



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Analýza spolupráce personalisty a psychologa  
ve výběrovém řízení Policie České republiky

Analysis of the Cooperation of Personnel Clerk and  
Psychologist in the Selection Procedure of the Czech  
Police

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Mgr. Michal Walter

AINOVÁ

NIKOL

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Ainová Jméno: Nikol Osobní číslo: 423387  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: Katedra inženýrské pedagogiky  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Analýza spolupráce personalisty a psychologa ve výběrovém řízení Policie České Republiky

Název bakalářské práce anglicky:  
Analysis of the Cooperation of Personnel Clerk and Psychologist in the Selection Procedure of the Czech Police

Pokyny pro vypracování:  
Cílem práce je definovat proces získávání a výběru pracovníků. Zjistit jaké má možnosti a kompetence personalista a psycholog. Přínosem práce je navrhnout vhodné postupy a metody výběrového řízení a tím i ulehčení spolupráce personalisty a psychologa. Osnova: Úvod - Cíl práce.  
Teoretická část - Získávání a výběr pracovníků, Funkce personalisty a psychologa a jejich spolupráce v procesu výběru pracovníků. Praktická část - Policie ČR, Získávání, nábor a výběr pracovníků do služebního poměru, Náborový bootcamp, Dotazníkové šetření, SWOT analýza, Vyhodnocení a Závěr.

Seznam doporučené literatury:  
●1. ATKINSON, Rita. Psychologie. 1995 ●2. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 2007. ●3. ČÍRTKOVÁ, Ludmila. Policejní psychologie, 2000. ●4. DALE, Margaret. Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty, 2007. ●5. HORZINKOVÁ, Eva, ČECHMÁNEK, Břetislav. Zákon o Policii České republiky a související předpisy, 1999. ●6. KOLMAN, Ludek. Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory, 2004. ●7. MAYEROVÁ, Marie, Zbyněk BUREŠ a Jiří RŮŽIČKA. Psychologie v ekonomické praxi. 1996.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
PhDr. Mgr. Michal Walter, OSVČ - Psychologické poradenství a diagnostika, Praha

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 15.1.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 8.5.2016

Platnost zadání bakalářské práce: letní semestr 2017

M. Walter Podpis vedoucí(ho) práce  
sl Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
Ainová Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

17-01-2016 Datum převzetí zadání  
Ainová Podpis studenta(ky)

AINOVÁ, Nikol. *Analýza spolupráce personalisty a psychologa ve výběrovém řízení Policie České republiky*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci na téma „Analýza spolupráce personalisty a psychologa ve výběrovém řízení Policie České republiky“ vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 14. 08. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Chtěla bych tímto poděkovat panu PhDr. Mgr. Michalu Walterovi za podnětné připomínky při vedení mé bakalářské práce a za čas, který mi věnoval při řešení dané problematiky.

V neposlední řadě mé poděkování patří panu plk. Mgr. Vladimíru Voskovi, z oddělení vedoucího psychologa Policejního prezidia ČR, za pomoc při zpracování zkoumaných datových souborů a všem zúčastněným z personálního oddělení, kteří mi předali potřebné informace k vypracování této analýzy.

# **Abstrakt**

Cílem této bakalářské práce je zanalyzovat spolupráci personalisty a psychologa ve výběrovém řízení, kdy vzniká spolupráce a jakým způsobem probíhá. Bakalářská práce se opírá o dva prameny informací, prvním je sběr a zkoumání dokumentů, druhým zdrojem jsou polostandardizované rozhovory a dotazníkové šetření. Analýza spolupráce je řešena metodou SWOT. Vyhodnocení aktuálního stavu poskytuje možnosti zavedení změn a úpravy metod výběrových řízení.

## **Klíčová slova**

Personalista, psycholog, policejní psycholog, výběrové řízení, spolupráce, výběrový kemp, policie.

# **Abstract**

The aim of this bachelor thesis is to analyse the cooperation between the HR and the psychologist in the recruitment procedure of the Czech Police. It discusses when the cooperation starts and how the cooperation looks like. The work is based on two sources of information, the first is the collection and examination of documents, the second source is semi structured interviews and questionnaire survey. The analysis of cooperation is solved by SWOT analysis. Evaluation of the current status provides opportunities for introducing changes and modifying the recruitment methods.

## **Key words**

Personnel clerk, psychologist, police psychologist, selection, cooperation, selection camp, police.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>6</b>
<b>1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>8</b>
1.1 Získávání pracovníků.....	8
1.1.1 Analýza pracovního místa.....	9
1.1.2 Specifikace požadavků na pracovníka .....	10
1.1.3 Zdroje získávání uchazečů.....	11
1.1.4 Dokumenty požadované od uchazečů .....	11
1.1.5 Předvýběr uchazečů .....	11
1.2 Výběr pracovníků.....	12
1.2.1 Volba metod výběru.....	13
1.2.2 Metody výběrového řízení.....	13
1.2.3 Posouzení výběrových metod .....	17
1.2.4 Závěrečný výběr.....	19
<b>2 SPOLUPRÁCE PERSONALISTY A PSYCHOLOGA</b> .....	<b>19</b>
2.1 Funkce personalisty .....	20
2.2 Funkce psychologa.....	20
2.3 Funkce policejního psychologa.....	21
2.3.1 Oblast personalistiky.....	22
2.4 Etika ve výběrovém řízení .....	23
2.5 Výzkumné otázky .....	23
<b>3 POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY</b> .....	<b>25</b>
3.1 Charakteristika Policie České republiky .....	25
3.1.1 Organizační struktura Policie ČR.....	26
3.1.2 Početní stavy Policie ČR.....	27
3.1.3 Organizační struktura krajského ředitelství .....	28
3.2 Personální oddělení.....	29
3.2.1 První kontakt s uchazečem.....	29
3.3 Oddělení psychologických služeb .....	29
3.3.1 Činnost policejního psychologa.....	30
3.3.2 Psychodiagnostická činnost.....	30



<b>4</b>	<b>ZÍSKÁVÁNÍ (NÁBOR) A VÝBĚR DO SLUŽEBNÍHO POMĚRU .....</b>	<b>32</b>
4.1	Nábor policistů .....	32
4.2	Výběr zaměstnanců k PČR .....	33
4.2.1	Přijímací řízení do pracovním poměru .....	33
4.2.2	Přijímací řízení do služebního poměru .....	33
4.2.3	Výběrové řízení u služebních míst.....	35
4.2.4	Výběrové řízení u speciálních zásahových jednotek.....	35
4.3	Výběrový kemp .....	36
4.3.1	Hodnocení výběrových kempů.....	38
4.4	Grafologie .....	39
4.5	SWOT Analýza .....	39
4.5.1	Silné stránky .....	40
4.5.2	Slabé stránky .....	40
4.5.3	Příležitosti .....	40
4.5.4	Hrozby .....	40
4.6	Dotazníkové šetření.....	41
4.7	Polostandardizovaný rozhovor .....	44
4.8	Návrhy a doporučení.....	44
	<b>Závěr .....</b>	<b>45</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>46</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>47</b>
	<b>Seznam použitých obrázků .....</b>	<b>47</b>
	<b>Seznam schémat .....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam grafů a obrázků .....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>48</b>

# Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou náboru a výběru zaměstnanců k Policii České republiky, dále zkoumá vztah a spolupráci mezi personalistou a psychologem. Práce se opírá o dva prameny informací, prvním je sběr a zkoumání dokumentů, druhým zdrojem jsou polostandardizované rozhovory a dotazníkové šetření se zaměstnanci personálního a psychologického oddělení Policie České republiky.

Cílem této bakalářské práce je v první kapitole teoretické části definovat proces získávání a výběru pracovníků. Této problematice se dosavadní odborné texty věnují velmi okrajově a nebylo lehké vymezit, do jaké hloubky spolu personalista a psycholog spolupracují. Z tohoto důvodu je v bakalářské práci obsažen i stručný popis druhů výběrových řízení, metod výběru a závěrečný výběr. Druhá kapitola teoretické části se snaží vymezit pojmy personalista, psycholog a policejní psycholog, jaké mají zaměření a funkce. Praktická část se věnuje v třetí kapitole charakteristice Policie České republiky, vymezení činností, organizační struktury, analýze početních stavů PČR a vymezení funkcí personalisty a psychologa. Ve čtvrté kapitole je vypracován průběh výběrových řízení k Policii České republiky. Tato část se věnuje také tomu, jak personalista s psychologem během výběrového řízení spolupracuje. Přínosem práce je analýza momentálního stavu a tím umožnit zlepšení a ulehčení spolupráce v celém procesu výběru pracovníků. V závěrečné části bakalářské práce je mimo jiné vypracovaná SWOT analýza, která popisuje hrozby a příležitosti spolupráce mezi odděleními. Výsledek dotazníkového šetření ukazuje míru podílu stráveného s uchazečem během výběrového a přijímacího řízení. Výsledky rozhovorů pak ukazují směry, na kterých se chtějí oddělení podílet v následujících letech.

Metodologicky je praktická část zpracována na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu, tak aby naplnila cíl stanovených výzkumných otázek na konci teoretické části. Kvalitativní výzkum se zabývá popisem procesu spolupráce, vztahu mezi personalistou a psychologem a okolnostmi ovlivňující jejich spolupráci. Pro zpracování kvantitativního výzkumu byl použit standardizovaný dotazník a výsledky výzkumu byly zpracovány do grafů.

Seznam použitých zkratk:

- PČR, Policie ČR – Policie České republiky
- AC – Assessment centre
- SKPV – služba kriminální policie a vyšetřování
- KŘP – krajské ředitelství policie
- Per. – personalista
- Psy. – psycholog
- Bo. – instruktor služební přípravy, slangově PČR používá „bojař“
- „Boot camp“ - výběrový kemp

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Úkolem této personální činnosti je obsadit volná místa v organizaci novými pracovníky v požadované kvalitě a množství. Personální oddělení se vždy snaží uspokojit podnikovou potřebu lidských zdrojů v co nejkratší době a s co nejmenšími náklady. Proces získávání a výběru pracovníků má spojitost i s procesem plánování a analýzy pracovního místa.

Existují tři fáze výběru pracovníků: definování požadavků, přilákání uchazečů a poté vybírání uchazečů. Hlavním cílem efektivního získávání a výběru pracovníků je podrobná znalost obsazovaného pracovního místa, která vychází z analýzy a popisu pracovních míst. Popis pracovního místa uvádí základní informace o pracovním místě, určuje cíl práce, kompetence, vztahy podřízenosti a nadřízenosti, pracovní úkoly atd.

Dále mohou být vymezeny podmínky pozice, s kterými by měl být pracovník obeznámen před zahájením pracovního poměru. Mezi tyto podmínky patří místo výkonu práce, mzda či plat, pracovní doba apod. Zdroje pracovních sil jsou externí a interní, neboli vnější a vnitřní. Forma a metoda získávání a výběru nových pracovníků se odvíjí od identifikace zdrojů potenciálních uchazečů. (Koubek, 2008, s. 126–127)

## 1.1 Získávání pracovníků

Hlavním cílem získávání pracovníků je vyhledání a rozpoznání vhodných zaměstnanců pro volná pracovní místa v daném termínu. Činnost získávání pracovníků spočívá v informování veřejnosti o volných pozicích, nabízení nových pracovních příležitostí. Během přijímacího procesu musí personalista získat co nejvíce potřebných informací o uchazeči.

Získávání pracovníků závisí na vnějších i vnitřních podmínkách. Mezi vnější podmínky procesu získávání patří ekonomická, sociální, demografická, technologická a politicko-legislativní situace. Vnitřní podmínky souvisí s daným pracovním místem. Mezi ně patří hlavně druh práce, požadavky na dané pracovní místo, kompetence, odměňování a péče o zaměstnance, význam a prestiž organizace apod. (Armstrong, 2007, s. 343)

Armstrong dělí získávání a výběr zaměstnanců do třech fází:

- definování požadavků na zaměstnance a obsazovanou pozici
- přilákání uchazečů z dostupných zdrojů
- vybírání těch nejlepších uchazečů

(Armstrong, 2007, s. 343)

### 1.1.1 Analýza pracovního místa

Analýza pracovních míst je dle Koubka klíčovou personální činností. Před zahájením procesu získávání a výběru pracovníků je třeba mít k dispozici všechny potřebné informace o daném pracovním místě. Z dostupných informací se provede analýza pracovního místa, kterou lze provádět různými metodami. Nejčastější metodou je rozhovor s přímým nadřízeným nebo samotnými pracovníky. Je možné také využít přímého pozorování nebo dotazníku. Většinou se používá kombinace řízeného rozhovoru a dalších metod. (Koubek, 2008, s. 43)

Analýza pracovního místa vede k určení povinností a úkolu pracovníka, oblasti zodpovědnosti a pravomocí, definování vztahu podřízenosti a nadřízenosti a vede k určení cíle pozice. Dalším důležitým kritériem pracovního místa jsou kvalifikační předpoklady, vzdělání, specifické požadavky na způsobilost k výkonu práce, praxe. Pro účely výběrového řízení je třeba mít připravené i informace o možnostech vzdělávání a potenciálu kariérního postupu.

Dle Hiršové má analýza pracovního místa využití i v dalších personálních povinnostech jako jsou:

- Nábor a rozmístování nových pracovníků
- Pomoc při vytváření organizační struktury a koncepce
- Platové hodnocení a jeho standardizace
- Podklad pro hodnocení pracovníků a plánování jejich dalšího odborného růstu
- Zlepšení poradenské péče o jednotlivé pracovníky
- Zpřesnění vzdělávacích a výcvikových programů v podnicích apod.

(Hiršová, 2005, s. 38)

Díky použití analýzy lze vytvořit popis, který slouží potřebám získávání a výběru pracovníků. Popis pracovní pozice obsahuje název pozice, zařazení v rámci podniku, definuje vazby nadřízenosti a podřízenosti, definuje hlavní náplň práce, povinnosti a úkoly pracovníka.

V případě, že již popis pracovního místa existuje, je důležité ho před započítím výběrového řízení zrevidovat a popřípadě zaktualizovat, aby přesně odrážel úkoly a požadavky pozice. Při kontrole se může stát, že volná pozice je nadbytečná a není nutné hledat nového pracovníka. Tím volná pozice zaniká a určité povinnosti lze převést na kompetentní zaměstnance. Přesné vymezení popisu pracovní pozice poskytuje zájemcům o práci objektivní informace vztahující se k dané pozici. (Koubek, 2008, s. 50).

## 1.1.2 Specifikace požadavků na pracovníka

Specifikace požadavků na pracovníka vychází z analýzy a popisu pracovního místa. Nejdůležitější požadavky jsou hlavním měřítkem výběrového řízení a musí být stanoveny před zahájením získávání a výběru. Stanovení požadavků se řídí pracovní způsobilostí, která vyjadřuje, zda je člověk připravený zvládat pracovní úkoly v rámci své pozice. Specifikace požadavků na pracovníka dle Armstronga: odborné schopnosti, požadavky na chování, odborná příprava a výcvik, zkušenosti, praxe, zvláštní požadavky atd. (Armstrong, 2007, s. 344)

Koubek rozděluje specifikace pracovního místa do několika skupin:

- fyzické předpoklady
- duševní požadavky
- požadavky na inteligenci
- dovednosti
- vzdělání a kvalifikace
- pracovní zkušenosti
- charakteristiky osobnosti a postojů
- praxe

(Koubek, 2008, s. 72-73)

Diskriminační kritéria – Při výběrovém řízení by neměla existovat žádná měřítko, která rozlišují zaměstnance na základě jejich charakteristik. Mezi diskriminační kritéria patří pohlaví, věk, vzhled, sexuální orientace, rasa, náboženské vyznání, národnost, rodinný stav, zdravotní stav, politická příslušnost či počet dětí.

Požadavky na fyzickou způsobilost – U uchazeče se posuzuje jeho zdravotní stav dle nároku pracovního místa dle Nařízení vlády č. 352/2003. Potvrzení o fyzické způsobilosti vydává pouze lékař. Lékař přihlíží k druhu činnosti, kterou uchazeč bude vykonávat. Ukázka požadavku na fyzickou způsobilost příloha 2, str. 50.

Požadavky na psychickou způsobilost – Měla by být hodnocena pouze odborným psychologem. Důvodem posouzení je zjistit osobnostní a psychické předpoklady a porovnat je s požadavky na danou pozici. Mezi dovednosti a vlastnosti se zahrnuje odolnost vůči stresu, úroveň analytického myšlení, komunikační a prezentační dovednosti, manažerský potenciál a týmová spolupráce. Další předpoklady jsou motivace, pracovní stabilita, odpovědnost, ochota pracovního nasazení a loajalita.

Morální způsobilost – Jedná se o dodržování zákonů a společenských pravidel. Posuzuje ji personalista na základě doložených referencí. (Štikar, a kol., 1992, s. 91) Trestní bezúhonnost uchazeče lze doložit výpisem z trestního rejstříku.

### **1.1.3 Zdroje získávání uchazečů**

Organizace může hledat nové zaměstnance z vnějších zdrojů nebo hledat vhodné kandidáty ze zdrojů vnitřních, nebo kombinací obou. Oba způsoby mají své výhody a nevýhody. Podle toho se také zvolí vhodné prostředky na vyhledávání budoucích pracovníků. Nevýhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů může být omezený výběr nebo převedení zaměstnance na pozici, kterou nebude schopný zvládat. Výhodou je rychlé obsazení místa, znalost uchazeče, nízké náklady, rychlé zapojení do procesu. Pokud jsou vnitřní zdroje vyčerpány a v podniku nejsou další vhodné kandidáti, přistoupí se k výběru z vnějších zdrojů. Nevýhodou této oblasti výběru jsou vyšší náklady, potřeba adaptace a orientace, neznalost podniku. Výhodou jsou širší možnosti výběru či nové nápady a postupy od nově přichozího zaměstnance. Mezi metody vnějšího náboru patří inzerce, personální agentury, úřady práce či veletrhy. (Armstrong, 1999, str. 453)

### **1.1.4 Dokumenty požadované od uchazečů**

Pro pozdější fázi výběru je velmi důležitá volba dokumentů, kterou organizace při přijímacím řízení od uchazeče vyžaduje. Poskytují potřebné informace o uchazeči a vyjadřují jeho vhodnost pro danou pracovní pozici. Většinou se požaduje životopis, reference, výpis z trestního rejstříku, doklady o vzdělání nebo lékařské potvrzení. Některé podniky používají i dotazníkové šetření. (Koubek 2008, s. 143)

Podniky většinou požadují jeden z tří typů životopisů. Nejčastěji se využívá polostrukturovaný a strukturovaný. U volného životopisu je obsah na samotném uchazeči. V polostrukturovaném životopisu uchazeč musí uvést základní údaje stanovené organizací a doplní ostatní informace podle svého uvážení. Strukturovaný životopis poskytuje standardní informace, usnadňuje vyhledávání a jsou přesně stanoveny, jaké má mít životopis náležitosti. (Koubek 2008, s. 145)

### **1.1.5 Předvýběr uchazečů**

Při této fázi dochází k selekci uchazečů, porovnáním předložených dokumentů s požadavky na obsazovanou pracovní pozici. Ti, kteří splňují požadavky a jsou vhodní pro volnou pracovní pozici, jsou pozváni do další fáze výběru. Na základě předvýběru je pak sestaven seznam kandidátů, kteří jsou poté pozváni k výběrovému řízení. (Němec a kolektiv 2008, s. 53)

Dle Koubka v předvýběru je možné rozdělit uchazeče do tří skupin:

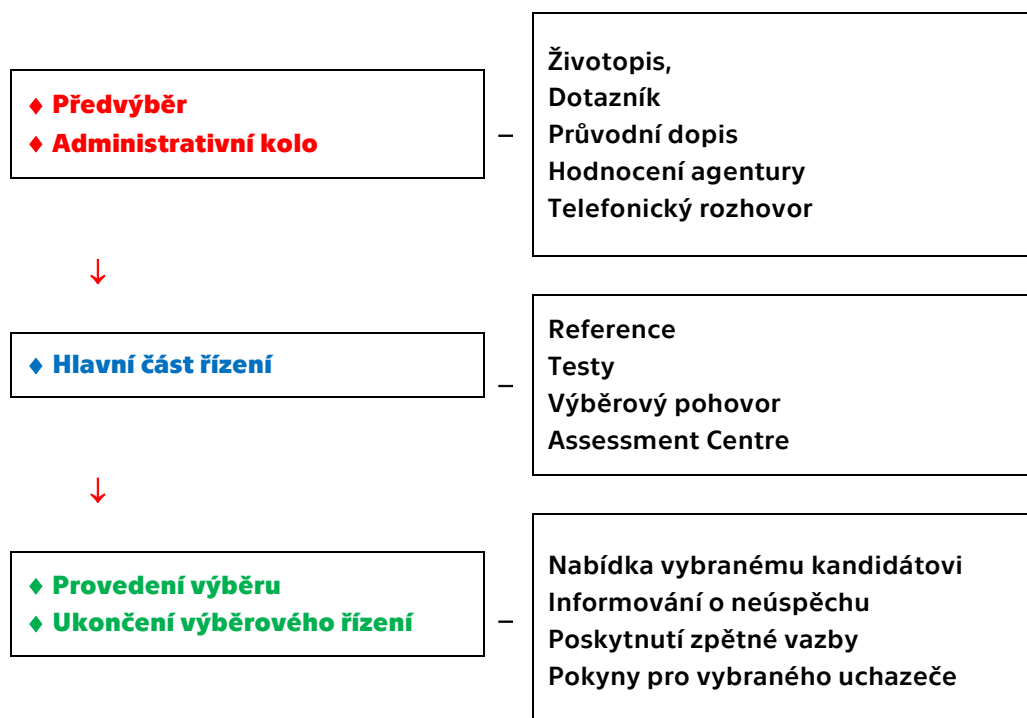
- 1. skupina – splňuje podmínky a budou pozváni k výběru.
- 2. skupina – bude oslovena, pokud se výběr z první nepodaří.
- 3. skupina – jsou nevyhovující, kteří jsou s politováním obeznámeni o tom, že nesplňují podmínky.

(Koubek 2008, s. 154)

## 1.2 Výběr pracovníků

Potenciálních zaměstnanců je velké množství, ale vybrat toho nejvhodnějšího kandidáta pro obsazovanou pracovní pozici je složitý proces. Snahou výběru je, aby kandidát splňoval všechny stanovené požadavky pro danou pozici, ale také aby byl schopen se ztotožnit s firemní kulturou a přispíval k dobrým kolegiálním vztahům na pracovišti. (Koubek 2008, s. 166-167) Popis obsazovaného pracovního místa nám specifikuje kritéria, která budou při výběru použita. Proto je důležité mít před začátkem výběrového řízení k dispozici jeho analýzu. Ve schématu 1 jsou znázorněny fáze řízení v časovém sledu:

Schéma 1 - Fáze výběrového řízení



Zdroj: Zpracováno na základě vlastního šetření

Díky kritériím dané pozice se zvolí metody výběru. Při výběru je důležité shromáždit o kandidátech co největší množství informací a podkladů. Dále se musí zvolit takové metody výběru, podle kterých se vybere nejvhodnější kandidát či kandidáti (pokud jich přijímáme více najednou), kteří budou splňovat stanovená kritéria.

Důležité jsou kvalifikační předpoklady a osobnostní charakteristiky. Profil osobnosti bývá nejsložitější, protože dovednosti a vlastnosti jsou obtížně měřitelné. Personalista by měl reprezentovat určitý zájem o nového pracovníka a jednat férově. (Němec a kolektiv 2008, s. 53)



### **1.2.1 Volba metod výběru**

Existují různé metody, které se používají při výběru pracovníků. Výběr metod závisí na charakteru volného místa. Neexistuje žádný jednotný postup pro výběr zaměstnanců a je na každé organizaci, jaký způsob je pro ně nejvhodnější a ekonomicky přijatelný. Koubek doporučuje výběrové metody kombinovat. (Koubek, 2008, s. 169)

Výběr metod závisí obvykle na personálním oddělení, na jeho personální politice a také na vedení firmy. Stěžejní částí jsou životopis, výběrový pohovor, dotazník a další dokumenty předložené od uchazeče. Dalšími metodami jsou lékařské vyšetření, reference, různé testy apod. Další metodou ve velkých organizacích je metoda Assessment Centre, která obsahuje kombinaci pohovorů, modelových situací, testů a je vhodná spíše pro manažerské pozice.

Názory odborníků se na užití jednotlivých metod liší. Zatím neexistuje žádná spolehlivá metoda výběru zaměstnanců, která by dokázala mezi probandy zvolit toho opravdu nejlepšího kandidáta. Zvolená metoda by zajistila, že kandidát bude úspěšný a bude si svědomitě plnit povinnosti obsazované funkce a bude mít pracovní chování, které podnik od něho požaduje. Ne vždy se výběr zaměstnance povede a je nutné zanalyzovat, kdy byla vytvořena chyba, abychom se příště špatného výběru vyvarovali. (Koubek, 2008, s. 175)

### **1.2.2 Metody výběrového řízení**

#### Analýza životopisu

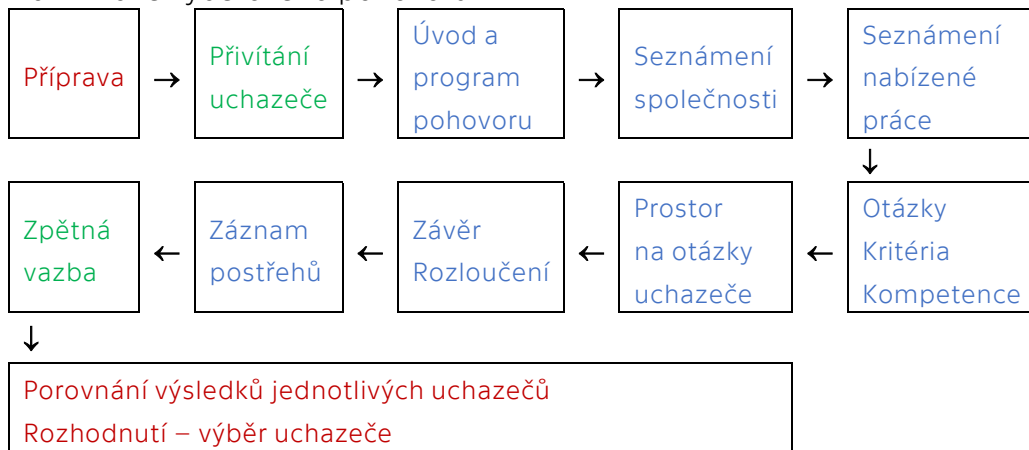
Analýza životopisu je počáteční technikou k posouzení uchazeče. Pomocí životopisu posuzujeme uchazečovy předešlé pracovní zkušenosti a dosažené vzdělání. Pokud není jasně stanovena forma životopisu a celkový vzhled nám může také pomoci při předvýběru uchazečů. Některé podniky požadují zaslat i motivační dopis psaný vlastní rukou, dopis vyjadřuje uchazečův zájem, snahu a schopnost reprezentování se. Ručně psaný dopis a životopis od uchazeče může být předložen grafologovi k jeho posouzení. Na základě rozhovoru, předá personalistovi stanovisko o uchazeči (věk, aktivita, kreativní citění atd.) (Němec a kolektiv 2008, s. 54)

#### Výběrový pohovor (interview)

Interview je v dnešní době velmi častou metodou výběru. Finančně není tato metoda tolik náročná. Bohužel může být interview časově náročnější. Prostřednictvím rozhovoru můžeme zjistit potřebné informace o uchazeči a ověřit, zda jsou uvedené informace v životopisu pravdivé. Během pohovoru jsou kandidátovi od personalisty poskytnuty informace o struktuře a chodu podniku. V průběhu zkoumáme kandidátovy osobní kvality, dovednosti, znalosti a motivaci. Je důležité, aby panovala v průběhu interview příjemná a přátelská atmosféra. Obě strany při pohovoru by měly vyjádřit svá očekávání a požadavky a zvážit reálnost jejich splnění. (Bedrnová, Nový, 2004, s. 330)

Výběrový pohovor má více forem a podob, měl být předem připraven odborně proškolenými tazateli, kteří by měli pokládat konkrétní, otevřené otázky a zároveň naslouchat. Tazatel by měl být objektivní a měl by se snažit být nestranný a nedávat na první dojem. Neměl by se spokojit s obecnými odpověďmi od uchazečů. Je důležité vědět, jaké informace chceme pohovorem zjistit a je dobré si průběh zapisovat. Na začátku pohovoru uchazeče přivítáme, sdělíme mu, jak bude celý pohovor probíhat. Ukázka průběhu pohovoru viz schéma 2 níže.

Schéma 2 - Fáze výběrového pohovoru



Zdroj: Zpracováno na základě vlastního šetření

Koubek definuje několik typů výběrových pohovorů:

- Výběrová komise – Používá se při obsazování náročnějších pozic. Výběrovou komisí většinou tvoří 3-4 členové, jako je nadřízený obsazovaného místa či vyšší nadřízený, psycholog, personalista. Výhodou je, že umožňuje z různých úhlů poznat uchazeče a porovnat poznatky s ostatními. Nevýhodou jsou náhodné otázky. Názory dominantních členů komise mohou stát nad názory ostatních.
- Skupinový pohovor – Používá se spíše pro dílčí posouzení např. osobnost uchazečů či chování ve skupině apod. Je tvořen skupinou uchazečů, jedním nebo více posuzovateli. Pohovor je náročný na přípravu a zaznamenávání posuzovatelem.
- Pohovor (1+1) – Probíhá mezi tazatelem a uchazečem. V tomto typu může dojít k subjektivnímu posouzení uchazeče. Doporučuje se pohovor opakovat, aby byl objektivnější. Používá se především na výběr pracovníků do administrativních pozic.
- Strukturovaný pohovor – Pohovor obvykle trvá půl hodiny až hodinu. Předem jsou stanoveny otázky, pořadí otázek, modelové odpovědi. Tento druh pohovoru je spolehlivější, efektivnější a přesnější, ale omezuje subjektivní hodnocení a je obtížné posoudit osobnost.

- Nestrukturovaný pohovor – Probíhá v neformálním duchu. Dopředu nejsou stanovené otázky a jejich pořadí a ani čas na celý pohovor. Struktura a obsah závisí na průběhu pohovoru a jsou pokládány nahodilé otázky. Můžeme lépe poznat osobnost uchazeče. Nevýhodou je, že nebudeme uchazeče hodnotit objektivně a na stejné úrovni.
- Polostrukturovaný pohovor – Je kombinací obou pohovorů, hlavně se snaží zajistit objektivitu a osobnost uchazečů. Zkoumáme odborné znalosti, osobnost, očekávání a motivaci. Pohovor může být rozdělen na dvě části strukturovanou a polostrukturovanou anebo se volně prolíná.

(Koubek 2008, s.179-181)

### Psychometrické testy

Tyto testy zjišťují psychologické rysy uchazečů. Různé druhy testů bývají součástí Assessment Centre. Měly by být hodnoceny pouze kvalifikovanými odborníky a psychology. Výsledky testů by měly být interpretovány tak, aby nepoškodily uchazeče. Bohužel žádný test nedokáže zcela zhodnotit schopnosti, povahu uchazeče a úspěšnost v budoucím zaměstnání. Kvůli tomu by měly být výsledky testů pouze doplňkové a neměli by být rozhodující.

Charakteristika testů:

- reliabilita
- validita
- objektivita
- standardizace

(Armstrong, 2007, s. 387-388).

Testy osobnosti – Osobnostní testy mají většinou formu dotazníku. Jejich prostřednictvím zjišťujeme osobnost uchazeče a základní rysy jeho povahy. Výsledky testů by měl interpretovat pouze kvalifikovaný psycholog, či důkladně proškolený pracovník. (Němec a kolektiv 2008, s. 55)

Testy inteligence – Zkoumají se u účastníků různé druhy myšlení, jako je verbální, matematické a abstraktní. Měly by se používat v závislosti na požadavcích a druhu pozice. Testy inteligence jsou označovány za nejosvědčenější a nejspolehlivější. V testech se zkoumá uchazečova paměť, prostorové vnímání, zacházení s čísly, schopnost úsudku a pohotovost. (Němec a kolektiv 2008, s. 55)

Testy schopností a dovedností – Testují se verbální, numerické, administrativní nebo mechanické schopnosti, dále měří dovednosti nabitě vzděláváním nebo praxí (např. test psaní apod.). Testování probíhá formou modelové situace. Jsou vhodné pro pozice, kde se požadují měřitelné a specifické dovednosti, jako u písařek nebo počítačových programátorů (Armstrong, 2007, s. 401)

### Assessment centre (AC)

Tato metoda má více účelů, kdy je možné ji použít a skládá se z více metod. AC je vhodné použít při nabírání nových zaměstnanců, obsazování manažerských funkcí, dále na pozici, ve kterých je styk se zákazníky a na pozice kam se hlásí větší počet uchazečů. AC probíhá pod dozorem zkušených pozorovatelů. (Montag, 2002, s.23)

Techniky používané v AC musí zkoumat účastníky v situacích, v nichž se zjišťované osobnostní charakteristiky uplatní. Z modelových situací se ukáže, jaké má účastník reakce, míru stressu, rozhodování, které jsou pro budoucí práci důležité. Cílem je zjištění jejich silných a slabých stránek, také AC slouží k procvičování vedení lidí, organizačních schopností a týmové práce. Je zde kladen velký důraz na zpětnou vazbu. Projekt AC by měl mít několik fází, jako je rozhodování, příprava, realizace, vyhodnocení, zpětná vazba a převedení získaných údajů do praktické podoby.

Podle Montaga (2002, s. 31) existují jednotlivé druhy cvičení:

- Individuální prezentace – Obvykle délka prezentace je 15 minut. Téma prezentace bývá přiřazeno nebo si ho uchazeč vylosuje. Je dobré nahrát přednášejícího na videokameru, průběh nám ukáže prezentační dovednosti, schopnosti vysvětlit a obhájit svůj názor.
- Řízený rozhovor – Rozhovor je většinou veden odborníkem, zkušeným personalistou nebo psychologem. Má pevnou strukturu. Důvodem je doplnit informace o účastníkovi nebo objasnění reakcí z průběhu AC. Zde lze dát účastníkovi zpětnou vazbu a naopak.
- Psychodiagnostické metody – Tyto metody by neměly v AC převládat. Vhodné je použít fyzické testy, test adaptace, standardizované osobnostní dotazníky, po případě i testy inteligence.
- Skupinová diskuse – Při diskusi by se mělo předem stanovit téma, o kterém se bude hovořit. Užitím této techniky lze zjistit umění stát si za svým názorem, aktivitu či pasivitu, ochotu přebírat zodpovědnost, komunikační dovednosti atd.
- Hraní rolí – Účastník může hrát roli různých pozic. Úkolem může být dát zaměstnanci výpověď, nebo pokud podřízený odvedl dobrou práci, tak udělit pochvalu. V této technice lze pozorovat, zda umí účastník motivovat druhé a jeho asertivitu.
- Případová studie – Účastník dostane zadání, které musí vypracovat. Často je to řešení určité situace. Hodnotí se úroveň vypracovaných odpovědí. Účastník může přednést svůj výsledek ostatním.

- Hodnocení účastníky a sebehodnocení – Typ sebehodnocení může probíhat formou dotazníku, popisem zjišťujeme určité charakteristiky, zkušenosti a názory účastníka. Hodnocení od ostatních účastníků probíhá při závěrečném zhodnocení.
- Manažerské hry – Stížností zaměstnanců, vyřizování reklamací, nebo řešení případových studií. Metoda zjišťuje schopnost rozhodování ve stresových situacích či schopnost spolupráce, prezentace, prosazení vlastních názorů, ale i naslouchání ostatních názorů.
- Třídění došlé pošty – Účastník dostane zadání, pozici, denní plán a dokumenty z praxe. Tyto dokumenty musí zpracovat ve vymezeném čase. Hodnotí se úroveň rozhodování, organizační schopnosti, míru stresu, časovou organizaci a priority. (Montag, 2002, str. 34)

### Reference

Touto metodou získáváme potřebné informace o uchazeči z jeho předešlých zaměstnání. Reference získáváme od přímého nadřízeného nebo jeho spolupracovníků, výhradně se souhlasem uchazeče. Díky tomu zjistíme, jestli je uchazeč vhodným kandidátem na pozici a zda neměl nějaké závažné problémy v předchozím zaměstnání. Také tím můžeme zjistit pravdivý důvod ukončení předešlého pracovního poměru. (Němec a kolektiv, 2008, s. 55)

## **1.2.3 Posouzení výběrových metod**

Hlavní zásadou při výběru zaměstnanců, je vybírat na základě kvalifikace, schopností a dovedností. Organizace by se měla vyvarovat diskriminačních kritérií. Je důležité, aby všichni ti, kteří vedou výběrového řízení, znali obsazovaná místa a byli k této činnosti proškoleni. Nezbytná je důkladná příprava celého procesu, aby nebyl komplikovaný a nenáročný na administraci. Při posuzování metod výběru je důležité zvážit několik kritérií. Zvolená metoda by měla mít odpovídající odbornou kvalitu. Nemělo by se zapomínat také na hlediska využitelnosti, časové náročnosti, přijatelnosti, etiky a hlediska finančních nákladů jednotlivých metod. (Kolman, 2004, s. 71)

Pro přehlednost je na další straně přiložena tabulka 1, kde jsou konkrétní metody výběru posouzeny z hlediska použitelnosti, validity, poctivosti a nákladů. Metoda výběru musí splňovat další kritéria, jako je slušnost, validita a reliabilita, náklady na vývoj a vhodnost. Příklad výběrových kritérií a odpovídajících metod k posouzení kandidáta znázorňuje na další straně tabulka 2.

Tabulka 1 - Posouzení jednotlivých metod

Výběrová metoda	Validita	Férovost	Použit.	Náklady
Intelligenční testy	střední	střední	vysoká	nízké
Test mechanických schopností	střední	vysoká	střední	nízké
Test senzomotorických schopností	střední	vysoká	nízká	nízké
Osobnostní test	střední	vysoká	střední	střední
Testy tělesné zdatnosti	vysoká	střední	nízká	nízké
Rozhovory	střední	střední	vysoká	střední
Assessment Centre	vysoká	vysoká	střední	vysoká
Pracovní vzorky	vysoká	vysoká	nízké	vysoká
Situační vzorky	střední	neznámá	nízká	střední
Biografické informace	vysoká	střední	vysoká	nízké
Hodnocení spolupracovníků	střední	střední	nízká	nízké
Doporučující dopisy	nízká	neznámá	vysoká	nízké

Zdroj: (Štikar a kol., 2003, s. 344)

Tabulka 2 - Výběrová kritéria a odpovídající metody

Výběrové kritérium	Metody posouzení
Úroveň vzdělání	Analýza životopisů
Technická kvalifikace	Analýza životopisů, Osvědčení Test technických znalostí,
Komunikační dovednosti	Jazykový test, Interview Assessment center – hraní rolí
Řídící schopnosti	Interview, Analýza životopisů, Reference
Kvantitativní schopnosti	Numerický test, Případová studie, Interview
Schopnost pracovat v týmu	Psychologický test, Behaviorální interview, Assessment centre – skupinové cvičení
Zákaznická orientace	Psychologický test, Assessment center – hraní rolí, Behaviorální interview
Pracovní zkušenosti	Interview, Analýza životopisů

Zdroj: (Zuzana Dvořáková a kolektiv, 2001, s. 47)

### **1.2.4 Závěrečný výběr**

Rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího kandidáta závisí na vyhodnocení všech dostupných informací (životopis, dotazník, data z průběhu zvolené výběrové metody a referencí), posouzení, do jaké míry splňuje naše kritéria výběru. Vybraný kandidát je kontaktován s potvrzením nabídky zaměstnání. Důležitá je i fáze po výběrovém řízení a nástupu uchazeče do zaměstnání či zkušební doby, je-li sjednána. Zkušební doba nesmí být delší než 3 měsíce. U vedoucí pozice může být zkušební doba až 6 měsíců.

Vybraný nový pracovník by měl být během zkušební doby pozorován a v tomto období by měly být rozpoznány problémy. V případě, že byl zaměstnanec ve zkušební době propuštěn, musí se identifikovat důvod, aby bylo možné se ho v příštích výběrových řízeních vyvarovat. Podle Hroníka: „Je třeba mít fungující zpětnou vazbu o efektivitě výběrového řízení. Tato zpětná vazba nemůže být založena na dojmu, ale faktech, číslech. Dále je třeba si uvědomit, že od přijetí rozhodnutí do plného uplatnění všech předpokládaných schopností pracovníka uplyne nemalá doba, kterou není možné ponechat jen tak.“ (František Hroník, 1999, s. 287)

## **2 SPOLUPRÁCE PERSONALISTY A PSYCHOLOGA**

Souhrn svěřených pravomocí a povinností se u personalisty a psychologa liší dle nastavených pravidel zaměstnavatelem, u vybraných pozic zákonem. Pokud se výběrového řízení účastní oba subjekty, ve většině případů se personalista věnuje přípravě výběrového řízení, organizaci celého procesu, následnému vyhodnocení a přijmutí či odmítnutí uchazeče.

Hlavním úkolem personalisty je komunikace s uchazečem během celého procesu, jeho koordinací a administrativou. Psychologická činnost spočívá v psychodiagnostice povahových vlastností uchazeče, zda je vhodným kandidátem a splňuje po psychické stránce podmínky výběrového řízení. Psycholog vyhodnocuje psychodiagnostické testování a zpracované výsledky předává personalistovi. V některých případech, pokud je to tak nastavené firmou, se psycholog účastní průběhu výběrového řízení s personalistou a sleduje uchazečovo chování, na základě, kterého je poté uchazeč připuštěn k další fázi výběrového řízení, jako jsou testy zdatnosti, diagnostické testování a zdravotní prohlídka.

Nastavení celého procesu výběrového řízení je velmi individuální v každém podniku. Propojení funkcí obou subjektů je ve většině případů velmi časově náročné, ale díky tomu může získat vhodnější zaměstnance.

## 2.1 Funkce personalisty

Předpokladem úspěšného výkonu povolání je vyšší odborné nebo úplné střední odborné vzdělání s maturitou, kursy v oblasti personální práce, kultivovaný vzhled a vystupování, schopnost jednat s lidmi, přesnost, schopnost systematické práce, schopnost správného a rychlého úsudku. Personalista je bezpochyby velmi důležitým členem podniku. Personalista vyřizuje běžnou personální agendu v organizaci. Výběr zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších oblastí personální činnosti. U některých specifických povolání například u policie musí umět používat speciální techniky výběru zaměstnanců jako jsou psychologické testy. Jedná se i o odpovědnost a vztahy na pracovišti.

Ideální personalista je vyrovnaný člověk, schopný empatie, pečlivý, kreativní při hledání řešení, schopný nadhledu a má kuráž. Pracovními nástroji jsou především administrativní prostředky, běžné kancelářské potřeby, telefon a také výpočetní technika. Personální pracovník se musí umět orientovat v zákoníku práce a mít alespoň základní znalosti o jednotlivých personálních činnostech a musí si s nimi umět poradit.

Přehled pracovních činností dle Koubka:

- vytváření a analýza pracovních míst
- plánování personálních potřeb
- získávání, výběr a přijímání pracovníků
- rozmisťování pracovníků
- odměňování
- vzdělávání a rozvoj
- adaptace, péče o pracovníky, vztahy na pracovišti
- personální informační systém

(Koubek 2008, s. 20–22)

## 2.2 Funkce psychologa

Psychologie je věda, která zkoumá psychické jevy člověka (chování, prožívání, schopnosti, vloh, postoje, dovednosti), o vývoji jeho osobnosti a o vztahu k prostředí. (Čírtková, 2004, s. 17) Předpokladem pro výkon práce je vysokoškolské vzdělání v oboru psychologie. Po ukončení studií jdou někteří psychologové pracovat do byznysu (personalistika, marketing, reklama, řízení lidských zdrojů), zdravotnictví (po atestaci pracují jako kliničtí psychologové), školství (zde jako školní psychologové nebo pracovníci v pedagogicko-psychologických poradnách). Psycholog nemůže předepisovat psychofarmaka, neboť nemá lékařské vzdělání, ale snaží se pomáhat psychologickými prostředky (např. krizovou intervencí, konzultací, poradenstvím či psychoterapií).



Psycholog musí disponovat vlastnostmi, jako je soustředěnost, schopnost naslouchat, mít správný úsudek, schopnost se vcítit do problémů ostatních lidí, analyzovat problém, trpělivost, vytvářet vzájemnou důvěru, měl by mít kultivovaný vzhled a vystupování, schopnost jednat s lidmi. Psycholog se na začátku svého působení terapie snaží zjistit a porozumět tomu, proč jedinec přišel požádat o pomoc, co potřebuje, co ho trápí. Cílem psychologické činnosti není vyléčení změn, ale překonání a odstranění přítomných potíží.

Psycholog zajišťuje psychodiagnostiku a psychoterapeutické služby rodinného a manželského poradenství. Poskytuje pomoc a konzultace sociálním pracovníkům, spolupracuje při výběru a rozmístování zaměstnanců, poskytuje odbornou pomoc specialistům poradenské služby. Posuzuje a provádí psychologická vyšetření při ověřování způsobilosti zaměstnanců k výkonu prací.

Psychologové se věnují i řadě dalších oborů jako je poradenství v rané péči, volbě povolání, gerontopsychologie, firemním přijímacím řízením, pedagogicko-psychologickém poradenství, personalistice či marketingu, existuje i psychologie dopravy. Pracovními prostředky jsou různé druhy psychologických testů, videotechnika, výpočetní technika, rozhovor a pozorování.

## **2.3 Funkce policejního psychologa**

První kontakt mezi psychologí a policií vznikl ve dvacátých letech minulého století. Hlavním důvodem vstupu psychologů do resortu byl výběr vhodných uchazečů o policejní profesi. Policejní psychologie využívá psychologické poznatky, přístupy a hlediska v bezpečnostní a policejní sféře. Dle Čírtkové se oficiální vznik funkce policejního psychologa datuje na počátek sedmdesátých let. Policejní psychologové se uplatňují ve třech hlavních oblastech na úseku personalistiky, vzdělávání, výcviku a na specializovaných pozicích. (Čírtková, 2004, s. 47)

Funkce specializovaných policejních psychologů:

- psychologické profilování
- posttraumatická intervence
- vyjednávání
- prevence kriminality
- nábor zaměstnanců

U policie plní psychologové tradiční úkoly jako je výběr a přípravu personálu. Policejní psychologové spolupracují nejen na výběru vhodných adeptů, ale také na jejich výcviku, vzdělání a proškolení stálých pracovníků, vyšších policejních pozic a nově přijatých. Policejní psycholog podává odborné názory ke složitým kriminálním případům, podílí se na mediální komunikaci, poskytuje psychologickou pomoc, zapojuje se do prevence kriminality a konzultují problematiku pracovního výkonu.

Zjišťování osobnostní způsobilosti:

- Klasická diagnostická baterie pro přijetí ke sboru
- Diagnostika vychází z kritérií definovaných vyhláškou o osobnostní způsobilosti
- Zaměření na vyloučení jedinců s kognitivními defekty, agresivním chováním, znaky psychopatologie, poruchy osobnosti.
- U nejednoznačných případů psycholog uchazeče raději zamítá

### **2.3.1 Oblast personalistiky**

Všichni uchazeči o zaměstnání u policie musí absolvovat vstupní prověrku psychické a zdravotní způsobilosti. Psycholog musí stanovit jaké požadavky a normy musí uchazeč splnit a musí je také umět testovat a vyhodnotit. Psycholog by měl dobře zvážit celkovou dobu testování, jejich náročnost a kolik testů za den použije. Na základě výsledků testování musí vybrat vhodné jedince. U nás se nově zavádí i rozhovory s policejním psychologem při ukončení pracovní činnosti u policie.

Rámcový přehled odborných služeb policejních psychologů na úseku personalistiky dle Čírtkové:

- vstupní psychologické vyšetření
- výstupní psychologický rozhovor
- speciální psychologická péče u exponovaných pozic
- poradenství a psychologická podpora ve stresových situacích

(Čírtková, 2000, s. 51)

#### Vzdělávání a výcvik policistů

Současný policista by měl být vzdělaný v právních, policejních a psychologických disciplínách. Úkolem psychologie je mimo jiné vybavit policisty prostředky pro řešení standardních i konfliktních situací, ke kterým dochází při styku s občany.

Psychologickými prostředky jsou účinná a adekvátní verbální komunikace. Policejní akademie a další vzdělávací útvary v resortu organizují výcvik v podobě tréninkových programů zaměřených na zvládání konfliktů, zdokonalování komunikace v jednání, krizová komunikace, překonávání stresových situací nebo komunikace s médii.

Uplatnění policejní psychologie ve školství dle Čírtkové:

- vzdělávání policistů (psychologie jako studijní předmět)
- výcvik policistů (zdokonalování sociálně psychologických dovedností)

(Čírtková, 2004, s. 52)

## 2.4 Etika ve výběrovém řízení

Etika patří v oblasti personalistiky mezi hlavní zásady práce s lidmi, nikdy nesmí v průběhu výběrového řízení chybět morální chování a jednání. Psycholog a personalista jsou ovlivňováni etickými normami (pravidly slušného chování), dodržováním zákonů a pravidel jako je mlčenlivost a šíření citlivých informací nepovolaným osobám. (Armstrong, 1999, s. 67)

Etické jednání a chování personalisty je znakem profesionality. Práce s lidmi je velice citlivou záležitostí, a proto by se měl personalista a psycholog vyvarovat, aby neurazil city uchazeče nebo mu nezpůsobil psychickou bolest. Například dle Koubka se testy inteligence mohou dotknout uchazečů, kteří mají zkušenosti a úspěšnou kariéru ve stejném či příbuzném oboru. (Koubek, 2008, s. 185).

Zásady etiky ve výběru nových zaměstnanců:

- dát šanci na úspěch všem uchazečům
- uchazeče informovat o průběhu výběrového řízení
- reference získávat pouze se souhlasem
- po absolvování psychodiagnostiky nebo Assessment centra dát zpětnou vazbu
- psychologický posudek by měl být srozumitelný
- psychologické posudky by měly obsahovat pouze potřebné informace k výkonu práce
- uchazeče informovat o přijetí nebo s politováním o nepřijetí

## 2.5 Výzkumné otázky

Na základě zpracování teoretické části jsou pro vypracování praktické části zvoleny tyto výzkumné otázky:

- Jaké má funkce personalista a psycholog u Policie ČR?
- Jakým způsobem probíhá výběr uchazečů u Policie ČR?
- Na jakých činnostech se personalista a psycholog u výběru budoucích zaměstnanců podílí?
- Kolik hodin stráví personalista a psycholog vzájemnou spoluprací během přijímacího a výběrového řízení?
- Na jakých činnostech se chtějí podílet do budoucna u výběru zaměstnanců?

Výzkum bude proveden kvalitativní a poté kvantitativní metodou, aby lépe zanalyzoval danou problematiku.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 3 POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Policie České republiky (PČR nebo také Policie ČR) je bezpečnostní ozbrojenou složkou a je řízena Ministerstvem vnitra ČR. PČR vznikla v polovině července 1991 přeměnou tehdejšího slovenského a českého Sboru národní bezpečnosti a Veřejné bezpečnosti. Vznikla dnem vyhlášení zákona ČNR č. 283/1991 Sb., o Policii ČR. Dále také vedle Policie ČR existuje obecní a městská policie, jsou řízené obcemi a městy. Jejich pracovníci nejsou ve služebním poměru. Mají odlišné pravomoci i působnost a činnost je omezena oblastí obce.

### 3.1 Charakteristika Policie České republiky

Policie ČR je organizačně obrovský celek a patří mezi největšího zaměstnavatele v České republice. PČR je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor. Není klasickou společností, a proto je řízena autokratickým způsobem. Policie ČR má pevně stanovenou nadřízenost a podřízenost. Podřízení musí poslouchat a plnit všechny rozkazy. Hlavní funkcí policie je ochrana majetku, veřejného pořádku a osob, které jsou součástí právního řádu.

Policie slouží veřejnosti. Jejím dalším úkolem je prevence páčání trestných činností. Policie ČR organizuje mnoho preventivních akcí („Nevíte, kdo vám volá? Zavěste.“, „Nenech se ovlivnit“, Bezpečný internet.cz) a projekty dlouhodobého významu („Zebra se za tebe nerozhledne!“, „Senioři sobě“, Ajaxův zápisník, Tísňová linka pro neslyšící).

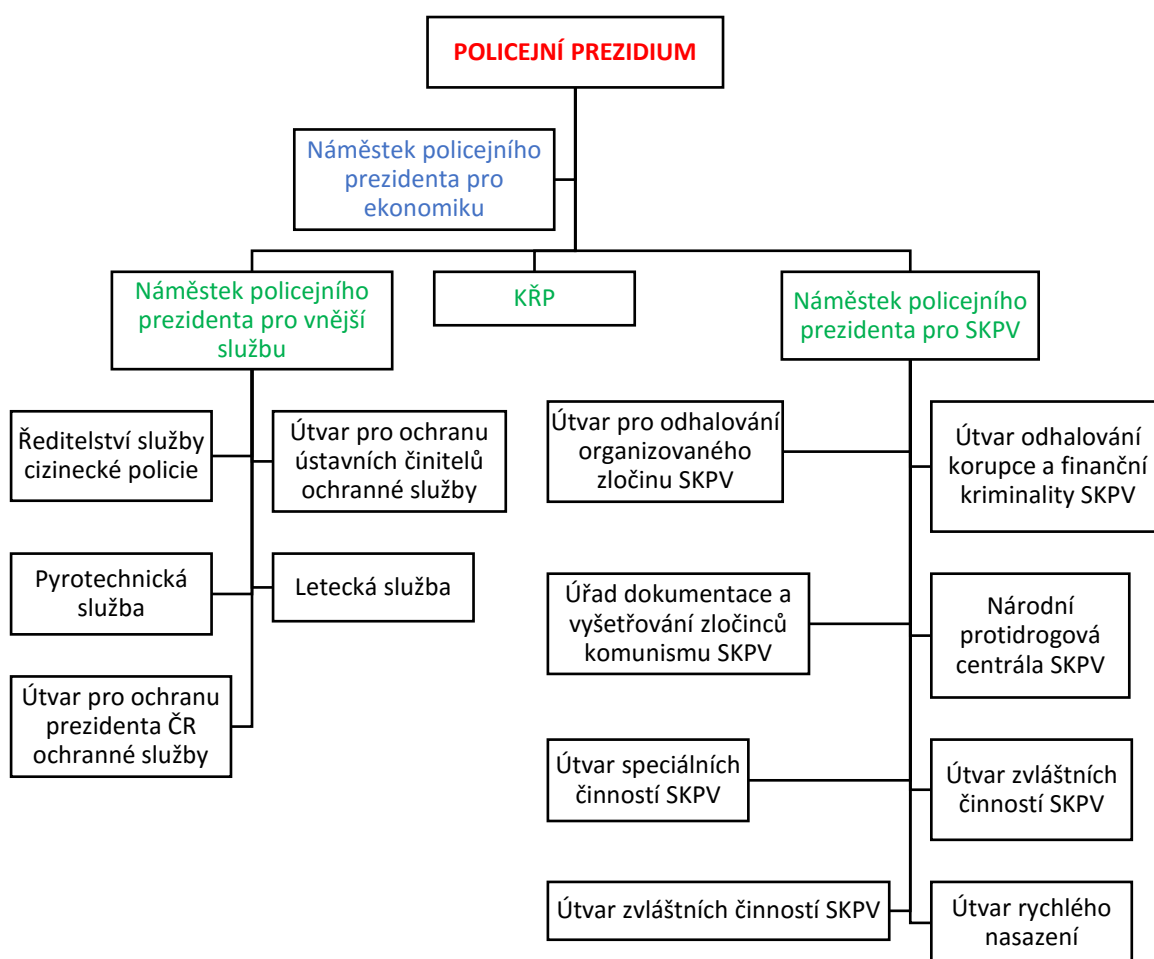
PČR vede boj proti terorismu, plní úkoly dle trestního řádu, odhaluje trestné činy, vyhledává celostátní pátrání, plní úkoly státní správy, úkoly na úseku interního pořádku a bezpečnosti, zajišťuje ochranu státních hranic, zajišťuje ochranu ústavních činitelů atd. Ústavní zákon o bezpečnosti České republiky stanovuje dle zákona č.110/1998 Sb. v článku 1, že „zajištění svrchovanosti a územní celistvosti České republiky, ochrana jejích demokratických základů a ochrana životů, zdraví i majetkových hodnot je základní povinností státu.“ (Zákona č. 110/1998 Sb.,1998, čl. 1)

Bezpečnost celé České republiky je zajištěna záchrannými sbory, ozbrojenými bezpečnostními sbory, ozbrojenými silami, a službami řešícími havarijní stavy. Výběrové řízení u řadových zaměstnanců (uklízečka, personalista, sekretářka) se řídí podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Policisté jsou přijímáni do služebního poměru, který je upraven zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Tento zákon se vztahuje i na další bezpečnostní sbory státu (vězeňská služba, hasiči, zpravodajské služby). Při zakročení v rizikových situacích je policista oprávněn použit za podmínek stanovených zákonem donucovací prostředky dle zákona č. 273/2008 Sb. (Zákon č. 273/2008 Sb, 17. 7. 2008, § 1, 2)

### 3.1.1 Organizační struktura Policie ČR

Organizační struktura Policie České republiky je stanovena zákonem č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky. Policie se skládá z policejního prezidia, útvarů s celostátní působností, krajských ředitelství policie a útvarů zřízených v rámci krajských ředitelství. Schéma 3 níže zobrazuje organizační strukturu policie se znázorněním zařazení útvarů s celostátní působností. Jsou zde vymezeny jasné a jednoduché vztahy podřízenosti a nadřízenosti.

Schéma 3 - Organizační struktura Policie České republiky



Poznámka:

SKPV – služba kriminální policie a vyšetřování

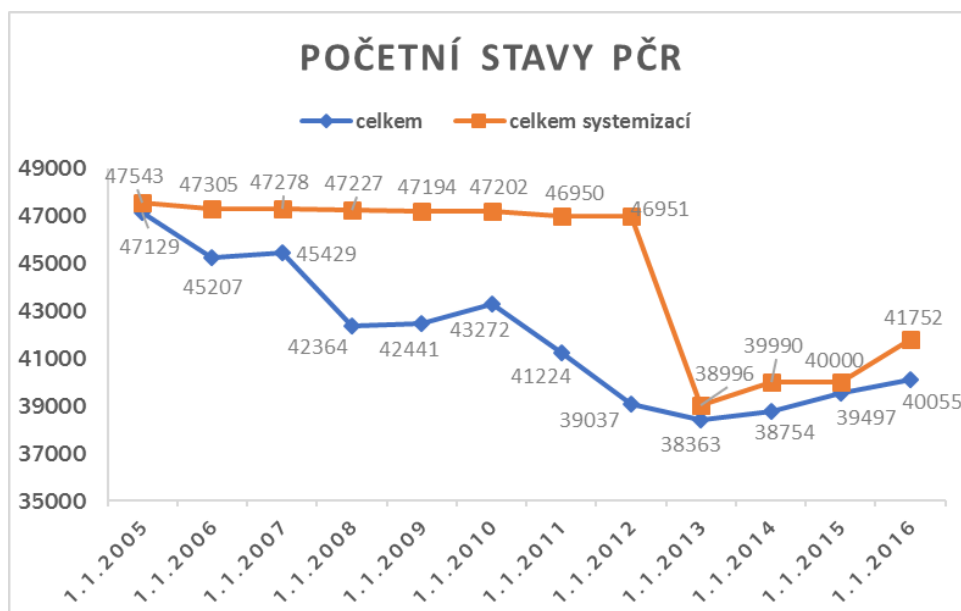
KŘP – krajské ředitelství policie (14)

Zdroj: vlastní zpracování dle databáze personálního oddělení PČR, dostupné i na [www.policie.cz](http://www.policie.cz)

### 3.1.2 Početní stavy Policie ČR

Aktuální stav policie je 9 627 zaměstnanců a 40 055 policistů. Systemizované stavy představují 9 603 pracovních míst a 41 752 služebních. Početní stavy policistů prošly od roku 2005 klesajícím vývojem, který znázorňuje graf 1 níže.

Graf 1 - Vývoj evidovaných a systemizovaných stavů policistů v letech 2005-2016

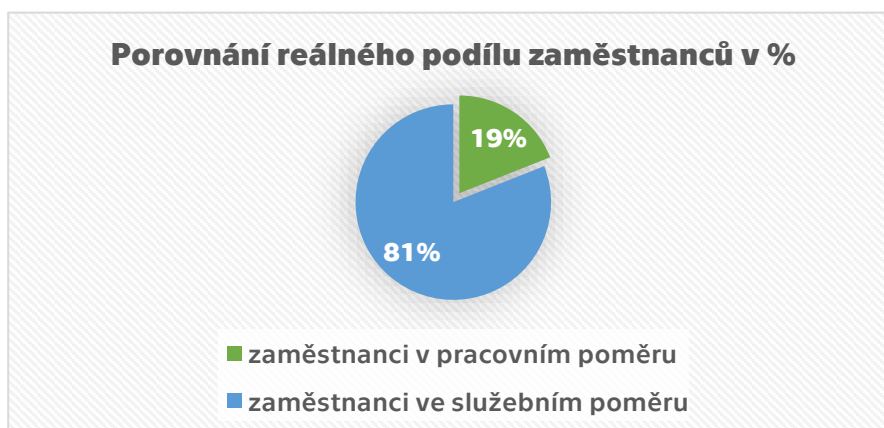


Zdroj: databáze personálního oddělení PČR (OKSK PP ČR)

U policie ČR v roce 2007 nastal veliký skok v počtech policistů, který je znázorněn výše v grafu 1. V této době začala probíhat velká personální reforma, vzhledem k novému služebnímu zákonu a tím vznikla rozsáhlá personální krize. Dále se projevil dopad ekonomické krize, která nastala v letech 2010–2012. V posledních 8 letech situace u Policie ČR požaduje obsáhlé zkušenosti, rychlé rozhodování, propracovaný způsob řízení. Proto v dnešní době vznikl další problém s nedostatkem a systémem náboru nových kadetů.

Požadovaný početní stav je okolo 44 000 policistů v rozmezí let 2016 až 2020. Policie ČR tedy potřebuje navýšit své početní stavy o 4000 nových členů. Práce u policejního sboru je velmi specifická činnost, náročná na stresovou zátěž a vyžaduje pouze odbornou způsobilost, kterou získávají ve speciálních vzdělávacích zařízeních. Bohužel vzdělávací zařízení disponují velmi omezenou kapacitou, a ne všechny okresy mají na chod těchto zařízení finanční prostředky. Získání odborné způsobilosti je i velmi časově náročné. Z tohoto důvodu Policie ČR chce rozložit toto rozsáhlé posílení o 4 000 příslušníků do období cca 5 let. Bohužel většina změn, které se personální oddělení snaží zavést, je velmi těžko prosaditelné z časových i finančních důvodů. Jediným levným a rychlým řešením je správný výběr a vzdělávání budoucích zaměstnanců.

Graf 2 – Porovnání reálného podílu zaměstnanců u PČR



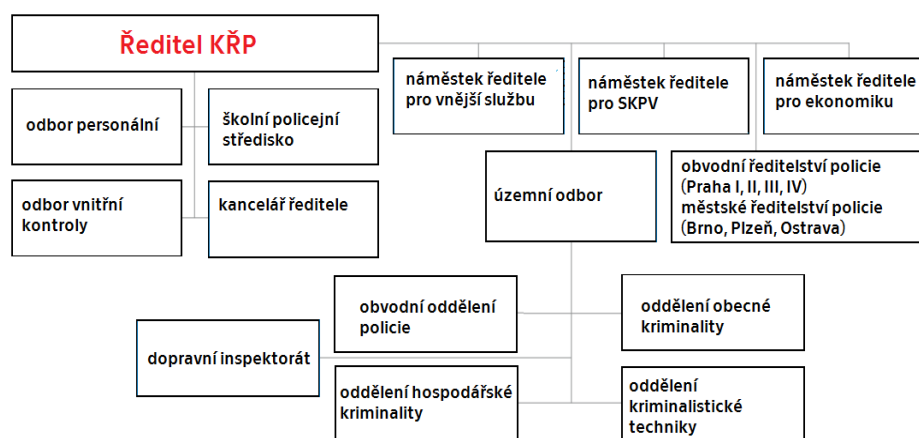
Zdroj: zpracováno na základě vlastního šetření

V sílách Policie ČR (viz. graf 2 výše) vysoce převažují policisté ve služebním poměru, z tohoto důvodu PČR zavedla systemizaci pracovních míst, která usnadňuje rozřazení policistů na volná služební místa.

### 3.1.3 Organizační struktura krajského ředitelství

Každé krajské ředitelství policie (dále KŘP) je organizační složkou státu, zastoupená ředitelem a organizačně podléhá policejnímu prezidium. Organizační struktura viz. níže schéma 4. Zákonem je zřízeno 14 krajských ředitelství policie, jejich struktura je dána organizačním řádem tzv. systemizací pracovních míst, kterou stanovuje policejní prezident, jejichž služební obvody jsou shodné s územními obvody (kraji) České republiky. V čele každého krajského ředitelství policie stojí krajský ředitel.

Schéma 4 - organizační struktura krajského ředitelství



Zdroj: vlastní zpracování dle databáze personálního oddělení PČR dostupné i na [www.policie.cz](http://www.policie.cz)



## **3.2 Personální oddělení**

Odbor se zabývá procesem řízení lidských zdrojů a vzděláváním. Lidské zdroje jsou pro Policii ČR stěžejní, a proto je řídí pouze kvalifikovaní odborníci. Personalisté musí disponovat vlastnostmi a znalostmi zmiňovanými v teoretické části této práce. Věnují se činnostem jako je tvorba organizační struktury, analýza pracovních míst, tvorba personální strategie, podniková kultura, péče o zaměstnance (sociální programy), rozvoj a řízení kariér, odborná podpora v oblastech pracovního práva a psychologie, systemizace, administrace atd. Personální oddělení zajišťuje personální plánování pomocí systemizace a prostřednictvím plánovaných odchodů policistů. Informace o budoucím požadavku obsazení služebního místa zajišťuje personalista působící na úrovni obvodu, následně předává na příslušné KŘP, které poté začne plánovat potřebu policistů a přizpůsobuje tomu následné personální činnosti. Hlavní problémy, se kterými se personalisté zabývají: změny výběrových řízení, fluktuace nově přijatých policistů, reorganizace policejního sboru, odchod zkušených policistů na jiné pozice či do penze, méně kvalifikovaných nástupců v rámci nových generací, přetíženost a přepracování policistů, morálka, loajalita, ochota vzdělávat se, udržování fyzické zdatnosti

### **3.2.1 První kontakt s uchazečem**

První kontakt s uchazečem o zaměstnání u policie probíhá na úrovni buď personálního oddělení, popřípadě v náborových střediscích. První kontakt s uchazečem probíhá v okamžiku počáteční komunikace s pracovníkem policie, a to zejména osobním kontaktem, nebo telefonickým rozhovorem. Pokud jsou náborová střediska zřízena v rámci krajského oddělení, tento výběr provádějí pouze „bojaři“ za pomoci speciálních náborových psychologů. Rozhodujícími podmínkami pro pozvání k výběrovému řízení u PČR jsou vzdělání, beztrestnost, věk, zdravotní stav, bezúhonnost a další kritéria vyplývající z povahy předpokládané obsazované pozice. Do nedávna také bylo nutné u mužů absolvování základní vojenské služby, v dnešní době již tato podmínka není vyžadována. Je dobré, aby personalista/„bojař“ měl minimální znalost z psychologie, může odhadnout patologické znaky osobnosti, vzhledem ke kterým nemusí být přijímací řízení zahájeno.

## **3.3 Oddělení psychologických služeb**

Oddělení psychologických se podílí na personálním výběru, zjišťováním osobnostní způsobilosti a spoluprací s výběrovými komisemi. Náplní práce oddělení je tvoření popisů psychologických profilů při analýze obsazovaných míst. Zavádí ve spolupráci metody personálního výběru, vytváří normy pro psychodiagnostická vyšetření. Oddělení psychologických služeb provádí výcviky a semináře v komunikaci, sociálních dovednostech, přednášky, vzdělávání středního managementu a schopnosti lépe zvládat konflikty.

Psychologické oddělení zajišťuje poskytování péče pro policisty postižených stresovou situací (např. po použití zbraně, postřelení, smrti kolegy), a jejich rodinám, které byly traumatem také postiženy. V případě potřeby pomáhá týmu posttraumatické intervenční péče, anonymní telefonní linky pomoci, asistuje vyjednávačům a protikonfliktních týmů při urovnání krizových situací (únos, možnost sebevraždy, držení rukojmích atd.). Poskytují pomoc pověřeným osobám při vyřizování nepříjemných zpráv a jejich následkům či v jiných obtížných komunikačních situacích.

### **3.3.1 Činnost policejního psychologa**

Policejní psycholog bývá spolu s personalistou mezi prvními lidmi, které uchazeč o tuto práci potká, během návštěvy personálního oddělení či psychologického vyšetření. Činnost psychologů v resortu Policie ČR vychází z nároků na akceschopnost a psychickou odolnost policisty, odvíjí se od „Koncepce poskytování psychologických služeb v Policii České republiky“, která byla schválena v roce 2009.

Hlavním úkolem v personální oblasti je rozpoznat osobnostní dispozice uchazeče a tím zjistit vhodnost služebního zařazení (profese, funkce). Některý policista je například obeznámen o možnosti práce u speciálních jednotek. Spolupráce s personalistou spočívá v diagnostikování uchazečů a vyhodnocování jejich schopnosti pro výkon práce, psycholog poté předá rozhodnutí personalistovi. Výsledky testů musí být uchovány po dobu tří let. Uchazeč se smí na výsledek rozhodnutí odvolat, pokud PČR rozhodne o přezkoumání, uchazeč je vyzván před komisí. Když ani komise neschválí uchazeče, uchazeč smí absolvovat testy znovu až za dva roky.

Práce policejních psychologů bývá mylně spojována pouze s personálním výběrem, ale seznam jejich povinností je daleko širší. Výkon policejní práce je velmi psychicky náročný, je nutné o zaměstnance pečovat, a rozpoznávat, zda se nesnaží skrývat potíže, které by omezovaly, či znemožňovaly výkon jejich práce. Proto policisté musí docházet na sezení, podle náročnosti jejich pozice na psychiku. Psychologové mají podíl na optimalizaci profesionálních kariér občanských zaměstnanců Ministerstva vnitra a příslušníků PČR na základě kariérního řádu. (Vymětal a kolektiv, 2010, s.53)

### **3.3.2 Psychodiagnostická činnost**

Diagnostická činnost je soubor technik a postupů, jejich cílem je stanovit psychický stav jedince (diagnózu). Dle Svobody je psychodiagnostika aplikovaná psychologická disciplína, jejímž úkolem je měření a zjišťování duševních stavů a vlastností. Lze za ni považovat každý specifický postup, který vede k získání psychologické diagnózy. (Svoboda, 2009, s. 13)

Existují dvě metody diagnostikování uchazečů:

Klinické metody:

- pozorování
- rozhovor
- anamnéza
- analýza spontánních produktů.

Testové metody:

- výkonové testy (testy inteligence, vědomostní, speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí)
- testy osobnosti (projektivní testy, dotazníky, objektivní testy osobnosti, posuzovací stupnice)

V dnešní době se používají kombinace obou zmíněných druhů metod. Psychologické metody musí být objektivní, standardní, spolehlivé a validní. Před zavedením moderních metod testování u policie, obsahovalo výběrové řízení kombinaci testů inteligence a rozhovorů. Psychodiagnostika se používá hlavně při zjišťování způsobilosti žadatelů o zbrojní průkaz, přemístění pracovníka na jinou pozici, v rámci policejního náboru, výběrových řízení manažerů, psychodiagnostických vyšetření, sestavování posudku pro Národní bezpečnostní úřad a psychologického poradenství.

Policejní ředitel nebo funkcionář může kdykoliv nařídít psychologické vyšetření. Tyto vyšetření provádí pouze psychologové a jejich asistenti (mohou to být studenti či odborně vzdělaní personalisté). Podle požadavků na obsazované pracovní místo se volí struktura testových metod. Jiné testy jsou používány pro policisty v přímém výkonu služby (zásahové jednotky, pyrotechnici, vyšetřovatelé) a jiné jsou pro řidiče, analytiky, administrativní pracovníky. Postupem času se začíná využívat výpočetní technika a přístrojové metody. Bohužel ne všechna speciální pracoviště jsou vybavena stejně. Testy by měl psycholog kombinovat.

V roce 1994 byly zavedeny nové metody výběru – strukturovaný rozhovor a Assessment centre, které se používají pouze při výběru pracovníků na důležitá vedoucí místa, viz teoretická část. Součástí obou metod je i sdělení výsledků testů uchazeči. Na jejich základě se určí stanovisko k přijetí do služebního poměru. Zároveň se uchazeči nastíní problematické oblasti výsledků a jsou s nimi rozebrány. V případě neúspěchu je zde možnost konzultace při volbě nového životního směru a profesní dráhy, další vyšetření lze podstoupit nejméně za 2 roky.

Vzhledem k těmto skutečnostem byla vytvořena vyhláška č. 487/2004 Sb., která upravuje postup a rozsah prováděných diagnostických testů a stanovuje způsob a výsledky vyhodnocení pro potřeby policie. Tato vyhláška byla novelizována a nabyla účinnosti zákonem č. 361/2003 Sb., O služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Znění zákona je neustále aktualizováno a upravováno v souvislosti s jinými novelizacemi Aktuální znění 01. 07. 2017–31. 01. 2018.

# 4 ZÍSKÁVÁNÍ (NÁBOR) A VÝBĚR DO SLUŽEBNÍHO POMĚRU



Zdroj: obrázky jsou z webových stránek Policie ČR, 2017, online, [www.policie.cz](http://www.policie.cz)

## 4.1 Nábor policistů

Momentálně Policii ČR stále chybí více než 1400 zaměstnanců. Nábor nově příchozích se nedaří tak, jak určuje schválená koncepce. Největší nedostatek sil pociťuje policie v hlavním městě a ve Středočeském kraji kvůli velké fluktuaci. V loňském roce chtěl policejní sbor přijmout přes 800 zaměstnanců, ale vzhledem fluktuace se zvýšil jejich počet jen o cca 300 zaměstnanců. Nejčastější metody náboru v rámci Policii ČR: uchazeči se hlásí o přijetí do služebního poměru sami, náborová kampaň, doporučení zaměstnanců, spolupráce s úřady práce, inzerce v tisku a na internetu, vývěsky na středních školách a ve veřejných dopravních prostředcích, den otevřených dveří. Ukázka systému náborových kampaní z různých krajů a let je nastíněna níže.

Tabulka 3 - Plánované posílení v letech 2016–2020

Jednotlivé služby	2016	2017	2018	2019	2020	Celkem
Pořádková policie	261	252	273	271	270	1 327
Kriminální policie	362	288	213	157	63	1 083
Dopravní policie	0	136	105	105	84	430
Cizinecké policie	130	146	146	173	145	740
Další služby policie	97	178	63	44	38	420
<b>Celkem</b>	<b>850</b>	<b>1000</b>	<b>800</b>	<b>750</b>	<b>600</b>	<b>4 000</b>

Zdroj: databáze personálního oddělení PČR (OKSK PP ČR)

Náborová kampaň KŘP 2016 Plzeňského kraje - 29. 11. se uskutečnila náborová kampaň na Střední průmyslové škole dopravní v Plzni, zúčastnili se jí studenti 4. ročníků. Události se účastnili tisková mluvčí, personalisté a policisté z hlídkové služby. KŘP mělo služební místa na základních útvarech.

Náborová kampaň 2017 KŘP Ústeckého kraje – Heslo "Pomáhat a chránit". Kampaň probíhala formou billboardů, letáků, reklam a na internetu. Snahou kampaně bylo oslovit všechny, kteří chtějí pomáhat a nesnesou ubližování druhým osobám.

## **4.2 Výběr zaměstnanců k PČR**

Policie ČR má dvě kategorie zaměstnanců, policisté, kteří spadají pod zákon č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Ostatní zaměstnanci v pracovním poměru spadají pod zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Přijímání policisté jsou řazeni na konkrétní funkce systemizací. Ředitel či služební funkcionář není zaměstnavatelem, tím je stát. Každé KŘ má průběh odlišný, záleží na financích a velikosti. V systemizaci jsou stanoveny počty jednotlivých pozic se zařazením dle Katalogu prací. Systematizace definuje, o jaké místo jde, zda je to řídicí funkce, úvazek, přístup k utajovaným informacím, vzdělání, zdravotní stav. Obsazování pozic je rozdílné a závisí na druhu pozice.

### **4.2.1 Přijímací řízení do pracovním poměru**

Výběrové řízení podléhá zákonu č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Ředitel nebo služební funkcionář je vůči zaměstnancům v pracovním poměru jejich zaměstnavatelem. Pro tyto funkce nejsou stanoveny požadavky na metodu výběrového řízení. Metoda a postup závisí na personalistovi. Většinou se nevypisuje výběrové řízení. Uchazeči jsou vybíráni na základě žádostí nebo ve spolupráci s Úřadem práce.

Před zahájením řízení je od uchazeče požadován motivační dopis a strukturovaný životopis zaměřený na praxi. Žádosti projdou eliminací a vybraní uchazeči jsou pozváni k osobnímu pohovoru. Výběrových pohovorů se účastní nadřízený, personalista. Psycholog se účastní velmi výjimečně a pouze na žádost nadřízeného. Většinou uchazeči musí vyplnit test s modelovou situací či diktátem dle požadavků na volnou pozici. Díky tomuto systému je možné relevantně vybrat nejvhodnějšího kandidáta, protože mají stejné podmínky. Pokud se obsazuje více pozic najednou nebo vedoucí pozice, prochází uchazeči metodou AC a psychologickým vyšetřením.

### **4.2.2 Přijímací řízení do služebního poměru**

První kontakt uchazeče o přijetí s personálním oddělením probíhá e-mailem nebo telefonicky, poté je uchazeč pozván na informační schůzku o průběhu řízení a jsou mu sděleny požadované doklady pro zahájení přijímacího řízení.

Doklady potřebné pro zahájení přijímacího řízení:

- ručně psaná žádost o přijetí (popř. na počítači, stroji) viz. příloha 1, str. 49
- občanský průkaz, řidičský průkaz
- strukturovaný životopis
- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání
- rodný list, příp. oddací list, rozsudek o rozvodu
- doklad o vykonání vojenské služby (pokud byla absolvována)

Na informační schůzce uchazeč dostane písemně informace o pracovní náplni, platovém ohodnocení, dále je mu přiblížen průběh vzdělávání v rámci PČR. Uchazeč dále dostane pokyny a informace o konání testů fyzické způsobilosti, psychotestů i o průběhu lékařského vyšetření. Fáze a průběh přijímacího řízení volí Krajským ředitelství samo. Uchazeč musí být vyrozuměn o nepřijetí, ale důvody se neoznamují dle zákona č. 361/2003 Sb., § 16.

Nejčastěji se přijímací řízení dělí do těchto fází:

- 1. fáze – informační schůzka, uchazeč je prověřen znalostí českého jazyka
- 2. fáze – test fyzické způsobilosti viz. příloha 2. Fyzické testování provádějí instruktoři vzdělávacích zařízení (tzv. „bojaři“) v určených vzdělávacích střediscích
- 3. fáze – individuální pohovor s personalistou
- 4. fáze – psychodiagnostické vyšetření
- 5. fáze – kompletní lékařská prohlídka

#### Výběrový kemp

Nová metoda (spuštěná jako pilotní projekt) pro přijímání do služebního poměru příslušníka PČR je výběrový kemp (tzv. „boot camp“). Výběrový kemp používají pouze dva kraje, ostatní se účastní dle svých možností, více informací je v kapitole 4.4 Výběrový kemp. O výběru nejlepších kandidátů rozhoduje komise, která se skládá z personalisty, psychologa, nadřízeného či „bojaře“. Uchazeč o služební místo písemně požádá o přijetí a předloží strukturovaný životopis. KŘP zahájí výběrové řízení.

Výběrové řízení formou kempu se dělí do několika fází:

- 1. fáze – uchazeč doloží požadované dokumenty
- 2. fáze – lustrace a reference z předchozího zaměstnání
- 3. fáze – psychodiagnostické vyšetření
- 4. fáze – odjezd na kemp, modelové situace, fyzické testy (plavání, člunkový běh, kliky), pohovory s psychologem
- 5. fáze – kompletní lékařská prohlídka

Celé řízení je časově a organizačně velmi náročné. Pokud je uchazeč přijat, musí absolvovat vzdělávání v rezortní škole (zacházení se zbraní, právo, pracovní postupy a psychologii). Po odsloužení určité doby, může policista požádat o služební postup.

V nižších tarifních třídách je postup možný po odsloužení určitého počtu let. Od 6. tarifní třídy jsou již požadovány vyšší specifika a podmínky pro přijetí (vysokoškolské vzdělání, znalost jazyka apod.). Zdravotní způsobilost u uchazečů řeší vyhláška č. 393/2006 Sb., o zdravotní způsobilosti.

### **4.2.3 Výběrové řízení u služebních míst**

Jestliže služební funkcionář neustanoví na volné služební místo příslušníka bezpečnostního sboru, který splňuje podmínky ustanovení na volné služební místo dle zákona 361/2003 Sb., § 20, je služební funkcionář vypíše výběrové řízení pro obsazovanou pozici. Informace o výběrovém řízení jsou přístupné na webu PČR formou oznámení. Vždy je stanoven i datum do kdy se podávají přihlášky. Do tohoto systému se mohou hlásit pouze příslušníci bezpečnostního sboru, kteří spadají pod zákon č. 361/2003 Sb. Pokud policie obsazuje důležitá vedoucí místa, služební funkcionář vytvoří výběrovou komisi, která se většinou skládá z psychologa, personalisty a přímého nadřízeného pro danou pozici. Uchazeč je obeznámen s postupem řízení a je pozván k pohovoru s výběrovou komisí. Personalista vede záznam o průběhu a ostatní dokumentaci. Personalista poté provede psychodiagnostické testování. Personalista ve výběrové komisi nemá hlasovací právo, o přijetí rozhoduje pouze služební funkcionář. Jestliže nebyl vybrán kandidát na volnou pozici, funkcionář může ukončit výběrové řízení.

### **4.2.4 Výběrové řízení u speciálních zásahových jednotek**

Výběrové řízení se koná zpravidla jednou za rok nebo operativně podle potřeby. Kritéria výběrového řízení stanovují zákony, Rozkaz policejního prezidenta č. 1/2009 a Závazný pokyn policejního prezidenta č. 40/2009. Podmínkou pro přijetí je minimální věk 23 let, středoškolské vzdělání s maturitou, služební poměr delší než 5 let, dobrý zdravotní stav a fyzickou kondici, řidičský průkaz skupiny B. K dalším požadavkům patří, aby měl uchazeč oprávněný přístup k utajované informaci podle zákona č.412/2005 Sb. o ochraně utajovaných informací. Metody a postupy řízení se stále upravují, důsledkem zkušeností z průběhu výcviku a z praktického výkonu služby. Výběrové řízení je velmi psychicky náročné a uspěje přibližně 10 % uchazečů. U tohoto druhu výběrového řízení se personalista podílí na organizaci a hlídá, aby vysokými nároky na uchazeče nevníkl zdravotní úraz apod. Přísné psychologické testování a hodnocení je pouze v režii zkušených psychologů a proškolených „bojařů“. Náročnost tohoto typu výběru klade vysokou zátěž na uchazeče.

Výběrové řízení je rozděleno do tří kol:

- 1. kolo – komplexní lékařské vyšetření (schopnost zvládat velmi vysokou fyzickou námahu), test tělesné zdatnosti, psychologické vyšetření (testování probíhá v celku 6–8 hodin)
- 2. kolo – sedmidenní test odolnosti (prověření fyzického a psychického stavu v extrémních podmínkách, orientační pochody, nedostatek spánku a stravy, sleduje se chování uchazečů)
- 3. kolo – pohovor s výběrovou komisí a vedoucím jednotky, které završuje přijetí uchazeče.

(Stehlík a kol., 2011, s.7-105)

## 4.3 Výběrový kemp

Náborový kemp pro uchazeče o práci u Policie České republiky probíhá pouze jako pilotní projekt. Kempy se pořádají ve školících policejních střediscích. Uchazeči tak během tří dnů absolvují psychologické testy a testy fyzické způsobilosti. Na kemp je poslán pouze uchazeč, který projde psychodiagnostickými testy. Tímto kempem reaguje krajské ředitelství na potřebu prověřit velké množství uchazečů během krátkého času. Fyzické testy se skládaly z člunkového běhu na 4 x 10 m, kliků, celomotorického testu a běhu na 1000 m, viz. příloha 2, str. 50.

### Průběh kempu

Vybraný počet uchazečů absolvuje šesti kilometrový běh se zátěží, slaňování, jízdu na raftech se záchranou tonoucího a noční pochod. Během celého kempu jsou mladí lidé sledováni policejními psycholožkami, které hodnotí jejich chování v nestandardních situacích. Orientační program výběrového kempu je znázorněn na další straně v tabulce 4, také je do tabulky zaznamenána přítomnost odborníků.



Zdroj: Fotografie jsou z průběhu výběrového kempu 2016, online, [www.policie.cz](http://www.policie.cz)

### Modelové situace

Modelové situace pomáhají v rozpoznání uchazečova chování v určité stresové situaci. Personalista s psychologem vytváří děj situace a uchazeči musí nějakým adekvátním způsobem zasáhnout. Modelové situace nejsou stejné a výsledky pozorování jsou pouhým pomocným ukazatelem. Hodnotitelé musí přihlížet na nezkušenost uchazečů. Modelové situace jsou typické pro výběrové kempy, metoda je sice efektivní, ale časově náročná. Tento test ukáže uchazečům přímé situace, se kterými se při výkonu služby mohou setkat.

Příkladem modelové situace je například „domácí násilí“. Dva uchazeči jsou postaveni do role policistů a jsou zavoláni k případu domácího násilí. Opilý manžel ohrožuje svou vystrašenou manželku, a zahrnuje ji množstvím nadávek. Manžel a manželka jsou vždy personalista s psychologem, průběh zásahu sledují a hodnotí, jak si uchazeči poradí. Dalším příkladem modelové situace je „Záchrana tonoucího ve vodě“. Tato situace je efektivním nástrojem pro zjišťování odvahy, schopnosti poradit si, obětování se pro druhé atd. Figurantem topícího se je „bojař“ z kempu a psycholog nebo personalista pouze přihlíží. Měří se i čas délky záchrany.



Tabulka 4 - Program výběrového kempu

Dny	Čas	Činnosti	Per.	Psy.	Bo.
<b>Sobota</b>					
	8:00 – 8:30	Příjezd a ubytování uchazečů	√	-	√
	8:30 – 10:00	Nástup, seznámení účastníků s podmínkami a programem přijímacího kempu	√	√	√
	11:00 – 12:30	Prověrky fyzické způsobilosti	-	-	√
	12:30 – 13:30	Oběd	-	-	√
	13:30 – 18:30	Pohovory uchazečů s psychologem, střídání jednotlivých bloků psychologických a fyzických aktivit, modelové situace, pořádková příprava, přiblížení činnosti policie	√	√	√
	18:30 – 19:30	Večeře	-	-	√
	19:30 – 22:00	Pohovory uchazečů s psychologem, střídání jednotlivých bloků psychologických a fyzických aktivit, modelové situace, pořádková příprava, přiblížení činnosti policie	√	√	√
	22:30 –	Noční klid	-	-	√
<b>Neděle</b>					
	2:00 – 3:00	Noční zaměstnání	-	√	√
	6:00 – 7:00	Budíček, společná rozcvička, osobní hygiena	-	-	√
	7:00 – 8:00	Snídaně	-	-	√
	8:00 – 13:00	Pohovory uchazečů s psychologem, střídání jednotlivých bloků psychologických a fyzických aktivit, modelové situace, pořádková příprava, přiblížení činnosti policie	√	√	√
	13:00 – 14:00	Oběd	-	-	√
	14:00 – 15:00	Vyhodnocení	√	√	√
	15:00 – 17:00	Zpětné vazby, rozhodnutí	√	-	√
	18:00 – 19:00	Večeře	-	-	√
	22:00	Noční klid	-	-	√
<b>Pondělí</b>					
	5:00 – 5:45	Budíček, osobní hygiena	-	-	√
	5:45 –	Odjezd na lékařské vyšetření	√	-	-

Vysvětlivka: Per. – personalista, Psy. – psycholog,  
BO. – instruktoři služební přípravy, slangově „bojaři“

Zdroj: vlastní zpracování na základě absolvování kempu v červnu 2017

### 4.3.1 Hodnocení výběrových kempů

Bohužel zatím není možné vytvořit všem uchazečům stejné standardní podmínky. Výběrovým kempům zatím chybí daná metodika a průběh závisí pouze na dohodě personalisty, psychologa a „bojaře“. Dalším úskalím je přezkoumatelnost závěru psychologa, z důvodu chybějící metodiky u modelových situací. Jsou zde zdravotní rizika během modelových situací i jiných adrenalinových aktivit (slačování, jízda na raftu, běh lesem atd.). Dalším problémem jsou vyšší náklady, nedostatek personálu a materiálního zázemí, proto je každý výběrový kemp jiný.

V Praze personalista zařizuje pouze organizaci kempu (odvoz, stravování, ubytování). V menších krajích celý výběrový kemp stojí na personalistovi a psycholog pouze provede psychometrické testování uchazečů. Z důvodu malého množství uchazečů je zatím nejednoznačné prokazování efektivity kempu.

Přínosem pro zkvalitnění psychodiagnostiky je využití metody pozorování v simulovaných zátěžových podmínkách, náročné atmosféře v modelových situacích, a i ve skupinové diskusi při fyzické aktivitě. Při pohovorech v počátcích se ověřuje i motivace k výkonu policejního povolání. Policie ČR se snaží zavést v budoucích letech výběrové kempy celoplošně. Jsou velkou časovou úsporou rozvleklého výběrového řízení pro služební místa (policisty).

Policie chce vytvořit jednotný postup pro průběh kempu, bohužel na tvorbu momentálně nejsou finanční prostředky. Dalším pozitivem kempu je i rychlé vyhodnocení testování a uchazeči jsou v den odjezdu z kempu odvezeni k lékařskému vyšetření, které stvrdí schopnost nástupu do vzdělávacího řízení, které uchazeče naučí být pravým policistou. (Voska, 2015)

Tabulka 5 – Srovnání úspěšnosti výběrových kempů

	Úspěšnost v procentech	Neúspěšnost v procentech
Dříve dlouhodobě	45 %	55 %
V posledních letech	31 %	69 %
Výběrový kemp	34 %	66 %

Zdroj: zpracováno na základě vlastního šetření

Vzhledem k velké neúspěšnosti uchazečů výběrovým kempem policie získává pouze uchazeče, kteří nejlépe splňují podmínky. Snižuje se tím i odchod nově příchozích. Mnoho uchazečů neprojde psychologickým testováním, které je zacíleno na situace, v kterých se policisté běžně vyskytují. Výběrový kemp je pro Policii ČR přínosnou metodou.

## 4.4 Grafologie

Grafologie v policejní personalistice může pomoci personalistovi dotvořit komplexnější obraz o osobnosti uchazeče. U policie se grafologii nevěnuje příliš pozornosti, důvodem je vytíženost odborníků s rozboru písma pro případy trestních činností. Nástrojem pro grafologa je ručně psaný text na formátu A4. Poté co uchazeč projde předvýběrem, personalista během pohovoru zajistí písemný materiál. Grafolog získá nezbytné informace, vypracuje hodnocení materiálu a doporučí vhodný postup. Znamky v rukopisu určují uchazečovy vlastnosti. Grafolog je schopen během chvíle vytřídit okolo 50 rukopisů. Rukopisy se dají zařadit do 3 skupin (vyhovující, nevyhovující a rukopisy sporné). Výsledky rozboru mohou být hodnotným podkladem pro konečné rozhodnutí. Výsledky grafologie slouží pouze personalistovi a nesmí se zařazovat do řádného psychologického vyšetření. Pokud má být spolupráce personalisty a grafologa pro grafologický rozbor efektivní, je nezbytné znát od personalisty základní informace o pisateli (věk, pohlaví, vzdělání, indispozice). Grafolog by měl během rozhovoru s pracovníkem výběru interpretovat výsledky, může objasnit silné a slabé stránky pisatele.

## 4.5 SWOT Analýza

SWOT analýza spolupráce personalisty a psychologa ve výběrovém řízení u Policie ČR analyzuje externí a interní faktory. Jednotlivé faktory jsou uspořádány do SWOT matice, která jsou níže obrázek 1.

Obrázek 1 - SWOT matice spolupráce personalisty a psychologa



Zdroj: zpracováno na základě vlastního šetření

### **4.5.1 Silné stránky**

Silnou stránku jsou považovány interní faktory, jako je velký důraz na kvalifikovaný personál, který je ochotný se podílet na všech činnostech a společně hledají řešení. Další výhodou je že PČR patří mezi největší podniky v České republice a uchazečům nabízí velmi stabilní zázemí. Díky tomu že odbor psychologických služeb spadá do odboru personálního, je zde častá komunikace mezi odděleními. Výhodou jsou vzhledem k systematizaci pracovních míst jednoznačně stanovené výběrové řízení a není problém se spoluprací u velkého množství uchazečů. Tyto zmíněné oblasti představují, v čem má spolupráce personalisty a psychologa u PČR výhodu.

### **4.5.2 Slabé stránky**

Slabé stránky jsou přesným opakem silných stránek. PČR má velkou fluktuaci zaměstnanců z důvodu odchodu příslušníků na jiné lépe placené pozice u zásahových jednotek, či nízký počáteční plat. Odchod příslušníků do penze přináší i mezigenerační výměnu, nová generace příslušníků není natolik fyzicky zdatná a jejich morálka je slabší. Vzhledem k velkému počtu neobsazených míst vzniká časová tíseň a tlak na průběh výběrového řízení, což brání efektivnímu výkonu personalisty a psychologa. V některých krajích jsou oba subjekty časově zaneprázdněny a výběrové řízení je méně důmyslné a inovativní. Je důležité, aby se PČR snažila tyto slabé stránky co nejdříve eliminovat.

### **4.5.3 Příležitosti**

Z nejednoznačného modelu výběrového kempu vzniká možnost realizace inovací a změn, které by pomohly výběrové kempy zavést celoplošně a tím urychlit obsazení chybějících zaměstnanců. Díky tomu by se ustálila a zjednodušila spolupráce obou oddělení. Je zde příležitost pro rozšíření a vytvoření nových resortních náborových středisek. Jednou z dalších příležitostí je využívání disponibilních zdrojů hodnocení uchazečů z výsledků grafologie, které by se mohly zařadit jako součást výběrového řízení.

### **4.5.4 Hrozby**

Mezi největší ohrožení spolupráce obou oddělení jsou nové reformy a zákony, které by upravovaly u výběrových kempů jejich činnost. S tím souvisí i změny ostatních metod výběrových řízení. Další hrozbou je modernizace technologií, kdy by celé výběrové řízení probíhalo pomocí počítačů či strojů a znemožnily by tím kooperaci mezi hodnotiteli. Jedno z těchto technologií je intranet a informační systém, který již dnes omezuje první kontakt uchazeče s personalistou či psychologem. V poslední řadě je hrozbou rozšíření resortních náborových středisek a převedení povinností personalisty na zkušené „bojaře“. Jakákoliv špatná změna znamená další překážky či nebezpečí neúspěchu.

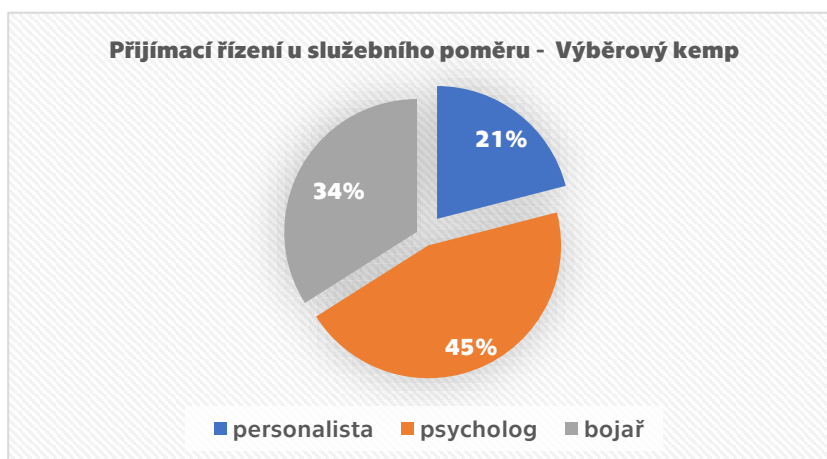
## 4.6 Dotazníkové šetření

Cílem zkoumání dotazníkového šetření bylo: „Kolik přibližně hodin stráví personalista a psycholog vzájemnou spoluprací během přijímacího a výběrového řízení?“. Bohužel tyto informace jsou velmi těžko měřitelné, jelikož má mnoho faktorů vliv na výkon obou zmíněných (délka zpracování dokumentů, počet uchazečů, časové prodlevy mezi fázemi řízení, komunikace, nastavení časového rámce řízení a dalších pracovní povinnosti). Z tohoto důvodu nebyla splněna čtvrtá výzkumná otázka splněna a dotazník musel být upraven, tak aby byl dobře měřitelný a mohl by znázorňovat celostátní průměr. Výzkumná otázka byla přeformulována na: „Kolik přibližně hodin stráví personalista, psycholog a „bojař“ s účastníkem u přijímacího a výběrového řízení?“. Podíly času jsou vyjádřeny v procentech (%) a jsou vyobrazeny pomocí dvojrozměrného výsečového grafu. Každé výběrové a přijímací řízení se liší podle toho, jak si ho krajské ředitelství samy nastaví, ale většinou jsou výsledky velmi podobné.

Dotazníkové šetření bylo položeno ve všech 14. krajských ředitelstvích. Někteří byli s vypracováním odpovědí nápomocní. Velká krajská ředitelství v závislosti s časovým vytížením už tolik sdílní nebyli.

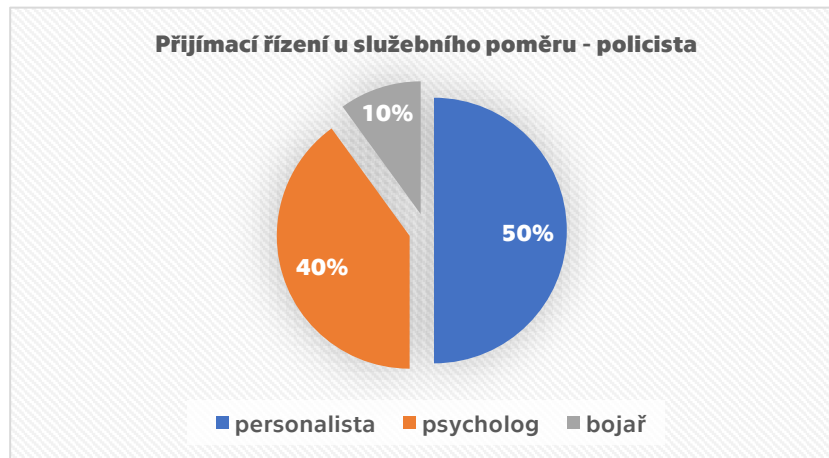
Celkové zhodnocení: Výsledky dotazníkového šetření splnily cíl přepracované výzkumné otázky.

1. otázka – Kolik hodin celkem stráví personalista, psycholog a „bojař“ s účastníkem přijímacího řízení do služebního poměru?



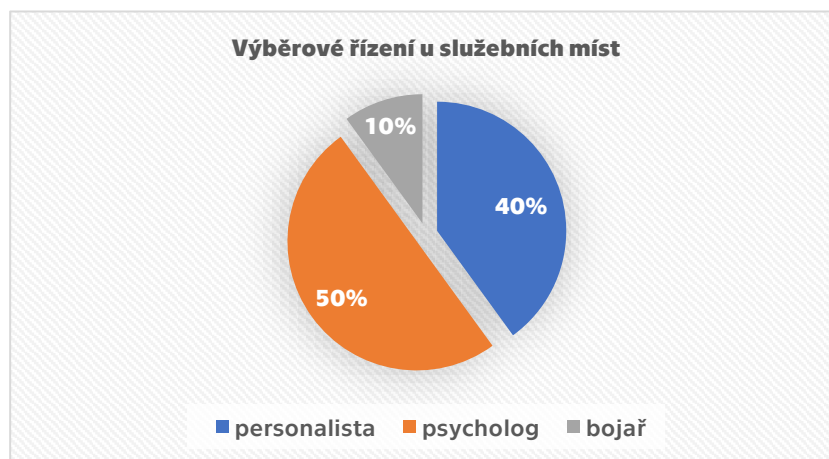
Největší podíl má na tomto druhu řízení personalista, který vede uchazeče průběhem, zpracovává dokumenty a organizuje celý proces (pokud je tomu tak nastaveno, vede modelové situace). Psycholog provede pouze psychodiagnostické vyšetření a „bojař“ otestuje uchazeče fyzickými testy, které nejsou časově náročné.

2. otázka – Kolik hodin celkem stráví personalista, psycholog a „bojař“ s účastníkem přijímacího řízení do služebního poměru ve Výběrovém kempu?



Největší podíl mají na tomto typu řízení psycholog s „bojarem“ kvůli testování uchazečů modelovými situacemi v terénu, testování je většinou vždy na jiném místě. Personalista se věnuje pouze organizaci procesu a motivaci uchazečů.

3. otázka – Kolik hodin celkem stráví personalista, psycholog a „bojař“ s účastníkem výběrového řízení do služebního poměru? (pohovor komisí)



Největší podíl má psycholog, který se věnuje psychodiagnostickému testování uchazeče a je plnohodnotným členem výběrové komise. Personalista vede celou agendu o průběhu pohovoru u komise.

„Bojař“ má nejmenší podíl u fyzického testování (pouze pro přezkoumání již absolvovaných testů). Výběrová komise hlasuje o výsledcích výběrového řízení, personalista nemá hlasovací právo. O přijetí do služebního místa rozhoduje pouze policejní funkcionář.

4. otázka – Kolik hodin celkem stráví personalista, psycholog a „bojař“ s účastníkem výběrového řízení ke speciálním zásahovým jednotkám?



Tento typ výběrového řízení je velmi časově náročný hlavní částí je sedmidenní test odolnosti. Z tohoto důvodu největší podíl času stráví s účastníky „bojař“, který je podrobuje velmi fyzicky a psychicky náročným situacím. Psycholog provede klasické psychodiagnostické vyšetření a podílí se na pozorování chování jedinců, není přítomný po celou dobu testu odolnosti. Personalista se věnuje pouze organizaci a zpracovává dokumenty. O přijetí rozhoduje komise složená z psychologa, funkcionáře a „bojaře“.

5. otázka – Kolik hodin celkem stráví personalista, psycholog a „bojař“ s účastníkem u přijímacího řízení do pracovního poměru?



Celé přijímací řízení probíhá pod vedením personalisty. Personalista zpracovává dokumentaci, testuje uchazeče v jeho znalostech, schopnostech a dává uchazeči za úkol vypracovat modelové situace se kterými se bude na pozici setkávat. Personalista vyhodnotí řízení s uchazečem a nadřazený rozhodne o přijetí. Fyzická způsobilost se u přijímacího řízení u ostatních zaměstnanců neověřuje. Psycholog je pouze ve výjimečných případech požádán funkcionářem o psychodiagnostické testování.

## 4.7 Polostandardizovaný rozhovor

Pro urychlení šetření byl zvolen polostandardizovaný rozhovor s personalistou a poté i s psychologem. Rozhovor byl podložen standardizovaným dotazníkem viz. příloha 4 (str. 52) a příloha 5 (str. 53), pokud dotazovaný nepochopil otázku, byly podány doplňující otázky, pro upřesnění. Oba dotazovaní odborníci spolupracovali a snažili se vše co nejlépe zodpovědět. Celá praktická část této bakalářské práce, informace o odděleních a výběrovém řízení, je vypracována na základě těchto rozhovorů. Spolupráce mezi odděleními je velmi přínosným faktorem pro výběr těch správných kandidátů, každý má na hodnocení jiný úhel pohledu na základě druhu jeho dosaženého vzdělání. Někdy mají výběrové komise nejednotnost názorů a tím trvá delší dobu vyhodnotit průběh a stanovit celkový názor na uchazeče. Výsledek tohoto rozhovoru naplnil většinu výzkumných otázek a byl důležitým podkladem pro vypracování praktické části. Oba hodnotili spolupráci u výběrových řízení kladně. Obě oddělení se shodla na potřebě sjednotit výběrové kempy a definovat kompetence hodnotitelů. Průběh a použité modelové situace se velmi liší a v některých krajských resortech úplně chybí. Policie má požadavek při výběru jak na kvalitu, tak i na kvantitu uchazečů. Spolupráci a podíl na výběru uchazečů definovali obě oddělení rozdílně, psychologové tvrdí, že spolupráce s personalistou je opravdu velmi formální a personalista se věnuje pouze organizaci celého procesu. Personalisté byli toho názoru, že jsou přínosnými pomocníky během výběrových řízení, hlavně u Výběrových kempů. Personalista se nepodílí pouze organizace, ale pomáhá i s hodnocením uchazečů během modelových situací a motivují účastníky k lepším výkonům u fyzických testů. Z rozhovorů bylo jednoznačné, že v současnosti se PČR vypořádává s nedostatečným zajištěním finančních zdrojů pro nábor nových uchazečů (reklamy v televizi, v novinách a na internetu). Personální oddělení chce do budoucna realizovat analýzu současného stavu lidských zdrojů v rámci PČR a vytvořit novou strategii řízení. Ve spolupráci chtějí obě oddělení provést revizi systemizace služebních míst, díky které by dosáhla efektivního nasazení sil. Chtějí upravit nastavený systém získávání a výběru odborníků. Budou se podílet na tvorbě kompetenčního modelu. Oddělení chtějí inovovat motivační systém, který by přispěl k navýšení uchazečů o práci u bezpečnostních sborů. Policie ČR chce změnami dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti na trhu práce.

## 4.8 Návrhy a doporučení

Vzhledem k legislativním omezením jsou jakékoliv návrhy na změny velmi těžké, míru spolupráce mezi personalistou a psychologem ovlivňují zákony a nařízení policejního prezidenta. Mé doporučení je zavést u PČR Výběrové kempy celoplošně ve všech 14 KŘP. Zatím není dostatek informací k hodnocení výběrových kempů, ale mým předpokladem je, že by Výběrové kempy podpořily spolupráci personalisty s psychologem, personalistovi by umožnily podílet se na vyhodnocování modelových situací a vytvořily by možnost diskuze nad hodnocením uchazeče. Lze předpokládat, že zavedením výběrového kempu by se zvýšila úspěšnost výběru vhodných uchazečů a snížila celková fluktuace. V současné době k závěru není dostatek relevantních dat.



# Závěr

Teoretická část bakalářské práce definuje proces získávání a výběru zaměstnanců, dále se věnuje se oblastem, které jsou spjaté s prací personalistů a psychologů v výběrovém řízení. Psychologii v personalistice lze využít v těchto oblastech: personální výběr (psychodiagnostické metody), motivace zaměstnanců (povzbuzení, spokojenost) a řešení konfliktů (zlepšit komunikaci, odstranit nespokojenost).

Tato bakalářská práce byla zpracována kvantitativní a kvalitativní metodou. Při naplňování cílů výzkumných otázek musela být 4. otázka přetvořena, aby byla lépe vyčíslitelná. Ostatní výzkumné otázky byly splněny a na základě nich byl vytvořen celý náhled do spolupráce mezi personalistou a psychologem u výběru zaměstnanců k Policii České republiky. Činnost obou zmíněných odborníků má nesporný vliv na Policii ČR, na její zaměstnance a efektivitu práce. Spolupráce personalistů a psychologů má svá pozitiva, ale také úskalí. Spolupráci nejvíce ovlivňují legislativní nařízení, zákony a další nařízení od vedení. Personalista je na spolupráci s psychologem závislý, jelikož potřebuje odborný posudek z psychodiagnostického testování a doplnění informací o kandidátech v oblastech, které přesahují jejich profesní znalosti. Výběrové kempy probíhají pouze jako pilotní projekt, který bude personální oddělení analyzovat a výsledky předloží policejnímu prezidentovi. Pouze nejvyšší vedení policie rozhodne, jak bude projekt dál pokračovat. Zkušenosti z průběhu jsou zatím dobré, tvrdí policejní psycholog. Z tohoto důvodu navrhuji zavést výběrové kempy celostátně, zlepšila by se tím kvalita vybraných zaměstnanců a prohloubila spolupráce personalisty a psychologa. Zavedením kempů do všech krajů by vznikl i požadavek na vytvoření nových školících středisek, ale vzhledem k velkému počtu přijímaných policistů, by se přijímací řízení ulehčilo, z důvodu testování velkého množství uchazečů najednou.

Závěrem je možno konstatovat, že Policie České republiky v rámci řízení lidských zdrojů vyvíjí aktivity pro získání a udržení si pracovníků a jejich plného využití v jejich prospěch. Díky tomu má personalista a psycholog velké možnosti na podílení se na tvorbě popisů pracovních pozic a kompetenčních modelů. Podílí se na tvorbě zvolených metod, průběhu, výsledku a vyhodnocení výběrových řízení. Vzhledem k systemizaci pracovních míst se usnadnila práce personalistů, jasněji byly definovány pozice a vymezena výběrová řízení. Podobný proces vymezení výběrových kempů by mohl urychlit organizaci kempu a hodnocení uchazečů v modelových situacích by bylo průkaznější.

Výsledky analýzy této bakalářské práce byly pro mě, zajímavé a přínosné, jelikož bych se touto cestou, policejního personalisty, chtěla do budoucna vydat. Proto mi přijde účelné, že jsem měla možnost se nad touto otázkou zamyslet a určitým způsobem ji pro sebe definovat.

# Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
4. ČÍRTKOVÁ, Ludmila, 2000. *Policejní psychologie*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-475-3.
5. DALE, Margaret, 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1522-0.
6. DUFKOVÁ, Ivana a Jiří ZLÁMAL, 2005. *Policie a profesní etika se zaměřením na etický kodex Policie České republiky*. Praha: [Střední policejní škola Ministerstva vnitra]. ISBN 8023956892.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2001. *Personální řízení 1*. V Praze: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-0248-8.
8. HIRŠOVÁ, Miloslava, 2005. *Manažerská psychologie*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0928-8.
9. HORZINKOVÁ, Eva a Břetislav ČECHMÁNEK, 1999. *Zákon o policii České republiky a související předpisy*. Praha: Eurounion. ISBN 80-85858-82-7.
10. HRONÍK, František, 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-161-4.
11. KOLMAN, Luděk, 2004. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-53-x.
12. KOUBEK, Josef, 2008. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
13. KYRIANOVÁ, Hana, 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum. ISBN 80-86471-21-7.
14. NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2008. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-8086730-31-8.
15. MAYEROVÁ, Marie, Jiří RŮŽIČKA a Zbyněk BUREŠ, 1996. *Psychologie v ekonomické praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 80-7082-252-x.
16. MONTAG, Petr, 2002. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca. ISBN 80-7310-004-5.
17. STEHLÍK, Eduard, 2011. *URNA: 30 let policejní protiteroristické jednotky*. Mohelnice: Martin Vaňourek. ISBN 978-80-904588-2-6.
18. SVOBODA, Mojmír, Dana KREJČÍŘOVÁ a Marie VÁGNEROVÁ, 2009. *Psychodiagnostika dětí a dospívajících*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-566-0.
19. ŠTIKAR, Jiří, Jiří HOSKOVEC a Jana ŠMOLÍKOVÁ, 2003. *Psychologie v dopravě*. Praha: Karolinum. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 8024606062.
20. ŠTIKAR, Jiří, 1996. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-091-2.

## Seznam použitých zdrojů

1. [TEXT JIŘÍ VOKUŠ]. Policie České republiky = Police of the Czech Republic: pomáhat a chránit. 2. vyd. Praha: Policejní prezidium České republiky, 2010. ISBN 9788025477007.
2. Etický kodex: Pomáhat a chránit. Policie České republiky [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/eticky-kodexpolicie-ceske-republiky.aspx>
3. FIALA, Miloš a Josef VILÁŠEK. Vybrané kapitoly z ochrany obyvatelstva. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-2461856-2.
4. ŘÍČAN, P. *Přednášky pro Městskou policii a Policii ČR*, interní materiál, Plzeň 2000, *Informace o možnostech uplatnění u Policie ČR*. 2. vyd. Praha: Policejní prezidium Policie ČR, 1999. 29 s.
5. Voska, Vladimír. *Přednáška: Výběrové kempy k policii ČR*, interní materiál, Praha 2015.
6. Vymětal, Š., Voska, V., Toman, O., Jungwrtová, J., Urban, K. *Možnosti psychologické podpory v Policii ČR*. 1. vyd. Praha: Tiskárna MV, 2010. ISBN 978-80-7312-065-8.
7. Vyhláška č. 393/2006 Sb., o zdravotní způsobilosti.
8. Vyhláška MV č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, ze dne 7. září 2004.
9. Zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, ze dne 22. dubna 1998.
10. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ze dne 21. dubna 2006.
11. Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ze dne 17. července 2008.
12. Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ze dne 23. září 2003.
13. Závazný pokyn policejního prezidenta č. 35, ze dne 2. října 1997
14. Závazný pokyn PP č. 153/2006, kterým se stanoví požadavky na tělesnou zdatnost uchazečů o přijetí do služebního poměru, ze dne 4. prosince 2006.

## Seznam použitých obrázků

1. Pojd' k nám kolego: Jsme profesionálové, staň se jedním z nás!. In: Policie: Policie České republiky [online]. KŘP Královéhradeckého kraje [cit. 2017-08-07]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/pojd-k-nam-kolego.aspx>
2. Organizační schéma PČR. Policie České republiky: Policejní prezidium České republiky [online]. [cit. 2017-08-07]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/policejni-prezidium-ceske-republiky-600334.aspx>
3. O POLICII ČR. In: Policie: Policie České republiky [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-08-07]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>

## Seznam schémat

Schéma 1 - Fáze výběrového řízení .....	12
Schéma 2 - Fáze výběrového pohovoru.....	14
Schéma 3 - Organizační struktura Policie České republiky.....	26
Schéma 4 - organizační struktura krajského ředitelství.....	28

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Posouzení jednotlivých metod.....	18
Tabulka 2 - Výběrová kritéria a odpovídající metody.....	18
Tabulka 3 - Plánované posílení v letech 2016–2020 .....	32
Tabulka 4 - Program výběrového kempu.....	37
Tabulka 5 – Srovnání úspěšnosti výběrových kempů.....	38

## Seznam grafů a obrázků

Graf 1 - Vývoj evidovaných a systemizovaných stavů policistů v letech 2005-2016....	27
Graf 2 – Porovnání reálného podílu zaměstnanců u PČR .....	28
Obrázek 1 - SWOT matice spolupráce personalisty a psychologa.....	39

## Seznam příloh

Příloha 1 - Žádost o přijetí do služebního poměru .....	49
Příloha 2 - Posouzení fyzické způsobilosti uchazeče.....	50
Příloha 3 - Dotazníkové šetření.....	51
Příloha 4 - Dotazníkové šetření pro personalistu.....	52
Příloha 5 - Dotazníkové šetření pro psychologa.....	53

V Z O R   F O R M U L Á Ŕ Ě  
Žádost přijetí do služebního poměru

Jméno a příjmení: .....

Narození (datum a místo): .....

Trvalý pobyt i přechodný pobyt:.....

.....

Kontakt: .....

V ..... dne.....

Policie České republiky

„Adresa krajského ředitelství nebo územního odboru, kde bude služba vykonávána.“

Žádost o přijetí do služebního poměru příslušníka Policie České republiky

Vlastní text ve znění: „Žádám o přijetí do služebního poměru příslušníka Policie České republiky. Pokud bude moje žádost kladně vyřízena, žádám o zařazení v rámci ...také musí uchazeč uvést příslušné místo zařazení.“

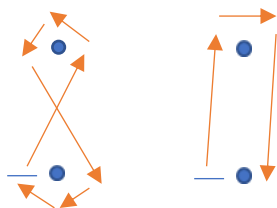
.....

podpis

Poznámka: Žádost musí být napsána dle vzoru vlastní rukou, popřípadě na počítači s vlastnoručním podpisem.

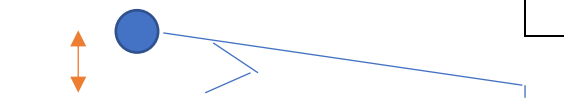
## Příloha 2 - Posouzení fyzické způsobilosti uchazeče

Člunkový běh – K testu je potřeba rovný terén a stopky. Úkolem je obíhat v co nejkratším čase. První část běhu je běh do „osmičky“. Cvičení je prováděno během mezi metami ve vzdálenosti 10 metrů. Začíná se u první mety a uchazeč běží napříč k metě druhé, kterou musí oběhnout. Poté se stejným stylem napříč vrací zpět a obíhá se první meta. Třetí úsek navazuje a běží se přímo, musí se dotknout druhé mety, pak běžet zpátky rovně a dotknout se první mety (zastavuje se čas).



Bodové hodnocení	14	12	10	8	6	4
Čas v sekundách	10,8	11,2	11,6	12,3	13,4	14,5

Klik vzpor ležmo – V lehu na břicho máme pokrčené ruce a položíme dlaně na zem v úrovni hrudníku. Napnutím rukou uděláme vzpor ležmo, pak se vrátíme do původní pozice. Celou dobu musí být zpevněné tělo.

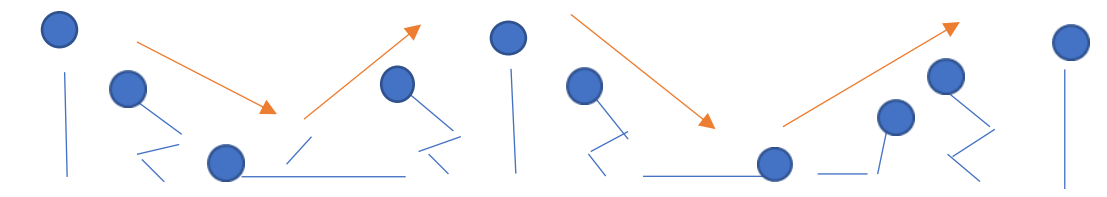


Bodové hodnocení	14	12	10	8	6	4
Výkon	38	34	30	26	22	18

### Celomotorický test.

Jde o co nejvíce provedených cviků v době 2 minut. Cvičící se ze stoje spatného pak přes dřep přechází do lehu na břicho a dává ruce nahoru, pak opět přes dřep do stoje, dále pokračuje dřep, leh na záda, ruce se dotknou země, zpět sed a dřep do stoje.

Body	14	12	10	8	6	4
Výkon	38	34	30	26	22	18



### Běh

Cílem je zaběhnout 1 kilometr v co nejkratším čase. V tomto testu se ověřuje vytrvalost.

Bodové hodnocení	4	6	8	10	12	14
Čas	3:30	3:50	4:10	4:30	4:50	5:15



### Záznamový arch

1. otázka – Kolik hodin celkem stráví personalista, psycholog a „bojař“ s účastníkem přijímacího řízení do služebního poměru?
2. otázka – Kolik hodin celkem stráví personalista, psycholog a „bojař“ s účastníkem přijímacího řízení do služebního poměru ve Výběrovém kempu?
3. otázka – Kolik hodin celkem stráví personalista, psycholog a „bojař“ s účastníkem výběrového řízení do služebního poměru? (pohovor komisí)
4. otázka – Kolik hodin celkem stráví personalista, psycholog a „bojař“ s účastníkem výběrového řízení ke speciálním zásahovým jednotkám?
5. otázka – Kolik hodin celkem stráví personalista, psycholog a „bojař“ s účastníkem u přijímacího řízení do pracovního poměru?

Počet hodin strávených s uchazečem cca	Přijímací řízení do služebního poměru	Přijímací řízení do pracovního poměru	Výběrové řízení do služebního poměru	Výběrový kemp	Výběrové řízení ke speciálním jednotkám
Personalista	1. fáze: 2.fáze: 3.fáze: 4.fáze:		1.fáze: 2.fáze: 3.fáze:	1. fáze: 2.fáze: 3.fáze: 4.fáze:	1.kolo: 2.kolo: 3.kolo:
Psycholog	1. fáze: 2.fáze: 3.fáze: 4.fáze:		1.fáze: 2.fáze: 3.fáze:	1. fáze: 2.fáze: 3.fáze: 4.fáze:	1.kolo: 2.kolo: 3.kolo:
„bojař“	1. fáze: 2.fáze: 3.fáze: 4.fáze:		1.fáze: 2.fáze: 3.fáze:	1. fáze: 2.fáze: 3.fáze: 4.fáze:	1.kolo: 2.kolo: 3.kolo:

Příloha 4 - Dotazníkové šetření pro personalistu

1. Kdy vzniká první spolupráce s psychologem?

.....

2. Jakých výběrových řízení se účastníte oba najednou?

.....

3. Jaké má povinnosti personalista u výběrového řízení?

.....

4. Jak vypadá spolupráce u výběrového řízení s psychologem?

.....

5. Na jakých činnostech se během výběrového řízení podílíte?

.....

6. Je pro vás spolupráce přínosná a jak?

.....

7. Jaké aspekty spolupráce byste zlepšil/la?

.....

8. Kdo má větší pravomoc v rozhodování a hodnocení kandidátů?

.....

9. Jaký má spolupráce přínos pro výběr nových uchazečů?

.....

10. Existuje nějaký důvod, který by omezil spolupráci?

.....

11. Na jakých činnostech budete v budoucnu spolupracovat pro zlepšení situace v řízení lidských zdrojů?

.....



Příloha 5 - Dotazníkové šetření pro psychologa

1. Kdy vzniká první spolupráce s personalistou?

.....

2. Jakých výběrových řízení se účastníte oba najednou?

.....

3. Jaké má povinnosti personalista u výběrového řízení?

.....

4. Jak vypadá spolupráce u výběrového řízení s personalistou?

.....

5. Na jakých činnostech se během výběrového řízení podílíte?

.....

6. Je pro vás spolupráce přínosná a jak?

.....

7. Jaké aspekty spolupráce byste zlepšil/la?

.....

8. Kdo má větší pravomoc v rozhodování a hodnocení kandidátů?

.....

9. Jaký má spolupráce přínos pro výběr nových uchazečů?

.....

10. Existuje nějaký důvod, který by omezil spolupráci?

.....

11. Na jakých činnostech budete v budoucnu spolupracovat pro zlepšení situace v řízení lidských zdrojů?

.....

