukturu, kterou tvoří Generální ředitelství cel a 15 celních úřadů (14 krajských celních úřadů a Celní úřad Praha Ruzyně)⁸³

Celní úřad je základní výkonnou jednotkou Celní správy České republiky a jsou v ní soustředěny všechny její základní činnosti. Úkony v rámci celního a daňového řízení mohou být také vykonávány na územních pracovištích, která jsou součástí celních úřadů pro jednotlivé kraje.

Personální činnosti jsou pro celní úřady zajišťovány odborem Řízení lidských zdrojů, který je organizačním útvarům generálního ředitelství. V rámci tohoto odboru je personální správa pro Generální ředitelství cel a 15 celních úřadů zajišťována oddělením Personální správy. Oddělení personální správy je dále organizačně členěno na 8 personálních referátů, které jsou v Brně, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Olomouci, Ostravě, Plzni, Praze a Ústí nad Labem.⁸⁴

Přijímací řízení do služebního poměru se konají na těchto náborových pracovištích:

- **Náborové pracoviště Praha** – realizuje se zde přijímací řízení pro uchazeče z regionů: Hlavního města Prahy, Jihočeského kraje, Karlovarského kraje, Královéhradeckého kraje, Libereckého kraje, Pardubického kraje, Plzeňského kraje, Středočeského kraje, Ústeckého kraje a kraje Vysočina.

⁸⁰ Zákon č. 17/2012 Sb., o celní správě České republiky

⁸¹ *Staň se jedním z nás! Celníkem!* [online]. Celní správa České republiky [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/kariera/Stranky/default.aspx>

⁸² *Celní správa ČR* [online]. Generální ředitelství cel [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/Stranky/celni-sprava.aspx>

⁸³ *Organizační struktura Celní správy České republiky* [online]. Celní správa České republiky [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/kariera/Stranky/default.aspx>

⁸⁴ Na základě podkladů od personalisty odboru Řízení lidských zdrojů, Celní správy ČR

- **Náborové pracoviště Olomouc** – zde se realizuje přijímací řízení pro uchazeče z regionů: Jihomoravského kraje, Moravskoslezského kraje, Olomouckého kraje a Zlínského kraje.⁸⁵

6.3.1 Služební poměr

Služební poměr vzniká dnem uvedeným v rozhodnutí služebního funkcionáře, o přijetí do služebního poměru. V den nástupu k výkonu služby skládá příslušník slib.

Uchazeč je přijat do služebního poměru na pozici ve 2. tarifní třídě. Všichni nově přijatí příslušníci CS jsou do šesti měsíců od nástupu do služebního poměru vysláni na Základní celní kurz, který je zakončen celní zkouškou. Po jeho úspěšném absolvování a během prvního roku služby je ustanoven na vyšší služební místo ve 3. tarifní třídě.⁸⁶

Celní správa České republiky poskytuje v rámci služebního poměru tyto výhody:

- možnost osobnostního ohodnocení a dalších příplatků,
- široké možnosti kariérního růstu, profesního rozvoje a vzdělávání,
- příspěvek na stravování – formou stravenek,
- osobní účet pro čerpání příspěvku na penzijní a životní připojištění, rekreaci, sport, kulturu a letní dětské tábory,
- zvýhodněné rekreace ve vlastních zařízeních,
- u vybraných pozic možnost uplatnění home-office a pružné pracovní doby /pružné doby služby,
- možnost bezúročné půjčky na bydlení do výše 100 000,- Kč.
- 6 týdnů dovolené,
- základní doba služby příslušníka 37,5 hodiny týdně,
- naturální plnění v podobě služební výstroje,
- náhrady cestovních výdajů dle zákona o služebním poměru č. 361/2002 Sb., § 136 a následující,
- čerpání studijního volna s nárokem na služební příjem,

⁸⁵ *Náborová pracoviště Celní správy ČR* [online]. Celní správa České republiky, © 2017 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://www.citacepro.com/dok/9HTqwsWSkGwUXid2?kontrola=1>

⁸⁶ *Přijímací řízení do 2. tarifní třídy* [online]. Celní správa České republiky, © 2016 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/kariera/Stranky/Voln%C3%A1-slu%C5%BEbn%C3%AD-m%C3%ADsta-v-2.-tarifn%C3%AD-t%C5%99%C3%ADd%C4%9B.aspx>

- ozdravný pobyt v délce 14 kalendářních dní v roce ve formě tělesných rehabilitačních aktivit nebo lázeňské péče pro příslušníky, jejichž služební poměr trvá alespoň 15 let,
- odchodné – jednorázově po šesti letech trvání služebního poměru,
- výsluhový příspěvek, v případě, že služební poměr trval alespoň 15 let.⁸⁷

6.3.2 Metody náboru CS ČR

Celní správa České republiky používá následující metody náboru:

1. **Uchazeči se nabízejí sami** – uchazeč odešle pomocí e-formuláře Žádost o přijetí do služebního poměru.
2. **Používání internetu** - zveřejnění na webových stránkách Celní správy ČR a u vybraných služebních míst na webových stránkách Ministerstva vnitra ČR.
3. **Prezentace náboru na různých prezentačních akcích** – prezentováno v jednotlivých regionech prostřednictvím referentů poradenství a konzultace z celních úřadů (tzv. tiskový mluvčí celního úřadu). Tito referenti jsou vybaveni propagačními materiály, které si Celní správa ČR sama zpracovává a vydává.⁸⁸

6.3.3 Průběh přijímacího řízení do služebního poměru

Celní správa ČR zahajuje přijímací řízení s uchazečem, který doručí žádost o přijetí (e-formulář) a splňuje zákonné podmínky přijetí do služebního poměru. Pokud Celní správa ČR nedisponuje volným služebním místem, přijímací řízení se s uchazečem ze zákona nezahájí.⁸⁹

Postup přijímacího řízení

1. Odeslání e-formuláře Žádosti o přijetí do služebního poměru – k žádosti je nutné přiložit maturitní vysvědčení, doklad o nejvyšším ukončeném vzdělání, popř. o splnění vzdělání v požadovaném oboru.

⁸⁷ *Benefity pro pracovníky Celní správy ČR* [online]. Celní správa České republiky, © 2017 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: https://www.celnisprava.cz/cz/kariera/Stranky/Benefity-pro-pracovniky_celni_spravy_cr.aspx

⁸⁸ Na základě podkladů od personalisty odboru Řízení lidských zdrojů, Celní správy ČR

⁸⁹ *Průběh přijímacího řízení do služebního poměru* [online]. Celní správa České republiky, © 2016, [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/kariera/Stranky/Pr%C5%AFb%C4%9Bh-p%C5%99ij%C3%ADmac%C3%ADho-%C5%99%C3%ADzen%C3%AD.aspx>

2. Zahájení přijímacího řízení do služebního poměru - je povinné pro všechny uchazeče o přijetí do služebního poměru, účastníci na ní získají informace o přijímací řízení a o možnostech uplatnění v rámci Celní správy ČR.
3. Posouzení osobnostní způsobilosti – jde o celodenní psychologické vyšetření, které je prováděné Psychologickým pracovištěm Celní správy ČR, v jehož průběhu se například vyplňují osobnostní dotazníky, výkonové testy a absolvuje se rozhovor s psychologem.
4. Posouzení fyzické způsobilosti – skládá se ze čtyř testů: člunkového běhu, kliků, celomotorického testu a běhu na 1 000 m.
5. Posouzení zdravotní způsobilosti – jde o komplexní zdravotní prohlídku, s přísnými kritérii.
6. Pohovor s vedoucím funkcionářem a další personální řízení – na pohovoru dojde např. k vyplnění odborných testů, je zde také přítomen i potenciální budoucí nadřízený uchazeče.

Pokud uchazeč splní všechny zákonné podmínky, ale nebude vybrán pro obsazení daného služebního místa, jsou mu nabídnuty alternativy uplatnění u Celní správy ČR, např. v jiném oddělení či pozici. Rozhodnutí o přijetí uchazeče je v kompetenci určeného služebního funkcionáře. Výběrové řízení může skončit i bez vybraného uchazeče.

Obě strany mohou kdykoliv v průběhu přijímacího řízení odstoupit. Každý uchazeč je o výsledku přijímacího řízení písemně vyrozuměn. Osobní údaje nepřijatých uchazečů se archivují ještě další 3 roky. Přijetí občana do služebního poměru nelze odeprít z důvodu věku, rasy, barvy pleti, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, víry a náboženství, politického nebo jiného smýšlení, etnického nebo sociálního původu, majetku, rodu, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, jakož i z důvodu členství v odborových organizacích a jiných sdruženích s výjimkou případů, které stanovuje zákon o služebním poměru nebo zvláštní právní předpis. Na přijetí do služebního poměru není právní nárok.⁹⁰

⁹⁰ *Průběh přijímacího řízení do služebního poměru: Postup přijímacího řízení* [online]. Celní správa České republiky, © 2016 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/kariera/Stranky/Pr%C5%AFb%C4%9Bh-p%C5%99ij%C3%ADmac%C3%ADho-%C5%99%C3%ADzen%C3%AD.aspx>

6.4 Komparace přístupů k náboru a výběru zaměstnanců do služebního poměru u jednotlivých ozbrojených bezpečnostních sborů

Na základě popsané personální politiky u jednotlivých bezpečnostních sborů a zjištěných informací z předchozí kapitoly o používaných metodách náboru a výběru zaměstnanců provedu shrnutí kritérií do přehledné matice.

Tabulka č. 3: Matice – shrnutí kritérií

Kritéria	Ozbrojené bezpečnostní sbory		
	VS ČR	Policie ČR	Celní správa
Personální politika	Personální politiku provádí každá organizační jednotka samostatně. (Generální ředitelství má odbor personální a 35 vazebních věznic a věznic má své personální oddělení).	Personální politiku provádí každé krajské ředitelství samostatně. (Policejní prezidium + 14 personálních oddělení).	Personální politika je prováděna centrálně. (Generální ředitelství cel ČR má odbor personální). Celní správa má náborové pracoviště v Praze a v Olomouci. V České republice je 15 celních úřadů.
Minimální vzdělání	SŠ	SŠ	SŠ
Plat	Strážný VS od 22 240,- Strážný JS od 20 840,-	Od 21 840,-	Od 18 840,-
Benefity	<ul style="list-style-type: none"> • 30 dní dovolené, • ozdravné pobyty, • příspěvek FKSP – příspěvek na stravování, 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 dní dovolené, • ozdravné pobyty, • příspěvek na stavování, • příspěvky na 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 dní dovolené, • ozdravné pobyty, • příspěvek na stravování, • osobní účet pro

	volnočasové aktivity a kulturu.	penzijní připojištění, • příspěvek na volnočasové aktivity a kulturu.	čerpání příspěvku na penzijní a životní připojištění, rekreaci, sport, kulturu a letní dětské tábory, • možnost home-office a pružné doby služby.
Náborový příspěvek	Do 150 000,- poskytuje se pouze organizačním jednotkám, u kterých neobsazenost systemizovaných služebních míst přesáhne 8 %.	75 000,- až 150 000,- příspěvek se odvíjí dle regionu.	Bez náborového příspěvku.
Příprava na budoucí povolání u bezpečnostního sboru	Vězeňská služba ČR nemá střední a vysoké školy.	Vyšší policejní škola a Střední policejní škola Ministerstva vnitra v Praze a v Holešově	Celní správa ČR nemá střední a vysoké školy.
Metody náboru	<ul style="list-style-type: none"> • Vývěsky v organizaci, • používání počítačových sítí (internetu) – zveřejňování na webových stránkách VS ČR, • spolupráce s úřady 	<ul style="list-style-type: none"> • Vývěsky v organizaci, • používání počítačových sítí (internetu) – zveřejňování na webových stránkách PČR, • Workshop 	<ul style="list-style-type: none"> • Používání počítačových sítí (internetu) - zveřejnění na webových stránkách CS ČR a Ministerstva vnitra ČR • prezentace

	práce.	„Policistou na zkoušku“, <ul style="list-style-type: none"> • inzerce ve sdělovacích prostředcích, • spolupráce s úřady práce. 	náboru na akcích, prostřednictvím tiskových mluvčí celních úřadů.
Metody výběru	<ul style="list-style-type: none"> • dotazník, • zkoumání životopisu, • testy pracovní způsobilosti – testy osobnosti, fyzické testy, posouzení zdravotní způsobilosti, • výběrový pohovor. 	<ul style="list-style-type: none"> • dotazník, • zkoumání životopisu, • testy pracovní způsobilosti – testy osobnosti, fyzické testy, posouzení zdravotní způsobilosti, • výběrový pohovor. 	<ul style="list-style-type: none"> • dotazník, • zkoumání životopisu, • testy pracovní způsobilosti – testy osobnosti, fyzické testy, posouzení zdravotní způsobilosti, • výběrový pohovor.

Zdroj: Vlastní zpracování

Celní správa provádí personální politiku centrálně, má pouze dvě náborová pracoviště. Pod Generální ředitelství cel ČR spadá 15 celních úřadů. Pod Generální ředitelství Vězeňské služby ČR spadá 35 vazebních věznic a věznic, bylo by tedy obtížnější zajišťovat personální politiku centrálně z Prahy. Dalo by se uvažovat o zajišťování personální politiky v rámci regionů.

Minimální dosažené vzdělání zaměstnanců je u ozbrojených složek stejný.

Co se týká nástupního platu, je téměř vyrovnaný. Nejsou zde zohledněny všechny příplatky, které se odvíjí od pracovního zařazení. Plat u příslušníků justiční stráže

a příslušníků vězeňské stráže VS ČR se liší zvláštním příplatkem, kdy u příslušníků justiční stráže činí příplatek 3 480,- a u vězeňské stráže činí 4 880,-.⁹¹

Rozdíly spatřuji v poskytovaných benefitech pro zaměstnance, kdy je má vězeňská služba nejméně zajímavé. Celní správa nabízí možnost home-office a pružné doby služby, samozřejmě pouze na pozicích, kde je to možné. Také u vězeňské služby je tato možnost, ale v praxi se téměř nevyskytuje. Pružná pracovní doba by jistě pro mnohé potenciální zájemce byla zajímavá, ale u vězeňské služby z důvodu bezpečnosti je téměř nereálná.

Náborový příspěvek nabízí Policie ČR a Vězeňská Služba ČR, u které jsou daná kritéria, která většina věznic nesplní.

Metody nábory jsou u jednotlivých ozbrojených složek podobné. Stejně jako VS ČR využívá PČR a CS ČR internetu pro zveřejňování nabídek volných pracovních a služebních pozic na svých webových stránkách. Vězeňská služba a také policie dlouhodobě spolupracuje s úřadem práce, ale celní správa od spolupráce s ním již opustila, jelikož se v minulosti neosvědčila, a to z důvodu, že byla volná místa nabízena všem zaregistrovaným uchazečům bez jakékoliv selekce a logiky.⁹² Inzerce v médiích využívá pouze Policie ČR.

Vězeňská služba ČR, Policie ČR i Celní správa používá stejné metody výběru.

⁹¹ Nařízení vlády č. 410/2017 Sb., kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů

⁹² Na základě podkladů od personalisty odboru Řízení lidských zdrojů, Celní správy ČR

7 Zhodnocení a návrh opatření pro Vězeňskou službu České republiky

Na základě provedené matice, ve které porovnávám důležité personální činnosti u ozbrojených složek státu, vedoucí k úspěšnému náboru a následného výběru zaměstnanců se pokusím dle zjištěných zkušeností vyhodnotit a následně navrhnout vhodná opatření pro Vězeňskou službu ČR.

7.1 Zhodnocení

Porovnala jsem používané metody náboru Vězeňské služby s policií a celní správou a zjistila jsem několik rozdílů. Zásadní a inspirativní odlišnosti jsou především u Policie ČR. Kromě spolupráce s úřady práce a internetu pro zveřejňování nabídek volných pracovních a služebních pozic na svých webových stránkách, využívá také sdělovací prostředky a realizuje několikrát za rok workshop „Policistou na zkoušku“, který mě velice zaujal a stal se mi inspirací. Vězeňská služba ČR oproti jiným ozbrojeným složkám využívá méně metod náboru, například nevyužívá sdělovací prostředky. Na základě osobní zkušenosti jsem přesvědčená, že má veřejnost o VS ČR zkrácené informace a řada lidí ani netuší, že mohou být do služebního poměru Vězeňské služby České republiky na pozici strážný přijaty také ženy. U Celní správy ČR jsem zjistila inspirativní odlišnost v podobě prezentací náboru na různých menších prezentačních akcích bezpečnostních složek, konaných v jednotlivých regionech, kdy prostřednictvím tiskových mluvčích celních úřadů jsou rozdány propagační materiály.

Nabízené zaměstnanecké benefity jsou u VS ČR o poznání menší než u policie či celní správy. Nově zavedený náborový příspěvek, na který většina věznic vůbec nedosáhne, není šťastné řešení. Spíše než motivuje možné uchazeče o zaměstnání, demotivuje stávající zaměstnance. Může nastat situace, kdy v daném měsíci příspěvek nově přijatý zaměstnanec neobdrží a v dalším měsíci nově přijatý zaměstnanec ano, jelikož se poskytuje, jak již bylo výše uvedeno, pouze za předpokladu, že v dané organizační jednotce přesáhne neobsazenost systemizovaných služebních míst 8 %.⁹³

Vězeňská služba ČR nedisponuje střední školou, vyšší odbornou školou či univerzitou, ani jinak nepřipravuje studenty na budoucí povolání u VS ČR, jako tomu je u Policie ČR, Armády ČR nebo Hasičského záchranného sboru České republiky. Vězeňská služba se zatím nezaměřuje ani na studenty či absolventy jiných středních škol.

⁹³ *Metodický list č. 1/2018: o náborovém příspěvku.* Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, 2018, s. 1

7.2 Návrh opatření

Na základě zjištění v této práci a inspirací z odborné literatury i jiných ozbrojených bezpečnostních složek navrhuji za použití personálního marketingu zvýšit povědomí o vězeňské službě, snažit se zvýšit její atraktivnost a tím přilákat dostatečný počet uchazečů o pracovní pozice. Doporučuji se zaměřit na cílovou skupinu, kterou by se měli stát studenti posledních ročníků středních škol, protože se domnívám se, že se najde řada z nich, kteří ještě nejsou rozhodnutí, kam budou svoji kariéru směřovat. Výhody tohoto výběru spatřuji v možnosti tvárnosti mladého člověka nezátíženého již získanými pracovními zkušenostmi. Může to být formou přednášek personalisty přímo ve škole, který představí podmínky pro přijetí do služebního poměru, výhody služebního poměru a možnost kariérního růstu. Druhá a možná i efektivnější forma může být pro tyto studenty pořádání exkurze přímo ve věznicích. Studentům se tak naskytne možnost podívat se do prostor, který je veřejnosti uzavřený a seznámí se tímto způsobem s podmínkami ve věznicí na vlastní oči. Uvidí práci zaměstnanců, kteří se s nimi podělí o své pracovní zkušenosti, které získávají při vykonávání své náročné práce. Navrhuji oslovit s nabídkou gymnázia, navíc u těch gymnázií, které jsou zaměřené na sport, je vysoký předpoklad úspěšného zvládnutí testů fyzické, zdravotní i osobnostní způsobilosti a v případě dalšího vzdělávání jsou vhodní adepti pro kariérní růst. Dále doporučuji oslovit střední odborné školy s nástavbovým studiem, jelikož tito studenti často hledají obtížněji zaměstnání. Stálo by jistě také za zvážení oslovit vysoké školy zaměřené na tělovýchovu a sport, u nich je podobný předpoklad jako u sportovních gymnázií.

Dále vězeňské službě navrhuji v rámci organizační struktury centralizovat některé personální činnosti na vyšší organizační úroveň. Mohou se zřídit náborová pracoviště ve 4 regionech, kdy v každém regionu by měl personální útvar na starost 7 – 10 věznic. Výhodu vidím zejména v přehledu o potřebě obsadit volné pozice v daném regionu a v případě nadstavu nabídnout volné pozice v nejbližší věznicí. Přestup z jedné organizační jednotky vyřeší zdlouhavé výběrové řízení, odpadne nástupní kurz a sníží se výdaje Vězeňské služby České republiky na přijímací řízení.

Zaujala mě myšlenka jihomoravského krajského ředitelství police ČR, které realizuje několikrát za rok workshop „Policistou na zkoušku“ a doporučuji se zabývat touto myšlenkou také u VS ČR. Vězeňská služba může pořádat obdobný workshop na téma: den s vězeňskou službou, kde budou mít potenciální uchazeči mimo jiné možnost vyzkoušet si přijímací řízení nanečisto.

Vězeňská služba se může inspirovat celní správou a prezentovat nábor propagačním materiálem, který si může sama zpracovávat a vydávat ve spolupráci personálního odboru s odborem informatiky. Během roku má několik příležitostí, například při Dnech NATO v Ostravě, kde se také prezentují, mohou mít i náborový stánek.

V rámci benefitů navrhuji u pozic, u kterých je to možné, zvážit možnost pružné pracovní doby. Další možností je tzv. neomezené čerpání dovolené - zaměstnanci si mohou vybrat i měsíc dovolené naráz (v současné době se u VS ČR obvykle čerpání dovolené rozplánuje na celý rok).

Stojí jistě za zvážení, zda jasně nenastavit částku náborového příspěvku, který se může v jednotlivých krajích lišit. Pro uchazeče je to jistě motivující a zároveň i závazek, jelikož příslušník, kterému byl přiznán náborový příspěvek, je povinen setrvat ve služebním poměru alespoň 6 let.

Ke stávajícím metodám výběru doporučuji v dotazníku pro uchazeče (viz příloha č. 2) přidat kolonku „jakým způsobem jste se o volné pracovní pozici dozvěděli?“. S touto informací může vězeňská služba dále pracovat a promítnout ji do personálního marketingu.

Na závěr doporučuji nejen VS ČR, ale i ostatním ozbrojeným složkám, zvážit využívání sociálních sítí (LinkedIn či Facebook), neboť sociální sítě hrají v současné době při náboru zaměstnanců stále větší roli.

ZÁVĚR

Vězeňská služba je specifický druh služby a její zaměstnanci jsou každý den v přímém kontaktu s vězněnými osobami, tedy s lidmi, u kterých došlo ke střetu se zákonem. Mezi vězněnými osobami jsou také osoby, které jsou závislé na drogách či agresivní vůči svému okolí. Jedná se tedy bezesporu o jednu z nejtěžších poskytovaných služeb. Při výběru nového zaměstnance je tedy pochopitelně kladen velký důraz na jeho dobrý zdravotní stav, fyzickou kondici, psychickou vyrovnanost a na vybraných pozicích odborné kvality zaměstnance.

Cílem mé bakalářské práce bylo srovnání postupu získávání zaměstnanců do služebního poměru u ozbrojených složek a na jejím základě navrhnout zefektivnění procesu získávání zaměstnanců u Vězeňské služby České republiky. Bylo proto nutné získat, za použití analýzy dokumentů, informace o vybraných ozbrojených bezpečnostních sborech.

V teoretické části jsem za pomoci odborné literatury popsala ty personální činnosti, které jsou v organizacích prováděné za účelem efektivního získávání nových zaměstnanců. Zde jsem se zaměřila na analýzu pracovních míst, personální plánování a v popisu náboru zaměstnanců jsem mimo jiné uvedla používané metody náboru zaměstnanců, které jsem spolu s metodami výběru použila v praktické části jako kritérium srovnání získávání zaměstnanců u ozbrojených bezpečnostních sborů.

Na základě poznatků z teoretické části práce jsem tyto personální činnosti implementovala v praktické části u vybraných ozbrojených bezpečnostních sborů. Pro možné zhodnocení a následné navržení opatření jsem v praktické části práce popsala a následně s využitím komparativní metody porovnála kritéria, která jsou nedílnou součástí získávání zaměstnanců. Pro přehledné a objektivní srovnání jsem vytvořila matici a navržená kritéria následně mezi jednotlivými ozbrojenými složkami porovnála. Předmětem srovnávání byla nejen personální politika, ale také plat, výhody služebního poměru v podobě benefitů, důležitým kritériem byly také používané metody náboru a metody personálního výběru.

Na základě výstupů a výsledků výše uvedených metod vplynuly vhodné návrhy opatření pro Vězeňskou službu České republiky, které jsou i v praxi realizovatelné.

LITERATURA A PRAMENY

Literární zdroje

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

FEJFAROVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Personální řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013, 110 s. ISBN 9788021323285.

FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 217 s. ISBN 978-80-7552-714-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072612888.

KOUBEK, Ladislav. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 127 s. ISBN 978-80-210-6384-6.

REGULI, Zdenko, Michal VÍT a Martin BUGALA. *Sdílení znalostí v policejních organizacích*. Brno: Masarykova univerzita, 2017, 82 s. ISBN 97880.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

VÍT, Michal, Zdenko REGULI, Martin SEBERA a Martin BUGALA. *Identita policejních organizací*. Brno: Masarykova univerzita, 2017, 91 s. ISBN 9788021085251.

BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení* [online]. 1.vyd. Olomouc: MVŠO, 2015, 82 s., © 2017. ISBN 978-80-7455-052-2. Dostupné z: <http://mvso.cz/veda-a-vyzkum/publikacni-cinnost/>.

Policie České republiky: Police of the Czech Republic [online]. 2. vydání. Praha: Policejní prezidium České republiky, © 2017. ISBN 978-80-270-0664-9. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>.

Internetové zdroje

Benefity pro pracovníky Celní správy ČR [online]. Celní správa České republiky, © 2017 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: https://www.celnisprava.cz/cz/kariera/Stranky/Benefity-pro-pracovniky_celni_spravy_cr.aspx.

Celní správa ČR [online]. Generální ředitelství cel [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/Stranky/celni-sprava.aspx>.

Český statistický úřad: Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 28. 2. 2018 [online]. © 2018 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>.

Hledáme posily - přidej se do týmu [online]. KŘP Jihomoravského kraje: Policie České republiky, © 2018 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/hledame-posily-pridej-se-do-tymu.aspx>.

Náborová pracoviště Celní správy ČR [online]. Celní správa České republiky, © 2017 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://www.citacepro.com/dok/9HTqwsWSkGwUXid2?kontrola=1>.

Organizační struktura Celní správy České republiky [online]. Celní správa České republiky [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/kariera/Stranky/default.aspx>.

Organizační struktura: Oddělení personální [online]. Vazební věznice Olomouc, © 2018 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/vazebni-veznice-olomouc/o-nas/organizacni-struktura/>.

Personalistika [online]. Generální ředitelství Vězeňské služby České republiky, © 2018 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/o-nas/personalistika/>.

Podmínky pro přijetí do služebního poměru [online]. Policie České republiky, © 2018 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/podminky-pro-prijeti-do-sluzebniho-pomeru.aspx>.

Podmínky pro přijetí do služebního poměru [online]. Policie České republiky – KŘP Královéhradeckého kraje, © 2018 [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/podminky-pro-prijeti-do-sluzebniho-pomeru.aspx>.

Průběh přijímacího řízení do služebního poměru [online]. Celní správa České republiky, © 2016 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/kariera/Stranky/Pr%C5%AFb%C4%9Bh-p%C5%99ij%C3%ADmac%C3%ADho-%C5%99%C3%ADzen%C3%AD.aspx>.

Průběh přijímacího řízení do služebního poměru: Postup přijímacího řízení [online]. Celní správa České republiky, © 2016 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/kariera/Stranky/Pr%C5%AFb%C4%9Bh-p%C5%99ij%C3%ADmac%C3%ADho-%C5%99%C3%ADzen%C3%AD.aspx>.

Příjem, výsluhové nároky a další benefity [online]. Policie České republiky, © 2018 [cit. 2018-02-26]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/prijem-vysluhove-naroky-a-dalsi-benefity.aspx>.

Přijímací řízení do 2. tarifní třídy [online]. Celní správa České republiky, © 2016 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/kariera/Stranky/Voln%C3%A1-slu%C5%BEbn%C3%AD-m%C3%ADsta-v-2.-tarifn%C3%AD-t%C5%99%C3%ADd%C4%9B.aspx>.

Služby externího specialisty lidských zdrojů/Outsourcing personálních činností [online]. BTB consulting, 2011 [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <http://www.btbconsulting.cz/>.

Staň se jedním z nás! Celníkem! [online]. Celní správa České republiky [cit. 2018-02-28]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/kariera/Stranky/default.aspx>.

Výhody služebního poměru [online]. Generální ředitelství Vězeňské služby České republiky, © 2018 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/o-nas/personalistika/sluzebni-pomer-prislusnika-vs-cr/>.

Vznik služebního poměru [online]. Generální ředitelství Vězeňské služby České republiky, © 2018 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/uplatneni-ve-vs/sluzebni-pomer-k-vezenske-sluzby-ceske-republiky/vznik-sluzebniho-pomeru/>.

Základní informace: Cíle a poslání VS ČR [online]. Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, © 2018 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <https://www.vscr.cz/o-nas/zakladni-informace/>.

Legislativní zdroje

Zákon České národní rady č. 555/1992 Sb., o vězeňské a justiční strážci České republiky.

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Zákon č. 273/2008 Sb., Zákon o Policii České republiky.

Zákon č. 17/2012 Sb., o celní správě České republiky.

Nářízení vlády č. 410/2017 Sb., kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů.

Interní zdroje

Nářízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky č. 2/2010, kterým se stanoví požadavky na tělesnou zdatnost uchazečů o přijetí do služebního poměru příslušníka VS ČR. Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, 2010.

Sbírka Nářízení generálního ředitele Vězeňské služby České republiky č. 33/2012: kterým se stanoví podrobnosti k přijetí do služebního poměru. Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, 2012.

Metodický list č. 1/2018: o náborovém příspěvku. Generální ředitelství Vězeňské služby ČR, 2018.

Jiné zdroje:

Na základě podkladů od personalisty odboru personálního Vězeňské služby ČR [elektronická pošta].

Na základě podkladů od personalisty odboru Řízení lidských zdrojů Celní správy ČR [elektronická pošta].

Na základě poskytnutých informací od personalisty Vazební věznice Olomouc [neformální osobní komunikace].

Na základě poskytnutých informací od personalisty Policie ČR [neformální osobní komunikace].

Podklady poskytnuté personálním odborem Vězeňské služby ČR formou emailové komunikace – k nahlédnutí u autora bakalářské práce.

Podklady poskytnuté odborem Řízení lidských zdrojů Celní správy ČR formou emailové komunikace – k nahlédnutí u autora bakalářské práce.

SEZNAM ZKRATEK

PČR – Policie České republiky

VS ČR – Vězeňská služba České republiky

CS ČR – Celní správa České republiky

VS – Vězeňská stráž

JS – Justiční stráž

NGŘ – Nařízení generálního ředitele

AC - Assessment centre

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků	16
--	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Nábor pracovníků z vnitřních zdrojů	18
Tabulka č. 2: Nábor pracovníků z vnějších zdrojů	19
Tabulka č. 3: Matice – shrnutí kritérií	45 - 46

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Statistické údaje k 1. 1. 201861 – 62

Příloha č. 2 - Osobní dotazník pro uchazeče do sl. poměru příslušníka VS ČR.....63 – 64

Statistické údaje k 1. 1. 2018

Tabulka č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců VS ČR ke dni 1. 1. 2018

Rok	Příslušníci		Občanští zaměstnanci		Celkem VS ČR	Vězněné osoby
	Muži	Ženy	Muži	Ženy		
2012	6 130	806	2 173	1 855	10 964	22 644
2013	5 945	771	2 091	1 801	10 608	16 645
2014	5 986	766	2 081	1 840	10 673	18 687
2015	6 099	797	2 125	1 887	10 908	20 866
2016	6 067	809	2 128	1 881	10 885	22 481
2017	6 023	895	2 137	1 996	11 051	22 159

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých podkladů personálním odborem VS ČR.

Tabulka č. 2: Vývoj početních stavů ve Vězeňské službě ČR k 1. 1. 2018

Rok	Počet systemizovaných míst	Počet služebních poměrů
leden 2013	7 727	6 945
leden 2014	7 727	6 731
leden 2015	7 185	6 778
leden 2016	7 185	6 966
Leden 2017	7 435	6 926
leden 2018	7 624	6 959

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých podkladů personálním odborem VS ČR.

Tabulka č. 3: Počet zaměstnanců Celní správy ČR k 1. 1. 2018

Zaměstnanecký poměr	Muži	Ženy
Služební poměr	3 227	957
Pracovní poměr	459	982
Celkem zaměstnanců	3 686	1 939

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých informací personalistou Vazební věznice

Tabulka č. 4: Vývoj početních stavů u Celní správy ČR k 1. 1. 2018

Rok	Počet systemizovaných míst	Počet příslušníků
Leden 2013	4 265	3 991
Leden 2014	4 265	3 983
Leden 2015	4 265	3 998
Leden 2016	4 418	4 009
Leden 2017	4 770	4 019
Leden 2018	4 812	4 148

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých podkladů Odborem Řízení lidských zdrojů Celní správy ČR.

Tabulka č. 5: Vývoj početních stavů u Policie ČR k 1. 1. 2017

Rok	Počet systemizovaných míst	Počet služebních poměrů
Leden 2013	38 996	38 363
Leden 2014	39 990	38 754
Leden 2015	40 000	39 497
Leden 2016	41 752	40 055
Leden 2017	41 753	40 389

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých informací personalistou Policie ČR.

Osobní dotazník pro uchazeče do služebního poměru příslušníka VS ČR

OSOBNÍ DOTAZNÍK					
pro uchazeče o přijetí do služebního poměru příslušníka Vězeňské služby České republiky					
Příjmení, jméno, titul			Rodné příjmení		
Datum narození		Místo narození, okres			
Trvalý pobyt	Ulice, č.p.	Město, okres	PSČ		
Kontaktní adresa	Ulice, č.p.	Město, okres	PSČ		
Telefon (dobrovolný údaj)		E-mailová adresa (dobrovolný údaj)			
Rodné číslo		Další služební poměr u bezpečnostních sborů od - do			
Státní příslušnost					
RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI					
Jméno, příjmení (i rodné) *		Datum nar.	Trvalý pobyt *		
Manžel(ka), druh, družka *		X			
Děti *					
VZDĚLÁNÍ					
		Název a adresa školy	Studijní obor	Datum ukončení	Číslo výučního listu mat. vysvědčení VŠ diplomu
DOKONČENE	střední škola bez maturity				
	střední škola s maturitní zkouškou				
	vyšší odborné				
	vysokoškolské (studijní obor)				
Dlouhodobé kurzy, jiná kvalifikace					
Řidičský průkaz skupiny:					
Jazykové znalosti:					
V případě, že jste byl/a odsouzen/a pro trestný čin, nebo sankcionován/a za přestupek či jiný správní delikt, uveďte kdy, kým, z jakých důvodů a s jakým výsledkem:					
V případě, že jste žádal/a již dříve o přijetí k Vězeňské službě České republiky, uveďte kdy a kde:					

* Údaj povinný v případě uplatňování zápočtu MD, RD do odborné využitelné praxe, uplatňování náhrad cestovních výdajů podle § 149 zákona č. 361/2003 Sb. nebo uplatňování služebního volna podle § 70 a § 71 zákona č. 361/2003 Sb.

ANOTACE

Bibliografický údaj: Chromková, Jana. *Získávání zaměstnanců do služebního poměru u bezpečnostních sborů*. Olomouc 2018. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: Mgr. Vladimíra Sedláčková.

Název práce: Získávání zaměstnanců do služebního poměru u bezpečnostních sborů

Autor: Jana Chromková

Ústav: Ústav společenských věd a práva

Vedoucí práce: Mgr. Vladimíra Sedláčková

Abstrakt: Tato bakalářská práce je zaměřena na získávání zaměstnanců do služebního poměru u bezpečnostních sborů a jejím cílem je srovnání postupu získávání zaměstnanců do služebního poměru u jednotlivých bezpečnostních sborů, respektive u jejich ozbrojených složek a návrh zefektivnění procesu získávání zaměstnanců u Vězeňské služby České republiky. V teoretické části je za pomoci odborné literatury uveden přehled nejčastěji prováděných personálních činností v organizaci a následně jsou podrobně popsány ty činnosti, které jsou nezbytnou součástí získávání zaměstnanců. Je zde popsána analýza pracovních míst, personální plánování, nábor zaměstnanců a personální výběr. Na základě poznatků z teoretické části práce jsou tyto personální činnosti implementovány v praktické části u vybraných ozbrojených bezpečnostních sborů. Pro srovnání s Vězeňskou službou České republiky je vybrána Celní správa České republiky a Policie České republiky. Nejpodrobněji je představena Vězeňská služba České republiky, kdy je v podkapitolách popsán vznik služebního poměru a uvedeny podmínky pro přijetí do služebního poměru, dále analýza pracovních míst, personální plánování, metody náboru a personální výběr. Při zpracování bakalářské práce je použita komparativní metoda neboli porovnávací analýza. Přehledná matice obsahuje nastavená kritéria související s nábořem a výběřem zaměstnanců a tato kritéria jsou porovnávaná mezi vybranými ozbrojenými bezpečnostními sbory. V práci je také použita analýza dokumentů neboli metoda sběru dat. Na základě výstupů a výsledků výše uvedených metod vyplynuly vhodné návrhy na opatření pro Vězeňskou službu České republiky, které jsou i v praxi realizovatelné.

Klíčová slova: personální činnosti, nábor pracovníků, výběr pracovníků, přijímací řízení

Title: The Staff Recruitment to the Service of Security Forces

Author: Jana Chromková

Department: Institute of Social Sciences and Law

Supervisor: Mgr. Vladimíra Sedláčková

Abstract: This bachelor's thesis is focused on recruiting employees into the security services and its aim is to compare the procedure of recruiting employees to the individual security services, respectively their armed forces and the proposal to streamline the process of recruiting employees at the Prison Service of the Czech Republic. In the theoretical part of the thesis, with the help of professional literature, there is presented an overview of the most frequently carried out personnel activities in the organization, followed by the detailed description of those activities, which are the essential part of the recruitment process of new employees. Further it describes job analysis, personnel planning, recruitment and personnel selection. Based on the findings from the theoretical part of the thesis, these personnel activities are implemented in the practical part of selected armed security corps. For comparison with the Prison Service of the Czech Republic, the Customs Administration of the Czech Republic and the Police of the Czech Republic are selected. The Prison Service of the Czech Republic is introduced in the most detail, where in the sub-capitals is described the establishment of the service and the conditions for the recruitment of the service, job analysis, personnel planning, recruitment methods and personnel selection. The comparative methodology or comparative analysis is used throughout the bachelor's thesis. The clear matrix contains set criteria related to recruitment and selection of employees and these criteria are compared between the selected armed guards. There is also a paper-based analysis of documents or a method of data collection used in the thesis. Based on the outputs and results of the above mentioned methods, appropriate proposals for measures for the Prison Service of Czech Republic, which are applicable in practice, emerged.

Keywords: personnel activities, recruitment, selection of workers, admission procedures