

STUDIJNÍ OPORA

Název předmětu: Řízení lidských zdrojů a jeho specifika v rezortu Ministerstva obrany

Garant předmětu: PhDr. Ľubomír Kubínyi, Ph.D.

Zpracovala: Ing. Monika Davidová, Ph.D.

Téma 7: Podstata a úkoly personálního marketingu v rezortu MO (vojáci, výběr a přijímání o.z.)

Obsah:

Úvod

1. Obecné pojetí personálního marketingu
2. Personální marketing v rezortu MO
3. Nábor, výběr a přijetí vojenského profesionála
4. Nábor, výběr a přijetí občanského zaměstnance
5. Nábor, výběr a přijetí státního zaměstnance

Závěr

Okruhy k samostatné přípravě

Úvod

Personální marketing stojí na počátku personálních činností každého zaměstnavatelského subjektu. Základním cílem je přilákat vhodné uchazeče, ve správném počtu, s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Přičemž kvalita výběru ve vztahu k přiměřeným nákladům a výdajům jsou pro každého zaměstnavatele stěžejní. Poslední vývoj v oblasti řízení zdrojů jasně dokazuje skutečnost, že stránka zdrojů, tj. ekonomické možnosti zaměstnavatele, jsou pro zabezpečování hlavních personálních činností výchozí a určující. Realizaci rozpočtu a způsob financování limituje i akceleroje rozhodnutí vedení zaměstnavatelské organizace.

1. Obecné pojetí personálního marketingu

V odborné literatuře se setkáváme s mnoha definicemi. Autor Koubek definuje personální marketing jako „použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce.“¹

¹ KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). s. 215. ISBN 80-86131-25-4.

d'Ambrosiová definuje personální marketing „firmy jsou naprosto nezbytně nuceny posilovat dlouhodobou komunikaci s interním i externím trhem práce, zajímat se v předstihu o potřeby a očekávání interních a externích zaměstnanců (včetně potenciálních), vnímat jednotlivce spíše jako zákazníky a partnery než jako pouhé kandidáty.“²

Personální marketing není jen metodou pro získávání budoucích zaměstnanců na trhu práce, ale je to hlavně systém myšlení a jednání orientovaný nejen do okolí firmy, ale i do ní samotné. Obdobně jako se při zavádění nového produktu či služby na trh obracíme na zákazníka, je v případě potřeby obsazení volných pracovních míst nutné se ptát: „Jaké jsou a případně budou potřeby a přání potenciálních zaměstnanců a co jim může budoucí firma nabídnout?“³

Autorka Dvořáková nahlíží na personální marketing ze dvou pojetí⁴:

- užší pojetí – jako dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce a vytváření pozitivní image zaměstnavatele na trhu práce,
- širší pojetí – jako opatření zaměřená na zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců tzn. řešení problémů v pracovní motivaci, vedení zaměstnanců, personální rozvoj, odměňování a péče o zaměstnance.

Dle autora Kotlera „marketing je podnikatelskou funkcí, která rozpozná nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu.“⁵

M. Foret a kolektiv uvádí, že „marketing představuje integrovaný komplex činností zaměřených na spotřebitele a trh.“⁶

Všechny definice se snaží jednoduše a stručně vyjádřit, že „současný marketing slučuje mnoho dříve samostatných funkcí; ovlivňuje vývoj a výrobu, úzce souvisí s rozhodováním o rozdělení finančních zdrojů, je spjat s organizací prodeje a zasahuje i do oblasti personální politiky.“⁷

Tabulka č. 1 Srovnání klasického pojetí marketingu a personálního marketingu

Marketing výrobků a služeb	Personální marketing
Objekt zájmu mimo firmu: zákazník	Objekt zájmu mimo firmu i uvnitř: současní a potenciální zaměstnanci
Subjekty trhu: zákazníci, potenciální dodavatelé, partneři, konkurenční firmy aj.	Subjekty trhu: studenti a absolventi škol, zaměstnanci firmy, zaměstnanci jiných firem, uchazeči o práci aj.

² D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty: Práce, mzdy, pojištění*. Olomouc: ANAG, 2007. s. 78 ISBN 978-80-7263-395-1.

³ STÝBLO, Jiří. Uplatňování personálního marketingu v praxi. In: *Práce a mzda*. 2003, s. 18—26.

⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

⁵ KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. Knihovna světového managementu. s. 12. ISBN 80-7261-082-1.

⁶ FORET, Miroslav. *Marketing – základy a postupy: jak se chovají spotřebitelé. Přístupy k zákazníkům: zpracováváme marketingový plán: tvoříme marketingový zisk: modelové situace, příklady, cvičení*. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). s. 4. ISBN 80-7226-558-X.

⁷ HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. s. 12. ISBN 80-85424-83-5.

Objekt zájmu: výrobek, služba (nebo obojí)	Objekt zájmu: potenciální (i stávající) zaměstnanci
Cíl: předvídání a uspokojování potřeb zákazníků, prostřednictvím prodeje výrobků nebo služeb přispět k podnikatelskému úspěchu firmy	Cíl: předvídání a uspokojování potřeb firmy, prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k podnikatelskému úspěchu firmy

Zdroj: Stýblo, Jiří. Práce a mzda. Uplatňování personálního marketingu v praxi. In: *Práce a mzda*. 2003, č. 4 s. 19.

A nyní se dostáváme k samotnému pojmu personální marketing, který představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.

Historie personálního marketingu

V zahraničí se poprvé objevuje v 60. letech 20. století jako způsob náboru zaměstnanců orientovaný směrem ke kandidátům a souvisel s nedostatkem kvalifikované pracovní síly ve Spolkové republice Německo. V 70. letech 20. století se mění nahlížení na zaměstnance, který začal být vnímán jako partner společnosti organizace. V 80. a 90. letech 20. století začíná být rozdělován na interní a externí tj. nejen získání ale i stabilizaci zaměstnanců. Interní personální marketing je vnímán jako prostředek dosažení maximálního uspokojení potřeb a požadavků koncových zákazníků s minimem vynaloženého úsilí.⁸

Na přelomu tisíciletí je zaměstnanec vnímán jako zákazník. Orientace je na propojení filozofie značky a filozofie řízení lidských zdrojů, které jsou důležité části pro budování značky zaměstnavatele (employer branding).⁹

V ČR se pojem personální marketing poprvé uplatnil v 90. letech 20. století, kdy cílem bylo „prodat“ pracovní pozici v podniku. Personální marketing představoval koncepci, která zahrnovala spíše personální činnosti než činnosti s uplatněním marketingových principů. Zaměstnanec byl chápán jako zákazník stojící uprostřed zájmu zaměstnavatelské organizace.

Podstata a úkoly personálního marketingu

Personální marketing slouží k¹⁰:

- hledání nejvhodnějšího spojení pracovníka s pracovními úkoly a snaží se neustále toto spojení zlepšovat. Znamená to, že je třeba najít pro určitou práci vhodného člověka, který má potřebné znalosti, dovednosti, zkušenosti a další potřebné osobnostní vlastnosti, ale také je třeba najít pro konkrétního člověka pracovní úkoly, které by jeho pracovní schopnosti co nejlépe využívaly, motivovaly ho a přinášely mu uspokojení z vykonané práce,
- optimalizaci využívání pracovníků podniku. Jde hlavně o optimální využívání pracovních schopností lidí a fondu pracovní doby,
- formování pracovních týmů s efektivním způsobem vedení lidí a dobrými mezilidskými vztahy. Vztahy ve skupině hrají velkou roli, protože ovlivňují výkon skupiny i jejích členů. Důležité jsou také vztahy mezi podřízenými a nadřízenými a způsob vedení lidí.

⁸ BERRY, Leonard. L. The employee as customer. In: *Journal of retail banking*. Mar. 1981. Vol. 3. no 1. pp. 33-40.

⁹ BACKHAUS, Kristin. TIKOO, Surinder. Conceptualising and researching employer branding. In: *Career development international*. 2004. Vol. 9. Issue:5. pp. 501 – 517.

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manager. s. 15 – 16. ISBN 978-80-247-2202-3.

Efektivní způsob vedení lidí a vytváření dobrých mezilidských vztahů je předpokladem ke spokojenosti a loajalitě lidí a tím i k přežití podniku,

- zajišťování personálního a sociálního rozvoje pracovníků podniku. Zde jde hlavně o péči a rozvoj kvalifikace pracovníků, o jejich pracovní a životní podmínky. Jestliže je tato péče kvalitní, zvyšuje vnitřní uspokojení pracovníků z vykonávané práce a sbližuje jejich individuální zájmy a cíle s podnikovými a upevňuje se kladný vztah pracovníků k podniku,
- dodržování všech zákonů z oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. Důsledné dodržování zákonů a vytváření dobrých pracovních vztahů zvyšuje spokojenost i výkon pracovníků, snižuje fluktuaci a také zvyšuje prestiž podniku a tím napomáhá k získávání nových a stabilizaci současných pracovníků.

Odborná literatura dělí personální marketing na interní a externí. Personální činnosti, které ovlivňují interní personální marketing:

- získávání a rozmisťování zaměstnanců,
- adaptace zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- motivace zaměstnanců,
- pracovní vztahy,
- organizační vztahy a pracovní podmínky.

Personální činnosti, které ovlivňují externí personální marketing jsou: získávání a výběr zaměstnanců (zdroje, proces, metody). Efektivně fungující personální marketing přináší firmě konkurenční výhody na trhu pracovních sil. Ale, aby byl tento systém funkční, měl by využívat marketingový mix.

Marketingový mix v personalistice

Marketingový mix je používán k¹¹:

- získávání zaměstnanců,
- zformování a udržení zaměstnanců,
- podchycení zájmu potenciálního zaměstnance o společnost,
- představení zaměstnavatelských kvalit, díky kterým je upoutána uchazečova pozornost,
- stabilizaci stávajících zaměstnanců.

Existuje několik definic marketingového mixu, které si na první pohled nejsou podobné, ale v zásadě vyjadřují totéž. Autor Bednář¹² publikuje 5 nástrojů marketingového mixu:

1. Produkt (pracovní pozice, organizace pracovní činnosti, pracovní doba, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, uspokojení z práce) je základním nástrojem mixu personálního marketingu, kdy firma uvažuje o obsazení nově vytvořeného pracovního místa, nebo o obsazení existujícího pracovního místa uvolněného v rámci vnitřní mobility. Předpokladem promyšlené nabídky pracovního místa je jeho popis a specifikace požadavků na pracovníka, kterého se firma rozhodne vyhledat a získat na trhu pracovních sil. Shromáždit, uspořádat a přehodnotit aspekty konkrétní práce umožňuje analýza pracovních míst, jejímž výstupem je popis práce

¹¹ WICKHAM, Mark. O'DOHUE, Wayne. Developing employer of choice status: Exploring an employment marketing mix. In: *Organization Development Journal*. 2009. Vol. 27. no. 3, pp. 77 – 95.

¹² BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

(resp. pracovní náplň) a požadovaný kvalifikační a osobnostní profil pracovníka v podobě požadavků na něho kladených.

2. Cena (hodnota pracovní pozice, náklady na práci, náklady na nábor a výchovu zaměstnanců) je druhým nástrojem mixu personálního marketingu. Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tj. činností motivovanou. Tento aspekt, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, s určitou pracovní pozicí se nazývá pracovní motivace. Vyjadřuje konkrétní podobu pracovní ochoty člověka, jeho přístup k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům. S problematikou motivace a stimulace

je spojeno odměňování. Odměna (ve formě mzdy, platu, prémie nebo jiných odměn, případně nefinanční odměna v podobě zaměstnaneckých výhod) určuje cenu pracovní příležitosti právě tak, jako v klasickém marketingovém mixu produktu je hodnotícím prvkem cena produktu. Jednou z klíčových otázek odměňování zaměstnanců je přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování.

3. Místo (místo výkonu práce, podniková kultura, image společnosti) chápáné ve významu místa vykonávané práce. Když se uchazeč o zaměstnání na trhu pracovních sil rozhoduje o pracovní nabídce a má možnost výběru, sehrává významnou úlohu podniková kultura a image firmy. Tento fenomén, jakým podniková kultura bezpochyby je, vytváří interní i externí rámec fungování personálního marketingu.

4. Komunikace (prezentace pracovní nabídky a firmy na trhu pracovních sil, budování značky zaměstnavatele, vytváření pozitivního postoje na veřejnosti, budování preferencí podniku) znamená konkrétní, jasnou a srozumitelnou nabídku volného pracovního místa, která navodí motivaci a vzbudí dostatečný zájem uchazečů. Předpokladem efektivní prezentace pracovní nabídky jsou vyčerpávající informace pro potenciálního uchazeče a ochota komunikovat. K takovým informacím lze zařadit název obsazované pracovní pozice, stručný popis činností, povinností a odpovědností, které pracovní místo vyžaduje, požadavky na vzdělání, kvalifikaci, schopnosti, předcházející praxi a zkušenosti, jakož i požadavky na osobnostní vlastnosti uchazeče.

5. Osobnost (soulad mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, odborné a osobnostní rysy potenciálního zaměstnance, postoje potenciálního zaměstnance, schopnost týmové spolupráce, hodnotová orientace zaměstnance) chápáná jako schopnost začleňování zaměstnance do kolektivu zaměstnavatelské organizace, při vzájemném působení různých činitelů, směřující k dosažení cíle zaměstnavatelské organizace a vlastní seberealizace zaměstnance.

Budování značky zaměstnavatele

Součástí personálního marketingu je i **budování značky zaměstnavatele**. Hlavním důvodem je schopnost udržet si klíčové zaměstnance. Při budování značky zaměstnavatele je nutné aplikovat principy marketingu v aktivitách spojených s řízením lidských zdrojů. Při těchto aktivitách se srovnává značka zaměstnavatele, která působí na stávající a budoucí zaměstnance, se značkou produktovou, která řeší, jak prezentovat produkt zákazníkovi.¹³

Výhody budování značky zaměstnavatele spočívají v získání konkurenční výhody, vytvoření, udržení či posílení podnikové kultury, zvýšení pozitivní image podniku na trhu práce, nárůstu počtu uchazečů, zvýšení kvality uchazečů, urychlení náboru nových zaměstnanců, snížení finanční náročnosti náboru, udržení klíčových zaměstnanců, zvýšení motivace stávajících zaměstnanců, nárůst spokojenosti stávajících zaměstnanců.¹⁴

¹³ EDWARDS, Martin R. An integrative review of employer branding and OB theory. In: *PERSONNEL REVIEW*. 2010, Vol. 39, No. 1-2. pp. 5 – 23. ISSN 0048-3486.

¹⁴ EWING, Michael. T. et al. Employment branding in the knowledge economy. In: *International Journal of Advertising. The Review of Marketing Communications*. 2002, Vol. 21. Issue 1. pp. 3 – 22. ISSN 0265-0487.

Hodnotová nabídka zaměstnavatele (EVP employee value proposition) je shrnutím toho, co zaměstnavatel nabízí svým současným i budoucím zaměstnancům. Je základní platformou strategie zaměstnavatelské značky resp. je vyjádřením důvodu proč by jedinec měl pro organizaci pracovat.

Mezi nejčastější faktory hodnotové orientace patří¹⁵:

- hmotné (benefity, odměňování, možnosti cestování, projekty, pracovní pomůcky),
- nehmotné (atmosféra, firemní hodnoty, kariérní růst, styl vedení, přátelský kolektiv).

Komunikace v personálním marketingu umožňuje vyvolat dialog s veřejností, navázat vztah, budovat loajalitu, zprostředkovat informace a jejich význam s cílem ovlivnit názory a postoje stávajících i budoucích zaměstnanců v souladu se specifickými cíli podniku. Na počátku je nutné definovat cílovou skupinu, dále stanovit cíle komunikace (metoda SMART – specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově vymezený). Mezi **tradiční prostředky komunikačního mixu** patří – reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, osobní prodej, přímý marketing.

Tradiční a moderní prostředky komunikace:

- pravidelná osobní setkání týmu,
- telefon či elektronická pošta (intranet, magazín, info TV),
- telekonference,
- videokonference,
- WSS (Windows Sharepoint Services) – sdílet, spolupracovat na dokumentech a shromažďovat týmové znalosti přes intranet i podnikovou síť,
- Instant Messaging – chatovací nástroje pro podniky, kde komunikuje jeden s více uživateli.

Sociální média zabezpečují masovou komunikaci (hromadné sdělovací prostředky, noviny, rádio, TV, web). Společným jmenovatelem je síťová komunikace. Využívání sociálních médií je fenomén současnosti, mezi klady patří – médium nové generace, ideální nástroj pro navazování a udržování kontaktů, sledování novinek. Zápory užívání sociálních médií – časová náročnost sledování, zahlcení informacemi, riziko poškození profesní image a ztráta soukromí, nejistá návratnost osobní investice.

Sociální sítě:

Facebook – je rozsáhlý společenský webový systém sloužící hlavně k tvorbě sociálních sítí, komunikaci mezi uživateli, sdílení multimediálních dat, udržování vztahů a zábavě. Se svými 2 miliardami aktivních uživatelů (červen 2017) je jednou z největších společenských sítí na světě. Je plně přeložen do osmdesáti čtyř jazyků. Jméno serveru vzniklo z papírových letáků zvaných *Facebooks*, které se rozdávají prvním na amerických univerzitách. Tyto letáky slouží k bližšímu seznámení studentů mezi sebou.

LinkedIn – je největší profesní síť na světě, má více než 300 milionů členů. V profilu uživatele se nachází jeho životopis obsahující položky kariéra, pracovní místa a vzdělání. Prostřednictvím kontaktů je uživatel zapojen i do kontaktů svých kolegů, čímž vzniká provázaná síť uživatelů. LinkedIn nabízí také nejružnější skupiny a aplikace. Je možné vyhledat bývalé i současné kolegy, spolužáky z univerzit, nebo najít nové obchodní partnery díky možnosti uveřejnění podrobností spolupráce. Je vítaným pomocníkem personalistů a headhunterů, kteří mohou hledat vhodného kandidáta na pracovní pozici mezi obrovským

¹⁵ <http://www.brandbakers.cz>

množstvím potenciálních zaměstnanců. Základní profil, který je pro běžného uživatele zcela dostačující, je zdarma, doplňkové funkce jsou pouze placené. Není vyhraněný jednomu oboru, existují ale i specializované sítě, např. síť Sermo.com sdružuje lékaře.

Blogy – je webová aplikace obsahující příspěvky většinou jednoho editora na jedné webové stránce. Autor se nazývá blogger. Slovo „blog“ vzniklo stažením anglického „web log“, což v češtině zhruba znamená „webový zápisník“, a zkrácením slova „weblog“. Weblogy tvoří nesmírně široké a diferencované textové a žánrové pole - spektrum sahá od osobních „deníčků“ po oficiální zpravodajství firem, sdělovacích prostředků a politických kampaní, často je žánrové určení blogů publicistické (causerie, anotace, fejetony, vzpomínky, recenze, glosy, cestopisy a různě kombinované žánrové hybridy); do weblogu může přispívat stejně tak jediný autor, malá skupina přátel nebo široká komunita. Mnoho weblogů umožňuje přidávat komentáře k jednotlivým příspěvkům, takže kolem nich vzniká čtenářská komunita; jiné jsou neinteraktivní.

Twitter – je poskytovatel sociální sítě a mikrobloggeru, který umožňuje uživatelům posílat a číst příspěvky zaslané jinými uživateli, známé jako tweety. Překlad výrazu „twitter“ je „cvrlikání“, „švitoření“, „štěbetání“. Tweet je textový příspěvek dlouhý maximálně 280 znaků, který se zobrazuje na uživatelské profilové stránce a na stránkách jeho sledujících (followers). Přispěvatelé mohou omezit doručování příspěvků pouze na okruh určitých účtů nebo povolit přístup k příspěvkům komukoliv (výchozí nastavení). Uživatelé zasílají nebo dostávají tweety přes stránku Twitteru, pomocí krátkých textových zpráv (SMS) nebo externích aplikací. Služba je na Internetu zdarma, ale zaslání SMS zpráv je za běžný poplatek poskytovatele telefonních služeb. Často se o něm mluví jako o „SMS internetu“ díky tomu, že stránky poskytují dobrou funkčnost (díky svému rozhraní pro programování aplikací – API) pro další desktopové, mobilní a webové aplikace, které mohou odesílat a přijímat krátké textové zprávy. Od 6. srpna 2012 byl Twitter dostupný i v češtině.

Přínosy sociálních sítí je možné spatřovat v úspoře času, nákladů, oslovení většího počtu lidí, globální dosah, vyhledávání talentů konkrétního zacílení, zacílení personalizace, virální efekt (předání informací mezi sebou), snazší komunikace, interaktivita práce, aktivita zaměstnanců, vylepšení zaměstnavatelské pověsti, informace o uživatelích. Nebezpečí sociálních sítí spočívá v úniku důvěrných informací, poškození pověsti zaměstnavatele, právních rizicích, nižší produktivitě zaměstnanců, přesytení informacemi, zahlcení životopisy, vyloučení některých uchazečů, neobeznámenost personalistů, irelevance informací o uživatelích.

2. Personální marketing v rezortu MO

Personální marketing v součinnosti s personálními činnostmi náboru a výběru vojenských profesionálů zabezpečuje doplnění nových vojáků z povolání. Jako každý jiný zaměstnavatelský subjekt sledují ozbrojené síly ČR (stát) vnitřní a vnější podmínky trhu práce. Každý proces má základní oblasti, tj. hlavní, řídicí a podpůrné. V podmínkách ozbrojených sil ČR se za hlavní oblast považuje příprava a použití ozbrojených sil, v řídicí oblasti tvorba strategie a doktrín, a v podpůrné oblasti zabezpečení lidskými, informačními, finančními a materiálními zdroji.

Koncepce výstavby armády České republiky 2025¹⁶ stanovuje prioritní opatření k dosažení cílového stavu:

- zvýšení atraktivity a konkurenceschopnosti vojenského povolání a přehodnocení podmínek pro přijetí do služebního poměru,
- navýšení schopností prvků náboru a rekrutace,

¹⁶ Koncepce výstavby armády České republiky 2025. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2015. s.22

- stabilizace organizačních struktur,
- uplatňování systému řízení kariér v personální práci a vytvoření rovných příležitostí,
- modernizace infrastruktury a zlepšení životních podmínek personálu tak, aby odpovídaly moderním nárokům života a výcviku,
- vytvoření odpovídajících předpokladů pro využití schopností vojáků po ukončení služebního poměru,
- zajištění podmínek pro komplexní přípravu a zabezpečení personálu (kapacity a kvalita vzdělávání a výcviku, logistika).

Ve vztahu k trhu práce jsou ozbrojené síly ČR:

- odběratelem pracovní síly,
- dodavatelem pracovní síly.

Odběr lidských zdrojů z trhu práce (respektive nábor a výběr nových vojenských profesionálů) zajišťuje rekruční politika. Rekruční politika je zaměřena na získávání a výběr lidských zdrojů tj. zájemců a následně uchazečů splňující zákonné podmínky pro služební poměr vojáka z povolání. K oslovení nejvíce potenciálních zájemců využívá nástroje personálního marketingu.

Vnitřní podmínky trhu práce, které se váží k systemizovaným místům, stanovují ozbrojené síly ČR jako zaměstnavatelská organizace. Odráží se v nich povaha práce, postavení v hierarchii funkcí, jaká je nutná kvalifikace, povinnosti a odpovědnost vyplývající z funkce, organizace práce, místo vykonávané práce, pracovní podmínky. Vyplývají z nich i podmínky související s organizací (jako jsou prestiž, pověst organizace, úroveň a péče o zaměstnance, možnost personálního rozvoje, mezilidské, sociální vztahy).

Z vnějších podmínek trhu práce jsou to demografické limity, jako například početnost cílové populace, zdravotní stav populace a další kritéria zohledňující úroveň vzdělání, dále prostorovou mobilitu, vývoj nabídky pracovní síly a poptávky po pracovních silách, sociální, technologické, sídelní i politicko-legislativní oblasti.

Ozbrojené síly ČR musí stanovit (vzhledem k doplňování do jednotlivých hodnotných sborů) kritéria, tj. jaké pracovníky hledá, v jaké profesní a věkové struktuře.

Současné nástroje personálního marketingu se dělí na:

- nástroje podporující komunikaci s trhem práce – propagace,
- nástroje podporující kvalitu poptávky na trhu práce.

Do nástrojů podporující komunikaci s trhem práce patří:

- promotion aktivity (účast na burzách práce, burzách vzdělávání, dny otevřených dveří u vojenských útvarů a další společenské a kulturní akce),
- publicita v tisku, rozhlasu a televizi,
- tisková reklama a reklamní publikace,
- reklama v rozhlase,
- reklama v televizi,
- internet,
- telemarketing,
- direkt mail,
- videoprogramy, CD a DVD technologie,
- billboardy a nestandardní plakátové plochy,
- 3D reklama.

Nástroje podporující kvalitu poptávky na trhu práce zahrnují:

- náborový příspěvek, jako stimulace vstupu do ozbrojených sil,
- platové náležitosti a zabezpečení osob,
- vstupní a další profesní vzdělávání,
- průběh kariéry,
- sociální politiku,
- zdravotní zabezpečení,
- firemní kulturu,
- rekvalifikaci (přípravu a pomoc s adaptací na civilní životní dráhu),
- výsluhové náležitosti,
- péči o veterány a vojenské důchodce.

Institucionálně je personální marketing zabezpečován Agenturou personalistiky AČR.

Agentura personalistiky AČR (AP AČR)¹⁷ je řídicím, odborným, metodickým a výkonným orgánem náčelníka Generálního štábu AČR k realizaci komplexu úkolů personalistiky a humanitní služby v ozbrojených silách ČR – zejména v oblastech plánování potřeb a výstavby lidských zdrojů, doplňování personálem, realizace procesu řízení služebních kariér vojáků, hodnocení profesních kvalit vojáků, vzdělávání, personální evidence, rozvoje a provozu Informačního subsystému o službě a personálu (dále jen ISSP), utváření zdravého životního stylu, primární prevence rizikového chování personálu resortu MO, personální podpory ozbrojených sil ČR v operacích na území ČR i mimo ně a aliančních sil na území ČR v rámci plnění úkolů podpory hostitelskou zemí (HNS).

AP AČR je v přímé podřízenosti náčelníka Generálního štábu AČR, v jejím čele stojí ředitel.

Struktura AP AČR:

- Ředitelství
 - Oddělení správních činností
 - Ekonomická skupina
- Odbor řízení kariér (OŘK)
- Odbor personálního zabezpečení Generálního štábu a přímo podřízených útvarů a zařízení (OPZ GŠ a PPÚZ)
- Odbor personálního zabezpečení pozemních a vzdušných sil (OPZ PoS a VzS)
- Odbor personálních informací (OPI)
- Odbor vzdělávání (OV)
- Odbor doplňování personálu (ODP)
- Oddělení humanitní služby (OdHS)
- Oddělení vnitřního řízení (OdVŘ)

Z toho externí personální marketing zabezpečuje Odbor doplňování personálu¹⁸, který je odborně-metodickým a výkonným orgánem ředitele AP AČR pro oblast doplňování OS ČR novým personálem v souladu s koncepcí jejich výstavby k dosažení počátečních operačních schopností. Odpovídá za nábor, výběr a přijímání kvalitního vojenského personálu v souladu s požadavky systemizace služebních míst a rozmístění personálu podle potřeb doplňování vojenských útvarů a zařízení OS ČR.

Struktura odboru:

- oddělení řízení doplňování,

¹⁷ <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/agentura-personalistiky-acr/agentura-personalistiky-acr-ap-acr-82607/>

¹⁸ <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/agentura-personalistiky-acr/odbor-doplnovani-personalu-82574/>

- oddělení pro výběr personálu (Praha),
- oddělení pro výběr personálu (Olomouc),
- Rekrutační středisko ČECHY (Praha),
- rekrutační pracoviště (Pardubice),
- rekrutační pracoviště (Liberec),
- rekrutační pracoviště (Ústí nad Labem),
- rekrutační pracoviště (Plzeň),
- rekrutační pracoviště (České Budějovice),
- Rekrutační středisko MORAVA (Brno),
- rekrutační pracoviště (Ostrava),
- rekrutační pracoviště (Olomouc),
- rekrutační pracoviště (Jihlava).

Komunikace v rámci personálního marketingu probíhá prostřednictvím osobního oslovení, sociálních médií, sociálních sítí. Pro komunikaci se zájemci a uchazeči používá Armáda České republiky rekrutační střediska a webové stránky.

Přehled oficiálních stránek - odkazy na sociální sítě

1) Ústřední stránky na sociálních sítích, které jsou spravovány Odborem komunikace Ministerstva obrany ČR¹⁹:

Facebook: Ministerstvo obrany ČR

Stránka prezentuje aktuální informace o dění na Ministerstvu obrany ČR a jím řízených organizací, bezpečnostní politice, legislativních změnách a reformách, vládní politice a jiné související články. V popředí zájmu je také péče o válečné veterány, program Příprava občanů k obraně státu (POKOS), participace resortu v bezpečnostních otázkách NATO a Evropské unie. Čtenáři mají možnost diskutovat a klást otázky související s resortem obrany.

Twitter: Ministerstva obrany ČR (ObranaTweetuje)

Stránka referuje o aktuálním dění v resortu obrany, a to nejen o chodu Ministerstva obrany ČR, ale také Armády ČR. Má za cíl poskytovat co nejaktuálnější informace, avíza na zajímavé resortní aktivity a zajímavé fotografie. V popředí zájmu jsou aktivity vedení resortu obrany a velení Armády ČR, informace o činnostech vojáků v zahraničních misích a na vojenských cvičeních.

YouTube: kanál TV ARMY Ministerstvo obrany ČR

Kanál uživatele tvarmycz publikuje jednak videa dosažitelná na army.cz, jednak videa tvořená specificky pro využití na YouTube. Zájemcům o unikátní záznamy ze života Ozbrojených sil ČR, ať už se jedná o vojenskou techniku, cvičení či životní osudy vojáků, umožňuje takto snadno sdílet, komentovat a odebírat (mají-li na YouTube svůj účet).

Flickr: foto stream a skupina Army of the Czech Republic (Armáda ČR)

Ačkoliv je síť Flickr známější více v zahraničí než v ČR, nabízí ideální nástroj pro publikování a sdílení tisíců fotografií ve vysoké kvalitě. Fotografie zobrazující českou vojenskou techniku, jednotlivé útvary ozbrojených sil ČR, vojenská cvičení a další jsou řazeny do ucelených setů (např. Pandur, 4. brigáda rychlého nasazení, apod.). Sety jsou pak řazeny do kolekcí (např. Pozemní síly AČR, apod.). Foto stream je tedy vhodný pro fanoušky „military“, kteří si třeba od každého druhu a typu techniky rádi prohlédnou desítky fotografií. Fotografie je možné sdílet, komentovat, případně z nich tvořit vlastní kompilace (máte-li také účet na Flickr).

¹⁹ <http://www.mocr.army.cz/informacni-servis/site/ofic/oficialni-a-podporovane-stranky-54207/>

Instagram: fotografie z prostředí Ministerstva obrany a Armády ČR

Na sociální síti Instagram jsou prezentovány zajímavé fotografie z aktivit Ministerstva obrany a činnosti Armády ČR, a to ve čtvercovém formátu, který je typický pro tuto síť. Najdete jej pod přihlašovacím jménem `czech_defence`.

2) Ústřední stránky na sociálních sítích, které jsou spravovány Armádou ČR:

Facebook: Armáda České republiky (Czech Army)

Stránka je určena jak příslušníkům ozbrojených sil ČR, tak široké veřejnosti, která má zájem o armádu, vojenskou techniku, bezpečnostní politiku a obecně „military“ témata. Diskutují se na ní zejména aktuality ze života AČR, plánované reformy a akce týkající se AČR, nezanedbatelnou součástí jsou zajímavosti týkající se vojenské techniky a vojenských reálií.

Facebook: Aktivní zálohy (Active Reserve)

Stránka je primárně určena příslušníkům Aktivní zálohy ozbrojených sil ČR (dále jen AZ), zájemců o službu v AZ, zaměstnavatelům příslušníků AZ, zapojit se ale může i široká veřejnost. Na stránce se diskutují zejména zkušenosti příslušníků AZ, plánované reformy a akce týkající se AZ, okrajově také aktuality ze života celého resortu.

Facebook: Vojenské újezdy

Stránka slouží zejména k informování o aktualitách v procesu předání Vojenské újezdu Brdy a částí dalších vojenských újezdů do civilní správy. Obsahuje také informace o budoucnosti vojenských újezdů a zajímavosti, které se týkají jejich využití, včetně historie. Armáda České republiky má vytvořeny webové stránky <https://kariera.army.cz/>, které poskytují zájemcům a uchazečům informace o vojácích z povolání, vojácích v záloze, studiu na vojenských školách. Prostřednictvím náborové poradny komunikuje on-line uchazeč s pracovníkem rekrutačního střediska. Zde jsou zájemcům a uchazečům zodpovídaný otázky týkající se náborového příspěvku, volných pracovních míst, služby v ozbrojených silách ČR, procesu rekrutace. Do aktivní marketingové podpory jsou zapojovány vybrané vojenské útvary či vojenská zařízení především ukázkou vojenské techniky, ukázkou bojového umění, tvorbou vlastních webových stránek. Také akademičtí pracovníci a studenti Univerzity obrany v Brně se aktivně zúčastňují marketingových aktivit na středních školách. Personální marketing je personální činnost, která se snaží oslovit vhodné uchazeče s odpovídajícím vzděláním, praxí, se správnými osobnostními charakteristikami, ve správném čase a s přiměřenými náklady. Personální marketing využívá několik nástrojů – produkt, cenu, místo, komunikaci, osobnost. Součástí personálního marketingu je i budování značky zaměstnavatelem. Komunikace v personálním marketingu má za úkol vyvolat dialog s veřejností, zprostředkovat informace a ovlivnit názory stávajících i budoucích zaměstnanců. Ke komunikaci se využívá tradičních i moderních prostředků. Personální marketing v resortu Ministerstva obrany ČR zabezpečuje Odbor náboru Agentury personalistiky AČR. K podpoře personálního marketingu slouží nástroje podporující komunikaci s trhem práce (propagace) a nástroje podporující kvalitu poptávky na trhu práce. Velkou roli v současné době hrají sociální média a síť (Facebook, Youtube, Instagram, Flickr, LinkedIn).

3. Proces náboru, výběru a přijímání vojenských profesionálů

Do služebního poměru může být povolán občan České republiky starší 18 let, který:

a) složil vojenskou přísahu,

b) není členem politické strany, politického hnutí, odborové organizace, nepodporuje, nepropaguje nebo nesympatizuje s hnutím, které prokazatelně směřuje k potlačování práv a

svobod člověka nebo hlásá národnostní, náboženskou anebo rasovou zášť nebo zášť vůči jiné skupině osob,

c) je trestně bezúhonný,

d) je zdravotně způsobilý k výkonu služby,

e) splňuje kvalifikační předpoklady stanovené pro služební zařazení.

Ministerstvo obrany (dále jen "ministerstvo") stanoví vyhláškou:

a) po dohodě s Ministerstvem zdravotnictví způsob posuzování zdravotní způsobilosti občanů pro povolávání do služebního poměru,

b) kvalifikační předpoklady pro služební zařazení.

Splnění podmínek povolání do služebního poměru ověřuje, zabezpečuje a garantuje Agentura personalistiky AČR prostřednictvím jednotlivých Rekrutačních středisek. Nábor vojenských profesionálů nepředstavuje první krok personálních činností, předchází mu vytváření a analýza systemizovaných pozic, které jasně definují pracovní úkoly a s nimi spojené pravomoci a odpovědnosti i specifikaci míst. Zaměstnavatelský subjekt by měl zvážit všechna hlediska perspektivy k prognózám trhu, bere v úvahu i zrušení místa a rozdělení práce mezi ostatní zaměstnance. Systemizovaná místa jsou zapracována do organizační struktury. Návazně je s tímto krokem spojen krok personálního plánování, který jasně vymezuje potřeby zaměstnanců a potřeby jejího pokrytí limitované na stanovený zdrojový rámec. Proces náboru a výběru vojenských profesionálů tvoří šest subprocesů – nábor, profesní poradenství, administrace podání žádosti, výběr, zařazení na volné systemizované místo a administrace povolání do služebního poměru vojáka z povolání.

Nábor je komplex činností probíhajících územních regionech s cílem zabezpečení dostatečného množství potencionálních zájemců o službu v profesionálních ozbrojených silách ČR. Hlavní formou náboru je komunikace s širokou veřejností. Nábor je realizován formou náborových aktivit, při kterých jsou podávány informace o ozbrojených silách ČR, vojenské profesi, vojenských útvech a zařízeních v regionu, aktuální nabídce volných systemizovaných míst, studiu na vojenských školách.

Profesní poradenství je komunikace s potencionálními zájemci s cílem podat základní informace o služebním poměru nebo o studiu ve vojenských školách a motivovat ke službě v Ozbrojených silách ČR. Profesní poradenství provádí profesní poradci formou informačního a motivačního pohovoru s potencionálním zájemcem o povolání do služebního poměru VZP. Součástí profesního poradenství jsou zájemci informováni o zákonných ustanoveních týkajících se služebního poměru vojáka z povolání, zákonných podmínkách povolání do služebního poměru VZP, průběhu výběru uchazečů, aktuální situaci v ozbrojených silách, a o aktuálních možnostech uplatnění v profesionálních ozbrojených silách.

Administrace podání žádosti je fáze, ve které je zájemci poskytnuta odborná pomoc při podání žádosti o přijetí do služebního poměru VZP, a ve které dochází k prvnímu ověření, zda zájemce splňuje zákonné podmínky pro povolání do služebního poměru VZP. Zájemci je vydán seznam dokladů a dokumentů potřebných pro podání žádosti a po jejich předložení a kontrole profesním poradcem oddělení náboru příslušného rekrutačního oddělení, je s ním sepsána žádost o povolání do služebního poměru VZP. V této fázi je také zpracována potřebná dokumentace pro zařazení uchazeče do výběru.

Výběr je fáze, ve které probíhá posouzení všech zákonných podmínek a kritérií kladených ozbrojenými silami na uchazeče. Výběr je složen z prověrky zdravotního stavu včetně psychologického vyšetření (provádí vojenská nemocnice), prověrky fyzické zdatnosti, psychologického pohovoru se zaměřením na osobnostní dispozice uchazeče dle vyhlášky č. 357/2016 Sb. o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby

Lékařská prohlídka prováděná za účelem posouzení zdravotní způsobilosti k vojenské činné službě obsahuje²⁰:

- a) ověření a doplnění údajů z rodinné, osobní a pracovní anamnézy,
- b) antropometrická měření,
- c) základní chemické vyšetření moči ke zjištění přítomnosti bílkoviny, glukózy, ketonů, urobilinogenu, krve a pH moči,
- d) fyzikální vyšetření interního charakteru včetně změření krevního tlaku a tepu,
- e) orientační neurologické vyšetření a
- f) orientační vyšetření sluchu a zraku, včetně vyšetření barvocitu.

Součástí lékařské prohlídky pro posouzení zdravotní způsobilosti uchazeče je její vstupní část, kterou je řízený pohovor uchazeče s posuzujícím lékařem vedený s cílem vyhodnocení základních skutečností o jeho zdravotním stavu na základě jím poskytnutých údajů a informací, popřípadě dokumentů vypovídajících o jeho anamnéze²¹.

Obsahem lékařské prohlídky určené pro posouzení zdravotní způsobilosti uchazeče jsou kromě vyšetření stanovených v [§ 7 odst. 1](#) také²²:

- a) elektrokardiografické vyšetření,
- b) laboratorní vyšetření krve a krevního séra v rozsahu:
 - 1. určení krevní skupiny,
 - 2. provedení krevního obrazu a zjištění diferenciálního počtu leukocytů,
 - 3. zjištění sedimentace erytrocytů,
 - 4. provedení sérologického vyšetření na syfilis,
 - 5. zjištění povrchového antigenu žloutenky typu B,
 - 6. zjištění celkového bilirubinu,
 - 7. zjištění přímého bilirubinu,
 - 8. vyšetření na přítomnost glukózy v krvi,
 - 9. vyšetření na přítomnost alanintransaminázy,
 - 10. vyšetření na přítomnost aspartátaminotransferázy,
 - 11. zjištění celkového cholesterolu,
- c) mikroskopické vyšetření močového sedimentu,
- d) rentgenové vyšetření hrudních orgánů,
- e) vyšetření nosní dutiny, uší, řeči, hlasu a sluchu,
- f) vyšetření ústní dutiny a stavu chrupu,
- g) orientační chirurgické, neurologické, psychiatrické a kožní vyšetření,
- h) odborné gynekologické vyšetření u žen a
- i) klinicko-psychologické vyšetření.

²⁰ §7, odst. 1, z. č. 357/2016 Sb. o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby

²¹ §13, odst. 1, z. č. 357/2016 Sb. o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby

²² §13, odst. 2, z. č. 357/2016 Sb. o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby

U uchazeče, u kterého je předpoklad jeho povolání k výkonu vojenské činné služby k Vojenskému zpravodajství a jehož služební zařazení je informací podléhající ochraně podle zákona o ochraně utajovaných informací, zdravotní způsobilost vykonávat vojenskou činnou službu posuzuje vojenský lékař v oboru všeobecné praktické lékařství vojenského poskytovatele provozujícího zdravotnické zařízení zařazené do Vojenského zpravodajství²³; vojenský poskytovatel provozující zdravotnické zařízení zařazené do Vojenského zpravodajství²⁴ zajišťuje pro uchazeče podle tohoto odstavce rovněž psychologické vyšetření.²³

Zdravotně způsobilý k výkonu vojenské činné služby je uchazeč, jehož zjištěná zdravotní způsobilost odpovídá zdravotní klasifikaci "Schopen (značka A)" nebo "Schopen s omezením (značka C)" podle sloupce II přílohy č. 1 k této vyhlášce a požadavkům uvedeným v přílohách č. 2 a 3 k této vyhlášce²⁴. Uchazeč zdravotně způsobilý k výkonu vojenské činné služby, pokud jeho zdravotní způsobilost odpovídá zdravotní klasifikaci podle odstavce 1 nebo s přihlédnutím k předpokládanému služebnímu zařazení ve Vojenském zpravodajství také zdravotní klasifikaci "Schopen, ne pro I (značka BI)" nebo "Schopen s omezením (značka C)".²⁵

Zařazení na vojenské systemizované místo probíhá formou personálního pohovoru s uchazečem, který splňuje podmínky k povolání do služebního poměru vojáka z povolání. Výsledkem je zařazení na systemizované místo. Uchazeč, kterému bylo nabídnuto odpovídající volné systemizované místo a který se zařazením na toto volné systemizované místo projevil souhlas.

Administrace povolání do služebního poměru vojáka z povolání je závěrečnou fází procesu náboru, výběru a přijetí nového vojenského personálu, ve které dochází k potřebným administrativním úkonům spojeným s povoláním uchazeče do služebního poměru vojáka z povolání. Výsledkem je vydání *Rozhodnutí o povolání uchazeče (uchazečky) do služebního poměru*.

Po administraci povolání do služebního poměru následuje Základní příprava na Velitelství výcviku Vojenské akademii ve Vyškově v trvání 2 měsíců (budoucí studenti Univerzity obrany) nebo 3 měsíců. Po absolvování Základní přípravy nastupují vojenští profesionálové ke studiu na Univerzitě obrany v Brně nebo na systemizovaná místa.

4. Proces náboru, výběru a přijímání občanských zaměstnanců

Obsazování volných systemizovaných míst pro zaměstnance se provádí procesy náboru a výběru zaměstnanců, a to zpravidla z více uchazečů. Statutární orgán přitom předem volná systemizovaná místa u organizačního celku určená k obsazení v dostatečném předstihu zveřejní a případně rozhodne, pro která systemizovaná místa se pro výběr vhodného zaměstnance

²³ §13, odst. 3, z. č. 357/2016 Sb. o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby

²⁴ §14, odst. 1, z. č. 357/2016 Sb. o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby

²⁵ §14, odst. 3, z. č. 357/2016 Sb. o zdravotní způsobilosti k výkonu vojenské činné služby

použije metoda výběrového řízení. Výběrové řízení se provádí podle zásad stanovených v příloze č. 2 pracovního řádu²⁶, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak.²⁷

Celkový přehled volných systemizovaných míst u zaměstnavatele je dostupný v informačních systémech, pro zaměstnance je k dispozici cestou personálních útvarů na vyžádání nebo na úředních deskách.

S postupující automatizací podpory personální administrativy jsou závazné dokumenty, potřebné k provádění písemných pracovněprávních úkonů, dostupné technologií Informačního systému o službě a personálu (dále jen ISSP). Jejich formální i věcná správnost jsou v působnosti sekce státního tajemníka MO a jejich vzory proto nejsou předmětem úpravy tohoto Pracovního řádu.

Zásady pro obsazování systemizovaných míst výběrovým řízením jsou stanoveny v Pracovním řádu rezortu MO.²⁸ Zvláštním druhem výběru uchazečů pro obsazení volných systemizovaných míst pro zaměstnance je metoda výběrového řízení (dále jen výběrové řízení). Formou výběrového řízení mohou být vybráni zejména uchazeči pro výkon vedoucích systemizovaných míst, nebo míst se specifickými požadavky na odbornost a kvalifikovanost zaměstnance nebo míst, pro něž to stanoví statutární orgán. Cílem výběrového řízení je objektivizovat výběr zaměstnanců pro vymezený okruh systemizovaných míst.

Věcné, prostorové i ekonomické zajištění výběrového řízení je výhradně v pravomoci statutárního orgánu. Výběrové řízení k obsazení systemizovaného místa ve vymezeném okruhu vyhláší statutární orgán v tištěném či elektronickém hromadném sdělovacím prostředku, denním popřípadě ve Věstníku MO nebo ve vnitřním rozkazu, a to zpravidla tři týdny, ne však méně než deset kalendářních dnů před koncem lhůty pro podání přihlášky.

Vyhlášení výběrového řízení obsahuje:

- a) označení vyhlášovatele,
- b) název a adresu místa, kam se přihlášky podávají,
- c) uvažovaný termín nástupu,
- d) lhůta pro podání přihlášek do výběrového řízení,
- e) název systemizovaného (pracovního) místa včetně věcné informace o charakteru druhu práce a platového zařazení,
- f) stanovené kvalifikační požadavky, zejména požadované odborné vzdělání, délku a zaměření praxe, popřípadě další specifické požadavky na zvláštní odbornou způsobilost,
- g) výčet dokladů požadovaných od uchazeče, zejména ověřené opisy vysvědčení (diplomů), doklady o dosavadní praxi, specializaci, odborné a publikační činnosti, přehled dosažených výsledků v práci, životopis a další doklady pro případné uzavření pracovního poměru,
- h) den, místo a čas konání vlastního výběrového řízení s jednotlivci nebo termín a způsob dodatečného vyrozumění uchazeče o těchto skutečnostech.

²⁶ Pracovní řád, MO Praha, 2008

²⁷ § 77 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách) dále rozpracováno v dokumentu Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků Univerzity obrany v Brně, 2017

²⁸ Pracovní řád, MO Praha, 2008

Uchazeči z řad zaměstnanců organizačního celku podávají přihlášku s požadovanými doklady a ve stanoveném termínu přímo personalistovi nebo pověřenému zaměstnanci organizačního celku.

Podle charakteru obsazovaného systemizovaného místa ustaví statutární orgán vícečlennou komisi ke zhodnocení schopnosti uchazečů zastávat systemizované místo. Vedoucím výběrové komise je zpravidla nejbližší vedoucí zaměstnanec, v jehož podřízenosti se místo obsazuje, dalšími členy komise jsou personalista a vybraní specialisté. Členy výběrové komise se nemohou stát osoby v přímé podřízenosti k obsazovanému systemizovanému místu nebo osoby v příbuzenském vztahu k některému z uchazečů. Výběrová komise nejpozději do 4 týdnů po skončení lhůty pro podání přihlášek zhodnotí přihlášené uchazeče. V tomto termínu zároveň sdělí výsledek těm uchazečům, kteří nesplnili stanovené požadavky a vrátí jim jejich doklady.

S vybranými uchazeči vede komise zpravidla osobní pohovory a v případě potřeby dalšími metodami ověří jejich vhodnost pro zastávání systemizovaného místa. Současně též ověří možnost jejich uvolnění z dosavadního zaměstnání. O celkovém zhodnocení uchazečů a výsledcích výběrového řízení pořídí výběrová komise zápis, který podepíší všichni členové výběrové komise. Zápis o výsledcích výběrového řízení předloží komise bezprostředně vyhlášovatelům k rozhodnutí o obsazení systemizovaného místa. Statutární orgán sděluje účastníkům výběrového řízení výsledek do 14 dnů po rozhodnutí a vrátí doklady nepřijatých uchazečů. Nebylo-li možno obsadit systemizované místo výběrovým řízením, rozhodne o způsobu jeho obsazení statutární orgán.

Proces před přijetím občanského zaměstnance je administrován dle § 30 - §32 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce. Výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností je v působnosti zaměstnavatele, nevyplyvá-li ze zvláštního právního předpisu jiný postup; předpoklady kladené zvláštními právními předpisy na fyzickou osobu jako zaměstnance tím nejsou dotčeny.²⁹ Zaměstnavatel smí vyžadovat v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru od fyzické osoby, která se u něj uchází o práci, nebo od jiných osob jen údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy.³⁰

Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vplynuly, a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru.³¹ V případech stanovených zvláštním právním předpisem je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se fyzická osoba před vznikem pracovního poměru podrobila vstupní lékařské prohlídce.³²

Před uzavřením pracovní smlouvy seznámí statutární orgán nebo jím pověřený zaměstnanec uchazeče o zaměstnání s jeho budoucími právy a povinnostmi a s pracovními a platovými podmínkami, za nichž bude sjednaný druh práce konat. Současně poučí uchazeče o rozsahu a účelu shromažďování, zpracovávání a uchovávání osobních údajů v rozsahu podle přílohy č. 3 pracovního řádu. V souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru nebo před uzavřením dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti lze od uchazeče o

²⁹ §30, odst. 1, zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce

³⁰ §30, odst. 2, zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce

³¹ §31, zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce

³² §32, zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce

zaměstnání vyžadovat jen ty údaje, které bezprostředně souvisejí s přijetím do zaměstnání. V případech, kdy to vyplývá z právních předpisů nebo kdy to je pro výkon práce potřebné, zajistí, aby se uchazeč o zaměstnání před sjednáním pracovní smlouvy (před jmenováním) podrobil vstupní lékařské prohlídce v zařízení poskytujícím závodní preventivní péči.³³

Uchazeč o zaměstnání předloží statutárnímu orgánu nebo jím pověřenému zaměstnanci doklady a písemnosti potřebné pro sjednání pracovního poměru, kterými jsou např. vyplněný osobní dotazník, doklady o dosaženém vzdělání (tj. výuční list, maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom společně s vysvědčením o státní závěrečné zkoušce, včetně nostrifikace těchto dokladů při absolvování zahraničních škol), průkaz o zdravotním pojištění, doklad o skončení předchozího pracovního poměru (potvrzení o zaměstnání, tzv. zápočtový list) nebo doklad o vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání u úřadu práce, občanský průkaz, doklad o vstupní lékařské prohlídce, prohlášení o zdravotním postižení a pobírání starobního důchodu, invalidního důchodu (nejsou-li tyto údaje uvedeny v dotazníku) a u bývalých vojáků z povolání potvrzení Vojenského úřadu sociálního zabezpečení o vzniku nároku na starobní důchod. Vzniká-li pracovní poměr jmenováním, předloží přijímaný uchazeč lustrační osvědčení, s výjimkou uchazeče o zaměstnání narozeného po 1. prosinci 1971. Další doklady se předkládají, jen je-li to nezbytné pro výkon sjednávaného druhu práce, například životopis, výpis z rejstříku trestů, osvědčení o oprávněnosti přístupu k utajovaným informacím apod. Originály dokladů a úředně ověřené kopie se po kontrole údajů neprodleně vrátí uchazeči o zaměstnání. Tento postup se přiměřeně použije i při sjednávání dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.³⁴ Sjednat pracovní poměr s cizincem na volné pracovní místo je možné za podmínek stanovených zákonem.³⁵ V případech, kdy má být zaměstnanec zařazen na pracovním místě, kde je jeho manžel/ka, partner/ka rodič, prarodič, druh/družka, dítě, vnuk/vnučka a sourozenec v pozici vedoucího nebo podřízeného, musí být nejbližší nadřízený vedoucí na tuto skutečnost upozorněn a zajistit zvýšeným dohledem povinnost zaměstnavatele k zachování rovného zacházení a zákazu diskriminace.³⁶

Pracovní poměr se sjednává zpravidla na dobu neurčitou. Pokud je sjednáván pracovní poměr na dobu určitou, platí pravidla vymezená v zákoníku práce. Pro tyto účely se týmiž účastníky rozumí Česká republika - organizační složka státu Ministerstvo obrany a zaměstnanec.³⁷ Pracovní poměr se vždy zakládá písemnou pracovní smlouvou. Pracovní smlouvu za organizační celek uzavírá jménem České republiky - organizační složky Ministerstva obrany statutární orgán. V pracovní smlouvě musí být dohodnut druh práce, místo jejího výkonu a den nástupu do práce. Pracovní smlouva se uzavírá nejpozději v den nástupu do práce. Dnem nástupu do práce se stanoví nejpozději patnáctý den v měsíci. Výjimku, v odůvodněných případech, může povolit státní tajemník v MO.³⁸

Pracovní místa vedoucích zaměstnanců, která jsou obsazována jmenováním, stanoví zvláštní vnitřní předpis. 11) Jmenování a odvolání může provádět výlučně ministr obrany ČR. Pracovní poměr vzniká dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance. Jmenování musí být provedeno a jmenovací dekret zaměstnanci doručen nejpozději v den, kterým je zaměstnanec jmenován k výkonu vedoucího pracovního místa.

³³ Pracovní řád MO Praha, 2008, odst. 16, 2008, 4. doplněk

³⁴ Pracovní řád MO Praha, 2008, odst. 17, 2008, 4. doplněk

³⁵ Pracovní řád MO Praha, 2008, odst. 18, 2008, 4. doplněk

³⁶ Pracovní řád MO Praha, 2008, odst. 19, 2008, 4. doplněk

³⁷ Pracovní řád MO Praha, 2008, odst. 20, 2008, 4. doplněk

³⁸ Pracovní řád MO Praha, 2008, odst. 21, 2008, 4. doplněk

Jmenování, ke kterému dojde se souhlasem zaměstnance po vzniku pracovního poměru, se považuje za změnu pracovního poměru.³⁹

Druh práce se v pracovní smlouvě označí podle příslušného katalogu prací. Jednotlivé druhy prací podle katalogu lze v případě potřeby podle konkrétních podmínek a potřeb i kumulovat. K bližšímu vymezení druhu práce musí být zpracován popis pracovní činnosti. Popis pracovní činnosti je jednostranným aktem zaměstnavatele, který schvaluje statutární orgán a s nímž je zaměstnanec prokazatelně seznámen.⁴⁰

Jako místo výkonu práce se v pracovní smlouvě sjednává zpravidla sídlo organizačního celku, (tj. obec, popř. část obce, ve které se organizační celek nebo jeho pracoviště nebo odloučená pracoviště nacházejí). Je-li v pracovní smlouvě sjednáno místo výkonu práce širěji, považuje se za pravidelné pracoviště ta část obce, ze které pro účely cestovních náhrad nejčastěji začínají pracovní cesty zaměstnance.⁴¹

V pracovní smlouvě se sjedná i zařazení zaměstnance do platové třídy. Pokud bude zaměstnanec vyslán na pracovní cesty, musí být sjednána i tato podmínka. Mimo to lze v pracovní smlouvě dohodnout i další náležitosti, na kterých mají účastníci zájem, např. zkušební dobu, kratší pracovní dobu, lhůty pro sdělení termínu vykonání pracovní cesty, určování do pracovní pohotovosti, souhlas se zpracováváním osobních údajů apod.⁴²

Statutární orgán nebo jím pověřený zaměstnanec seznámí nejpozději v den nástupu do práce zaměstnance s popisem pracovní činnosti, s tímto Pracovním řádem, s předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP), jež musí zaměstnanec při své práci dodržovat, s předpisy o ochraně utajovaných informací, protipožárními předpisy, dalšími vnitřními předpisy, vztahujícími se k vykonávané práci a kolektivními smlouvami a informuje zaměstnance o případném působení rizikových faktorů při výkonu práce.⁴³

Zaměstnanec vykonává podle pokynů nadřízených vedoucích zaměstnanců všechny práce odpovídající druhu práce sjednanému v pracovní smlouvě, a to na kterémkoliv pracovišti organizačního celku v místě výkonu práce sjednaném v pracovní smlouvě. Ujednání v pracovní smlouvě či popisu pracovní činnosti o konání dalších prací „dle pokynů vedoucích“ nad rámec sjednaného druhu práce je neplatné.⁴⁴

Základní povinnosti zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců plynoucí z pracovního poměru nebo dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, jakož i výkonu jiné výdělečné činnosti jsou upraveny zákoníkem práce. Žádost o předchozí souhlas s podnikáním popřípadě s výkonem výdělečné činnosti, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, podává zaměstnanec statutárnímu orgánu, který je oprávněn tento souhlas zaměstnanci udělit nebo udělený souhlas písemně s uvedením důvodů odvolat.⁴⁵

³⁹ Pracovní řád MO Praha, 2008, odst. 22, 2008, 4. doplněk

⁴⁰ Pracovní řád MO Praha, 2008, odst. 23, 2008, 4. doplněk

⁴¹ Pracovní řád MO Praha, 2008, odst. 24, 2008, 4. doplněk

⁴² Pracovní řád MO Praha, 2008, odst. 25, 2008, 4. doplněk

⁴³ Pracovní řád MO Praha, 2008, odst. 26, 2008, 4. doplněk

⁴⁴ Pracovní řád MO Praha, 2008, odst. 27, 2008, 4. doplněk

⁴⁵ Pracovní řád MO Praha, 2008, odst. 28, 2008, 4. doplněk

5. Proces náboru, výběru a přijímání státních zaměstnanců

Služba se vykonává ve služebním poměru na dobu neurčitou nebo na dobu určitou.⁴⁶ Státní zaměstnanci vykonávají službu zpravidla ve služebním poměru na dobu neurčitou.⁴⁷ Do služebního poměru na dobu určitou se vždy přijme osoba, která dosud úspěšně nevykonala úřednickou zkoušku. Na dobu určitou lze přijmout osobu rovněž v případech tehdy, je-li třeba nahradit dočasně nepřítomného zaměstnance.⁴⁸ Další případy, ve kterých lze s ohledem na zvláštní povahu služby přijmout osobu do služebního poměru na dobu určitou, stanoví vláda nařízením.⁴⁹ Do služebního poměru lze přijmout pouze osobu, u které lze předpokládat, že bude ve službě dodržovat demokratické zásady ústavního pořádku České republiky a řádně vykonávat službu.⁵⁰ Do služebního poměru se osoba přijímá rozhodnutím služebního orgánu. Spolu s rozhodnutím o přijetí do služebního poměru rozhodne služební orgán o zařazení státního zaměstnance na služební místo nebo o jmenování státního zaměstnance na služební místo představeného.⁵¹ Na přijetí do služebního poměru, zařazení na služební místo a na jmenování na služební místo představeného není nárok.⁵²

Na obsazení volného služebního místa se koná výběrové řízení.⁵³ Výběrového řízení se může zúčastnit státní zaměstnanec nebo jiná osoba za podmínek stanovených tímto zákonem.⁵⁴ Státní zaměstnanec podá služebnímu orgánu žádost o zařazení na služební místo nebo jmenování na služební místo představeného, které má být na základě výběrového řízení obsazeno.⁵⁵ Jiná osoba podá služebnímu orgánu žádost o přijetí do služebního poměru, jejíž součástí je též žádost o zařazení na služební místo nebo jmenování na služební místo představeného, které má být na základě výběrového řízení obsazeno.⁵⁶ Výběrové řízení podle odstavce 1 se nekoná, postupuje-li se podle § 47, § 49 odst. 2 až 5, § 51 odst. 5 nebo 6, § 61, 67 nebo 70. Výběrové řízení se dále nekoná, jedná-li se o zařazení státního zaměstnance na služební místo uvolněné v souvislosti s vysláním k výkonu služby v zahraničí; to neplatí, jde-li o služební místo představeného. Výběrové řízení se též nekoná, obsazuje-li se volné služební místo postupem podle jiného zákona.⁵⁷ Výběrové řízení vyhlašuje služební orgán na úřední desce, dále se zveřejní v informačním systému o státní službě. Právní účinky má zveřejnění na úřední desce.⁵⁸

Oznámení o vyhlášení výběrového řízení musí obsahovat údaje o⁵⁹:

- a) předpokladech a požadavcích podle § 25,
- b) služebním místě, které má být na základě výběrového řízení obsazeno,
- c) oboru služby, jehož se výběrové řízení týká,
- d) tom, zda se jedná o obsazení služebního místa, na němž je služba vykonávána ve služebním poměru na dobu neurčitou nebo na dobu určitou, v případě služebního poměru na dobu určitou též dobu jeho trvání,

⁴⁶ § 20, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁴⁷ § 21, odst. 1, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁴⁸ § 21, odst. 2, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁴⁹ § 21, odst. 3, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁵⁰ § 22, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁵¹ § 23, odst. 1, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁵² § 23, odst. 2, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁵³ § 24, odst. 1, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁵⁴ § 24, odst. 2, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁵⁵ § 24, odst. 3, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁵⁶ § 24, odst. 4, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁵⁷ § 24, odst. 5, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁵⁸ § 24, odst. 6, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁵⁹ § 24, odst. 7, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

- e) zákazu konkurence, je-li pro služební místo stanoven,
- f) zařazení do platové třídy,
- g) datu, do kterého musí být podána služebnímu orgánu žádost o přijetí do služebního poměru nebo v případě státního zaměstnance žádost o zařazení na služební místo nebo jmenování na služební místo představeného.

Žádosti podle odstavců 3 a 4 se podávají písemně v českém jazyce; vzory žádostí zveřejní Ministerstvo vnitra na svých internetových stránkách.⁶⁰

Žadatel o přijetí do služebního poměru musí⁶¹:

- a) být státním občanem České republiky, občanem jiného členského státu Evropské unie nebo občanem státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru,
- b) dosáhnout věku 18 let,
- c) být plně svéprávný,
- d) být bezúhonný,
- e) dosáhnout vzdělání stanoveného tímto zákonem a
- f) mít potřebnou zdravotní způsobilost.

Výběrová komise má 3 členy. V ministerstvu nebo v Úřadu vlády její členy jmenuje a odvolává státní tajemník, z toho 2 členy na návrh příslušného ředitele odboru. V jiném služebním úřadu jmenuje a odvolává členy výběrové komise vedoucí služebního úřadu.⁶² Výběrová komise vybere z žadatelů, kteří ve výběrovém řízení uspěli, 3 nejvhodnější žadatele a sestaví pořadí dalších žadatelů, kteří ve výběrovém řízení uspěli, a seznam žadatelů, kteří ve výběrovém řízení neuspěli. V případě postupu podle § 27 odst. 4 věty druhé se žadatelé, se kterými nebyl proveden pohovor, považují za žadatele, kteří ve výběrovém řízení neuspěli. Služební orgán vybere v dohodě s bezprostředně nadřízeným představeným jednoho žadatele z 3 nejvhodnějších žadatelů; dohoda je písemná.⁶³ Pokud ve výběrovém řízení neuspěli alespoň 3 žadatelé, služební orgán vybere v dohodě s bezprostředně nadřízeným představeným z těch, kteří uspěli. Pokud všichni 3 nejvhodnější žadatelé z výběrového řízení odstoupili, služební orgán vybere v dohodě s bezprostředně nadřízeným představeným dalšího v pořadí z těch žadatelů, kteří uspěli. Dohoda mezi služebním orgánem a bezprostředně nadřízeným představeným podle tohoto odstavce je písemná.⁶⁴ V případě, že žádný žadatel ve výběrovém řízení neuspěl nebo služební orgán žádného žadatele postupem podle odstavce 2 nebo 3 nevybral, výběrové řízení se zruší a vyhlásí se nové výběrové řízení. Ustanovení § 24 odst. 5 není dotčeno.⁶⁵ Služební orgán zajistí po uzavření dohody podle odstavce 2 nebo 3 vstupní lékařskou prohlídku vybraného žadatele podle zákona o specifických zdravotních službách. Pokud vybraný žadatel nemá potřebnou zdravotní způsobilost, považuje se dohoda podle odstavce 2 nebo 3 od počátku za neplatnou.⁶⁶ Má-li být na základě výsledku výběrového řízení na volné služební místo zařazena nebo na volné služební místo představeného jmenována osoba, která dosud úspěšně nevykonala úřednickou zkoušku, přijme se tato osoba do služebního poměru na dobu určitou, a to s trváním 12 měsíců, nebyla-li v oznámení o vyhlášení výběrového řízení na obsazení volného služebního místa uvedena doba kratší.⁶⁷ Má-li být na základě výsledku výběrového řízení na volné služební místo zařazena nebo na volné služební místo představeného jmenována osoba, která není státním zaměstnancem, nebo osoba, která dosud

⁶⁰ § 24, odst. 8, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁶¹ § 25, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁶² § 28, odst. 1, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁶³ § 28, odst. 2, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁶⁴ § 28, odst. 3, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁶⁵ § 28, odst. 4, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁶⁶ § 28, odst. 5, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁶⁷ § 29, odst. 1, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

úspěšně nevykonala úřednickou zkoušku, stanoví se jí zkušební doba v délce 6 měsíců. O dobu celodenních překážek ve službě, pro které státní zaměstnanec nekoná službu v průběhu zkušební doby, a o dobu celodenní dovolené se zkušební doba prodlužuje.⁶⁸

Rozhodnutí o přijetí do služebního poměru kromě obecných náležitostí podle správního řádu obsahuje⁶⁹:

- a) jméno, popřípadě jména, a příjmení, popřípadě i akademický titul,
- b) datum a místo narození,
- c) obor služby,
- d) služební místo,
- e) den vzniku služebního poměru a den nástupu do služby,
- f) údaj o tom, zda služba bude vykonávána ve služebním poměru na dobu neurčitou nebo na dobu určitou, v případě služebního poměru na dobu určitou též dobu jeho trvání,
- g) služební úřad, v němž státní zaměstnanec bude vykonávat službu, a služební působiště,
- h) služební označení,
- i) zkušební dobu,
- j) platové zařazení,
- k) délku kratší služební doby, byla-li povolena.

Rozhodnutí o zařazení na služební místo a rozhodnutí o jmenování na služební místo představeného kromě obecných náležitostí podle správního řádu obsahuje⁷⁰:

- a) jméno, popřípadě jména, a příjmení, popřípadě i akademický titul,
- b) datum a místo narození,
- c) obor služby,
- d) služební místo,
- e) den nástupu do služby na služebním místě,
- f) údaj o tom, zda služba bude na služebním místě vykonávána na dobu neurčitou nebo na dobu určitou, v případě doby určité též její trvání,
- g) údaj o tom, zda a jak se mění doba trvání služebního poměru, jde-li o jmenování státního zaměstnance vykonávajícího dosud službu ve služebním poměru na dobu určitou,
- h) služební úřad, v němž státní zaměstnanec bude vykonávat službu, a služební působiště,
- i) služební označení,
- j) platové zařazení,
- k) délku kratší služební doby, byla-li povolena.

Služební poměr vzniká dnem, který je uveden v rozhodnutí o přijetí do služebního poměru.⁷¹ Nenastoupí-li státní zaměstnanec do služby v den, který je uveden v rozhodnutí o přijetí do služebního poměru, aniž by mu v tom bránila závažná překážka, nebo neuvědomí-li služební orgán o vzniku této překážky do 7 dnů, služební orgán rozhodnutí o přijetí do služebního poměru zruší s účinky ode dne vzniku služebního poměru.⁷² Státní zaměstnanec skládá služební slib v den nástupu do služby. Služební slib zní: „Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu státní služby se budu řídit právními a služebními předpisy a v souladu s nimi příkazy představených. Své povinnosti budu vykonávat řádně, nestranně, svědomitě, odborně a v zájmu České republiky, nebudu zneužívat postavení státního zaměstnance a budu se chovat a jednat

⁶⁸ § 29, odst. 2, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁶⁹ § 30, odst. 1, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁷⁰ § 30, odst. 2, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁷¹ § 31, odst. 1, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁷² § 32, odst. 1, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

tak, aby nebyla ohrožena důvěra ve státní službu.“⁷³ Služební slib se skládá před služebním orgánem.⁷⁴ Služební slib je složen, jestliže po přečtení slibu prohlásí státní zaměstnanec „Tak slibuji!“ a podepíše se na úředním záznamu o složení služebního slibu. V úředním záznamu o složení služebního slibu musí být uvedeno datum a místo složení služebního slibu. Úřední záznam o složení služebního slibu se založí do osobního spisu státního zaměstnance.⁷⁵ Bylo-li složení služebního slibu odmítnuto nebo byl-li složen služební slib s výhradou, služební poměr se považuje od počátku za neexistující.⁷⁶

Závěr

Personální marketing je jednou z důležitých činností řízení lidských zdrojů, na který navazují další personální činnosti a to nábor, výběr a přijetí do služebního nebo pracovního poměru. Ozbrojené síly České republiky realizují nábor, výběr a přijetí vojenských profesionálů prostřednictvím Agentury personalistiky AČR. K oslovení zájemců používají nástroje personálního marketingu tj. nástroje podporující komunikaci s trhem práce a nástroje podporující kvalitu poptávky na trhu práce. Proces náboru a výběru vojenských profesionálů se skládá z šesti subprocesů – náboru, profesního poradenství, administrace podání žádosti, výběru, zařazení na systemizované místo a administrace povolání do služebního poměru vojáka z povolání. Na výběru vojenských profesionálů se podílí také vojenské nemocnice, které provádí vyšetření dle platné legislativy a vnitřních dokumentů rezortu. U občanských zaměstnanců probíhá nábor, výběr a přijetí dle platných zákonů a to zejména zákoníku práce, zákona o vysokých školách a pracovního řádu MO. U státních zaměstnanců se realizuje nábor, výběr a přijetí zaměstnance dle zákona o státní službě, který přesně definuje předpoklady pro přijetí, výběrové řízení, rozhodnutí o přijetí, rozhodnutí o zařazení na služební místo a vznik služebního poměru včetně služebního slibu.

Kontrolní otázky ke kapitole

1. Charakterizujte pojem personální marketing a objasněte jeho podstatu a historii.
2. Vysvětlete marketingový mix a charakterizujte interní a externí personální marketing.
3. Proč zaměstnavatelé budují značku a na jaké faktory bývá zaměřena hodnotová nabídka?
4. Charakterizujte současné nástroje personálního marketingu ozbrojených sil ČR.
5. Jakou institucí je personální marketing v resortu obrany zabezpečován a jaká jsou používána sociální média a sociální sítě?
6. Objasněte proces náboru, výběru a přijetí vojenského profesionála.
7. Vysvětlete proces náboru, výběru a přijetí občanského zaměstnance.
8. Objasněte proces náboru, výběru a přijetí státního zaměstnance.

Seznam odborných zdrojů ke kapitole

1. *Bílá kniha o obraně*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – odbor komunikace a propagace, 2011. ISBN 978-80-7278-564-3.
2. *Dlouhodobý výhled pro obranu 2030*. 1. vydání. Praha: Ministerstvo obrany České republiky - odbor prezentační a produkční VHÚ Praha, 2015. ISBN 978-80-7278-666-4.
3. *Koncepce výstavby armády České republiky 2025*. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2015.
4. *Metodika doplňování personálu*. Praha: Agentura personalistiky Armády ČR, 2015.
5. *Pracovní řád MO*, 2008, 4. doplněk.

⁷³ § 32, odst. 2 zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁷⁴ § 32, odst. 3, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁷⁵ § 32, odst. 4, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

⁷⁶ § 32, odst. 5, zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

6. *Řád výběrového řízení pro obsazení míst akademických pracovníků Univerzity obrany v Brně.* 2017.

5. *Statistická ročenka 2017.* Praha: Agentura personalistiky Armády ČR, 2017.

Zákony, vyhlášky a normy:

1. Zákon č. 221/1999 Sb., *o vojácích z povolání*, v platném znění změn a doplňků.

2. Zákon č. 262/2006 Sb., *zákoník práce*, v platném znění změn a doplňků.

3. Zákon č. 234/2014 Sb., *o státní službě*, v platném znění změn a doplňků.

4. Zákon č. 111/1998 Sb., *o vysokých školách*, v platném znění změna doplňků.