

Projekt zlepšení recruitmentu ve specializované oblasti státní správy

Bc. Miroslav Novotný

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miroslav Novotný**
Osobní číslo: **M17647**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zlepšení recruitmentu ve specializované oblasti státní správy**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na oblast řízení lidských zdrojů, recruitmentu nových pracovníků, metody jejich získávání a výběru.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav recruitmentu pracovníků u Krajského ředitelství policie Zlínského kraje.
- Navrhněte možnosti pro zlepšení recruitmentu pracovníků na základních a vybraných specializovaných útvech Krajského ředitelství policie Zlínského kraje.
- Zhodnoťte navržená řešení z hlediska nákladů, rizika a času.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo. Praha: Grada, 2016, 192 s. ISBN 978-80-271-5768-1.

HENDERSON, Iain. Human resource management for MBA and Business Masters. Third edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2017, 181 s. ISBN 978-1-84398-442-9.

KOUBEK, Ladislav. Praktická psychologie pro manažery a personalisty. Brno: Motiv Press, 2014, 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.

NOE, Raymond A, John R. HOLLENBECK, Barry A. GERHART a Patrick M. WRIGHT. Human resource management: gaining a competitive advantage. 11e. New York: McGraw-Hill Education, [2019], 744 s. ISBN 978-1-260-09855-6.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přistoupi-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 08.04.2019

Jméno a příjmení: Miroslav Novotný

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá Projektem zlepšení recruitmentu ve specializované oblasti státní správy. Teoretická část popisuje problematiku náboru, jednotlivých metod získávání a výběru nových pracovníků, přičemž zvláštní pozornost je věnována samotnému výběru a posouzení způsobilosti pracovníka. K tomuto účelu je využita metoda typologie osobnosti Myers-Briggs Type Indicator. V praktické části je provedeno zhodnocení současného recruitmentu u Krajského ředitelství policie Zlínského kraje se zaměřením na oddělení hospodářské kriminality. Projekt stanovuje silné a slabé stránky jednotlivých osobnostních typů a jejich srovnání s klíčovými schopnostmi potřebnými pro zvládnutí práce. V závěru je projekt posouzen z hlediska časové, nákladové a rizikové analýzy.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, metody získávání a výběru pracovníků, schopnosti, dovednosti, osobnost, MBTI.

ABSTRACT

This thesis is focused on the project of improving of recruitment in specialized area of government administration. The theoretical part describes the main points of recruitment, methods of recruiting new employees and concentrates on the selection and assessment of the competence of the employee. The Myers-Briggs Type Indicator personality typology is used for this purpose. In the practical part there is an evaluation of the current recruitment at the Regional Police Directorate of the Zlín Region focusing on the Department of Economic Crime. The project defines the strengths and weaknesses of individual personality types and their comparison with the key skills needed to master the work. At the end the project is assessed in terms of time, cost and risk analysis.

Keywords: human resources management, recruitment and selection methods, skills, personality, MBTI.

"Lidé jsou si od přírody podobní. Ale svým jednáním se velice liší." *Konfucius*

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl velice poděkovat panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce a cenné připomínky při jejím zpracování. Současně bych chtěl poděkovat panu JUDr. Bc. Robertu Mařákovi, za zprostředkování důležitých materiálů a konzultací, které byly podstatné pro zpracování práce. Na závěr děkuji své manželce a rodině za podporu, jež mi během studia poskytli a které si velmi vážím.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ZALOŽENÉ NA SCHOPNOSTECH.....	13
1.2 PERSONÁLNÍ POLITIKA A STRATEGIE.....	14
1.3 PERSONÁLNÍ PRÁCE A PERSONÁLNÍ ÚTVAR.....	15
2 RECRUITMENT	17
2.1 PROCES PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	17
2.2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	18
2.3 VOLBA ZDROJŮ VÝBĚRU.....	19
2.3.1 Získávání nových pracovníků z vnitřních zdrojů.....	19
2.3.2 Získávání nových pracovníků z vnějších zdrojů.....	19
2.4 METODY ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ.....	20
3 VÝBĚR NOVÝCH PRACOVNÍKŮ	23
3.1 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA.....	23
3.2 PROFIL BUDOUCÍHO ZAMĚSTNANCE A JEHO CHARAKTERISTIKY.....	24
3.3 STANOVENÍ KRITÉRIÍ VÝBĚRU.....	25
3.4 METODY VÝBĚRU NOVÝCH PRACOVNÍKŮ.....	26
4 POSOUZENÍ ZPŮSOBILOSTI NOVÉHO PRACOVNÍKA A JEHO PŘIJETÍ NA PRACOVNÍ POZICI	31
4.1 POSOUZENÍ ZPŮSOBILOSTI UHAZEČE O PRACOVNÍ POZICI POMOCÍ TYPOLOGIE OSOBNOSTI MBTI.....	31
4.1.1 Čtyři dimenze podle MBTI.....	32
4.1.2 Temperament.....	34
4.1.3 Skupiny jednotlivých osobnostních typů podle MBTI.....	36
4.2 PŘIJETÍ NOVÉHO PRACOVNÍKA.....	43
4.3 ADAPTACE NOVÉHO PRACOVNÍKA.....	43
5 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI	44
II PRAKTICKÁ ČÁST	46
6 POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY A JEJÍ PERSONÁLNÍ POLITIKA	47
6.1 KRAJSKÉ ŘEDITELSTVÍ POLICIE ZLÍNSKÉHO KRAJE.....	48
6.1.1 Personální odbor.....	49
6.1.2 Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně.....	50
7 ANALÝZY PERSONÁLNÍ OBLASTI KRAJSKÉHO ŘEDITELSTVÍ POLICIE ZLÍNSKÉHO KRAJE	52

7.1	POČETNÍ STAVY POLICISTŮ KRAJSKÉHO ŘEDITELSTVÍ POLICIE ZLÍNSKÉHO KRAJE	52
7.2	ANALÝZA DEMOGRAFICKÉ STRUKTURY POLICISTŮ	54
7.3	ANALÝZA SOCIÁLNÍ STRUKTURY POLICISTŮ	56
7.4	ANALÝZA VYUŽÍVÁNÍ KVALIFIKACE POLICISTŮ	56
7.5	ANALÝZA PROSTOROVÉ STRUKTURY POLICISTŮ	58
8	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO RECRUITMENTU U KRAJSKÉHO ŘEDITELSTVÍ POLICIE ZLÍNSKÉHO KRAJE	59
8.1	PROCES PLÁNOVÁNÍ SLUŽEBNÍCH MÍST	59
8.2	PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	60
8.2.1	Volba zdrojů výběru	60
8.2.2	Metody získávání pracovníků na základní útvary policie	61
8.2.3	Metody získávání pracovníků na specializované útvary policie	62
8.3	PROCES VÝBĚRU NOVÝCH PRACOVNÍKŮ U KRAJSKÉHO ŘEDITELSTVÍ POLICIE ZLÍNSKÉHO KRAJE	62
8.3.1	Popis služebního místa	63
8.3.2	Profil budoucího příslušníka a jeho charakteristiky	63
8.3.3	Podmínky pro přijetí do služebního poměru u policie	64
8.3.4	Podmínky pro přijetí ke specializovaným útvarům policie	64
8.3.5	Metody výběru pracovníků na základní útvary	65
8.3.6	Metody výběru pracovníků na specializované útvary	66
8.4	POSOUZENÍ ZPŮSOBILOSTI UCHAZEČŮ O SLUŽEBNÍ MÍSTO	66
8.4.1	Studijní pobyt	67
8.4.2	Přijetí nového pracovníka a jeho adaptace	68
9	ZÁVĚRY POZNATKŮ A ANALÝZ	69
10	PROJEKT	72
10.1	CÍLE PROJEKTU	72
10.2	VÝCHODISKA PROJEKTU	72
10.3	PROFIL IDEÁLNÍHO POLICISTY NA ZÁKLADNÍCH ÚTVARECH POLICIE	73
10.4	PROFIL IDEÁLNÍHO POLICISTY NA ODDĚLENÍ HOSPODÁŘSKÉ KRIMINALITY	74
10.5	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA NA ODDĚLENÍ HOSPODÁŘSKÉ KRIMINALITY	75
10.6	STANOVENÍ KLÍČOVÝCH SCHOPNOSTÍ PRO ÚTVAR HOSPODÁŘSKÉ KRIMINALITY Z ODBORNÉ LITERATURY	75
10.7	URČENÍ VÝCHOZÍCH OSOBNOSTNÍCH TYPŮ MBTI PODLE POLICISTŮ SLOUŽÍCÍCH NA ODDĚLENÍ HOSPODÁŘSKÉ KRIMINALITY VE ZLÍNĚ	77
10.8	TYOLOGIE OSOBNOSTI NOVÁČKŮ V PRAXI	82
10.9	FÁZE PROJEKTU A JEHO ČASOVÁ ANALÝZA	84
10.10	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	88
10.11	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	89
10.11.1	R1 - Projekt bude zastaven ze strany vedení územního odboru	91
10.11.2	R2 - Uchazeči odmítnou testování	91
10.11.3	R3 - Uchazeči zkreslí výsledky testů	91
10.11.4	R4 - Uchazeči s vhodným osobnostním typem odejdou z útvaru	92
11	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	93

12 DALŠÍ DOPORUČENÍ V RÁMCI RECRUITMENTU	95
ZÁVĚR	98
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	99
ELEKTRONICKÉ ZDROJE	101
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	102
SEZNAM OBRÁZKŮ	103
SEZNAM TABULEK.....	104
SEZNAM GRAFŮ	105
SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Mnohá literatura a teorie o personalistice či řízení lidských zdrojů hovoří o tom, že lidé jsou největším bohatstvím organizací. Pokud si však organizace nedokáže vybrat a dosadit kompetentní lidi na důležité pracovní pozice, musí se potýkat s následky špatného rozhodnutí, které jí stojí nejenom další náklady, ale i čas strávený řešením nápravy takového rozhodnutí. Jak ale vybrat nejvhodnějšího pracovníka, který práci s přehledem zvládne, bude ho naplňovat a zároveň podniku přinese nové myšlenky pro inovace, které jsou nezbytné pro dlouhodobé udržení konkurenceschopnosti podniku? I když má uchazeč o zaměstnání všechny předpoklady stát se vhodným kandidátem na obsazení konkrétní pracovní pozice, splňuje požadovaný stupeň vzdělání i odbornou kvalifikaci, nemusí být zrovna ideální volbou.

V dnešní době se při práci personalistů stále více setkáváme s tím, že jsou do výběrových řízení zahrnuty i některé psychologické nebo psychodiagnostické metody. Tyto nám pomohou hlouběji poznat člověka, který se uchází o místo a zvýší pravděpodobnost výběru toho nejvhodnějšího kandidáta. Musíme mít na paměti, že lidské zdroje jsou především lidské bytosti, které jednají v různých situacích rozdílně. Mohou mít odlišné závěry nebo rozdílné postupy řešení problémů za stejných podmínek. Někteří lidé nacházejí v práci smysl života, pro jiné je trápením, které neskončí dříve, než uběhne pracovní doba. Různé typy lidí se hodí na různou práci. Některým jejich práce vyhovuje více, jiní by raději viděli sami sebe dělat něco jiného. I přístup ke komunikaci s okolím je důležitý. S některými kolegy v práci můžete vycházet dobře, s jinými se nedokážete domluvit. Někdo nezvládá stresové situace, jiný je s přehledem překonává. Proto samotné vzdělání a odbornost je pouhým předpokladem pro zvládnutí pracovní pozice. Zbytek dotváří osobnost kandidáta, jeho temperament, přístup k práci, zpracovávání informací, k řešení úkolů a umění komunikace s lidmi. To vše dotváří postoje a hodnoty každého jedince.

Nábor správného člověka na správné místo tak vyžaduje soustředění a čas personalistů, kteří musí vyhodnotit všechny aspekty vhodnosti uchazeče a nejen jeho formální vzdělání nebo zvláštní dovednosti uváděné v životopise. Jedině pokud člověk vykonává práci, která je pro něj vhodná a po všech stránkách ho naplňuje, může přinést svému zaměstnavateli tížené výsledky a přidanou hodnotu v podobě nových myšlenek a nápadů. Teprve tehdy lze mluvit o lidských zdrojích jako o kapitálu a největším bohatství organizací.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma Projekt zlepšení recruitmentu ve specializované oblasti státní správy bylo vybráno proto, že s problémem personální nedostatečnosti se v současné době potýká nejen soukromý sektor, ale také státní správa. Konkrétně policie a její jednotlivé útvary zažívají v posledních letech citelné odchody zkušených policistů a neschopnost je dostatečně rychle a vhodně nahradit. Tento trend pak může mít negativní dopad na různé spektrum činností, které policie zajišťuje, jejich kvalitu provedení a míru objasněnosti.

Stejně tak jako zabezpečování a výběr odpovídajících lidí na pracovní pozice v civilních organizacích prochází určitým procesem, tak také personální útvary policie musí provádět činnosti směřující k plánování, získávání a výběru nových policistů na konkrétní pracovní místa. Práce si klade za cíl vyhodnotit současný stav recruitmentu u Krajského ředitelství policie Zlínského kraje a navrhnout změny v oblasti náboru nových policistů, aby se negativní situace v dané oblasti zlepšila a zároveň došlo k zajištění dostatečného množství kvalitních personálních rezerv pro obsazování pozic na specializovaných útvarech policie.

Za použití odborné literatury bude v teoretické části vysvětlena problematika recruitmentu nových pracovníků, kdy praktické poznatky z této oblasti budou v další části práce využity pro činnost policie a jejich speciálních útvarů. Cílem práce je navrhnout změny v personálních činnostech týkajících se nábory nových policistů na základní útvary a dále vypracovat projekt zlepšení recruitmentu na specializované útvary, který bude aplikován na útvaru kriminální policie, Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně. Ke zjištění současného stavu recruitmentu u Krajského ředitelství policie Zlínského kraje budou provedeny analýzy struktur zaměstnanců a zjištěny stávající metody získávání a výběru nových policistů. Sběr informací pro analýzy je proveden z elektronických dat poskytnutých personálním útvarem KŘP Zlín. Za účelem zpracování podkladů pro projektovou část diplomové práce byl pomocí online dotazníku SPT Personality Test založenému na metodě typologie osobnosti MBTI, analyzován typ osobnosti u stávajících pracovníků útvaru OHK Zlín. Výsledky analýz budou podkladem pro projekt zlepšení recruitmentu a přijetí ideálních pracovníků na oddělení hospodářské kriminality. Navrhovaný projekt bude vyhodnocen z hlediska časové náročnosti za pomoci programu QM for Windows a vytvořena síťová analýza projektu. Dále budou navrhované změny podrobeny nákladové a rizikové analýze. Při zpracování analýz a jejich grafického vyhodnocení bude využito programů MS Word, MS Excel a Corel Photo-Paint 12.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma diplomové práce se zabývá recruitmentem, resp. procesem získávání, výběru a přijímání pracovníků se specifickými schopnostmi na specializované útvary státní správy. Obsah a jednotlivé pasáže práce tak spadají do širší oblasti pojmenované jako řízení lidských zdrojů.

Podle Armstronga (2015, s. 45) můžeme pod pojmem řízení lidských zdrojů nalézt řadu činností a promyšlených postupů, které souvisejí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Patří sem činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.

Za cíle řízení lidských zdrojů pak Armstrong (2017, s. 67) uvádí: podpora organizace při dosahování cílů, přispívání k rozvoji firemní kultury, zajištění, aby organizace měla talentované, kvalifikované a motivované lidi, vytváření pozitivních pracovních vztahů a vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci a podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Dobří manažeři nevyužívají efektivně jen ekonomické a technické zdroje. Při řízení lidí mají na paměti, že lidské zdroje jsou zvláštním a v konečném důsledku i nejdůležitějším aktivem organizace, které ji přináší konkurenční výhodu. Ti nejlepší manažeři přitom také nezapomínají na to, že tyto prostředky jsou hlavně lidské bytosti. (Henderson, 2017, s. 1)

Pro úspěšné řízení lidských zdrojů, je důležité mít správné lidi k plnění cílů organizace. To znamená nejen lidi, kteří mohou dělat svou práci z odborného hlediska, ale kteří jsou také schopni si vážit práce jiných lidí a spolupracovat s nimi ve skupinách či týmech za účelem dosahování širších cílů. Pokud by organizace takové zaměstnance neměla, bylo by to neefektivní a náklady nápravy této situace by mohly být vysoké jak z finančního hlediska, tak z emočního hlediska. (Thomson, 2007, s. 52)

1.1 Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech

Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech se týká uplatňování pojetí schopností a výsledků analýzy schopností za účelem podporování a zlepšování procesů řízení lidských

zdrojů, zejména procesů spojených se získáváním a výběrem, vzděláváním a rozvojem, s řízením pracovního výkonu nebo odměňováním. Řízení lidských zdrojů založené na schopnostech se prosazuje v řadě činností řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2015, s. 128)

Častokrát (2013, s. 251) dělí schopnosti do následujících skupin, vztahujících se k:

- **myšlení** (využívání inteligence, paměti, vědomostí);
- **smyslům** (rozlišovací, orientační, selektivní, pocitové, intuitivní);
- **chování** (sociálně - komunikační, vedení lidí a týmů, koncentrace a soustředění, předávání znalostí a zkušeností, přijímání odpovědnosti, samostatná práce, prosazování vlastních názorů, aplikace nových metod, nalézání příležitostí a inovací);
- **odbornosti** (vzdělání, znalosti, práce s informacemi, způsobilost k plnění úkolů pracovního místa.

Pojem "schopnost" vyjadřuje určující vlastnost člověka, která vede k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu. Schopnosti chování pak vyjadřují očekávané chování neboli chování potřebné k dosahování požadovaných výsledků v takových oblastech, jako je týmová práce, komunikace, vedení lidí nebo rozhodování. Někdy se označují jako "měkké dovednosti" nebo "měkké schopnosti". Mohou být specifikovány prostřednictvím "soustavy schopností", která obsahuje vymezení schopností pro všechny zaměstnance v organizaci nebo pro určité profese. Dále pak do této oblasti patří pojem odborné schopnosti, které vyjadřují, co lidé musejí znát a být schopni dělat neboli znalosti a dovednosti potřebné k úspěšnému vykonávání práce a dosahování požadovaného výkonu. Někdy se označují jako "tvrdé dovednosti" nebo "tvrdé schopnosti". Jsou přirozeně součástí požadavků jednotlivých pracovních míst nebo pracovních rolí. (Armstrong, 2015, s. 129)

1.2 Personální politika a strategie

Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. (Koubek, 2015, s. 23)

Pojem personální politika organizace můžeme podle Koubka (2015, s. 23) chápat dvojitým způsobem:

a) Jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele.

b) Jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.

Podle Noeho (2018, s. 212) je personální politika chápána jako obecný termín, který používáme k označení organizačních rozhodnutí, která ovlivňují povahu volných míst, pro něž jsou lidé přijímáni.

Politika jednoduše znamená prohlášení o záměru společnosti, nastiňuje, jaký přístup od každého se očekává a standardy, jichž musí být dosaženo. Politika nábory dává všem zaměstnancům zapojeným do tohoto procesu možnost zaměřit jejich úsilí k dosažení cílů společnosti a dává jim vědět, že jednají v duchu záměrů společnosti. (Foot a Hook, 2002, s. 57)

1.3 Personální práce a personální útvar

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech. Personální činnosti pak představují výkonnou část personální práce. Koubek (2015, s. 20 - 22) definoval hlavní činnosti v oblasti personální práce jako: Vytváření a analýza pracovních míst; personální plánování; získávání, výběr a přijímání pracovníků; hodnocení pracovníků; rozmísťování (zařazení) pracovníků a ukončování pracovního poměru; odměňování; vzdělávání; péče o pracovní vztahy; péče o pracovníky; vedení personálního informačního systému; provádění průzkumů trhu práce; zdravotní péče o pracovníky; činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracovávání informací; dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Koubek (2015, s. 32) pak dále popisuje personální útvar jako pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů, které zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.

Mezi specifické úkoly, které musí personální útvar plnit, patří:

a) Formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace.

- b) Radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci personální strategie a personální politiky organizace.
- c) Vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu do oblasti práce a lidského činitele, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předkládá vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce.
- d) Zajišťuje existenci a fungování personálních činností nezbytných k plnění úkolů personální práce, metodicky řídí, organizuje, koordinuje a soustavně dbá na zlepšování jejich provádění.

Personální oddělení, resp. personalisté, nejsou pouze těmi, kdo realizují výběrové řízení a přivádějí do organizace nové pracovníky, ale jsou i těmi, kdo zodpovídají za nastavení smysluplné organizace práce, stanovení pracovních profilů a popisů pracovních míst, tedy i za odpovídající a smysluplné počty pracovníků. (Vronský, 2012, s. 144)

2 RECRUITMENT

Pojem recruitment v oblasti řízení lidských zdrojů Armstrong (2015, s. 25) definuje jako proces zabezpečování lidských zdrojů, který v sobě zahrnuje části plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců. V dalším ze svých děl věnovaných řízení lidských zdrojů pak Armstrong (2017, s. 77) uvádí, že recruitment je především vyhledání a začlenění lidí, které organizace potřebuje. Samotný výběr je pak jen částí celého procesu, který se týká rozhodnutí, kteří uchazeči o zaměstnání by měli být přijati.

Podle Noeho (2018, s. 211) je recruitment lidských zdrojů definován, jako jakákoliv praxe nebo činnost organizace, která má za cíl především identifikovat a přilákat potenciální zaměstnance.

Nábor a výběr patří mezi klíčové personální činnosti, jejichž kvalita rozhoduje o tom, jak bude organizace vypadat. Zatímco pod slovem nábor rozumíme obecné stanovení pravidel pro získávání lidí do organizace, výběr znamená především konkrétní rozhodování se pro jednotlivé adepty. (Koubek, 2014, s. 93)

2.1 Proces plánování zaměstnanců

Personální plánování je nedílnou součástí plánování v podniku. Jde tedy o rozpoznání, stanovení a naplánování potřeb pracovníků s nezbytnými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi; výběr zdrojů (pracovníků) k pokrytí těchto potřeb; motivaci a vzdělávání pracovníků; zajištění interaktivních vazeb s cíli podnikání a využívání jako lidského kapitálu. Zpravidla se rozlišuje mezi "tvrdým" a "měkkým" personálním plánováním. Tvrdé personální plánování se zaměřuje na kvantitativní stránku přijímání lidí. Měkká podoba personálního plánování vychází především z procesů komunikace a participace, zaměřuje se na postoje, motivaci a vytváření celkové firemní kultury. (Častokrál, 2013, s. 149 - 150)

Podle Koubka (2015, s. 93) představuje personální plánování proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.

Armstrong uvádí (2015, s. 262 - 263), že každá organizace musí především vědět, kolik lidí a jaké potřebuje k uspokojení současných i budoucích požadavků své činnosti. Plánování

lidských zdrojů představuje základní proces řízení lidských zdrojů, který je formovaný strategií organizace a zabezpečuje správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas, čímž podporuje dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace.

Počty a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly vyplývat z formálního plánu lidských zdrojů, z něhož se odvozuje detailnější plán získávání zaměstnanců. Častěji však požadavky týkající se potřeby lidí vyplývají z momentální situace, kdy se vytvářejí nová pracovní místa, rozšiřuje se okruh zajišťovaných činností nebo se nahrazují odcházející zaměstnanci. (Armstrong, 2015, s. 273)

2.2 Proces získávání zaměstnanců

Úspěch a růst jakéhokoliv podnikání závisí do značné míry na schopnosti přitáhnout a získat správné lidi, a pak si je udržet. Všechny ostatní zdroje jsou volně a relativně snadno dostupné. Jenže to, co z toho všeho udělá výnosný a prosperující podnik, je až kvalita lidí, kteří ho budou obsluhovat. (Tracy, 2015, s. 13)

Než mohou firmy začít vydělávat na talentech svých lidských zdrojů, musí je nejprve do firmy získat. Musí najmout lidi s potřebnými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, kteří se mohou dále přizpůsobovat organizaci, učit novým věcem a rozvíjet svůj potenciál. S takovými lidmi mají firmy větší pravděpodobnost, že mohou v budoucnu udržet konkurenční výhodu. Z dlouhodobé perspektivy mohou být schopnosti a potenciál důležitějším aspektem, než současné dovednosti a znalosti. (Henderson, 2017, s. 25)

Získávání pracovníků je tedy činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. (Koubek, 2015, s. 126)

2.3 Volba zdrojů výběru

V první fázi se musí organizace rozhodnout, odkud potřebuje získat uchazeče o volné pracovní místo. Mnohé organizace mají takovou politiku získávání pracovníků, která upřednostňuje uchazeče z vnitřních zdrojů, zejména za takových okolností, kdy v organizaci existují stejně vhodní (nebo dokonce vhodnější) lidé jako kdekoli jinde. Orientace na trh práce uvnitř organizace také přispívá ke snižování nákladů získávání pracovníků buď přímo (nemusí se platit za inzeráty), nebo nepřímo, protože uchazeče není třeba adaptovat na hodnoty organizace nebo způsob práce v ní. (Thomson, 2007, s. 60)

Je třeba posoudit, zda se spíše vyplatí vyhledávat lidi vně organizace, nebo rekvalifikovat vlastní pracovníky z jiných činností. Lidé zvenčí přicházejí již zaškolení a zběhlí v dané oblasti a vzhledem ke zkušenostem odjinud mohou přinést nové přístupy. Vlastní zaměstnanci ale známe, víme, co se od nich dá očekávat, a oni si již osvojili kulturní normy organizace. (Bělohávek, 2016, s. 31)

Je otázkou, zda se organizace při získávání pracovníků zaměří na vnitřní či vnější zdroje. Níže jsou popsány výhody a nevýhody jednotlivých variant.

2.3.1 Získávání nových pracovníků z vnitřních zdrojů

Výhody: Organizace zná lépe uchazečovy silné a slabé stránky; uchazeč lépe zná organizaci; zvyšuje se motivovanost pracovníků z důvodu možného rozvoje a postupu; zvyšuje se návratnost investic, které organizace vložila do pracovníků. (Bláha, 2013, s. 97)

Nevýhody: Pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly; soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy; překážky pronikání nových myšlenek a přístupů z venku. (Koubek, 2015, s. 130)

2.3.2 Získávání nových pracovníků z vnějších zdrojů

Výhody: Přijetí pracovníků s novými nápady, schopnostmi a myšlenkami; šance získání vysoce kvalifikovaných/vedoucích pracovníků s mnohem nižšími náklady, než v případě jejich vychování v organizaci. (Bláha, 2013, s. 97)

Nevýhody: Adaptace a orientace pracovníků je delší; přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější; mohou vzniknout nepřijemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo. (Koubek, 2015, s. 131)

2.4 Metody získávání nových pracovníků

Zaplnit volná místa, zorganizovat a provést přijímací pohovory a zaučit nový personál něco stojí - a nejen peníze. Zabere to mnoho manažerova času. Proto je obzvláště důležité, aby celý proces byl úspěšný hned napoprvé. To znamená upoutat pozornost skupiny příslušně kvalifikovaných a zkušených pracovníků, abyste si mohli vybrat toho nejlepšího z dostatečně velkého počtu. (Dale, 2006, s. 8)

Za účelem upoutání nebo přilákání vhodných uchazečů, které organizace potřebují, existuje celá řada metod:

Uchazeči se nabízejí sami

Tuto pasivní metodu získávání pracovníků využívají organizace, které jako zaměstnavatelé mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou popřípadě svým způsobem prestižní práci, mají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku. (Koubek, 2015, s. 135)

Inzerce v médiích, odborné časopisy

V inzerátu se zveřejňují požadavky na uchazeče, profesní i lidské, a přehled vykonávaných úkolů a zodpovědností, jež mu budou svěřeny. Tvorba inzerce má své zákonitosti, a proto nelze zapomenout na dobře koncipovanou nabídku volného místa. (Vronský, 2012, s. 142)

Zřejmě nejrozšířenější metodou získávání pracovníků je inzerce ve sdělovacích prostředcích, především v tiskovinách, včetně odborných periodik, ale stále častější je inzerování i prostřednictvím rozhlasu či televize. Inzerce může být zaměřena pouze na region, v němž je organizace umístěna, na území celého státu nebo může mít dokonce mezinárodní záběr. (Koubek, 2015, s. 138)

Pokud zvolíme pro umístění inzerce některé z odborných publikací, můžeme oslovit užší skupinu uchazečů, kteří vládnou specifickými schopnostmi a dovednostmi. (Např. časopisy z oblasti vědy, výzkumu, výpočetní techniky, telekomunikací apod.)

Doporučení stávajícími pracovníky organizace

Jedná se o další pasivní metodu získávání pracovníků. K tomu je však třeba vytvořit informační předpoklady, aby pracovníci organizace věděli o uvolňovaném nebo volném pracovním místě včas a byli informováni i o jeho povaze. Lze přitom uplatnit určité stimulační nástroje a např. odměnit pracovníka, který doporučil či přivedl vhodného uchazeče. (Koubek, 2015, s. 163)

Zprostředkovatelské agentury

Tyto organizace většinou nabízejí kromě získávání pracovníků, také jejich předvýběr. Další možností jsou tzv. headhunteri ("lovci hlav"), kteří hledají kandidáty na vyšší pozice. (Bláha, 2013, s. 97)

Spolupráce s úřady práce

Úřady práce se běžně využívají pro získávání manuálních a administrativních pracovníků, podobně jako prodejců nebo operátorů call center. (Armstrong, 2015, s. 280)

Spolupráce se školami, sponzorování uchazečů o zaměstnání

Jde o vzájemně velmi výhodnou záležitost. Školy získávají od spolupracujících organizací přístup k praxi, vystoupení praktiků před studenty, zapojení do odborných projektů, odborné stáže a naopak firmy mohou využívat hlubších teoretických znalostí ze strany pedagogů. Příprava studentů na budoucí praxi ve spolupráci s externí firmou je logickým vyústěním těchto aktivit. (Bělohávek, 2016, s. 32)

Poslední dobou se rozmáhá také přímé sponzorování studentů u žádaných oborů. Například některé obce, které pocítí ujit nedostatek lékařů ve svém katastru, přispívají studentům medicíny částkou okolo 100 tisíc Kč ročně po celou dobu studia, pokud po absolvování školy budou chtít svou praxi vykonávat v katastru dané obce.

Veletrhy pracovních příležitostí, dny otevřených dveří

Stejně tak vhodnou doplňující metodou získávání zaměstnanců může být účast organizace na veletrzích pracovních příležitostí nebo pořádání dnů otevřených dveří. Zástupci firem mohou v přímém kontaktu s návštěvníky představit činnost firmy, personální politiku, zaměstnanecké benefity, aktuální možnosti pracovního uplatnění nebo konzultovat pracovní příležitosti do budoucna. Tato metoda získávání zaměstnanců je zároveň vhodná při budování dobrého image firmy.

E-recruitment

Stává se jednou z hlavních metod získávání pracovníků zejména u velkých organizací, výhodou je rychlost, nízké náklady a množství informací, které organizace může na svých stránkách uvést, snadnost vyplnění elektronické přihlášky a bezprostřední zaslání dokumentů požadovaných od uchazeče. (Bláha, 2013, s. 97)

Uchazeči o zaměstnání mohou být v rámci e-recruitmentu v krátkém čase sděleny podstatné informace o organizaci, pracovním prostředí i kolektivu, např. prostřednictvím profilu na sociálních sítích s využitím náborového videa. Internet umožňuje zasílat životopisy uchazečů a další dokumenty, vyplňování požadovaných dotazníků a korespondenci mezi organizacemi a uchazeči. (Kociánová, 2010, s. 86 - 87)

3 VÝBĚR NOVÝCH PRACOVNÍKŮ

Podle Armstronga (2017, s. 80) je při rozhodování o výběru zaměstnance prvním krokem identifikace takových kandidátů, kteří mají schopnosti a osobnost, které nejvíce odpovídají specifikaci práce, kterou budou vykonávat.

Musíme být schopni rychle a přesně rozhodnout o tom, zda uchazeč může danou práci účinně vykonávat dříve, než ho organizace přijme. Nesprávné rozhodnutí o přijetí nového zaměstnance přijde firmu draho. Nejen, že se musí celý výběrový proces zopakovat, ale organizace musí vydržet důsledky nekompetentního výkonu, dokud nenajde jiného vhodného zaměstnance. (Henderson, 2017, s. 25)

Jak tedy vybrat správného člověka na správné místo? Podle Bělohlávka (2016, s. 30) je důležité vybrat člověka, který bude na svém místě přínosem pro činnost organizace a současně se bude cítit spokojený a motivovaný k efektivnímu vykonávání své práce. Cílem dobře provedeného výběru by tedy mělo být vyloučení neschopných lidí nebo lidí neochotných se adaptovat; úspěšné vykonání činnosti pracovníka na daném místě, které je spojené s dosahováním stanovených cílů a ukazatelů; začlenění pracovníka do života organizace a jeho přizpůsobení organizační kultuře; adaptace vůči týmu spolupracovníků a vůči stylu vedení nadřízeného; seberealizace a motivace člověka k dalšímu rozvoji.

3.1 Popis pracovního místa

Vajner uvádí (2007, s. 13), že popis pracovního místa je základním kamenem personálního řízení a pro definování ideálního kandidáta je naprosto nezbytný. Neměl by být složitý - nejedná se o analýzu pracovního místa. V tomto případě lze vypsát pouze klíčové činnosti.

Každý popis práce má tři části. První tvoří očekávané výsledky. Musíte jasně a přesně vědět, čeho má pracovník na dané pozici dosahovat. Druhou tvoří dovednosti, které pracovníka k těmto výsledkům dovedou. Třetí a možná nejdůležitější část pak tvoří osobní charakteristika ideálního pracovníka na dané pozici. (Tracy, 2015, s. 26)

Pracovní pozice vyžaduje různé schopnosti, protože jejich nositel přináší jedinečný příspěvek k výkonu týmu jako celku. Jestliže podrobněji vypracujete typ a rozsah dovedností, které potřebujete nyní i v dohledné budoucnosti, budete mít daleko větší šanci nalézt člověka s požadovanými schopnostmi. Kdo neví, co hledá, těžko to najde. (Dale, 2006, s. 10)

Armstrong (2015, s. 679) definuje popis pracovního místa jako úkoly a povinnosti, které musí držitel pracovního místa plnit. Takový popis bývá normativní a nepružný, což lidem umožňuje říkat: "To nemám v popisu práce," čímž chtějí říct, že jsou ochotni plnit jen úkoly a povinnosti, které jsou v popisu pracovního místa definované.

Podle Kociánové (2010, s. 41) je pracovní místo utvářeno souborem úkolů a odpovědností, které má člověk na určitém pracovišti, je prvkem ve struktuře organizace, v hierarchii pracovních míst. Pracovní místo se nemění, lze jej obsadit různými osobami. Pracovní role pak vyjadřuje úlohu, kterou lidé při vykonávání práce hrají. Existují-li určitá očekávání, pak roli představuje to, jak se daná osoba musí chovat, aby tato očekávání splnila.

3.2 Profil budoucího zaměstnance a jeho charakteristiky

Při profilování ideálního kandidáta nás zajímá mnoho indicií. Je to nejen jeho odbornost, osobnostní předpoklady, předchozí praxe nebo různé speciální schopnosti. Jedná se také o řadu dalších aspektů, jako je ochota cestovat, vzdálenost bydliště od pracoviště apod. (Vajner, 2007, s. 15)

Podle Thomsonové (2007, s. 54) je v první fázi důležité analyzovat dovednosti a znalosti lidí, kteří už v organizaci pracují. Tímto způsobem můžeme začít identifikovat nedostatky v dovednostech (kvalifikaci) a plánovat nápravu těchto nedostatků při získávání nových pracovníků.

Profil pracovníka vhodného pro danou práci popisují osobní vlastnosti nutné k výkonu zaměstnání. Obvykle se tato charakteristika píše jako popis chování (dovedností, uplatnění získaných znalostí a zkušeností). Je možné uvést i typy osobnosti, jestliže mají přímý vliv a jsou relevantní pro výkon zaměstnání. (Dale, 2006, s. 12)

Obecně lze rozdělit požadované personální charakteristiky do 3 oblastí, kam patří osobnostní charakteristiky, sociální charakteristiky a profesní charakteristiky.

Osobnostní charakteristiky

Do této kategorie patří např. adaptace na prostředí, otevřenost novým podnětům, stabilita v myšlení a rozhodování, schopnost definování priorit, kreativita, dominance, strategické myšlení, analytické myšlení, logické myšlení, operativní rozhodování, koncentrace, závěrečná preciznost, pečlivost. (Evangelu, © 2009, s. 53 - 71)

Sociální charakteristiky

Mezi sociální charakteristiky řadíme např. odolnost vůči stresu, umění improvizace, schopnost riskovat, empatie, opatrnost ve vztazích, schopnost konstruktivního řešení, komunikační schopnosti ve smyslu vyjednávání, komunikační schopnosti jako úroveň slovní zásoby, samostatnost myšlení, organizační schopnosti, schopnost kritického myšlení, všeobecný přehled. (Evangelu, © 2009, s. 74 - 89)

Profesní charakteristiky

Profesní charakteristiky nám zahrnují oblasti jako je zaměření na kariérový postup, zaměření na rozvoj osobnosti "do šířky", komunikační schopnost ve smyslu vedení a řízení lidí, schopnost vystupovat jako neformální autorita, schopnost řídit tým, míra týmové spolupráce, styl řízení, schopnost koordinovat, vysoká potřeba výkonu, plánovité jednání a motivace. (Evangelu, © 2009, s. 91 - 106)

3.3 Stanovení kritérií výběru

Pro účely výběru pracovníků je využíván přístup založený na kompetencích - schopnostech (s důrazem na schopnosti chování) pracovníka pro určitou pracovní pozici. Tento přístup se orientuje spíše na osobu než na práci, jeho východiskem je analýza kompetencí pracovníka pro efektivní výkon na dané pozici. Přístup založený na kompetencích napomáhá rozpoznat, která metoda výběru poskytne pravděpodobně užitečné informace (Kociánová, 2010, s. 96)

Některé společnosti si raději vybírají podle povahy a postojů s tím, že v potřebných dovednostech pracovníka vyškolí. Není to špatný přístup, chcete-li však opravdu ty nejlepší lidi, měli byste v každém případě požadovat jistou úroveň prokazatelných schopností. (Tracy, 2015, s. 27)

Koubek ve své knize (2015, s. 170), rozvádí kritéria výběru pracovníků komplexně. Podle něj rozeznáváme tři druhy kritérií:

1. **Celoorganizační (celopodniková) kritéria** se týkají takových vlastností, jež organizace považuje u svých pracovníků za cenné a důležité a které ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče, že si bude počínat v organizaci úspěšně. Stále více se přitom mluví o schopnosti uchazeče přijmout hodnoty kultury organizace a přispět k jejich rozvoji. Celoorganizační kritéria nebývají v nabídce zaměstnání obvykle výslovně uváděna a jsou spíše uplatňována poněkud intuitivně a často i subjektivně.

2. **Útvarová, resp. týmová kritéria** se týkají vlastností, které by měl mít jedinec pracující v určitém konkrétním útvaru či týmu. Není sporu o tom, že od inženýra v útvaru výzkumu a vývoje se vyžadují jiné vlastnosti než od inženýra ve výrobním útvaru. Jde také o to, aby uchazeč svými odbornými schopnostmi a charakteristikami osobnosti zapadl do daného kolektivu, byl schopen přijmout hodnoty týmové kultury a nestal se cizorodým prvkem týmu.

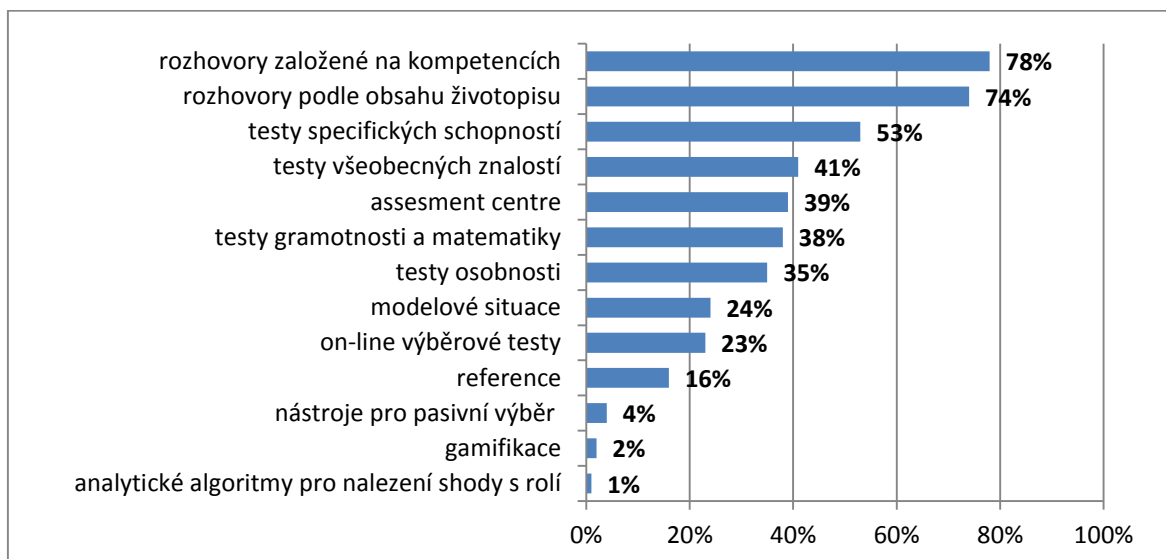
3. Tradiční **kritéria pracovního místa** (tedy ta, která odpovídají specifikaci pracovního místa, tj. požadavkům pracovního místa na pracovní schopnosti a další vlastnosti pracovníka zařazeného na pracovní místo) jsou sice stále ještě při výběru pracovníka nejdůležitější, ale už nerozhodují sama o sobě. Dokonce je stále častěji slyšet názor, že je lepší vybírat pracovníka pro organizaci a pro tým než pro pracovní místo. Odráží se v tom růst významu týmové práce a důraz na mezilidské vztahy na pracovišti.

3.4 Metody výběru nových pracovníků

Na to, jak si ověřit, zda kandidátovi svěřené pracovní úkoly budou vyhovovat a zda je rozhodnutý dlouhodobě setrvat v organizaci, neexistuje univerzální recept. Avšak je třeba si uvědomit, že čím výše je v organizační struktuře obsazovaná pracovní funkce zařazena, tím detailnější by mělo být výběrové řízení. (Vronský, 2012, s. 146)

K tomu, aby personalisté mohli do způsobu práce s lidmi efektivně a správně zasahovat, potřebují svou organizaci nejprve dobře znát. Pokud zanedbají diagnostiku a zmapování důležitých problémů, hrozí riziko nesprávně uchopené intervence. Důležité je přitom rozumět nejen individuální psychodiagnostice schopností, postojů, osobnosti, potenciálů, ale i diagnostice organizace či jejích částí. (Koubek, 2014, s. 63)

Nejoblíbenější metodou výběru zaměstnanců byly podle zahraničního průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development, (CIPD, © 2017, s. 27), rozhovory založené na kompetencích. Tuto metodu podle průzkumu těsně následovaly rozhovory podle obsahu životopisu. Třetí v pořadí oblíbenosti jsou testy specifických schopností, které spadají pod výkonové testy a dále testy všeobecných znalostí. Na ústupu jsou testy gramotnosti nebo matematiky. Velmi málo organizací používá gamifikaci a analytické algoritmy pro nalezení shody s rolí. Obecně platí, že metody používané k výběru uchazečů jsou podobné, jako tomu bylo v předcházejících letech. Zvyšuje se podíl využívání rozhovorů na dálku, jako je telefonování a videokonferencí pomocí Skype. Organizace veřejného sektoru více využívají k výběru metodu assesment centre, testy specifických dovedností, osobnosti nebo on-line testování. Organizace soukromého sektoru raději volí rozhovory podle obsahu životopisu.



Graf 1: Nejvíce používané metody výběru zaměstnanců podle průzkumu CIPD

(CIPD, © 2017, s. 27)

Pro výběr nového zaměstnance se správnými profesními i lidskými schopnostmi existuje celá řada metod, které nám mohou pomoci. Pro zvýšení pravděpodobnosti výběru ideálního pracovníka je žádoucí použít kombinaci více metod najednou. Níže jsou rozepsány jednotlivé z nich.

Přijímací a výběrový rozhovor

Koubek uvádí (2015, s. 179), že výběrový pohovor či také rozhovor je nejpoužívanější, nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků, musí být dobře připraven. Výběrový rozhovor má obecný cíl posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo. Kromě obecného cíle plní tři hlavní úkoly:

1. *získat dodatečné hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popř. verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech;*
2. *poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní; je přitom důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a nebyl vědomě uváděn v omyl;*
3. *posoudit osobnost uchazeče (má se za to, že poslední z uvedených cílů může pohovor splnit dokonce lépe než testy osobnosti).*

Přijímací pohovor lze chápat jako dialog zahájený jednou nebo více osobami za účelem shromáždění informací a hodnocení kvalifikace uchazeče o zaměstnání. Výběrový poho-

vor je nejrozšířenější metodou výběru používanou v organizacích. Pokud jsou uchazeči konfrontováni s konkrétními otázkami nebo problémy, které se v daném zaměstnání pravděpodobně vyskytnou, hovoříme o situačním pohovoru. (Noe, 2018, s. 247)

Kociánová vyjmenovává (2010, s. 109 - 112) jednotlivé typy rozhovorů. Rozlišuje Behaviorální výběrový pohovor - rozhovor zaměřený na chování uchazeče v konkrétních pracovních situacích; Multimodální výběrový rozhovor; Výběrový rozhovor podle kompetencí - východiskem je identifikace kompetencí, tzv. kompetenční profil pro pracovní pozici. Kompetence jsou předpoklady k tomu, aby člověk dosáhl požadovaných výsledků na daném pracovním místě; Power Hiring - výběrový rozhovor zaměřený na výkon uchazeče.

Reference

Jsou ústním či písemným vyjádřením jiných osob (bývalých nadřízených, známých odborníků) o člověku. Mohou a nemusejí být objektivní; zkreslení může vzniknout, protože se referující snaží svého problémového pracovníka zbavit nebo mu prostě nechce uškodit. (Bělohávek, 2016, s. 33)

Delegování

Je svým způsobem také metoda výběru, která podává o schopnosti pracovníka dobrý obraz. Samozřejmě, jde zde pouze o výběr z řad vlastních zaměstnanců, na kterých si vedoucí ověřuje schopnosti plnit požadavky vyššího zařazení. (Bělohávek, 2016, s. 33)

Grafologie

V současnosti ne příliš využívaná metoda zkoumající osobnostní rysy člověka prostřednictvím jeho rukopisu. (Bláha, 2013, s. 99)

Gamifikace

Gamifikace je původně technikou marketingu, která implementuje herní prvky do firemních procesů. Cílem gamifikace je zvýšit zájem o nějaké téma tak, že určité procesy učiní více zábavnými. Interní gamifikace je zaměřena na zaměstnance a prohlubování vztahů mezi zaměstnanci. Lze ji uplatnit také při náborovém řízení nebo začleňování nových zaměstnanců do společnosti, kdy pomáhá tvořit přátelskou atmosféru. (Szymbalska, © 2017)

Výkonové testy

První velkou skupinou jsou výkonové testy. Bývají nazývány také testy schopností a jsou nejstaršími diagnostickými metodami. Výkonovými testy jsou zvláště testy inteligence

a testy speciálních schopností, např. pozornosti, verbálních, matematických schopností apod. (Koubek, 2014, s. 64)

Odborné testy

Zaměřují se na teoretické znalosti z různých oborů (právo, strojírenství, ekonomika atd.). (Bělohlávek, 2016, s. 32)

Modelové situace

Dáme kandidátovi do rukou účetní dokumenty (rozvaha, výsledovka, cash-flow) a požádáme ho, aby našel problémy a navrhl postup řešení do dalšího období. Tyto situace mohou mít formu prezentace produktu, týmového řešení problému nebo sestavení harmonogramu projektu. (Bělohlávek, 2016, s. 33)

Assesment centre

Metoda, která klade důraz na chování uchazečů při plnění úkolů, které simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě, příp. skupinové úkoly. Bývá používána spolu s výběrovými rozhovory a testy. (Bláha, 2013, s. 99)

Pokud je třeba kandidáty podrobit praktické zkoušce nebo vyzkoušet v nějaké více či méně stresové situaci, pak je důležité sledovat, jak moc je jejich vystupování naučené a do jaké míry je jejich přirozeností. (Vronský, 2012, s. 113)

Testy osobnosti

Testy osobnosti se často využívají jako metoda výběru zaměstnanců v případech, kdy existuje velké množství uchazečů a kdy ostatní metody neposkytují dostatek informací pro spolehlivou předpověď budoucího výkonu. (Armstrong, 2015, s. 291)

Podle Bělohlávka (2016, s. 96) testy osobnosti odpovídají na otázky "Jaký člověk je?" a "Co člověk chce?" a zaměřují se na širokou oblast projevů lidského chování:

- **Vlastnosti osobnosti** vyjadřují relativně stálý způsob chování. To znamená, že člověk, který rád chodí mezi lidmi, často se zapojuje do diskusí a vyhledává společenské akce, je společenský na rozdíl od toho, který se drží stranou od ostatních. Vlastnost má charakter dimenze, kontinua s různými stupni - jednotlivce lze zařadit do různých stupňů, charakterizovat jako zcela uzavřený, spíše uzavřený, spíše společenský nebo zcela nespolečenský.

- **Typ osobnosti.** Typologie spočívají ve výčtu několika typů osobnosti, k nimž jsou jednotlivci přiřazováni. Určitý člověk může být buď melancholik, sangvinik, flegmatik nebo choleric.

- **Motivy, potřeby, hodnoty.** Jde o to, co lidé chtějí a na čem jim záleží. Pro někoho je důležitý odborný rozvoj, pro jiného mezilidské vztahy a pro dalšího třeba klid a pohoda. S motivací souvisí **profesní zájmy** (jaký typ povolání bude člověka uspokojovat) a **kariérová orientace** (čeho chce jedinec v životě dosáhnout a jaké jsou jeho představy o budoucí profesi).

Mezi testy osobnosti jsou zařazovány zejména dotazníky a projektivní metody jako jsou kresby stromu, lidské postavy nebo testy nedokončených vět apod. Mezi testy osobnosti prováděné dotazníkem patří Cattellův osobnostní dotazník; NEO - FFI; Eysenckův osobnostní dotazník; Dotazník interpersonální diagnózy; Freiburský osobnostní dotazník; Vlastnosti a projev osobnosti; Hoganovy testy; Testy týmových rolí a testy Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). (Koubek, 2014, s. 65)

Podle Bělohávka (2016, s. 99) jsou optimální testy osobnosti, v nichž:

1. není na první pohled zřejmé, které z odpovědí jsou žádoucí a které nikoliv;
2. respondent popisuje, jak by se zachoval v určité situaci, nikoliv to, jaký je;
3. situace v dotazníku jsou natolik srozumitelné a konkrétní, že si je respondent dokáže snadno představit;
4. otázky jsou zařazeny do relevantního prostředí (v případě výběru pracovníků jde o pracovní prostředí).

On-line testování

Některé specializované společnosti z oblasti řízení lidských zdrojů nabízí možnost testování uchazečů o zaměstnání tzv. on-line. Testování je uzpůsobeno na míru potřebám organizace a v nabídce jsou různé metody, osobnostní i psychodiagnostické dotazníky, které jsou zpřístupněny konkrétnímu uchazeči na dálku (např. zasláním odkazu na webové stránky firmy s testem). Po vyplnění testu je zobrazeno vyhodnocení a výsledky odeslány organizaci, která si testování on-line objednala. Za krátkou dobu a při nízkých nákladech tak mohou být o uchazečovi zjištěny podstatné informace, které by se nemuselo podařit zjistit při běžném přijímacím pohovoru.

4 POSOUZENÍ ZPŮSOBILOSTI NOVÉHO PRACOVNÍKA A JEHO PŘIJETÍ NA PRACOVNÍ POZICI

Pracovní způsobilost vyjadřuje míru, v jaké jedinec splňuje nároky na pracovní činnost na určitém pracovním místě. V širším záběru zahrnují požadavky na způsobilost odbornost jedince, jeho vzdělání, znalosti a dovednosti, osobní charakteristiky a další způsobilosti, např. morální či fyzické. (Kociánová, 2010, s. 111)

Tracy uvádí (2015, s. 56), že je potřeba si dát pozor na každého, kdo sám není úplně přesvědčený o tom, že chce pro vás pracovat. Zvlášť opatrný přístup mějte k uchazečům, kteří se dělají nedostupnými nebo vám dávají najevo, že o ně soutěžíte ještě s jinými možnými zaměstnavateli. Člověk, kterého musíte k práci u sebe přemlouvat, se později často ukáže jako neloajální a pravděpodobně ve vaší organizaci dlouho nezůstane.

Trend dnešní doby hovoří spíše proti přeceňování odborných znalostí: přijatý zaměstnanec se totiž leccos může naučit, naopak svoje charakterové a osobnostní vlastnosti příliš nezmění. (Koubek, 2014, s. 99)

Pokud se zabýváme způsobilostí pracovníka pro výkon pracovní funkce, pak nás musí zajímat struktura jeho osobnosti, lidská i profesní kompetentnost, pracovní zkušenosti a jak vše konvenuje s pracovní funkcí, na kterou by měl být zařazen. Nebude tedy podstatný pouze obsah samotné práce, ale všechny pracovní činnosti, komunikační a sociální vazby s ní spojené ve srovnání s osobností pracovníka, včetně standardů práce, norem chování pracovníka a požadavků na jeho vzdělanostní profil. (Vronský, 2012, s. 49)

Než začneme posuzovat pracovníky nebo kandidáty na volná pracovní místa, by mělo být rozhodnuto o metodách jejich posuzování. Metody posuzování kvalifikovanosti a kompetentnosti pracovníků se odvíjejí od metod profesiografických šetření; lze je případně doplnit o metody psychologického posuzování, ale třeba i o metody posuzování úrovně profesních znalostí a dovedností. (Vronský, 2012, s. 113)

4.1 Posouzení způsobilosti uchazeče o pracovní pozici pomocí typologie osobnosti MBTI

Typologie osobnosti podle MBTI je kombinací čtyř dimenzí, jejichž výsledkem je 16 osobnostních typů. Vychází z psychologie osobnosti Carla Gustava Junga. Test MBTI je ve světě hodně používán nejen v personalistice, ale i v dalších typech poradenství (výběr členů týmu,

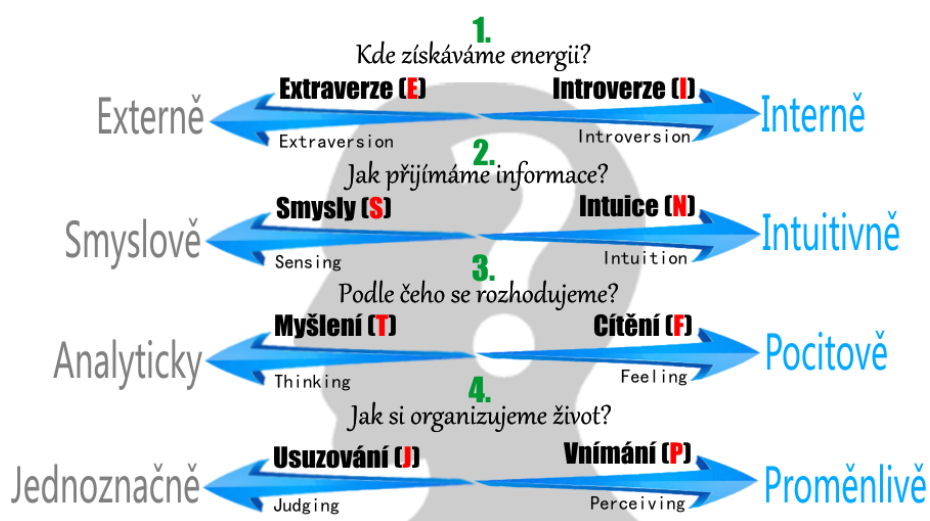
výběr životního partnera, řešení konfliktů mezi lidmi aj.). V našich podmínkách je hojně využíván při výběrových řízeních, ale i na seminářích rozvoje managementu. (Vajner, 2007, s. 37)

Osobnost člověka si lze představit jako uspořádaný celek, tzn. jako strukturu. Z obecného hlediska nás zajímá, co ji charakterizuje, jaké jsou vlohy a schopnosti člověka, co člověk chce a jaký člověk je. (Vronský, 2012, s. 49)

Myers-Briggs type indicator (MBTI) je prakticky použitelný, empirický, vědecky ověřený a spolehlivý nástroj pro stanovení osobnostního typu, který vytvořily Katherine Briggs a Isabel Myers. Autorky sledovaly rozdíly v životních stylech různých lidí a kladly si otázky, čím to je, že někteří lidé přistupují k týmž stránkám života tak podobně a jiní zase tak rozdílně. Neušlo jim, že někteří lidé jsou vrženi vírem života do situací jako zaměstnání, školy a postavení, které jsou v nesouladu s jejich přirozenými schopnostmi, a tam tito lidé potom trpí. (Čakrt, 2009, s. 15)

4.1.1 Čtyři dimenze podle MBTI

Každý člověk se vyznačuje přirozenou preferencí, která spadá do jedné ze dvou kategorií v každé dimenzi. Osobnostní typ předpovídá naše pravděpodobné jednání a reakce v různých životních situacích. (Hrazdilová Bočková, 2016, s. 72)



Obr. 1: Čtyři dimenze podle MBTI

(vlastní zpracování)

1. Dimenze: *Kde získáváme energii (vnímání okolního prostředí)*

Extraverze (E, Extraversion) - Jde o člověka, který čerpá energii z vnějšího světa, ze světa aktivit, lidí a dějů. Takových je v populaci o něco víc jak polovina. Vyhledávají osobní styk a společnost, rádi si povídají, písemnou a e-mailovou komunikaci nemají příliš v lásce. Vystihuje je "Mluvím, myslím, mluvím". Kvantita komunikace je pro extraverta často měřítkem kvality vztahu. (Santlerová, © 2011, s. 181)

Introverze (I, Introversion) - introverti jsou zaměřeni dovnitř (do svého nitra), intenzivně prožívají své pocity a promýšlejí své myšlenky. "Baterie si dobíjí" přerušением kontaktu s ostatními. Takových lidí je v populaci méně než polovina. Vystihují je slova: "Myslím, mluvím, myslím". Introvert mluví až ve chvíli, když má věci rozmyšlené a někdy mu to chvíli trvá. Rád používá jednoslovné odpovědi. (Santlerová, © 2011, s. 182)

2. Dimenze: *Jak přijímáme informace? (získávání informací)*

Smysly (S, Sensing) - smyslový typ upřednostňuje fakta, vnímá detaily, logické souvislosti. Je orientován na přítomnost, preferuje používání věcí před analýzou jejich funkce. Je konkrétní, informace mu musíte předkládat postupně a on si je utváří do logických celků. (Santlerová, © 2011, s. 183)

Intuice (N, iNtuition) - intuitivní typ upřednostňuje přemýšlení, teoretizování, abstrakci, činnosti provádí pokaždé jinak, rád se ptá „proč?“ a přemýšlí, jak by se věci daly dělat lépe; představuje svět hledící do budoucnosti, detaily jakkoliv bijící do očí mu unikají. Vše vnímá jako celek, někdy překvapí otázkou zdánlivě vůbec nesouvisející s daným tématem. Vychází to z jeho "nelineárního zpracování informací". (Santlerová, © 2011, s. 184)

3. Dimenze: *Podle čeho se rozhodujeme (zpracování informací)*

Myšlení (T, Thinking) - hlavním vodítkem při rozhodování je rozum - raciono, logika, jedničky a nuly, ano nebo ne. Pravda je u něj nadřazena pocitům partnera. Orientuje se na příčinu a následek, hledá souvislosti a klade další a další otázky, když objeví logickou chybu. Nemá problém říkat ne. (Santlerová, © 2011, s. 185)

Cítění (F, Feeling) - v jeho rozhodovacím procesu hrají hlavní roli hodnoty a city. Pohlíží na každého jako na lidskou bytost. Raději směřuje k dohodě, bere ohled na druhé a takt je u nich nadřazen pravdě. Projevuje se tendence přizpůsobovat se druhým. (Santlerová, © 2011, s. 185)

4. Dimenze: *Jak si organizujeme život (jaký je náš životní styl)*

Usuzování (J, Judging) - má sklon k rychlému rozhodování a tendence svět okolo sebe organizovat. Dotahuje věci do konce, své činnosti plánuje předem a své plány téměř vždy dodrží. S činnostmi začíná v předstihu, úzkostlivě dodržuje termíny i sliby. Nemá rád nedochvilnost u druhých. (Santlerová, © 2011, s. 186 - 187)

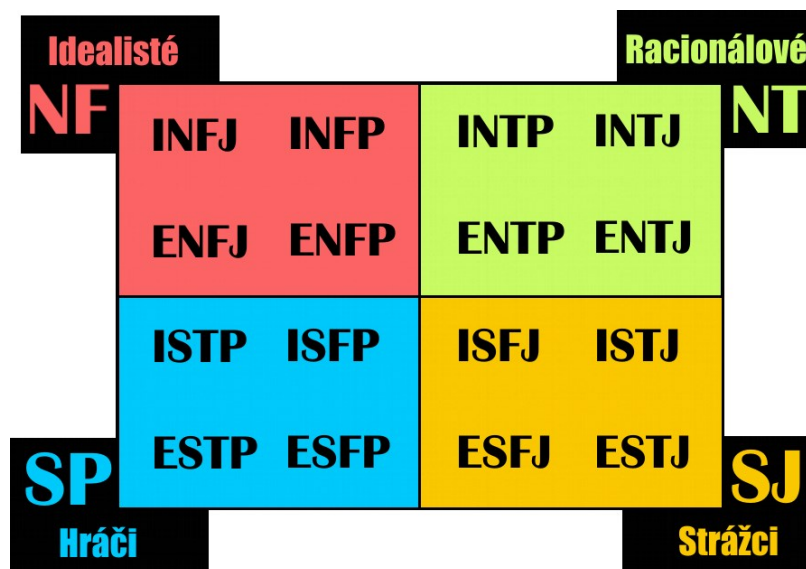
Vnímání (P, Perceiving) - nechává si možnosti otevřené, odmítá si činnosti plánovat. Finální rozhodnutí činí až pod tlakem termínu. S přesností a se sliby si většinou hlavu neláme. Když se ho zeptáte, jestli ví, co má dělat, řekne vám, že si úkoly nosí v hlavě. (Santlerová, © 2011, s. 187)

Preference nevyjadřují vědomou volbu. Jde o vrozený sklon přistupovat k různým situacím určitými způsoby. Mezi preferencemi a chováním neexistuje přímá vazba. Preference nezpůsobují chování. Chování je vyjádřením niterných typových preferencí". Preference znamená, že daný člověk "dává přednost" jednáním těmito způsoby a pravděpodobně je i více rozvinul, ale chová se rovněž i opačnými způsoby, i když s menším komfortem a dovedností". Nemůžeme si tedy vybrat, zda budeme Extraverty o nic více, než že nám na hlavě porostou například tmavé vlasy nebo že budeme leváky. Můžeme se však rozhodnout, že se za určitých okolností zachováme extravertně, i když jsme introverty, stejně jako se můžeme rozhodnout zvládnout nějaký úkon nepreferovanou rukou. Znamená to však námahu navíc. Naše osobnost se utváří a profiluje kolem psychických preferencí a ty nám pomáhají určovat, jaký je náš převládající přístup k realitě, naše názory a přesvědčení o mezilidských vztazích, naše zájmy a sklony, i způsoby, jakými prospíváme ostatním. (Čakrt, 2009, s. 16 - 17)

4.1.2 Temperament

Temperamenty sdružují lidské povahy do skupin s překvapivě podobnými vlastnostmi, i když i mezi nimi samozřejmě existují nepominutelné rozdíly. Ovlivňují naše názory, naše vztahy k jiným lidem, k práci i volnému času, náš přístup k lásce i milování, jaké studijní obory či zaměstnání si asi vybereme, jak se budeme oblékat. Nemusíme znát všechna čtyři písmenka typu daného člověka, a přesto pomocí temperamentu můžeme být schopni s ohromující přesností předpovědět jeho vlastnosti a reakce. (Čakrt, 2009, s. 71)

Lidé různého temperamentu a různých osobnostních typů se nejenom hodí na různé činnosti, ale také reagují různě na různé podněty (Čakrt, 2009, s. 72)



Obr. 2: Rozdělení 16 typů osobností podle skupin temperamentů
(vlastní zpracování)

Jak je z obrázku patrné, rozlišujeme čtyři hlavní typy temperamentu:

NF - Idealisté: Jedná se o temperament, ve kterém se prolíná intuice a cítění. Patří sem typy osobnosti INFJ, INFP, ENFJ, ENFP, které se vyznačují nadprůměrnými mezilidskými dovednostmi a efektivní komunikací. Typy osobnosti s tímto temperamentem se snaží nalézt smysl života, pochopit sám sebe. Jsou komplikovaní, mají sklon ztrácet kontakt a vládu nad svými city, což jim způsobuje vnitřní nesoulad a trápení. Uspokojuje jen práce, za kterou je "něco vidět". Jsou velmi empatičtí a mívají sklon rozhodovat se spíše na základě svých osobních vztahů k dané osobě, než vycházet z nestranných hodnocení a posouzení toho, co je pro organizaci a pro danou osobu v dané situaci nejvhodnější. (Čakrt, 2009, s. 101 - 109)

NT - Racionálové: Jde o kombinaci intuice a myšlení. Patří sem typy osobnosti INTP, INTJ, ENTP, ENTJ, kterých je v populaci zhruba 12 %. Lidé s tímto temperamentem na sobě neustále pracují a co dělají, to potřebují dělat nejlépe. Mají sklony k perfekcionismu, mají touhu se učit, pochopit a všechno znát. Mají však nízké sebevědomí. Uznávají inteligentní lidi kolem sebe. Jsou upřímní a mezi ostatními lidmi vnímání jako chladní a necitliví. Jsou otevření změnám a novým postupům a lépe se vyrovnávají s novými předpisy, pokud jsou to změny k lepšímu. Jsou vhodní pro výzkum, vývoj, technické oblasti, přírodní vědy, strojírenství. Nejlépe se jim daří, mají-li navrhnout nějaký systém, soustavu, model, pospojovat věci dohromady, být v nejširším slova smyslu architektky, konstruktéry. Nejsou vhodní pro prodej a přímý styk se zákazníkem. (Čakrt, 2009, s. 89 - 100)

SP - Hráči: Mezi osobnosti charakteristické tímto temperamentem patří ISTP, ISFP, ESTP a ESFP. V populaci jich je dohromady k 40 procentům. Jsou to bohémové, mají ohromnou touhu po svobodě. Vzpírají se různým poutům, vazbám a závazkům, jsou nezávislí. Mají impulzivní jednání. Ideální pro ně je dělat si, co chtějí a kdy chtějí. To ale v synchronizovaném prostředí organizací bývá jen zřídka vítáno a není dost dobře možné. Žijí současností. Vyhledávají akční povolání a mají rádi nebezpečí a adrenalin. Dobře čelí krizovým situacím a práci pod tlakem. Lákají je profese, které vyžadují akci, např. hasiči, piloti, sportovci. Nemají rádi rutinní práci. Chtějí vše prožívat naplno. Nezáleží jim na výsledku, ale průběhu činnosti. Neustále na sebe poutají pozornost. (Čákr, 2009, s. 81 - 88)

SJ - Strážci: Do skupiny osobností s tímto temperamentem řadíme ISFJ, ESFJ, ISTJ a ESTJ. Lidé s tímto temperamentem jsou velmi pracovití, zasazují se o jasnou strukturu, stabilitu, definice, řád a pořádek. Mají úctu k autoritám, jsou loajální. Komunikaci mají na výborné úrovni. Při plánování předvídají všechny možné situace, mívají náhradní plán. Úlohy s otevřeným koncem jim působí nepokoj. Mají smysl pro odpovědnost a sklony věci organizovat a uspořádat. Ze strážců se rekrutují nejspřádanější pracovníci. Vynikají tam, kde je potřeba precizní pečlivost a spolehlivost. Nejvíce ze všech temperamentů ctí systém a hierarchii, vztahy nadřízenosti a podřízenosti. V populaci jich je zhruba 38 %. (Čákr, 2009, s. 73 - 80)

Další vliv na způsoby chování mají také vnitřní tendence spojené především s profesním vývojem. Ustálené vzorce chování a reagování pak označujeme jako postoje. (Vronský, 2012, s. 51),

4.1.3 Skupiny jednotlivých osobnostních typů podle MBTI

Hrazdilová Bočková odkazuje ve své učebnici (2016, s. 73) na vzor dotazníku MBTI, který je k dispozici na <http://spt.skeletus.com>. Kopie tohoto on-line testu je přílohou diplomové práce P I.

Po vyplnění on-line testu dostupného na stránkách <http://spt.skeletus.com>, dojde k jeho vyhodnocení a vygenerování výsledku. Tím je jedinečný typ osobnosti, který je kombinací preferovaných možností v jednotlivých dimenzích.

Jedinečnost každého typu ale nespočívá v prostém poskládání nebo navrstvení jednotlivých funkcí a orientací na sebe, ale v jejich vzájemném působení. Tato souhra znamená, že určité chování nelze přičíst jedině, třeba sebevýraznější preferenci, ale její součinnosti s ostatními.

Už jenom kombinace dvou vlastností nám dává charakteristiky chování, které jsou bohatší a úplnější, než co může vystihnout jednotlivé písmenko. (Čakrt, 2009, s. 70)

Výsledek testu je popisný, konstatuje silné, popřípadě slabší stránky daného typu. Neohrožuje sebedůvěru ani sebeúctu člověka. Naopak nabízí vysvětlení, proč některé vztahy nefungují, a poskytuje nástroj, jak tyto jevy popsat, vysvětlit, pochopit a na základě toho na nich zapracovat. (Vajner, 2007, s. 37)

Níže jsou popsány kompletní typy osobnosti a příslušné profese, ve kterých vynikají nebo jsou pro ně nejvhodnější.

ISTJ - správce (asi 6 % populace): směs introverta, praktika, rozumáře a puntičkáře

Okruh profesí: auditoři, bankovní kontroloři, strojní inženýři, právníci, účetní

Vážní a klidní, konzervativní lidé se zájmem o jistotu a klidný život. Výjimečně svědomití, odpovědní a spolehliví, schopní dobře se koncentrovat. Váží si tradice, dodržují sliby. Obvykle se zajímají o podporování a zachování tradic a institucí. Ctí hierarchii doma i v práci, mají rádi jasně daná pravidla, která dodržují, a vyžadují to i od ostatních. Práci si umějí dobře uspořádat a pracují tvrdě a neúnavně, aby naplnili svoje cíle. Obvykle jsou schopni dokončit cokoli, pro co se jednou rozhodli. Jsou nároční na sebe i na druhé. Mají rádi solidní a účelné věci, nepotrpí si na okázalost. Jsou lepší v řešení konkrétních, aktuálních úloh než problémů abstraktních a budoucích. Mnohdy si uvědomují dopad svého jednání na ostatní a empatie nepatří k jejich nejsilnějším stránkám. (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 34)

ISTP - kutil (asi 7 % populace): směs introverta, praktika, rozumáře a bohéma

Okruh profesí: konstruktér, technik, vývojář

Klidní a rezervovaní, zajímají se o to, jak a proč věci fungují. Jsou velmi zruční, co se týká mechanických věcí, dobře zvládají nástroje a stroje všeho druhu, mají rádi zbraně. Berou na sebe riziko a žijí současností. Obvykle se zajímají o extrémní sporty a mají na ně talent (horolezci, závodníci). Jejich touhy jsou nekomplikované, jsou loajální ke svým partnerům i k vlastnímu vnitřnímu žebříčku hodnot, ale nedělají si velké starosti s dodržováním zákonů a pravidel, pokud stojí v cestě něčemu, co mají v plánu. Dělají to, co sami považují za správné, což může být pokaždé něco jiného. Jsou samostatní a analytičtí, výborní v hledání řešení praktických problémů. Mají schopnost rychle vnímat a zpracovat velké množství informací. Nepotřebují a nesnášejí dohled, umějí motivovat sami sebe, ale ne jiné. Mají problémy s komunikací. (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 34 - 35)

ISFJ - ochránce (asi 6 % populace): směs introverta, praktika, citlivky a puntičkáře

Okruh profesí: lékaři, zdravotní sestry, ošetrovatelky, učitelé, terapeuti

Klidní, laskaví a zásadoví lidé s vyvinutým smyslem pro spravedlnost. Orientují se zejména na mezilidské vztahy a pevné svazky s nejbližším okolím. Mohou být závislí na úspěchu. Obvykle kladou potřeby ostatních nad své vlastní. Jsou stálí a praktičtí, oceňují jistotu a tradice. Mají prostorovou představivost a smysl pro fungování věcí. Jsou dobří pozorovatelé a výjimečně citliví vůči pocitům druhých lidí, uspokojuje je péče o druhé. Jsou v mnoha ohledech úzkostní (obávají se nebezpečí, rizika, bojí se také o zdraví i toho, když jsou středem pozornosti). Mají rádi, když někdo druhý převezme iniciativu a začne aktivně jednat. (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 35)

ISFP - skladatel (asi 5,5 % populace): směs introverta, praktika, citlivky a bohéma

Okruh profesí: skladatel, designér, spisovatel, sochař, malíř, veterinář, pediatr

Klidní, vážní, citliví a laskaví. Nemají rádi konflikty a vyhýbají se čemukoliv, co by mohlo vyvolat konflikt. Senzitivní lidé, kteří se snadno dostanou do stresu, podléhají vyčerpání. Jsou loajální a spolehliví, ochotní pomáhat druhým, ale nerozhodní, nedůslední a plaší. Mají výjimečně vyvinuté smyslové vnímání a cit pro krásu. Nezajímá je vedení nebo kontrolování druhých lidí. Jsou přizpůsobiví, mají otevřenou mysl, dokážou se vcítit do jiných, což mohou využít v některých profesích. Bývají originální a tvořiví. Věci nepřipravují a neplánují, prostě je dělají, těší se z přítomnosti. (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 35)

INFJ - umělec (asi 1-2 % populace): směs introverta, snílka, citlivky a puntičkáře

Okruh profesí: malíř, spisovatel, básník, režisér, herec, psychoterapeut, konzultant, kněz, designér

Je to typ umělecky nadaný a kreativní, snílek, náladový, žijící bohatým vnitřním životem. Váží si harmonie a soudržnosti. Velmi dobrý pozorovatel-empatik, soucitný, okolím je respektován víc, než si myslí. Jde o nejvzácnější se vyskytující typ. Dává přednost samotě a klidu, ale dokáže lidi motivovat a díky své intuici využívat jejich schopností. Často se může cítit jako oběť společnosti nebo upozorňuje na příkoří páchané na druhých. Je perfekcionista a rád opakovaně kontroluje věci. Bývá mysticky založený se smyslem pro spravedlnost a pomstu, s vyvinutým systémem hodnot, kterého se drží. Upřednostňuje hluboké vztahy a bezpodmínečnou věrnost. (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 35)

INFP - snílek (asi 3,5 % populace): směs introverta, snílka, citlivky a bohéma

Okruh profesí: básník, hudebník, učitel, terapeut, aktivista, spisovatel

Typ klidný, přemýšlivý a idealistický, ve vztazích hledá porozumění, lehce citově zranitelný. Zajímá ho služba lidstvu. Má dobře vyvinutý systém hodnot, usiluje o to, aby mohl žít v souladu s ním. Výjimečně loajální a přizpůsobivý. Zdrženlivý, pokud jsou ohroženy jeho důsledně zastávané hodnoty. Mezi jeho zájmy často patří psychologie, náboženství, esoterika, filozofie, umění. Věří v určitou formu nadpřirozena. Nemá však rád organizované náboženství (davové oslavy, striktní příkazy a zákazy). Často se tu vyskytují talentovaní spisovatelé. Tito lidé jsou bystří a schopní vidět různé možnosti. Jsou snílci, nesobečtí, se zájmem lidem porozumět a pomoci. Špatně snášejí stres, nátlak nebo vyhrožování, neradi jsou středem pozornosti. Záleží jim na harmonii, nesnášejí konflikty. (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 35 - 36)

INTJ - analytik, strůjce (asi 2,5 % populace): směs introverta, snílka, rozumáře a puntičkáře

Okruh profesí: stratég, analytik, ideolog, vědec, politik, knihovník

Nezávislí, analytičtí a rozhodní, spíše samotářští perfekcionisté, velmi obtížně ovlivnitelní. Mají výjimečnou schopnost změnit teorie v pevné plány postupu. Vysoce oceňují znalosti, schopnosti a strukturu, uvažují v parametrech čisté logiky. Potřebují, aby to, co dělají, mělo pro ně smysl. Dalekosáhlí myslitelé. Mají velmi vysoké nároky na svůj výkon i na výkon ostatních, ale mají sklon ignorovat pocity a názory jiných. Věci dotahují do konce i s určitou bezohledností, pokud jsou přesvědčeni, že je to nezbytné. Jsou to přirození vůdci, ale nechají se i vést, pokud stávajícím vůdcům věří. Jsou orientováni spíše na systém a organizaci než na jednotlivce. Ve vztazích zachovávají určitý odstup, což budí nebo posiluje dojem, že jsou studení, málo emocionální a neschopní vášně. (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 36)

INTP - vědec (asi 3,5 %): směs introverta, snílka, rozumáře a bohéma

Okruh profesí: programátor, vědec, matematik, filozof, ekonom, astronaut, architekt

Logičtí, originální, tvořiví myslitelé, zajímají se o vědu, rádi objevují, jak věci fungují. Mají výjimečnou schopnost a touhu měnit teorie v jasně uchopitelné věci, budovat systémy. Jejich velkou předností je nezávislost myšlení a preciznost vyjadřování. Vysoce oceňují znalosti, schopnosti a logiku, chtějí všemu rozumět. Jsou tiší a rezervovaní, je těžké je dobře poznat,

mnohdy jsou odtrženi od skutečného světa, mohou působit podivínsky. Tento typ si rád nechává vyhrazenou možnost změnit názor a nerad vynáší definitivní soudy. Většinou je velmi mírumilovný a nekonfliktní. Rád o všem dlouze přemítá a hledá nové úhly pohledu. Považuje za nejdůležitější poznání pravdy a již méně se zabývá tím, jak s ní potom bude naloženo. Někdy jedná netaktně a necitlivě, špatně snáší kritiku. Jsou to individualisté, kteří nemají zájem ani vést druhé, ani nechat se vést. (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 36)

ESTP - dobyvatel (asi 6,5 %): směs extroverta, praktika, rozumáře a bohéma

Okruh profesí: závodník, bojový pilot, manažer, publicista, generál

Sebevědomí, nezávislí, přátelští, přizpůsobiví, orientovaní na činnost - lidé činu, kteří jsou zaměřeni na okamžité výsledky. Jsou sebevědomí, mají rádi společnost, žijí teď a tady. Berou na sebe riziko, bravurně překonávají překážky. Jejich životní styl je rychlý. Nesnášejí dlouhé diskuse. Jsou výjimečně loajální ke svým partnerům, ale obvykle nerespektují právo ani pravidla, pokud stojí v cestě k tomu, co chtějí udělat. Někdy mají tendenci hodnotit jiné lidi zjednodušeně podle aktuálních úspěchů. Bývají zběhlí v mnoha oborech a rádi poskytnou pomoc a radu druhým, kteří to ne vždy ocení, zvláště uslyší-li větu "prostě jdi a udělej to". Svému okolí se mohou jevit jako nepředvídatelní a odvážní, protože jejich častým způsobem práce je metoda "pokus-omyl". (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 36 - 37)

ESTJ - správce, soudce (asi 15 % populace): směs extroverta, praktika, rozumáře a puntičkáře

Okruh profesí: manažer, právní, ředitel, politik, podnikatel, policista

Praktičtí, spolehliví, mají smysl pro tradice, dodržují pravidla. Dominantní, chtějí ovlivňovat dění kolem sebe, jsou přesvědčeni o svém hodnotovém žebříčku, nepotřebují si ho potvrzovat u druhých. Nezajímají se o teorie a abstraktno, pokud nevidí jejich praktické použití, potřebují hmatatelné výsledky. Mají jasnou představu o tom, jaké by věci měly být, ale ztrácejí hlavu, pokud mají pocit, že se jim vymykají. Loajální a tvrdí pracanti, přísní sami k sobě; podobně vysoké požadavky mají i na lidi kolem. Rádi přebírají odpovědnost. Jsou výjimečně schopní činnosti zorganizovat a udržovat v chodu, jsou silně orientovaní na konečný výsledek. "Dobří občané", kteří si cení bezpečí a pokojného života, dodržují pravidla, své závazky berou vážně. Nejsou dostatečně vnímaví ke stanoviskům jiných. (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 37)

ESFP - bavič (asi 10 % populace): směs extroverta, praktika, citlivky a bohéma

Okruh profesí: herec, komik, prodejce, kadeřník, zpěvák

Spontánní, veselý a společenský jedinec, nesnáší nudu, izolaci a samotu, miluje nové zážitky. Je středem každého večírku a je velmi citlivý k náladám druhých, vytváří kolem sebe optimistické ovzduší. Je ovlivnitelný. Drží se vždy reality a přítomného okamžiku, nestará se o budoucnost. Nemá chuť čekat na to, co by mohlo možná být. Snaží se vycházet s každým, jeho společnost je vždy vítaná. Vyhýbá se obtížným situacím, jeho krédem je "žít a nechat žít". Jako zaměstnání jsou pro něj ideální právě taková místa, kde může využít svůj bezprostřední přístup k lidem. (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 37)

ESFJ - pečovatel (asi 15 % populace): směs extroverta, praktika, citlivky a puntičkáře

Okruh profesí: pediatr, public relations, personalista, sociální pracovník

Dobrosrdeční, oblíbení a svědomití lidé. Vyřazuje z nich přátelství a náklonnost, jsou výbornými hostiteli. Kladou potřeby ostatních nad své vlastní, jsou altruističtí, se sklonem pečovat o druhé. Jejich hlavním zájmem je vytváření harmonie, vyhýbají se kontroverzi. Potřebují potvrzení a ocenění své oblíby. Mají silný smysl pro odpovědnost a povinnost. Cení si tradice a bezpečí. Rádi pracují pro druhé, mají úctu k autoritě. Potřebují podporu, aby se dobře cítili. Mají dobře vyvinutý smysl pro prostor a funkčnost. Vadí jim nečekané jednání a extravagance. V obtížných situacích raději ustoupí, konflikty obcházejí. (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 37)

ENFP - optimista (asi 7,5 % populace): směs extroverta, snílka, citlivky a bohéma

Okruh profesí: herec, bavič, barman, módní průmysl, novinář/reportér, malíř

Nadšení, idealističtí, nekonvenční a tvořiví. Jsou velmi přátelští a společenští, schopní dělat cokoli, co je zajímavé. Dobří znalci lidí. Potřebují žít v souladu se svými vnitřními hodnotami. Vzrušují je nové myšlenky, ale nudí je detaily. Jsou to lidé otevřené mysli, pružní, se širokou škálou zájmů a schopností. Jde o roztržitý typ, často ztrácí věci a mívá problémy s udržení pozornosti při delších proslovech. Chce, aby si ho druzí všímali. Rád flirtuje. Jedná mnohdy z náhlého popudu. Špatně snáší odmítnutí. Snadno zahoří pro nové nápady, které pak začne horečnatě realizovat, ale u delších úkolů se mnohdy nedostane až do konce, protože se nadechne pro další věc. Jeho touha po vzrušení vede někdy k zanedbání povinností. (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 38)

ENFJ - učitel (asi 3 % populace): směs extroverta, snílka, citlivky a puntičkáře

Okruh profesí: učitel, psycholog, diplomat, trenér, herec

Oblíbení, společenšší a citliví, výjimeční znalci lidí, orientovaní vně, s opravdovým zájmem o to, co si ostatní myslí a jak se cítí. Obvykle jsou neradi sami, jejich silná orientace na lidi je činí zranitelnými. Někdy si lidské vztahy idealizují a zklamání nesou velmi těžce. Z rovnováhy je může vyvést zpochybnění základních hodnot, ve které věří. Na vše se dívají z lidského hlediska a nemají rádi neosobní analýzy. Jsou velmi efektivní v řízení lidí a ve vedení skupinových diskusí. Málokdy se dostanou do konfliktu, ve společnosti působí jako stmelovací prvek. Rádi pracují pro ostatní a potřeby ostatních kladou nad své vlastní, vždy jsou ochotní pomoci. Mají smysl pro cíl a pořádek, život si plánují s výhledem do budoucna, jsou přesvědčeni o hlubším smyslu života. (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 38)

ENTP - vizionář (asi 3 % populace): směs extroverta, snílka, rozumáře a bohéma

Okruh profesí: obchodní zástupce, komik, špion, producent, bojový pilot, vynálezce

Tvořiví, vynalézaví a intelektuálně pohotví. Asertivní myslitelé s přehledem a obdivem pro nové myšlenky, mají spoustu nápadů. Dobří v široké škále věcí. Rádi debatují a dostávají se při argumentaci až k jádru věci. Velmi je vzrušují nové myšlenky a projekty, ale mohou zanedbávat rutinnější stránky života. Všeobecně jsou to lidé otevření a asertivní s chutí do života, kterou jsou schopni nakazit i jiné. Mají výbornou schopnost porozumět představám a použít logiku k nalezení řešení. Nebojí se rizika, jsou schopni šířit nadšení pro projekty, které je zaujmou. Pro ostatní jsou zdrojem inspirace, ale jejich nadšení bývá těkavé, pokud je zaujme více něco jiného. Měli by si dát pozor na dotahování věcí do konce a jejich správné načasování. (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 38)

ENTJ - vůdce, velitel (asi 4 % populace): směs extroverta, snílka, rozumáře a puntičkáře

Okruh profesí: ředitel, manažer, agent, politik, právník, lékař, generál

Asertivní, rozhodní, otevření, s analytickým myšlením, rádi jsou středem pozornosti a ujímají se vedení. Dělají kariéru, získávají vysoké funkce. Mají výbornou schopnost porozumět složitým organizačním problémům a vytvářet celistvá řešení. Dokážou sestavit jak teoretický plán, tak skupinu lidí potřebných k uskutečnění i dlouhodobých cílů. Jsou inteligentní a dobře informovaní, obvykle vynikají v rétorice, jsou "mistři slova". Oceňují znalosti a schopnosti, obdivují lidi, kteří stojí za svým názorem, ale nemají pochopení pro lidskou

slabost, neefektivnost nebo nepořádek. Jsou výrazně dominantní, někdy působí arogantně. Jsou netrpěliví, pokud není vše dle jejich představ. Neradi se zabývají každodenními, pro ně nepodstatnými starostmi, neradi také vedou zdvořilostní rozhovory bez hlubšího smyslu. Neuškodil by jim výcvik k senzitivě a sebeuvědomování. (Voříšek a Vysekalová, 2015, s. 38 - 39)

Z výše popsaných znaků jednotlivých typů osobností lze predikovat, zda je uchazeč o pracovní pozici ve vnitřním souladu s touto pozicí a zda je způsobilý dlouhodobě vykonávat veškeré činnosti, které se od něj očekávají, a to v požadované kvantitě a kvalitě.

4.2 Přijetí nového pracovníka

Ve chvíli, kdy někoho zaměstnáte, si vlastně kupujete schopnost této osoby dosahovat určitých výsledků, jež jsou důležité pro úspěch podniku. Celé rozhodování se tedy točí kolem toho, aby se vám tuto schopnost podařilo správně odhadnout. (Tracy, 2015, s. 58)

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co je uchazeč o zaměstnání obeznámen, že byl vybrán a on nabídku zaměstnání přijal. Tento proces končí dnem jeho nástupu do práce. (Častokrál, 2013, s. 188 - 189)

Je-li pracovní funkce obsazena kompetentním pracovníkem, případné změny v oblasti úkolů, zodpovědnosti a výsledků zvládne, a ještě může být motivován k vyššímu výkonu nebo lepšímu provádění práce samotné, ale především je motivován k osobnímu i profesnímu rozvoji. (Vronský, 2012, s. 133)

4.3 Adaptace nového pracovníka

Výběrem toho správného zaměstnance celé výběrové řízení ještě nekončí. Nový kolega nastoupí do zaměstnání, a pokud se má správně začlenit, je nutné se mu věnovat ještě v jeho zkušební době dané zákonem. Je to období, v němž je možnost jej posuzovat a poznávat, jak plní úkoly. V tomto čase ještě existuje i jedinečná příležitost potvrdit si správnost rozhodnutí, ale také možnost napravit vzniklé nedopatření, stejně jako toto období umožňuje korigovat pracovní chování nového zaměstnance a jeho profesní návyky. (Vronský, 2012, s. 142)

Schopní lidé jsou dnes příliš vzácní na to, abyste je hodili do vody a nechali plavat. Má-li se nový zaměstnanec stát co nejdříve plnohodnotným členem týmu, potřebuje od prvního dne náležitou péči. Začátek navíc významně ovlivní jeho výkony a efektivitu v dalších letech. (Tracy, 2015, s. 83)

5 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Řízení lidských zdrojů zahrnuje celou řadu činností a postupů, které souvisejí se zaměstnáváním nových lidí, jejich řízením a efektivním využitím pro plnění stanovených cílů podniku. Aby mohl být lidský potenciál uvnitř organizací skutečně maximálně využíván, je nutné zabezpečit přijetí takových zaměstnanců, kteří mají nejen odpovídající profesní předpoklady, ale zejména schopnosti, které jim umožní vykonávat práci dostatečně výkonně, v odpovídající kvalitě a zároveň se budou schopni v oblasti své činnosti nadále rozvíjet a vzdělávat. K tomu všemu jim musí organizace vytvořit podmínky, musí vědět, jak správně jejich schopnosti využít i jak s těmito zdroji hospodárně nakládat. Tyto oblasti spadají do personálních činností každého podniku. Jsou předmětem zájmu jak vrcholových manažerů, tak personálních útvarů a jejich personalistů.

Recruitment v oblasti řízení lidských zdrojů zahrnuje několik fází a činnosti, které souvisejí se zabezpečováním lidských zdrojů. Vše začíná u procesu plánování lidských zdrojů, které vyvstává z potřeby odpovídajícího počtu zaměstnanců na pracovních pozicích. Pokud víme kolik a jaké zaměstnance budeme potřebovat, musíme určit zdroj výběru a zvolit nejúčinnější metodu pro jejich přilákání. Abychom mohli najímat správné zaměstnance se správnými schopnostmi, je nutné také řádně popsat pracovní místo a specifikovat požadavky na pracovníka, jeho profesní a lidské dovednosti, a to vše v souladu s pracovní rolí, kterou by měl v podniku zajišťovat. V další fázi recruitmentu - výběru nových zaměstnanců, existuje velké množství metod, které se používají pro výběr ideálního pracovníka. Pro vyšší pravděpodobnost úspěchu výběru toho nejlepšího pracovníka se doporučuje zvolit kombinaci více metod najednou. Před přijetím nového zaměstnance je důležité posoudit jeho způsobilost z hlediska schopnosti zvládnout pracovní roli, na kterou je najímán. Každou pracovní roli představuje soubor úloh a očekávaného chování pracovníka. Co když ale najmeme na práci někoho, kdo se nedokáže s touto rolí sžít a chová se odlišně, než by bylo žádoucí. Ačkoliv má uchazeč odpovídající profesní vzdělání, ještě to neznamená, že je pro pracovní pozici vhodným kandidátem. Existují různé psychologické nebo psychodiagnostické metody pro posouzení kvalifikovanosti a způsobilosti kandidátů, které mají za úkol zpřesnit odhad při jejich výběru ještě před přijetím do pracovního poměru. K těmto patří také metoda typologie osobnosti podle MBTI, která se používá v personalistice již od konce druhé světové války. Účelem je poznat, jaký kandidát ve skutečnosti je, jak se chová v různých situacích, jestli se rozhoduje jen na základě svých pocitů nebo faktů, jakým způsobem komunikuje a zpracovává informace ze svého okolí, jaké reakce jsou pro něj přirozené a podle těchto šetření pak predikovat

závěry, jak by se mohl chovat v pracovním životě nebo konkrétním pracovním místě. Nakonec můžeme zjistit, že pracovní pozice, o kterou se uchází, není pro něj jednoduše vhodná, nebude ho naplňovat a nakonec stejně odejde. Tomuto se snaží personalisté vždy předejít, neboť špatná volba stojí organizaci nejen peníze, ale také čas strávený nápravou nesprávného rozhodnutí a zopakování celého procesu. V praktické části diplomové práce tak budou zjištěné poznatky využity pro nastavení opatření, které povedou ke zlepšení celého procesu recruitmentu aplikované na specializovanou oblast státní správy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY A JEJÍ PERSONÁLNÍ POLITIKA

Policie České republiky je jednotný ozbrojený bezpečnostní sbor zřízený zákonem České národní rady ze dne 21. června 1991. Slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku, chránit veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti. Plní rovněž úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, předpisy Evropských společenství a mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu České republiky. Policie České republiky je podřízena ministerstvu vnitra. Tvoří ji policejní prezidium, útvary s celostátní působností, krajská ředitelství policie a útvary zřízené v rámci krajských ředitelství. Zákon zřizuje 14 krajských ředitelství policie. Jejich územní obvody se shodují s územními obvody 14 krajů České republiky. (Policie ČR, © 2019)

V roce 2017 byla vládou schválena Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2020 (dále jen koncepce), která zahrnuje plány v oblasti vnitřní bezpečnosti České republiky ve střednědobém horizontu. Ve vztahu k personální politice obsahuje několik pasáží, které odráží negativní světlo na současnou personální situaci u policie. Podle zjištění vyplývajících z koncepce (Prezidium, 2017, s. 29) vykazuje nedostatečně řízená personální politika významné riziko pro budoucnost. Policejní práce má povahu dlouhodobé činnosti, pro kterou je charakteristická značná časová náročnost odborné přípravy a dlouhá doba návratnosti investice do personálního rozvoje. Krátkodobé restriktce stavů policistů spojené se zastavením doplňování stavů novými policisty se v budoucnosti projeví nedostatečným zastoupením určitých věkových skupin policistů. To povede k problematizaci přirozené inter-generační výměny zkušeností, nezbytné pro kvalitní policejní práci.

Na základě zhodnocení konkrétních problémů v rámci činnosti policie vyplývají dvě naprosto zásadní slabé stránky. První a nejfrekventovanější s výrazným negativním dopadem na plnění úkolů a činností policie je personální nedostatečnost, a to průřezově celou organizací a napříč gescemi. Druhou slabou stránkou policie je zajištění a obměna specifického nezbytně nutného majetku pro výkon služby, jenž výrazně zefektivňuje činnost policie či je bezpodmínečně nutný pro plnění jejich úkolů. (Prezidium, 2017, s. 51)

Policie se snaží už několik let zvrátit nepříznivou personální situaci. Policejní prezidium se v roce 2017 rozhodlo zřídit pracovní skupinu pod názvem "Nábor", která se snaží analyzovat možné příčiny a navrhnout optimální řešení včetně nových projektů, které povedou ke zlepšení této situace. Policii ČR tíží nízká mzdová konkurenceschopnost. Nízký plat pro nově

příchozí policisty v kontextu s jejich vnímáním relativně vysoké náročnosti a nebezpečnosti práce u policie, vyznívá neatraktivně mezi ostatními nabídkami na trhu práce. Uchazeči si pak raději vybírají méně nebezpečnou práci u hasičů nebo jdou za lepšími mzdovými podmínkami do Armády ČR. Další faktory, které ovlivňují motivaci uchazečů o práci u policie, jsou vysoká vstupní kritéria v rámci přijímacího řízení. Projít psychologickým vyšetřením, prověrkami fyzické zdatnosti a zdravotní způsobilosti, je pro některé nad jejich síly a také za tím stojí celkový zhoršující se zdravotní stav populace. Přijímacím řízením projde jen nepatrný vzorek uchazečů. Jak se také ukázalo, chybí centrální řízení nábory a nejednotnost postupu personálních útvarů. Každé krajské ředitelství policie má své vlastní náborové postupy a volí jiné metody při realizaci nábory. Stává se, že uchazeči o práci u policie mají nedostatečné informace o možnostech uplatnění v rámci policie ČR.

6.1 Krajské ředitelství policie Zlínského kraje

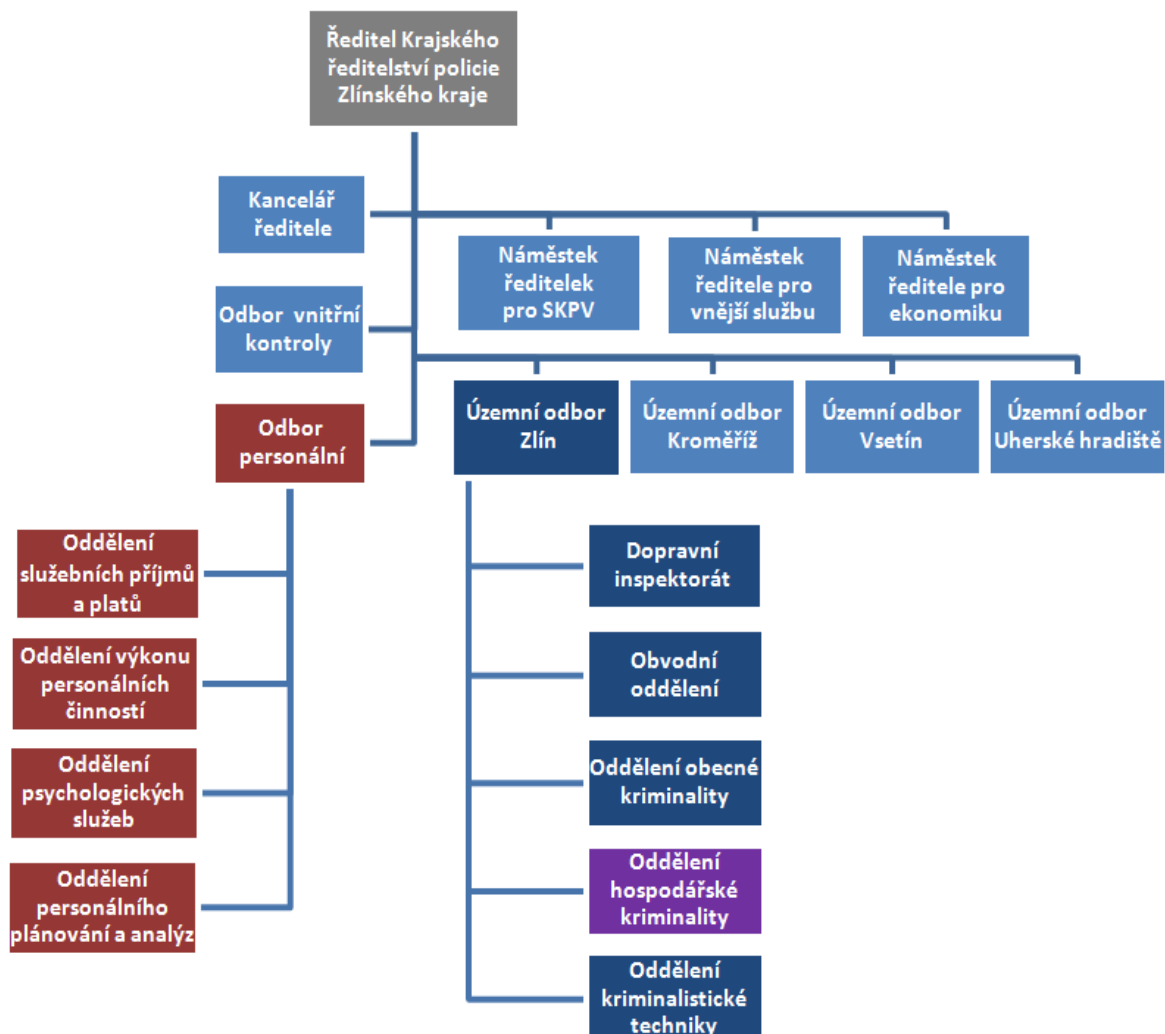
Krajské ředitelství policie Zlínského kraje má územně vymezenou působnost na území bývalých čtyř okresů Zlín, Vsetín, Kroměříž a Uherské Hradiště, podle kterých se také dělí na jednotlivé územní odbory. Zabírá plochu o celkové rozloze 3 964 km² a stará se o bezpečí více jak půl milionu obyvatel.



*Obr. 3: Logo Krajského ředitelství policie Zlínského kraje
(Policie ČR, © 2019)*

Útvar oddělení hospodářské kriminality, o kterém pojednává diplomová práce, spadá pod Územní odbor Zlín. Všechny územní odbory a jejich vedoucí jsou přímo podřízeni řediteli krajského ředitelství. Na stejné organizační úrovni jako územní odbory se nacházejí také náměstci ředitele, pod které spadají odbory pro vnější službu, pro službu kriminální policie a pro ekonomiku. Také personální odbor je přímo podřízen řediteli krajského ředitelství. Jakým způsobem je v hierarchii zařazen vypovídá zjednodušená organizační struktura na

obrázku níže. Na organizační struktuře je fialovou barvou zvýrazněn útvar Oddělení hospodářské kriminality spadající pod Územní odbor Zlín. Ostatní územní odbory mají podřízené články ve stejném složení.



Obr. 4: Organizační struktura Krajského ředitelství policie Zlínského kraje
(vlastní zpracování)

6.1.1 Personální odbor

Veškeré personální činnosti vykonávané v rámci Krajského ředitelství policie Zlínského kraje, jejich plánování a koordinace probíhá pod taktovkou vedoucí Odboru personálního, Ing. Lenky Zajícové. Činnosti týkající se nábory nových policistů i jejich rozmísťování v rámci policie má na starost celý tým personalistů, psychologů a analytiků. Tito se podle svých kompetencí věnují dílčím úkolům a činnostem směřujícím k zabezpečování lidských zdrojů v rámci policie Zlínského kraje. Plánování potřeby nových policistů nebo vyhodnocení aktuální personální situace zajišťuje Oddělení personálního plánování a analýz. Další

činnosti spadající do procesu recruitmentu nových policistů, zejména jejich získávání a výběr, zabezpečují jednotliví personalisté z Oddělení výkonu personálních činností v rámci jednotlivých Územních odborů za podpory psychologů Oddělení psychologických služeb. Pro každý územní odbor je vyčleněn příslušný personalista, který zpracovává veškerou agendu kolem přijímacího řízení a procesu recruitmentu nových uchazečů k policii. Psychologové vyhodnocují výsledky testů a rozhodují o tom, zda je uchazeč o práci způsobilý po stránce osobnostní. Mezi úkoly personálního odboru také patří provádět taková opatření, které přispějí k zefektivnění náboru a personální stabilizace. Jejich snahou je zvýšit konkurenceschopnost a atraktivitu Policie ČR jako zaměstnavatele na trhu práce. Personalisté provádějí činnosti vedoucí ke zvýšení motivace potenciálních uchazečů a jejich zájmu o práci u policie.

6.1.2 Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně

Útvar oddělení hospodářské kriminality se zaměřuje na odhalování, prověřování a vyšetřování hospodářské trestné činnosti, jejíž výčet a znaky jsou vyjmenovány v hlavě páté a šesté zák. č. 40/2009 Sb., trestního zákoníku. Specializuje se převážně na trestné činy vyjmenované od § 206 až po § 271 tr. zákoníku, které spadají mezi oblast trestné činnosti zaměřené proti majetku; proti měně a platebním prostředkům; trestné činy daňové, poplatkové a devizové; proti závazným pravidlům tržní ekonomiky a oběhu zboží ve styku s cizinou a dále ještě § 331 až § 334 hlavy desáté, které patří pod díl pojmenovaný jako úplatkářství. Trestná činnost nehospodářského charakteru spadá do věcné příslušnosti Oddělení obecné kriminality.

V současné době slouží na útvaru OHK Zlín 3 policisté zařazení na úseku odhalování trestné činnosti a 18 policistů zařazených na úseku vyšetřování trestné činnosti. Jedno služební místo je určeno pro policistu s příplatkem za vedení. Na útvaru je tedy celkem 25 systematizovaných policejních míst, z toho 11 policejních míst v 6. tarifních a 14 policejních míst v 7. tarifních třídách. Další dvě místa jsou vyhrazena pro občanské zaměstnance, kteří zastávají funkce administrativního a spisového pracovníka. Aktuálně je na útvaru OHK Zlín personální podstav, kdy chybí obsadit 3 policejní místa v 6. tarifních třídách. Dále jsou na oddělení avizované 2 odchody policistů, jeden ze 6 TT přestupuje na Oddělení analytiky a kybernetické kriminality a druhý ze 7. TT, který se odchází věnovat lektorské činnosti na Střední policejní školu v Holešově. Práce na oddělení hospodářské kriminality se vyznačuje vysokou mírou administrativní a pracovní zátěže vyplývající z činností, které zabezpečuje.

Celkovou personální situaci na útvarech hospodářské kriminality popisuje následovně také Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2020.

V oblasti hospodářské trestné činnosti je rozkrytí pachatelů, určení výše způsobené škody, včetně dokazování této trestné činnosti, velmi náročný a zdoluhavý proces a zakládá velmi vysoké nároky na odbornost jednotlivých policistů tuto trestnou činnost prověřujících a vyšetřujících. Je nutné dále rozvíjet a podporovat soustavné odborné vzdělávání specialistů. Se stávajícím počtem policistů, kteří se zabývají touto problematikou, nelze obsáhnout celou šíři páchání této trestné činnosti v reálném čase a v potřebné kvalitě. Již v současné době neumožňuje početní stav policistů zařazených na problematice odhalování a vyšetřování trestné činnosti hospodářského charakteru žádnou další činnost, mimo oblast zpracování ohlášených podání. I tato podání jsou zpracovávána ve lhůtách, které nekorrespondují se lhůtami uloženými zákonem, zejména trestním řádem. S obdobným problémem se potýkají i další specializace policistů z SKPV. (Prezidium, 2017, s. 45)

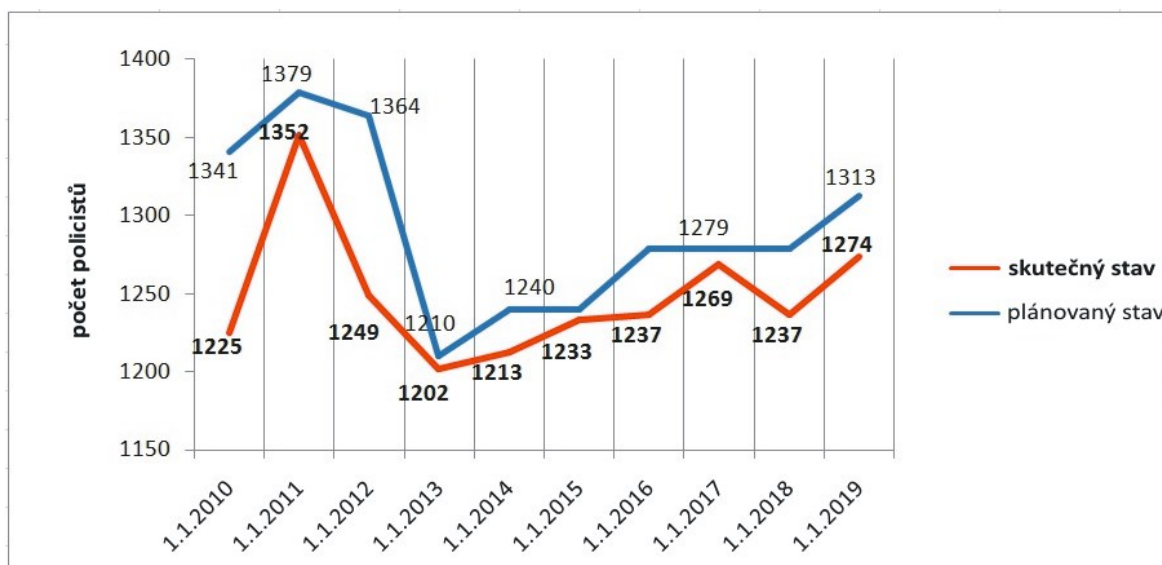
7 ANALÝZY PERSONÁLNÍ OBLASTI KRAJSKÉHO ŘEDITELSTVÍ POLICIE ZLÍNSKÉHO KRAJE

Za účelem vyhotovení projektu zlepšení recruitmentu ve specializované oblasti státní správy se diplomová práce zaměřuje na útvar hospodářské kriminality Územního odboru ve Zlíně. Pro její zpracování byla vyžita elektronická data z personálního odboru, oddělení personální analytiky a plánování, která se týkají stavů policistů jednotlivých útvarů KŘP Zlín. Dále bude věnována pozornost Oddělení hospodářské kriminality a jeho struktuře, ze které se vychází v projektové části.

7.1 Početní stavy policistů Krajského ředitelství policie Zlínského kraje

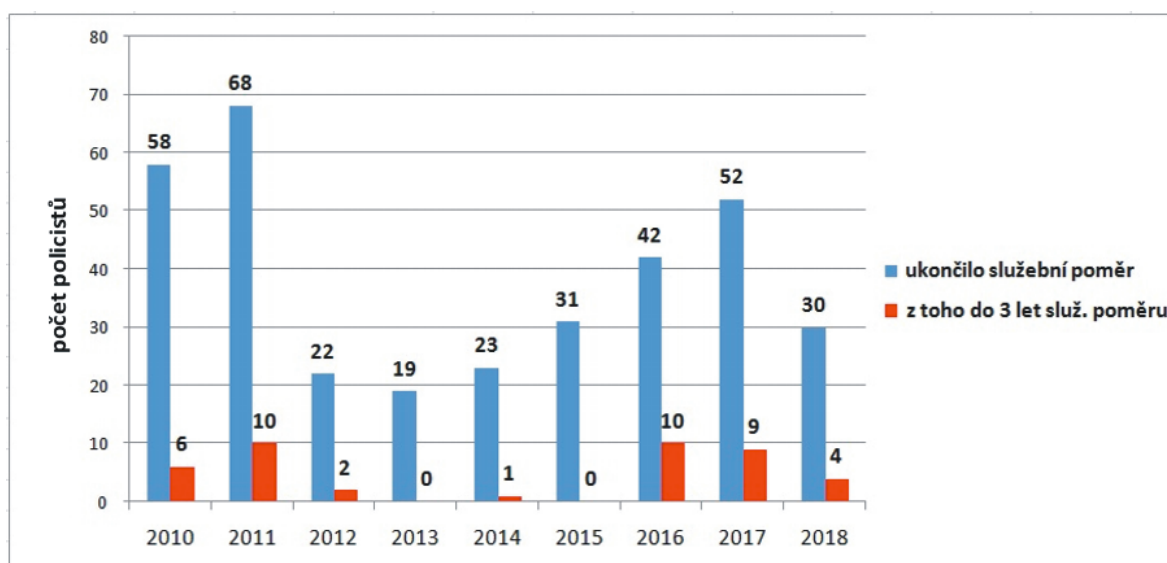
K 1. 1. 2019 chybí u Krajského ředitelství policie Zlínského kraje obsadit celkem 39 služebních míst. Policisté schází zejména na základních útvarech, jako jsou obvodní oddělení policie nebo pořádkové jednotky. Plán potřeby policistů vychází ze schválené systemizace služebních míst, která je závislá na vývoji kriminality.

Jak je vidět z grafu 2, největší úbytek početních stavů zažila policie Zlínského kraje v letech 2012 a 2013, kdy policisté odcházeli kvůli tristním opatřením vlády. Ta se rozhodla uspořít veřejné prostředky v dobách ekonomické krize snížením tarifních platů příslušníkům bezpečnostních sborů o deset procent. V letech 2011 a 2012 KŘP Zlín nepřijalo do svých řad žádné nové policisty.



Graf 2: Vývoj početních stavů policistů KŘP Zlín v jednotlivých letech
(Personální odbor KŘP Zlín - vlastní zpracování)

Od roku 2010 ukončilo služební poměr celkem 345 policistů, ze kterých 12 % bylo ve služebním poměru méně jak 3 roky. To znamená, že z neznámých příčin ukončili služební poměr ještě dříve, než mohli absolvovat služební zkoušku a být zařazeni do služebního poměru na dobu neurčitou. V případě, že bychom tento stav chtěli vyjádřit v nákladech, které byly zbytečně investovány do služebního příjmu těchto policistů, jejich výstroje a výcviku už v prvním roce služby, pak se jedná o částku v souhrnné výši 10 920 000,- Kč. Podle Konceptce rozvoje Policie České republiky do roku 2020 byly tyto roční náklady vyčísleny na jednoho nově přijatého policistu, jeho služební příjem po dobu výcviku, výstroj a výcvik na přibližně 260 tisíc korun. (Prezidium, 2017, s. 29)



Graf 3: Počty policistů KŘP Zlín, kteří ukončili služební poměr
(Personální odbor KŘP Zlín - vlastní zpracování)

Ve Zlínském kraji, v městě Holešově, byla ministerstvem vnitra zřízena Vyšší policejní škola a Střední policejní škola MV. V jejím areálu od 1. 1. 2016 působí Útvar policejního vzdělávání a služební přípravy, který nespadá pod Krajské ředitelství policie Zlínského kraje, ale přímo pod Policejní prezidium ČR, se sídlem v Praze. Tento útvar profesně připravuje z celé republiky nově přijaté policisty v kurzu základní odborné přípravy v délce trvání 12 měsíců. Z personální evidence vzdělávacího zařízení bylo zjištěno, že od září 2015 do prosince 2018, v průběhu absolvování kurzu, ukončilo na vlastní žádost služební poměr celkem 61 policistů (nováčků). Při pohovoru tyto policisté uváděli důvody ukončení služebního poměru především nenaplněná očekávání nebo nízký plat. Několik policistů také uvedlo, že vůbec nepočítali s tím, že by u policie zůstali. Během prvního roku služby, ve kterém tyto nováčci "pouze chodí do školy", pobírají od policie základní hrubý služební příjem od 24

220,- Kč, který je vyšší, než je podpora v nezaměstnanosti. Maximální výše podpory v nezaměstnanosti byla pro rok 2019 stanovena na 18 111,- Kč, což je 0,58násobek průměrné mzdy v národním hospodářství. Na takovou podporu v nezaměstnanosti ale mladí absolventi škol zpravidla nemají ani nárok. Získá ji jen ten, kdo v posledních dvou letech odváděl důchodové pojištění v délce nejméně 12 měsíců, občasná brigády se do této lhůty nezapočítávají. U policie proto zůstávají jen do té doby, dokud si na trhu práce nenajdou lepší uplatnění.

7.2 Analýza demografické struktury policistů

U KŘP Zlín bylo ke dni 1. 1. 2019 evidováno celkem 1274 příslušníků zařazených ve služebním poměru. Z toho 1113 mužů a 161 žen, které tak tvoří jen 12% zastoupení na celkovém personálním stavu policistů. Policejní práce je náročnou profesí, která se vyznačuje vyšší mírou nebezpečnosti. Tato skutečnost se tak zřejmě podepisuje na nerovném početním zastoupení žen u policie. Převahu mužů u KŘP Zlín znázorňuje také index feminity, který vyjadřuje počet žen připadajících na 100 mužů. Index lze spočítat podle vzorce (1). U KŘP Zlín vychází zhruba 14 policistek na každých 100 policistů.

$$P^F = \frac{P^F}{P^M} \times 100 = \frac{161}{1113} \times 100 = 14,47 \quad (1)$$

Vzhledem k tomu, že se diplomová práce zaměřuje na službu kriminální policie, resp. Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně, které organizačně spadá pod Územní odbor Zlín. Další analýzy se budou zaměřovat na tyto organizační články. Na Územním odboru Zlín pracovalo k 1. lednu 2019 celkem 270 policistů. V tabulce 2 jsou vyjádřeny počty policistů v jednotlivých věkových kategoriích a jejich průměrný věk.

Tab. 1: Průměrný věk policistů jednotlivých útvarů Územního odboru Zlín
(Personální odbor KŘP Zlín - vlastní zpracování)

Útvar	Průměrný věk	Věkové kategorie					
		19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69
Územní odbor Zlín - vedení	52,0					1	
Kancelář vedoucího územního odboru	41,0			1	2		
Obvodní oddělení Zlín	36,1		18	19	16	4	1
Obvodní oddělení Otrokovice	35,3		8	9	6	2	
Obvodní oddělení Luhačovice	38,3		1	7	7		
Obvodní oddělení Valašské Klobouky	37,8		3	11	5	2	1
Obvodní oddělení Napajedla	36,3		2	4		2	
Obvodní oddělení Slavičín	41,3		1	3	4	2	
Obvodní oddělení Vizovice	37,5		2	6	6	1	
Obvodní oddělení Fryšták	35,9			6	2	1	
Dopravní inspektorát	36,1	1	9	11	4	6	
Oddělení obecné kriminality	43,8			14	16	9	1
Oddělení hospodářské kriminality	38,8		2	14	3	3	1
Oddělení analytiky a kyberkriminality	38,5			3	1		
Oddělení kriminalistické techniky	46,3			1	4	1	
Celkem	38,3	1	46	109	76	34	4

Celkový průměrný věk policistů v tabulce byl vypočítán podle vzorce (2). Z něj vyplývá, že policisté zařazení k výkonu služby na Územním odboru Zlín mají průměrný věk 38,3 let. Stejným způsobem byl vypočítán průměrný věk pro jednotlivé útvary územního odboru. Do vzorce byly dosazovány hodnoty dokončených roků, tzn. věku, kterého pracovník dosáhl při posledních narozeninách.

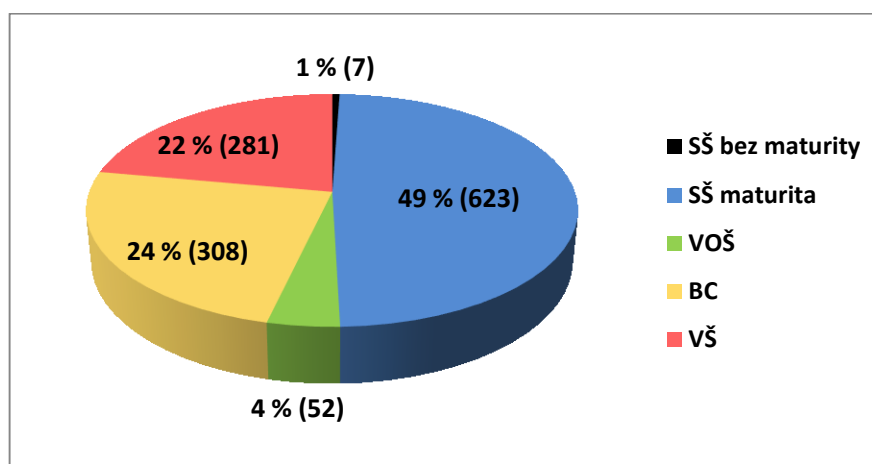
$$\bar{x} = \frac{\sum(x_i + 0,5) \times P}{\sum P} = \frac{10351,5}{270} = 38,34 \quad (2)$$

Jak je z tabulky 2 dále patrné, dokončené roky byly rozděleny do 5 věkových kategorií po desetiletých intervalech a 1 věkové kategorie s dokončeným věkem 19 let, neboť více policistů s tímto věkem u ÚO Zlín není. Největší zastoupení policistů je v kategorii 30 až 39 let, což činí 40 % všech policistů sloužících na ÚO Zlín. Nelze si nevšimnout, že velké zastoupení policistů patří do ještě starších věkových kategorií. V kategoriích 40 a více let se zpravidla nacházejí zkušení policisté s dlouhou praxí u policejního sboru, kteří by v případě ukončení služebního poměru měli nárok na výsluhový příspěvek. Tyto věkové kategorie jsou značně citlivé na změny v oblasti regulace tarifních platů a v případě dalších opatření vlády, která

by zapříčinila snížení tarifních platů příslušníků bezpečnostních sborů, hrozí odchody těchto příslušníků. Tito policisté patří mezi znalostní pracovníky Zlínské policie.

7.3 Analýza sociální struktury policistů

Na území Zlínského kraje slouží bezmála polovina policistů, kteří mají středoškolské vzdělání. Většina z nich slouží na základních útvarech, kde není zákonem vyžadován vyšší stupeň vzdělání. U Krajského ředitelství policie Zlínského kraje provádí výkon služby také 589 vysokoškolsky vzdělaných policistů, z nichž 308 (24 %) v bakalářském studijním programu a 281 (22 %) v magisterském studijním programu. Policisté, kteří dosáhli vyššího odborného stupně vzdělání, pak tvoří jen 4 % z celkového počtu policistů krajského ředitelství. Policejní řady nově doplňují v nepatrném počtu i policisté bez maturity, což původně zákon neumožňoval. Pro nástup k policii bylo dříve pro uchazeče podmínkou, aby splňovali minimálně středoškolský stupeň vzdělání s maturitou. V grafu 4 jsou graficky znázorněny počty policistů podle jejich vzdělání.



Graf 4: Počet policistů KŘP Zlín podle dosaženého stupně vzdělání

(Personální odbor KŘP Zlín - vlastní zpracování)

7.4 Analýza využívání kvalifikace policistů

Pro zpracování dat v této části byly získány informace o zaměření oblasti vzdělání jednotlivých policistů provádějící výkon služby na útvarech hospodářské kriminality ve Zlínském kraji. Jak bylo zjištěno, tak z 69 policistů, kteří jsou zařazeni na všech útvarech hospodářské kriminality územních odborů Zlínského kraje, je celkem 11 policistů, kteří jsou absolventi Policejní akademie, z toho 7 v bakalářském studijním programu a 4 v magisterském. Dále jen 6 policistů disponuje vysokoškolským vzděláním na právnické fakultě a jen 2 policisté

jsou absolventi Vyšší odborné policejní školy v Holešově. Z výsledků šetření tak vyplynulo, že jen necelých 30 % policistů na útvech hospodářské kriminality územních odborů Zlínského kraje má vystudovaný obor, který je ideálním nebo vhodným pro výkon služby na takovém útvaru. Výkon služby zde zajišťují převážně policisté, kteří jsou absolventi zemědělských, stavebních, strojních, pedagogických, tělovýchovných a jiných škol, které je na práci u policie nijak nepřipravily. Osvojení policejní práce a právní povědomí získávají až v průběhu svého služebního poměru, délkou služební praxe a absolvováním řady odborných a vzdělávacích kurzů.

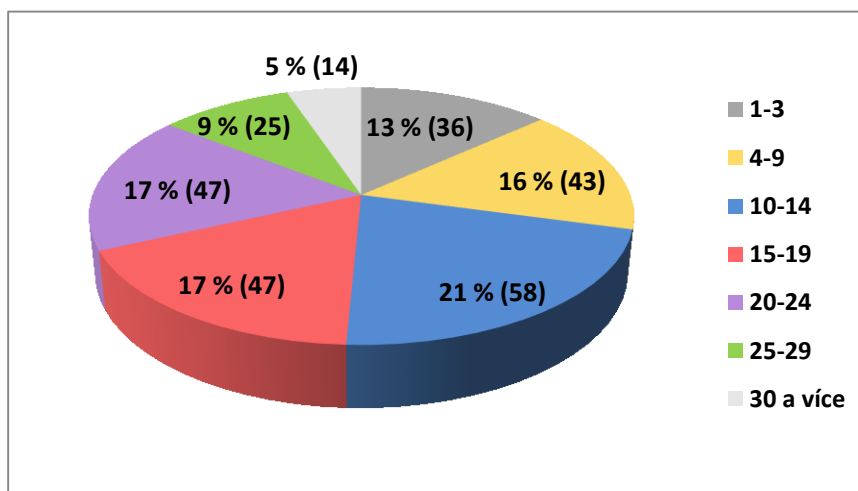
V tabulce 3 je znázorněn přehled jednotlivých škol, které absolvovali policisté Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně. Převážná část policistů, kteří své vzdělání získali na Policejní akademii, začala na této škole studovat až po nástupu do služebního poměru.

*Tab. 2: Počty policistů na útvaru OHK Zlín podle školy a zaměření vzdělání
(Personální odbor KŘP Zlín - vlastní zpracování)*

Vysokoškolské vzdělání	Počet policistů
Dubnický technologický inštitút v Dubnici nad Váhom	1
Masarykova univerzita v Brně (nezjištěno)	1
Masarykova univerzita v Brně, Přírodovědecká fakulta	1
Masarykova univerzita v Brně, Právnická fakulta	1
Panevropská vysoká škola, Fakulta práva	1
Policejní akademie ČR	3
Trnavská univerzita v Trnave, Pedagogická fakulta	1
Univerzita J. A. Komenského Praha s.r.o. (nezjištěno)	1
Univerzita J. E. Purkyně v Brně (nezjištěno)	1
Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta tělesné kultury	1
UTB ve Zlíně, Fakulta humanitních studií	3
UTB ve Zlíně, Fakulta aplikované informatiky	1
UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky	2
UTB ve Zlíně, Technologická fakulta	1
Vyšší policejní škola a SPŠ MV v Holešově	1
Západočeská univerzita v Plzni - právnická fakulta	1
Středoškolské vzdělání	Počet policistů
ISŠ technická Přerov	1
SOU stavební Valašské Meziříčí	1
Celkový součet	23

7.5 Analýza prostorové struktury policistů

Pracoviště, na kterých provádějí policisté Územního odboru Zlín výkon služby, lze rozdělit podle základních policejních činností, které plní v rámci působnosti jednotlivých pracovišť. Jedná se o službu pořádkové policie, dopravní policie a kriminální policie. Policisté, kteří jsou na základních útvarech, nosí služební stejnokroj. Tito policisté, celkem 193, pak tvoří 72 % všech policistů ÚO Zlín a 27 % (73) jsou policisté, kteří nosí občanský oděv a plní úkoly na úseku služby kriminální policie. Zbytek, celkem 4 policisté, mají na starost přímé vedení územního odboru. Uniformovaná policie tvoří základnu, ze které jsou vybíráni policisté pro službu na kriminální policii. Při výběru nového policisty na útvar kriminální policie se posuzuje také délka jeho předchozí praxe. Podle personálního obsazení ke dni 1. 1. 2019 u jednotlivých útvarů kriminální policie Územního odboru Zlín, pracuje na OHK Zlín, jako jediném útvaru kriminální policie tohoto územního odboru, celkem 8 policistů s délkou služební praxe menší jak 10 let. Z toho jeden policista slouží u policie méně jak 3 roky a ještě neabsolvoval ani služební zkoušku. Na ostatních útvarech kriminální policie ÚO Zlín slouží policisté s délkou služební praxe větší jak 10 let. Graf 5 ukazuje rozdělení policistů Územního odboru Zlín podle délky služební praxe u policie. Ta byla rozdělena do 7 kategorií. Délka služební praxe 1-3 roky, zahrnuje nováčky u policie, kteří se prakticky ještě seznamují s policejní prací. Z těchto policistů jsou po absolvování kurzu základní odborné přípravy doplňovány základní útvary policie. Z grafu je dále patrné, že celkem 49 % policistů slouží déle jak 15 let. Tito policisté již dosáhli délky služební praxe s nárokem na výsluhovou penzi.



Graf 5: Počet policistů zařazených na ÚO Zlín podle délky služební praxe
(Personální odbor KŘP Zlín - vlastní zpracování)

8 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO RECRUITMENTU U KRAJSKÉHO ŘEDITELSTVÍ POLICIE ZLÍNSKÉHO KRAJE

V této části diplomové práce je analyzován současný stav zabezpečování lidských zdrojů u Krajského ředitelství policie Zlínského kraje. Informace, které byly použity při zpracování této části, byly získány z interních zdrojů a také v rámci polostandardizovaného rozhovoru s vedoucí personálního odboru a vedoucí oddělení psychologických služeb. Přehled dotazovaných oblastí je přílohou P II.

8.1 Proces plánování služebních míst

Plánování služebních míst vychází ze schválené systemizace Policie České republiky. Systemizací se rozumí stanovení počtu služebních míst včetně počtu míst příslušníků zařazených v zálohách a objemu prostředků stanovených státním rozpočtem na příslušný rok na jejich služební příjmy. Systemizaci upravují interní akty řízení, které jsou neveřejné a opírá se o zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Návrh systemizace připravuje ředitel bezpečnostního sboru v součinnosti se svým nadřízeným a je zpracováván v souladu s úkoly, které plní bezpečnostní sbor. Nadřízený ředitele bezpečnostního sboru pak předkládá systemizaci na příslušný kalendářní rok ke schválení vládě. Údaje o tom, kolik je u Policie České republiky volných služebních míst, je potom možné dohledat v evidencích volných služebních míst, které vede Ministerstvo vnitra České republiky. (Česko, 2003, s. 5851)

Každý útvar policie včetně Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně má tak předem stanovený počet služebních míst, které může obsadit. Každý vedoucí funkcionář má přehled o početních stavech na svém útvaru. Podle toho pak v součinnosti s personálním odborem plánuje doplnění pracovníků. V tabulce 4 je uveden plánovaný stav systemizovaných služebních míst u Policie ČR ve Zlínském kraji pro jednotlivé tarifní třídy.

*Tab. 3: Systemizace služebních míst u KŘP Zlín
(personální odbor KŘP Zlín - vlastní zpracování)*

Krajské ředitelství policie Zlínského kraje	Přehled systemizovaných služebních míst										
	1 TT	2 TT	3 TT	4 TT	5 TT	6 TT	7 TT	8 TT	9 TT	10 TT	Celkem
Plán	2	6	119	253	270	279	249	115	17	3	1 313
Stav k 1. 1. 2019	7	65	84	233	265	255	240	108	14	3	1 274

8.2 Proces získávání zaměstnanců

Personální odbor a jeho jednotlivá oddělení se věnuje převážně náboru nových uchazečů o práci u policie. Pro nábor nových policistů se používá spíše pasivní přístup a využívají se jen některé metody, kterými se personalisté snaží potenciálním uchazečům o práci sdělit potřebné informace.

Proces získávání zaměstnanců na specializované útvary jako je kriminální policie, leží na bedrech samotných vedoucích a začíná běžet v čase, kdy některý z pracovníků útvaru odchází, resp. avizuje svůj odchod ukončením služebního poměru, anebo se rozhodl přestoupit na jiný útvar. Vedoucí útvaru má pak možnost oslovit personální odbor s dotazem, zda má vhodného kandidáta na volné pracovní místo, ale ve většině případů si hledá náhradu za zaměstnance sám.

8.2.1 Volba zdrojů výběru

U Krajského ředitelství policie Zlínského kraje je v současné době volba zdrojů nových pracovníků na útvar OHK Zlín omezená pouze na výběr z interních zdrojů a jiný způsob stávající systém neumožňuje.

Služební funkcionář je povinen ustanovit na volné služební místo příslušníka jím řízeného bezpečnostního sboru, který dosáhl požadovanou nebo vyšší služební hodnost, splňuje stupeň vzdělání a obor nebo zaměření vzdělání, jestliže jsou stanoveny pro služební místo. Nelze-li volné služební místo obsadit příslušníkem jím řízeného bezpečnostního sboru, je povinen ustanovit na toto místo příslušníka jiného bezpečnostního sboru. Nepodaří-li se obsadit volné služební místo výběrovým řízením příslušníkem bezpečnostních sborů, pro které je v systemizaci služebních míst pro účely výběrového řízení zvlášť vyznačen obor nebo zaměření vzdělání, může se do výběrového řízení přihlásit i občan, který splňuje podmínky přijetí do služebního poměru. (Česko, 2003, s. 5857 - 5858). V systemizaci služebních míst u kriminální policie územních odborů specifikace oboru nebo zaměření vzdělání např. právního nebo ekonomického směru chybí, proto se tato možnost vylučuje.

Interními zdroji pro výběr policistů na útvary kriminální policie jsou zpravidla útvary, kam je policista zařazen po absolvování kurzu základní odborné přípravy. Jedná se o služby pořádkové policie, služby dopravní policie a služby cizinecké policie. Obvykle je vybíráno z policistů zajišťujících službu pořádkové policie, protože mají k práci na útvarech kriminální policie nejbližší. Chrání a zajišťují veřejný pořádek, provádějí dokumentaci a zpracování

méně závažné trestné činnosti nebo přestupkového řízení. Také dohlíží na bezpečnost a plynulost silničního provozu. Tito tzv. uniformovaní policisté slouží na obvodních a místních odděleních každého územního odboru. Občas se na oddělení hospodářské kriminality hlásí také policisté z cizinecké policie, kteří kontrolují pobyty cizinců na území České republiky. Z externích zdrojů tak jsou vybíráni pouze nově příchozí policisté na základní útvary, ze kterých se časem po absolvování řady školení mohou hlásit na útvary kriminální policie.

8.2.2 Metody získávání pracovníků na základní útvary policie

Metody získávání nových pracovníků jsou odlišné pro základní útvary, pro které se personalisté snaží získat nové kolegy z externích zdrojů a jiné metody volí vedoucí specializovaných útvarů, kteří mají na výběr pouze uchazeče z vnitřních zdrojů organizace. Metody získávání nových policistů, které využívají personalisté v rámci náboru k policii, jsou následující:

Uchazeči se nabízejí sami

Práce u policie je v mnoha směrech zajímavou a mezi lidmi uznávanou profesí. Řada lidí se tak o práci u policie hlásí sama.

Inzerce v médiích, odborné časopisy

Policie nevyužívá placenou inzerci k získávání nových uchazečů. Ministerstvo vnitra, odbor tisku a public relations vydává jedenkrát za měsíc časopis pod názvem "Policista", který však není běžně k dostání na pultech novinových stánků a primárně není využíván k náboru. Je nástrojem vnitropodnikové komunikace a zveřejňují se v něm zajímavosti ze světa policejní práce. Pouze na budovách nebo nástěnkách uvnitř budov, které patří policii, jsou zveřejněny informace pro potenciální uchazeče prostřednictvím aktuálního náborového letáku. Tento leták můžeme najít také na úřední desce budovy Krajského ředitelství policie Zlínského kraje v areálu SVIT. Náborový leták je přílohou P III.

Spolupráce s úřady práce a školami

Úřad práce nebo školy nemají uzavřeny žádné smlouvy o spolupráci s Policií České republiky na území Zlínského kraje.

Veletrhy pracovních příležitostí

Personalisté Krajského ředitelství policie Zlínského kraje se v roce 2018 účastnili veletrhu pracovních příležitostí pod názvem Business Day 2018.

E-recruitment

Veškeré potřebné informace pro uchazeče o práci u policie jsou uveřejňovány na webových stránkách www.policie.cz/nabor. Zájemci se mohou dozvědět informace o podmínkách přijetí do služebního poměru i samotnému průběhu přijímacího řízení. Na webových stránkách policie je zveřejněno nejnovější náborové video. Tyto informace nově policie sdílí také prostřednictvím svých oficiálních profilů na sociálních sítích Facebook, Instagram, Twitter a Youtube.

8.2.3 Metody získávání pracovníků na specializované útvary policie

Uchazeči se nabízejí sami

Služba na kriminální policii je náročná a společností uznávaná činnost. Policisté ze základních útvarů mohou sami projevit zájem sloužit na útvaru hospodářské kriminality.

Doporučení stávajícími pracovníky organizace

Kriminalisté při své práci využívají součinnost s policisty v přímém výkonu služby při plnění různých úkolů kriminální policie. Mnohdy jsou mezi některými i vazby z minulosti, kdy spolu sloužili na základních útvarech. Vybraní specialisté z oddělení hospodářské kriminality jezdí na obvodní oddělení provádět metodickou činnost, přičemž se snaží tyto policisty školit na vyhledávání poznatků o trestné činnosti, která spadá do jejich cílové problematiky. Mohou tak na základě iniciativy nebo kvality odvedené práce doporučit některé kolegy z nižších útvarů pro službu na kriminální policii.

8.3 Proces výběru nových pracovníků u Krajského ředitelství policie Zlínského kraje

Výběrový proces u menších firem mnohdy nebývá nikterak složitý. Někdy postačí mít vzdělání z určité oblasti, kterou podnik zrovna požaduje, odpovídající délku praxe a u pohovoru zaujmout svým životopisem a vyjadřovacími schopnostmi. U velkých firem, jakou je i Policie České republiky, je výběr pracovníků na odpovědnější pozice např. do manažerských funkcí nebo specializované útvary složitější. Hluběji se posuzuje intelekt, znalosti nebo vlastnosti uchazečů potřebné pro úspěšné zvládnutí pracovní role. Výběr nových uchazečů

pro práci u policie je náročnější už při výběru samotných nováčků. Uchazeč o práci u policie musí splňovat zákonné předpoklady pro práci a projít všemi fázemi přijímacího řízení, kde je posuzován jeho zdravotní stav, fyzická zdatnost a osobnostní způsobilost. Vyrovnaný osobnostní profil uchazeče o práci u policie má velkou váhu. Pro řadu uchazečů jsou však psychotesty nepřekonatelnou překážkou.

8.3.1 Popis služebního místa

Služební místo vyjadřuje organizační a právní postavení příslušníka v bezpečnostním sboru. Je charakterizováno zejména systemizovanou služební hodností, stupněm vzdělání, oborem nebo zaměřením vzdělání, dalším odborným požadavkem, základním tarifem, náplní služební činnosti, rozsahem oprávnění a povinností příslušníka. (Česko, 2003, s. 5856)

S novými policisty je služební poměr uzavírán na dobu určitou v trvání 3 let se zkušební dobou 6 měsíců. Nováčci jsou zařazováni do druhých tarifních tříd - 2 TT v systemizované hodnosti vrchní referent. Než budou moci samostatně plnit nějaké úkoly policie, musí podstoupit řadu školení a kurzů základní odborné přípravy. Teprve po přiřazení na základní útvar, jsou příslušníci seznámeni s popisem služebního místa, kde jsou definovány základní činnosti, které policista v příslušné hodnosti provádí, jeho zařazení v organizaci a kompetence. Vzory popisu služebních míst v 6 TT a 7 TT pro útvar Oddělení hospodářské kriminality jsou přílohou diplomové práce P IV a P V.

8.3.2 Profil budoucího příslušníka a jeho charakteristiky

Představa toho, jaký by měl policista být, se odráží v základních úkolech, které by měl ve službě plnit. Základní úlohu policie ve společnosti, její smysl a poslání vystihuje heslo "POMÁHAT A CHRÁNIT". Pro nové uchazeče to znamená, že se od nich jako budoucích příslušníků Policie České republiky, očekává prosazování zákona, ochrana bezpečnosti a pořádku, ochrana práv a svobod občanů nebo činnosti na úseku prevence trestné činnosti. Policista je poslání, které nekončí koncem pracovní doby. Vzhledem k tomu, že policista při prosazování práva za určitých zákonem stanovených podmínek může použít donucovací prostředky nebo dokonce zbraň, je nezbytné, aby byl uchazeč o práci u policie psychicky způsobilý takové prostředky používat, používal je s rozmyslem a vždy přitom vnímal možné následky, které jimi může způsobit. Tato práce se tak vyznačuje velkou mírou odpovědnosti a vyšším rizikem, a to napříč všemi útvary.

8.3.3 Podmínky pro přijetí do služebního poměru u policie

Pokud se chce někdo stát policistou, musí nejdříve splňovat zákonné předpoklady k přijetí do služebního poměru. Tyto předpoklady jsou vyjmenovány v zák. č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Musí se jednat o občana České republiky s minimální věkovou hranicí 18 let, musí být plně způsobilý k právním úkonům, být bezúhonný, splňovat stanovené vzdělání pro služební místo, také fyzické, osobnostní a zdravotní předpoklady služby. Nesmí být členem žádné politické strany nebo politického hnutí a podnikat, resp. být v orgánech právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost. (Česko, 2003, s. 5854)

8.3.4 Podmínky pro přijetí ke specializovaným útvarům policie

Pro každé služební místo u policie je systemizovaná služební hodnost. Na Oddělení hospodářské kriminality jsou služební místa v tarifních třídách 6. a 7. se systemizovanými služebními hodnostmi vrchní inspektor (hodnostní označení nadpraporčík) a komisař (hodnostní označení poručík). Jak vyplývá z tabulky 1, obecným předpokladem je splnění doby trvání služebního poměru minimálně 5, resp. 6 let a splnění odpovídajícího stupně vzdělání. Teprve poté, se může hlásit policista základního útvaru o práci na kriminální polici na jednotlivých Územních odborech.

Tab. 4: Požadavky na stupeň vzdělání a minimální dobu trvání služebního poměru u uchazečů o služební místo na OHK Zlín (Česko, 2003, s. 5852)

Služební hodnost	Minimální stupeň vzdělání	Doba trvání služebního poměru	Tarifní třída
referent	střední odborné	-	1.
vrchní referent	úplné střední, úplné střední odborné	-	2.
asistent	úplné střední, úplné střední odborné	-	3.
vrchní asistent	úplné střední, úplné střední odborné	2 roky	4.
inspektor	úplné střední, úplné střední odborné	3 roky	5.
vrchní inspektor	úplné střední, úplné střední odborné/vyšší odborné	5 let	6.
komisař	vysokoškolské v bakalářském studijním programu	6 let	7.
vrchní komisař	vysokoškolské v bakalářském studijním programu	7 let	8.
rada	vysokoškolské v magisterském studijním programu	9 let	9.
vrchní rada	vysokoškolské v magisterském studijním programu	10 let	10.
vrchní státní rada	vysokoškolské v magisterském studijním programu	12 let	11.

Dobu trvání služebního poměru jako podmínku pro přijetí na útvary kriminální policie lze obejít za předpokladu, že uchazeč o služební místo dosáhl vysokoškolského stupně vzdělání. Služební funkcionář, který vyhláší výběrové řízení na konkrétní služební místo obvykle požaduje splnění řady dalších předpokladů, které musí uchazeč o toto místo splňovat, než se

do výběrového řízení přihlásí. Kromě stanoveného stupně vzdělání a doby trvání služebního poměru, bývá podmínkou obor nebo zaměření vzdělání, jiný zvláštní požadavek nebo další odborný požadavek, a to zejména pokud jsou pro služební místo stanoveny nebo bez jejichž splnění nelze uchazeče na služební místo ustanovit. Zároveň musí policista, který se chce do výběrového řízení přihlásit, dosahovat alespoň velmi dobrých výsledků v předcházejícím výkonu služby. Služební hodnocení provádí vedoucí služební funkcionář, u jehož útvaru byl policista doposud zařazen.

Oddělení hospodářské kriminality preferuje oblast vzdělání právního nebo ekonomicko-právního směru. Ekonomové nebo právníci však nejsou primární cílovou skupinou náboru nových uchazečů k policii, a proto je také jejich zastoupení na útvaru minimální. Na služební místa oddělení hospodářské kriminality jsou tak dosazováni policisté napříč spektrem vzdělání. Právní vzdělání nebo bezpečnostně-právní obory absolventů Policejní akademie, jsou pro služební místa u útvaru OHK Zlín vítány, ale v současné době není dost dobře možné vybírat z dostatečného množství uchazečů, kteří by takovým vzděláním disponovali. Policie tak nabízí řadu školení i možnost studia při práci, aby svým příslušníkům umožnila chybějící odbornost doplnit.

8.3.5 Metody výběru pracovníků na základní útvary

Jediný možný způsob, jak se dostat k policii je projít přes přijímací řízení, které trvá i několik měsíců. V průběhu řízení musí uchazeč absolvovat psychologické vyšetření, prověrku tělesné zdatnosti, zdravotní prohlídku a další personální řízení. Přijímací řízení začíná běžet odesláním písemné žádosti o přijetí do služebního poměru. Následně probíhá schůzka s personalistou, kterému musí předložit dokumenty důležité pro přijímací řízení.

Psychologické vyšetření je zaměřeno na zjišťování osobnostních předpokladů potřebných pro výkon služby na základních policejních služebních místech. Pokud uchazeč nesplní kritéria nutná pro přijetí, může další psychologické vyšetření podstoupit nejdříve za dva roky. Prověrky fyzické zdatnosti se skládají ze čtyř testů zaměřených na: člunkový běh, běhu na 1000 m, celomotorický test a cvičení kliků. Cílem je prověřit fyzickou způsobilost a úroveň rozvoje pohybových schopností uchazečů, které jsou nezbytné pro výkon služby u policie. Komplexní zdravotní prohlídka sleduje posouzení zdravotní způsobilosti k výkonu služby.

8.3.6 Metody výběru pracovníků na specializované útvary

Na rozdíl od přijímacího řízení, které směřuje ke vzniku služebního poměru nových uchazečů o práci u policie, jsou za účelem obsazení volných služebních míst uvnitř policie vyhlášována tzv. výběrová řízení. Ve výběrovém řízení je použita kombinace několika metod výběru nových pracovníků. Má charakter výběrového rozhovoru podle životopisu a dále testování odborných znalostí na úseku vykonávané činnosti. To vše se odehrává před komisí složenou z příslušného personalisty, vedoucích funkcionářů a člena odborového svazu, který dohlíží na průběh výběrového řízení. Po výběrovém řízení by měl služební funkcionář ustanovit na volné služební místo příslušníka, který se umístil první v pořadí vhodnosti pro obsazované služební místo. Na služební místo však nemusí být dosazen žádný z uchazečů, pokud výběrová komise nazná, že žádný z účastníků výběrového řízení není vhodným kandidátem. V takovém případě je vyhlášeno výběrové řízení znovu a celý proces se opakuje.

Před samotným vyhlášením výběrového řízení si vedoucí útvaru OHK Zlín zjišťuje také reference na příslušníka u jeho stávajícího vedoucího nebo kolegů. Následuje osobní schůzka, která je prvním kontaktem vedoucího OHK Zlín s potenciálním uchazečem o služební místo. Zde jsou příslušníkovi předávány informace jak o základních úkolech oddělení a tak zjišťovány předpoklady uchazeče tyto úkoly zvládnout. Spíše se ale jedná o formu krátkého představení a prezentace obou stran.

8.4 Posouzení způsobilosti uchazečů o služební místo

Během přijímacího řízení nových policistů na základní útvary se posuzuje osobnostní, zdravotní a fyzická způsobilost k výkonu služby. Zdravotní způsobilost je zjišťována policejním lékařem, který způsobilost k výkonu služby u policie posuzuje z výpisu zdravotní dokumentace a dalších vyšetření, které musí uchazeči absolvovat. Fyzická způsobilost se ověřuje zvládnutím fyzických cvičení, které mají prokázat míru tělesné zdatnosti každého uchazeče. Ke zjišťování osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, jsou využívány vstupní psychotesty, ale i další metody psychologické práce. Policejní psycholog z testů posuzuje intelekt, pozornost a další vlastnosti osobnosti uchazeče důležité pro výkon služby. Také využívá podpůrných metod, jako dotazníky a projektivní metody. Nebo jsou využívány klinické metody, jako je rozhovor, pozorování a anamnéza.

Osobnostní způsobilost, která je předpokladem pro výkon služby, je upravena vyhláškou č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti. Tato vyhláška stanoví, že uchazeč splňuje osobnostní charakteristiky, které jsou předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru,

pokud je intelektově v pásmu průměru nebo vyšším; emočně stabilní; psychosociálně vyzrálý; odolný vůči psychické zátěži; s žádoucí motivací, postoji a hodnotami; bez nedostatečnosti v oblasti volných procesů; bez nedostatečnosti v oblasti poznávacích procesů; bez nedostatečnosti v oblasti autoregulace; bez znaků nežádoucí agresivity a bez psychopatologické symptomatiky. Policejní psycholog poté testy a další zjištění vyhodnotí a stanoví závěr, který kromě jména a data narození uchazeče obsahuje pouze informaci, zda dotyčný/á je nebo není osobnostně způsobilý/á pro službu v bezpečnostním sboru.

Během výběrového řízení na útvary kriminální policie územních odborů se již dále osobnostní způsobilost uchazeče pro výkon služby neověřuje. Nezjišťuje se, zda je pro něj nová pracovní role vhodná. Vychází se pouze z předpokladu, že uchazeč o novou pracovní pozici jeví skutečný zájem a ta se pro něj zdá vhodná na základě předchozích pracovních zkušeností.

Pokud se zájemce o službu kriminální policie přihlásí do výběrového řízení, zkoumá se především dosavadní služební praxe a hloubka znalostí z oblasti trestního práva a procesu. V současné době tak k posouzení způsobilosti uchazeče o práci na kriminální policii postačí ověření odborných znalostí, které uchazeč musí prokázat před výběrovou komisí. Ta se ho může dotázat na jakoukoliv oblast nebo problematiku, která se dotýká služby na útvaru, kam se hlásí, ale i z předcházející praxe. Dále se sleduje úroveň vyjadřovacích schopností a vystupování. Po skončení dotazování je výstup ohodnocen a výběrová komise se vyjadřuje k tomu, zda uchazeč uspěl či nikoliv.

8.4.1 Studijní pobyt

Ověření způsobilost policisty základního útvaru a jeho schopnosti zvládnout práci na útvaru kriminální policie je možné provést jeho vysláním na studijní pobyt. Studijní pobyt má charakter odborné stáže, na které může získat znalosti, dovednosti a zkušenosti potřebné pro výkon služby. Základní doba studijního pobytu je 3 měsíce. Tuto lhůtu může vedoucí funkcionář v případě potřeby prodloužit. Pokud se pracovník neosvědčí, vrátí se po skončení studijního pobytu na základní útvar.

Hlavním účelem studijního pobytu je získání odborné kvalifikace policisty v problematice hospodářské kriminality, seznámení se s úkony trestního řízení, interními akty řízení, metodikou a postupy prověřování nebo získání praktických dovedností na úseku vyšetřování jednotlivých hospodářských trestných činů, zejména, podvodů, zpronevěr, závažných porušení pravidel hospodářské soutěže, padělání peněz, zkrácení daní a další.

8.4.2 Přijetí nového pracovníka a jeho adaptace

Po úspěšném absolvování přijímacího řízení je nový příslušník policie zařazen do služebního poměru na dobu určitou v trvání 3 let. Ještě před uplynutím doby, na kterou je zařazen do služebního poměru na dobu určitou, má nárok na vykonání služební zkoušky. Teprve po služební zkoušce a závěru služebního hodnocení, podle kterého dosahuje alespoň dobrých výsledků ve výkonu služby, je zařazen do služebního poměru na dobu neurčitou. (Česko, 2003, s. 5853)

V první fázi služebního poměru na dobu určitou, musí nový policista absolvovat několik kurzů, aby získal základní přehled o policejní práci a naučil se používat zbraň. Teprve po absolvování služební zkoušky se z něj stává "plnohodnotný" policista, který je připraven k plnění základních činností policie na svém kmenovém útvaru. Praktické znalosti nabývá při práci v terénu od svých služebně starších kolegů, kteří s nováčky slouží a předávají jim své zkušenosti.

Stejně tomu je při nástupu na útvar Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně. Vedoucí přidělí nováčka ke zkušenému policistovi, který jej zaučuje při plnění úkolů na úseku služby kriminální policie. Vedoucí kontroluje usnesení, které nový policista vydává a směřuje jeho první kroky k problematice, která ho zajímá. Další znalosti získá po absolvování kurzů pro policisty zařazené na útvech kriminální policie.

9 ZÁVĚRY POZNATKŮ A ANALÝZ

Cílem analýz a rozboru stávajícího recruitmetnu u Krajského ředitelství policie Zlínského kraje, bylo na podkladě teoretických poznatků, rozhovorů s personalisty a získání personálních údajů, popsat stávající struktury policistů, využívání jejich kvalifikace pro práci na specializovaných útvech policie a dále přiblížit jednotlivé procesy recruitmentu u Policie České republiky, a to jak z pohledu základních, tak specializovaných útvarů policie.

Krajské ředitelství policie ve Zlínském kraji patří s 1274 policisty mezi významné zaměstnavatele v regionu. Rozprostírá se na území bývalých čtyř okresů Zlín, Vsetín, Kroměříž a Uherské hradiště, podle kterých se také dělí na čtyři územní odbory. Ke dni 1. 1. 2019 zajišťovalo výkon služby 270 policistů Územního odboru Zlín, převážně mužů, jejichž průměrný věk je 38,3 roku. Polovina všech policistů sloužících na území Zlínského kraje dosáhla středoškolského vzdělání a polovina jsou vysokoškoláci nebo absolventi vyšších odborných škol. Na Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně pracují převážně policisté s vysokoškolským diplomem, jejichž průměrný věk se velmi neliší od celkového průměru Územního odboru Zlín. Jak bylo ale zjištěno, jen 30 % policistů sloužících na útvech hospodářské kriminality ve Zlínském kraji má vzdělání ideální nebo vhodné pro práci na takovém útvaru. Zbytek policistů tak sice splňuje minimální stupeň vzdělání pro zastávané služební místo, avšak jejich zaměření oblasti vzdělání nemá pro policejní práci větší význam.

Pro přijetí nových uchazečů na útvar hospodářské kriminality tak spíše rozhoduje délka služební praxe, která je stanovena na 5 let pro služební místo v 6. tarifní třídě a 6 let pro 7. tarifní třídu. Na oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně je 25 systemizovaných služebních míst, přičemž chybí obsadit 3 služební místa v 6. tarifní třídě. V první polovině roku 2019 jsou avizovány odchody dalších dvou pracovníků. V dohledné době tak zůstane volných 5 služebních míst, což už znamená citelnou ztrátu. Místa bude potřeba zaplnit co nejdříve novými pracovníky. Policisté základních útvarů mají ale tendence utéct kamkoliv, jen aby nemuseli sloužit noční směny a stát na ulici. Větší poptávka je po práci na Oddělení obecné kriminality, protože je práci policistů na základních útvech bližší a rychlejší pro jejich adaptaci. Na těchto útvech jsou ale stavy plné. Alternativ k postupu tak není mnoho a je tedy důležité odhalit jedince, kteří to s útvarem hospodářské kriminality nemyslí vážně. Vzhledem k vývoji současné personální situace u policie bude vhodné zefektivnit výběr policistů na tento útvar. Cestou by mohlo být posouzení způsobilosti uchazeče a jeho osobnostních charakte-

ristik, které by mohly predikovat, zda je schopen práci zvládnout. Z výsledků analýzy využívání kvalifikace policistů lze předpokládat, že mnoho policistů s vhodným zaměřením vzdělání na základních útvarech Územního odboru Zlín nepracuje. Na významu tak získávají právě osobnostní předpoklady. Jenže proto, aby mohli být na služební místa útvarů hospodářské kriminality dosazeni správní lidé, musí se nejdříve takoví lidé k policii hlásit.

Recruitment nových uchazečů k policii a jeho jednotlivé procesy se od recruitmentu policistů na specializované útvary do značné míry liší. Už při náboru nováčků k policii je rozdílný pohled na cílovou skupinu, kterou se snaží policie oslovit. Jejich personální charakteristiky se výrazně odlišují od požadavků na policisty, kteří by měli najít uplatnění na útvaru hospodářské kriminality. Oddělení hospodářské kriminality preferuje oblast vzdělání právního nebo ekonomicko-právního směru. Ekonomové nebo právníci však nejsou primární cílovou skupinou náboru nových uchazečů k policii, a proto je také jejich zastoupení na útvaru minimální. Na služební místa oddělení hospodářské kriminality jsou tak dosazováni policisté napříč spektrem vzdělání. Právní vzdělání nebo bezpečnostně-právní obory absolventů Policejní akademie, jsou pro služební místa u útvaru OHK Zlín vítány, ale v současné době není dost dobře možné vybírat z dostatečného množství uchazečů, kteří by takovým vzděláním disponovali. Policie tak nabízí řadu školení i možnost studia při práci, aby svým příslušníkům umožnila chybějící odbornost doplnit a spoléhá na to, že tito policisté nakonec budou mít zájem postoupit na útvary jako je OHK Zlín. Je to ale dlouhodobý proces.

Jak vyplynulo z analýzy personálních stavů, tak od roku 2010 Krajské ředitelství policie Zlínského kraje neúspěšně investovalo do lidských zdrojů více jak 11 miliónů korun (ne všichni nováčci odešli hned v prvním roce služebního poměru). Mezi mladými policisty, kteří policii za nedlouho opustili, se rozmohl názor, že dočasná práce u policie je lepší variantou, než pobírat dávky v nezaměstnanosti nebo být na úřadu práce. Samotným přijímacím řízením neprojde příliš uchazečů a jejich stavy se v prvních měsících služebního poměru ještě sníží. Proč tedy nevytáhnout nějaké peníze na zlepšení náboru, zatraktivnění policejní práce v očích veřejnosti nebo zajištění lepší informovanosti o policejních činnostech? Pokud se policii nepodaří do svých řad přilákat dostatek nových a zároveň vhodných uchazečů, kteří to s ní budou myslet vážně, tak dosavadní vývoj událostí bude mít špatný dopad i na personální stavy policistů na specializovaných útvarech.

Policie se snaží ušetřit a nedávat na nábor policistů žádné peníze z rozpočtu. V letošním roce neplánuje žádnou novou kampaň pro nábor nových policistů. Vyvěšení náborových letáků

v budovách policie sice nic nestojí, ale efektivní to také není. Na policii přichází různí oznamovatelé a poškození, kteří zde chtějí podat trestní oznámení. Také jsou na policii předvoláváni svědci nebo pachatelé přestupků a trestných činů, kteří mají k událostem podat vysvětlení. Dobrovolně z občanů na policii nikdo nejde. Do policejních budov tedy vstupují pouze osoby, které "musí", anebo zaměstnanci policie. Proto cílit nábor v prostorech policejní recepce nemá příliš velký význam. Policie však využívá i online metod náboru prostřednictvím zveřejnění informací na sociálních sítích a webové stránce policie. Bohužel i zde efektivita zaostává, protože sociální sítě jsou přehlcené různými příspěvky a zprávami, které se svým obsahem spíše blíží zpravodajským portálům. Potenciální zájemci o práci u policie tak musí tyto informace pracně hledat.

Potřebné informace ale chybí také policistům základních útvarů, kteří se chtějí hlásit na specializované útvary. Netuší, co obnáší práce na kriminálce. Když už se chtějí přihlásit na útvar kriminální policie, raději si vyberou problematiku obecné kriminality. Na útvar hospodářské kriminality se policisté moc nehlásí. Mnohdy mají předsudky i dezinformace o činnostech, které se zde provádí. Za vším vidí stohy papírů a moc práce. Na základě vnitřních systémových opatření, je možné na útvary kriminální policie vybírat nové pracovníky pouze z interních zdrojů. Systém neumožňuje vybrat uchazeče přímo z civilu tzv. "bočním vstupem". Jak tedy v dnešní době sehnat schopné lidi, kteří budou mít alespoň předpoklad danou práci zvládnout? A jak si ověřit jejich kvality? Typologie osobnosti podle MBTI je nástrojem, který pomůže identifikovat preference jednotlivců a nastíní, jak se člověk chová v běžných životních situacích. Podle toho můžeme předpokládat, jak se bude chovat v pracovním životě, zda dokáže ovládnout své jednání ve stresových situacích nebo zvládne dotáhnout vyšetřování do konce.

10 PROJEKT

Potřeba projektu zlepšení recruitmentu ve specializované oblasti státní správy vyvstala z analýzy současné personální situace na Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně a potřeby najít dostatečně rychle vhodnou náhradu za kolegy, kteří z tohoto útvaru odcházejí. S ohledem na negativní personální situaci napříč celou policií, je kariérní postup znatelně rychlejší a jednodušší. Na útvary kriminální policie se tak může dostat člověk, který pro takovou práci nemá potřebné vzdělání, schopnosti ani zkušenosti z předchozí služby. Psychotesty jako metoda výběru nových policistů na základní útvary nezkoumá kompatibilitu jedince s pracovní pozicí, pouze se snaží odhalit odchylky v osobnosti uchazeče od stanovených předpokladů pro výkon služby v bezpečnostním sboru. Autor práce se rozhodl zjistit více informací o uchazečích, kteří se po několika letech hlásí na specializované útvary policie a pomocí vybraných nástrojů určit ty, kteří práci zvládnou.

10.1 Cíle projektu

Cílem projektu je najít na Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně co nejvhodnější uchazeče o práci, kteří budou schopni plnit pracovní úkoly a rychle se adaptují. Tím zajistit snížení administrativní zátěže ostatních policistů. Je tedy nezbytné:

1. Rozšířit metody pro posouzení způsobilosti policistů k výkonu služby na útvaru hospodářské kriminality o nástroj pro indikaci "měkkých schopností".
2. Zavést do praxe takový nástroj, který splní účel při vynaložení minimálních nákladů.
3. Posuzování způsobilosti uchazeče za pomoci nového nástroje nesmí přesáhnout lhůtu tří měsíců, která je vyhrazena pro délku studijního pobytu na útvaru hospodářské kriminality.

10.2 Východiska projektu

Na Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně jsou v posledních letech přijímáni pracovníci, kteří po nějaké době zjistí, že je pro ně práce náročná, anebo jednoduše nepodávají výkon, jaký se od nich očekává. Prověřování trestné činnosti by mělo probíhat na odborné úrovni, kvalitě a samozřejmě co nejrychleji. Kvalita je přitom přidanou hodnotou, kterou do práce vkládá každý pracovník útvaru způsobem jemu vlastním. Někdo vyniká spíše analytickým myšlením, jiný komunikačními schopnostmi a rychlostí zpracování úkolů. Při prověřování trestné činnosti se cení všechny schopnosti, které napomáhají splnění stanovených cílů v požadované kvalitě a čase. Protože však proces prověřování trestné činnosti hospodářského

charakteru obsahuje řadu složitých procesů, postupů a rozhodnutí, není vhodný pro každého. Nově příchozí policisté se často trápí a neví jak práci uchopit. Ze strany vedení útvaru je snaha pomoci každému, aby byl schopen co nejdříve řešit úkoly samostatně bez větších chyb. V případě neúspěšné adaptace dochází k návratu pracovníka na základní útvar. Celý proces ale trvá několik měsíců a rozpracované trestní spisy se musí přerozdělit mezi ostatní příslušníky útvaru. Ti pak bývají mnohdy přetíženi, protože musí řešit i více jak deset případů najednou. Je jasné, že pokud hodíte nového pracovníka "do vody", nebude umět "plavat". Většina policistů ale nemá odpovídající vzdělání, které by po odborné stránce alespoň naznačilo, že mají předpoklad práci zvládnout. Cílem je tak nalézt takového pracovníka, který se nebojí "plavat v neznámé vodě" stylem, který nezná a přesto se ho chce naučit. Chybí tak poznání osobnostních předpokladů policistů, které by pomohlo popsat, jaký policista ve skutečnosti je. Zda je schopný řešit úkoly, které se od něj očekávají a tím navýšit pravděpodobnost úspěšného výběru správného pracovníka. Jako vhodný nástroj ke zjištění osobnostních předpokladů se jeví metoda typologie osobnosti podle MBTI, která s vyšší přesností odhalí silné a slabé stránky policistů, kteří se ucházejí o posty na specializovaných útvarech.

10.3 Profil ideálního policisty na základních útvarech policie

Při náboru nových policistů jsou nejdůležitějšími předpoklady k výkonu služby fyzická zdatnost, vyrovnanost osobnosti a perfektní zdravotní stav. Ty se odvíjí od různých situací, které mohou policisty ve službě potkat a oni jim musí být připraveni čelit. Policie tak cílí na sportovně zaměřené uchazeče nebo atlety, kteří jsou ideální cílovou skupinou do služby pořádkové policie. Tito lidé mají podobné rysy a zájmy. Mnohdy dochází do různých sportovních kroužků nebo navštěvují fitness centra. Pokud má policista čelit i případné agresivitě nebo uklidnit vyhrocenou situaci, měl by budit respekt svými tělesnými proporcemi. Výhodou může být i ovládání nějakého bojového sportu jako je karate, judo apod. Ve službě by měl působit rázně a rozhodně, vždy jasně definovat pokyny v souladu se zákonem. Neměl by být úplatný, ani lehce ovlivnitelný. Stupeň vzdělání pro službu na základním útvaru splní ten, kdo dosáhne minimálně středoškolského vzdělání s maturitou. Ideálně připravený uchazeč může být absolventem školy zaměřené na bezpečnost nebo ochranu osob a majetku, případně absolvent Střední policejní školy v Holešově. Jiná oblast vzdělání pro práci policisty na základních útvarech není překážkou. Připravenost na novou profesi získá uchazeč po absolvování kurzu základní odborné přípravy. Měl by být proto učenlivý a motivovaný pro práci.

Mezi očekávané personální charakteristiky příslušníků Policie České republiky na základních útvarech patří zejména fyzická výkonnost, odolnost vůči stresu, poslušnost. Dále operativní rozhodování, schopnost kritického myšlení, komunikativní schopnosti ve smyslu vyjednávání nebo míra týmové spolupráce.

Podle odborné literatury zaměřené na poznání jednotlivých typů osobností dle MBTI jsou pro pozice na základních útvarech policie ideální uchazeči s temperamentem Strážců. Ctí hierarchii a vztahy založené na nadřízenosti a podřízenosti. Odborná literatura uvádí, že osoby s tímto temperamentem můžeme nalézt až v 38 % populace. Jedná se tedy o dostatečné množství lidí s osobnostními předpoklady vhodnými pro takovou práci. Služba na kriminální policii je ale specializovaná a v určitých oblastech náročná činnost, pro kterou je třeba schopnosti více specifikovat.

10.4 Profil ideálního policisty na oddělení hospodářské kriminality

Od policisty zařazeného na oddělení hospodářské kriminality se očekávají odlišné personální charakteristiky, než u policistů, kteří by měli sloužit na základních útvarech. Jedná se především o odolnost vůči stresu, samostatnost myšlení, schopnost definování priorit, strategické myšlení, analytické myšlení, logické myšlení, schopnost koordinovat a plánovat. Dále operativní rozhodování, koncentrace, pečlivost, závěrečná preciznost, schopnost konstruktivního řešení a nadstandardní komunikativní schopnosti. Pro tuto pozici již není důležité mít nadprůměrné fyzické proporce. Důležitá je přirozená inteligence, životní zkušenosti a nadhled.

Správný výběr nového policisty na útvar hospodářské kriminality také závisí na jasné formulaci jeho schopností a vlastností, které se od něj očekávají pro příkladné plnění pracovních úkolů. K sestavení profilu "ideálního" kriminalisty zařazeného na problematiku odhalování nebo vyšetřování hospodářské trestné činnosti byl požádán vedoucí útvaru por. JUDr. Bc. Robert Mařák, který popsal takového pracovníka následovně:

"Ideální kriminalista by měl být inteligentní se schopností jasně formulovat myšlenky do písemné podoby, chápat ekonomicko-právní souvislosti, měl by umět organizovat vlastní činnost a provádět ji samostatně a odpovědně. Spolupracovat s kolegy a částečně organizovat i jejich činnost v rámci vedení různých pracovních skupin. Dále by měl takový pracovník splňovat vyšší stupeň komunikačních dovedností a s tím souvisejících znalostí gramatiky a dostatečné slovní zásoby. Měl by průběžně rozšiřovat svoji odbornost a doplňovat vzdělání z oblastí důležitých pro výkon svého povolání, sledovat nové trendy v postupech odhalování,

vyšetřování trestné činnosti a legislativních změnách. Důležité je při práci jednat s lidmi vždy slušně a zdvořile, aby nebyla ohrožena dobrá pověst bezpečnostního sboru. Ideální uchazeč z mého pohledu je absolvent gymnázia nebo vysoké školy humanitní, popř. ekonomického nebo právního směru. Vyšetřovatel by měl být povahou podobný psychologovi a výbornému řečníkovi, který musí umět navázat komunikaci s poškozenými, podezřelými osobami a zjistit od nich informace důležité pro trestní řízení. Schopnost komunikace je tak pro tuto práci zásadní."

10.5 Popis pracovního místa na oddělení hospodářské kriminality

Shrnutí náplně práce policisty útvaru kriminalisty hospodářské kriminality najdeme v popisu služebního místa. Obecně se jedná o výkon činností důležitých pro trestní řízení, kterými jsou odhalování trestné činnosti, její prověřování a dokumentace. Pokud je dostatečně odůvodněn závěr o spáchání trestného činu, také její vyšetřování. Odhalování trestné činnosti znamená její monitorování, pronikání do zájmového prostředí a vyhledávání poznatků o jejím páchání a následcích. Následuje proces prověřování a různé postupy, které vedou k dokumentaci protiprávního jednání, opatřování důkazních materiálů a stop, na základě kterých je možné učinit objektivní závěry o spáchání trestného činu. Policisté zařazení na problematiku vyšetřování hospodářské kriminality pracují s informacemi a plní úkoly policejního orgánu, které mají za cíl objasnění věci a zjištění pachatele. Provádí přitom výslechy osob, využívají zákonné kriminalisticko-technické metody a prostředky k dokumentaci trestné činnosti a jejich pachatelů. Při práci používají policejní informační systémy a evidence. Samostatně vykonávají procesní úkony zaměřené na vyhledávání a zajištění důkazů, které musí umět analyticky vyhodnotit a objektivně posoudit. Většinu úkolů provádějí během služby sami, v některých případech ale musí jednat v součinnosti s dalšími kolegy a spolupracovat v týmech.

10.6 Stanovení klíčových schopností pro útvar hospodářské kriminality z odborné literatury

Pro stanovení klíčových schopností policistů na útvaru hospodářské kriminality bylo vycházeno z informací získaných z popisu pracovního místa a popisu profilu ideálního policisty pro tento útvar.

Dále byly analyzovány jednotlivé skupiny osobnostních typů podle charakteristik typologie MBTI a následně rozděleny podle schopností, ve kterých vynikají. Silná stránka osobnostního typu znamená, že osobnosti vynikají očekávanými schopnostmi pro výkon služby. Zároveň byly identifikovány slabé stránky osobnostních typů, které byly přiřazeny ke schopnostem nevhodným pro službu na takovém útvaru. V tabulce 7 je uvedeno zastoupení jednotlivých osobnostních typů, které byly pro lepší přehlednost také barevně znázorněny podle jejich temperamentů. Tato tabulka byla sestavena jako nástroj pro ověření výsledků testu a lepší orientaci mezi jednotlivými typy osobností, jejich silnými a slabými stránkami.

Tab. 5: Přehled klíčových schopností pro práci na útvaru hospodářské kriminality
(vlastní zpracování)

Klíčové - očekávané schopnosti	Silné stránky osobnosti - MBTI								
Řešení náročných a složitých úkolů	ENTJ	INTJ							
Hledání nových cest a postupů při řešení úkolů	INTJ	ENTP							
Umění stanovení si priorit	ESTJ	ISTJ	ENTJ						
Analytické postupy, logické uvažování, strategické plánování	INTJ	ENTJ	INTP	ENTP					
Náležitě zdokumentování činnosti	ESTJ	ISTJ	ISFJ	ESFJ	INTJ				
Pečlivé zpracování podkladů a materiálů	ESTJ	ISTJ	ISFJ	ESFJ					
Schopnost dotáhnout věci do konce	ISTJ	INTJ							
Spolehlivost a odpovědnost	ESTJ	ISTJ	ESFJ	ISFJ					
Smysl pro pořádek a organizovanost	ESTJ	ISTJ	ENFJ						
Úcta k autoritám, poslušnost	ESTJ	ISTJ	ESFJ						
Respektování pravidel a práva ve společnosti	ESTJ	ISTJ	ESFJ	INFJ					
Komunikační schopnosti na výborné úrovni	ESTJ	ENTJ	INTP	ENTP	ENFJ				
Rozhodování na základě faktů	ESTJ	ISTJ	ENTJ	INTJ					
Zvládnání práce pod stresem	ENTJ	ISTJ	ISTP	ISFP	ESTP	ESFP			
Zvládnání krizových situací	ENTP	ISTJ	ISTP	ISFP	ESTP	ESFP			
Schopnost týmové práce	ENTJ	ESTJ	ENFJ						
Nežádoucí - nevhodné schopnosti	Slabé stránky osobnosti - MBTI								
Řešení jednoduchých a praktických úkolů	ENFP	ENFJ	ISTP	ISFP	ESTP	ESFP			
Rozhodování na základě pocitů a emocí	INFJ	INFP	ENFP	ENFJ	ISFP	ESFP	ISFJ	ESFJ	
Komunikační schopnosti na nižší úrovni	INTJ	ISTP							
Neochota podřídit se pokynům a příkazům	ISTP	ISFP	ESTP	ESFP	INTP	ENTP			
Nerespektování pravidel a práva ve společnosti	ISTP	ISFP	ESTP	ESFP					
Stranění se konfliktním situacím	ISFJ	ESFJ	ESFP	ISFP	INTP	ENFJ			
Obava z nebezpečí nebo rizika	ISFJ	ESFJ	ESFP	ISFP	INTP	ENFJ			
Nerohodnost a nedůslednost	ISFP	INTP	ENTP						
Nepředvídatelné chování a nestálost v rozhodování	INFJ	INFP	ENFP	ENFJ	ISFP	ESFP	ISFJ	ESFJ	
Sklon k impulzivnímu chování	ISTP	ISFP	ESTP	ESFP	ENFP				
Vyhledávání adrenalinových situací a rizika	ISTP	ISFP	ESTP	ESFP	ENTP				
Nedotáhnou věci do konce, zanedbávají práci	ENTP	ENFP							
Špatně snázejší stres nebo mu podléhají	INFP	ISFP							

Pro stanovení závěru o vhodnosti konkrétních osobnostních typů je nezbytné četnosti jednotlivých typů sečíst. Dále rozdělit podle toho, jakými schopnostmi vynikají, zda u nich

převládají silné stránky nebo slabé ve vztahu ke klíčovým schopnostem potřebným pro výkon služby na útvaru hospodářské kriminality. Jako pomůcka pro vyhodnocení testu byla proto zpracována tabulka 8 znázorňující výsledky analýz. Pokud slabé stránky osobnostního typu převážily ty silné a žádoucí, byl konstatován závěr, že se jedná o nevhodný typ osobnosti pro pracovní pozici. V případě, že výsledný rozdíl vyhovoval kladným hodnotám v rozsahu 1 až 4, byl osobnostní typ stanoven jako vhodný. Pokud osobnostní typ po odečtu slabých stránek nabyl hodnoty vyšší jak 5, bylo konstatováno, že se jedná o naprosto ideální osobnostní typ pro práci na oddělení hospodářské kriminality. Nerozhodný stav informuje o neutralitě osobnostního typu a záleží na dalších okolnostech a hlubší analýze pracovního výkonu.

Tab. 6: Závěry posouzení osobnostních typů ve vztahu ke klíčovým schopnostem
(vlastní zpracování)

Temperament	Skupiny MBTI	Četnost ve schopnostech		Sumarizace	Závěr
		Silné stránky	Slabé stránky		
Racionálové	ENTJ	7	0	7	ideální
	ENTP	4	4	0	neutrální
	INTJ	5	1	4	vhodný
	INTP	2	4	-2	nevhodný
Strážci	ESFJ	5	4	1	vhodný
	ESTJ	10	0	10	ideální
	ISFJ	3	4	-1	nevhodný
	ISTJ	10	0	10	ideální
Idealisté	ENFJ	3	5	-2	nevhodný
	ENFP	0	5	-5	nevhodný
	INFJ	1	2	-1	nevhodný
	INFP	0	2	-2	nevhodný
Hráči	ESFP	2	9	-7	nevhodný
	ESTP	2	5	-3	nevhodný
	ISFP	2	11	-9	nevhodný

10.7 Určení výchozích osobnostních typů MBTI podle policistů sloužících na Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně

Předcházející kapitola se věnovala stanovení klíčových schopností potřebných pro práci na útvaru hospodářské kriminality a jejich propojení s vhodnými osobnostními typy podle popisu odborné literatury. Cílem této části je připravit podklady pro přesnější odhad způsobilosti uchazečů za pomoci typologie osobnosti déle sloužících policistů, provést srovnání výsledků s poznatky z literatury a predikovat, jaké osobnostní typy mohou mít předpoklady zvládnout náplň práce kriminalisty OHK Zlín.

Jak vyplývá z výsledků online testování dotazníkem SPT Personality Test podle MBTI, policisté služebně zařazení na útvaru hospodářské kriminality ve Zlíně zastupují pět osobnostních typů, které spadají do tří skupin temperamentu. V první fázi byly testováni policisté sloužící na útvaru déle jak dva roky. Po nástupu nováčků na kriminální policii dochází k prvotnímu osvojení činností a postupnému pronikání do různých problematik na úseku této služby. Nejprve se zaučují a v průběhu své praxe musí také absolvovat tříměsíční kurz operativně-pátracích prostředků, který je nezbytný pro další setrvání na tomto útvaru. V průběhu zaučování zjistí, že je pro ně práce náročná, nebaví je, a tak se rozhodnou vrátit na základní útvar. Z těchto důvodů nebyly policisté s praxí do dvou let zahrnuti do průzkumu potřebného ke stanovení výchozích osobnostních typů vhodných pro službu. Výsledky testů odhalily, že policisté aktuálně sloužící na Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně se vyznačují osobnostním typem ENTJ, INTJ, ESTJ, ISTJ a ENFJ. Výsledky testů identifikovaly policisty s temperamenty Racionálů, Strážců a Idealistů.

Racionálové (NT)

Jsou upřímní a vhodní na práce, které jsou náročné na zpracování složitých úkolů. Mají analytické myšlení a logický přístup k řešení problémů.

ENTJ (četnost 5 policistů)

Jsou to iniciativní vůdčí osobnosti, které se snaží vždy najít to správné řešení. Každý krok pečlivě plánují a potřebují zjistit předem všechny informace, než se k věci vyjádří nebo rozhodnou. Chtějí mít pocit kontroly a touhu ovládat svět kolem nich. K tomu jsou ochotni naplno využít svůj potenciál. Jsou velmi výkonní a hodně si věří, objektivně přistupují k řešení životních situací a mají schopnost své postupy prosadit. Berou si ponaučení z debat, konfrontací a sporů, do kterých se zapojují. Vyžívají se v situacích, kdy druhým dokazují svou pravdu. Jsou workoholici a v práci neúnavní. Při komunikaci se svým okolím bývají často vnímáni jako necitliví, hledí na fakta a ne na lidi. Necítí se dobře v zaměstnáních, která jsou ničím nezajímavá a nekladou na ně žádné nároky. Potřebují mít práci, ve které budou rozplétat složitosti a zapeklité problémy. Cítí se lépe, když mají kolem sebe tým zapálených spolupracovníků, než když si musí razit cestu životem sami. Občas bývají netrpěliví a náladoví, když se jim něco nedaří. Jsou hodně sebekritičtí a disciplinovaní. (Čakrt, 2009, s. 226 - 230)

INTJ (četnost 2 policisté)

Jsou důkladní a vždy si potřebují promyslet všechny kroky postupu, mají strategické a analytické myšlení. Jsou samostatní a nezávislí na ostatních, nemají rádi práci pod drobnohledem a nechávají si rádi odstup od ostatních. Při rozhodování se řídí logickými závěry a rozumem, mají potřebu se neustále zdokonalovat v postupech a řešení úkolů. Jejich předností zrovna nejsou komunikační dovednosti, ale výsledky práce a odhodlání dotáhnout věci do zdárného konce. Raději komunikují neosobně - písemně. Jsou schopni se ztotožnit s cíli organizace a usilovat o jejich naplnění. Bývají loajální ke své organizaci i nadřízeným, pokud to jsou lidé na svých místech, neinteligenci a formální autoritu špatně snášejí. Mají sklon k perfekcionismu. V práci rádi bádají a zkoumají alternativní postupy, svou pracovní píli a odhodlanost dokážou motivovat ostatní a být pro ně inspirující. Nemají však radost z toho, pokud musí s ostatními pracovat na společném úkolu. Mají rádi pořádek a disciplínu. (Čakrt, 2009, s. 269 - 273)

Strážci (SJ)

Jsou velmi pracovití, zasazují se o jasnou strukturu, stabilitu, definice, řád a pořádek. Mají úctu k autoritám, jsou loajální. Komunikační schopnosti mají na výborné úrovni. Při plánování předvídají všechny možné situace a mívají náhradní plán. Osobnosti s jejich typem jsou nejčastěji přijímáni do bezpečnostních sborů, ale i dalších státem řízených organizací.

ESTJ (četnost 4 policisté)

Kladou vysoké nároky na sebe i lidi ve svém okolí. Nedají se snadno ovlivnit ve svých názorech. Rádi na sebe přebírají odpovědnost. Pustí se do řešení zadaného úkolu a nesnaží se spekulovat o tom, jestli to má nebo nemá smysl. Mají rádi osvědčené postupy a neradi se pouští do neprobádaných oblastí. Jsou zásadoví, spolehliví, loajální ke svým zaměstnavatelům a uznávají autority. Lpí na dodržování pravidel, jsou pečliví při práci a mají smysl pro pořádek. Rádi pracují ve skupinách a dávají pokyny ostatním. (Čakrt, 2009, s. 223 - 226)

ISTJ (četnost 5 policistů)

Vyznačují se smyslem pro spravedlnost, detail, logiku a racionální přístup při rozhodování. Pracují naplno, pokud je jim vysvětleno, proč je to důležité, anebo pokud dostanou konkrétní zadání úkolu. Mají rádi věci pod kontrolou, a proto bývá jejich život dopodrobna zorganizován. Jsou pečliví, spolehliví a zodpovědní pracovníci, mají úctu k tradicím a hierarchii. Uznávají autority a jsou poslušní při plnění příkazů. Zvládají stresové a krizové situace, ve

kterých si zachovávají chladnou hlavu. Jsou ideálními pracovníky pro ozbrojené sbory, zejména policii, svou povahou však nejsou vhodní na plnění úkolů v týmech. (Čakrt, 2009, s. 287 - 289)

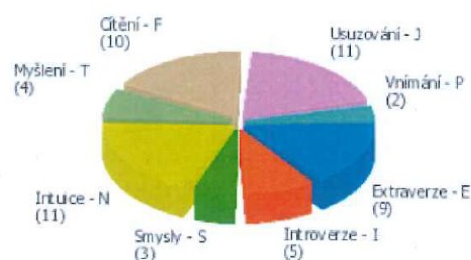
Idealisté (NF)

Mají nadprůměrné sociální citění a komunikační dovednosti, často komplikované osobnosti, které se snaží nalézt smysl života. Jsou náladoví a citově nestálí, mívají sklon se rozhodovat spíše na základě svých pocitů než faktů.

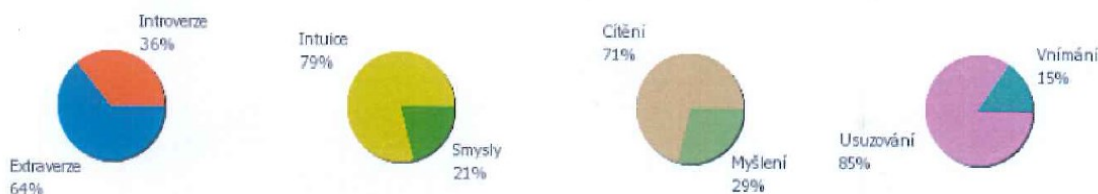
ENFJ (četnost 1 policista)

Lidé s tímto osobnostním typem jsou přecitlivělí, empatičtí k druhým, přičemž se jim často stává, že mají sklon všechno si příliš zabírat. Dokážou se vcítit do problémů druhých a hledat jejich příčiny. V práci jsou plánovití, organizovaní, velice ochotní a výkonní. Jsou oblíbení u svých spolupracovníků a rádi pracují v týmech. Jsou velmi komunikativní, mívají dar řeči. Stává se jim, že bývají po nějaké době nespokojeni v práci a snaží se svůj pracovní život radikálně změnit, hledají nový impuls a možnosti seberealizace. Nemají rádi složitosti a logické rozborů, které vyžadují pečlivost a úsilí je řešit. Těší je, když jsou záležitosti uzavřeny, než aby o nich sami rozhodovali. Neradi se dostávají do nepříjemných situací a ještě víc neradi je musí řešit. Nechtějí lidi kolem sebe zklamat a mají problém říkat "NE", potřebují pracovat svým vlastním tempem. (Čakrt, 2009, s. 236 - 237).

Zodpovězeno otázek*:	55 / 56
Osobnostní typ:	ENFJ
Skóre:	E(+29%) N(+57%) F(+43%) J(+69%)
Temperament:	NF



Procentuální rozdělení jednotlivých preferenčních dvojic:



Obr. 5: Náhled výsledku testu MBTI policisty
(výstup SPT Personality Test)

Jak vyplývá z popisu ENFJ, policista s tímto typem osobnosti nemá předpoklad řádného výkonu služby na oddělení hospodářské kriminality. Z hlediska četnosti se jedná o zastoupení pouze jedním pracovníkem z celkového počtu testovaných. Z povahy a rysů typu ENFJ převládá řada negativních schopností nad silnými stránkami. Policista, kterému test vyhodnotil typ osobnosti ENFJ je absolventem střední školy s maturitou, slouží u policie přes 17 let, z toho na útvaru OHK Zlín 7 let. Jedná se o zkušeného pracovníka, který na konci roku 2018 avizoval svůj odchod z útvaru na jinou součást Policie České republiky. Po ukončení testu a jeho vyhodnocení doslova uvedl: "A vy se mi divíte, že jsem v práci nespokojený a nebaví mě! Tady máte důvody a úplně to na mě sedí. Už jsem z toho unavený a potřebuju změnu. Prověřování trestné činnosti trvá dlouhou dobu a má nejistý výsledek. Já potřebuji, aby za mnou byla práce vidět. Nechci už dodržovat žádné lhůty." Z výsledků testu dále vyplývá, že jeho rozhodování se převážně opírá o vnitřní pocity a emoce. Charakteristické znaky naznačily, že situace a události, které ho potkávají v práci, mu nejsou příjemné a dává jim větší význam než ostatní. Popis jeho osobnostního typu vedl k pochopení jeho samého a napověděl, proč se nakonec rozhodl z útvaru odejít. Dlouholeté zkušenosti nabyté ve služebním poměru mu pomáhaly činit kvalifikovaná rozhodnutí. U nezkušeného policisty však mohou znamenat obrovskou psychickou námahu, nerozhodnost, nesprávné vyvození závěrů a jiné negativní dopady na službu.

Další typy osobnosti ENTJ, INTJ, ESTJ, ISTJ, které byly vyhodnoceny policistům z testů, jsou ve shodě s poznatky z odborné literatury a jejich analýz. Výsledné osobnostní typy vykonávají službu v souladu s jejich pracovní pozicí a vytváří tak výchozí skupiny, které zajišťují správnou akceschopnost tohoto specializovaného útvaru. Podle nich lze upřesnit výběr budoucích zájemců o práci na kriminální policii.

10.8 Typologie osobnosti nováčků v praxi

Testování probíhalo dne 7. 2. 2019 a zúčastnilo se ho celkem pět policistů. Dva slouží na útvaru méně než tři měsíce (jeden policista je zatím na studijním pobytu a druhý byl ustanoven na pozici teprve v lednu 2019). Další dva policisté, kteří se zúčastnili testování osobnosti, slouží na tomto útvaru méně než rok a pátý policista se blíží hranici dvou let služby.

Tab. 8: Výsledky testování nováčků na OHK Zlín
(vlastní zpracování)

Policista		Délka praxe na útvaru		
		3 měsíce	do 1 roku	do 2 let
1.	Osobnostní typ	ENTJ	ISTJ	ESTJ
2.		ENFJ	ISTJ	
1.	Závěr testování	ideální	ideální	ideální
2.		nevhodný	ideální	

Na základě výsledků testování pomocí dotazníku MBTI zaměřeného na identifikaci osobnosti vyšlo najevo, že policista, který nastoupil na útvar teprve nedávno, je stejně nevhodný typ osobnosti, jako policista, který avizoval svůj odchod z oddělení na konci roku 2018.

Osobnostní typy ENFJ sice vynikají svými komunikačními schopnostmi, smyslem pro pořádek nebo schopnostmi týmové práce, zároveň však u nich převládají slabé stránky, resp. schopnosti, které nejsou vhodné pro pracovníka na specializovaném útvaru policie. Tito lidé nemají rádi složitosti a řešení náročných úkolů na čas, při rozhodování jsou nestálí a vycházejí především ze svých niterních pocitů. Při práci jsou kriminalisté vystaveni řadě nepříjemných situací, nebezpečí a vyššímu riziku, ze kterých mají osobnostní typy ENFJ obavy a straní se jim. V případě nutného zákroku proti nebezpečnému pachateli by hrozilo, že by byli nerozhodní a nedokázali včas zareagovat. Záleží ale také na dalších okolnostech a délce předcházející praxe. Uchazeč s nevhodným osobnostním typem může mít například ideální zaměření oboru vzdělání a to může napomoci překonat oblasti, ve kterých má jeho osobnost slabé stránky. V těchto případech se nabízí možnost zadání konkrétně zaměřených úkolů (modelových situací), které slabé stránky uchazeče mohou potvrdit nebo vyvrátit. Vedoucí útvaru může začít pozvolna přidělovat úkoly a postupně navyšovat jejich množství. Nejdříve zadá nováčkovi tzv. dožádání z jiných útvarů, kde jsou jasně specifikované požadavky na výsledky svědků a podezřelých, přičemž některé zahrnují výsledky desítek lidí nebo přítomnost obhájců. Pokud přidá takovému uchazeči více úkolů najednou, může sledovat jeho odolnost vůči zátěži, administrativní dovednosti, jazykovou zásobu nebo odbornost ve vyjadřování. Postupně se musí nový policista na útvaru vyrovnat s množstvím úkolů, které má v co nejkratší době zpracovat. Přestává dostávat už jen běžná dožádání a jsou mu přidělovány nové spisy i složitější úkoly trestního řízení. Zde je zároveň nezbytná vyšší míra erudice a znalosti trestního práva, přičemž je potřeba, aby neustále prohluboval svoji odbornost.

V této fázi může vedoucí kontrolovat také jeho schopnost plánovat termíny a stanovení postupů prověřování, je sledována jeho samostatnost a uvědomování si odpovědnosti za práci. Vedoucí musí být za relativně krátkou dobu schopný posoudit, zda se policista s nevhodným osobnostním typem dokáže adaptovat na náročné podmínky pro práci a zvládne překonat nežádoucí situace, ve kterých osobnostní typ ENFJ vyniká. Důležitá je i vnitřní motivace k práci. Pokud vnímá určitou prestiž útvary a cítí u něj silnou touhu na něm pracovat, dokáže se chovat po určitou dobu tak, jak se od něj očekává. Může se nějaký čas chovat nepreferovaně a v nesouladu s jeho vnitřním já, hrozí tím ale riziko, že se brzy jeho výkonnost sníží, nebo bude mít tendenci zaostávat za ostatními. Tito lidé mají potom sklon rychleji vyhořet a potřebují za nějaký čas zásadní změnu ve svém životě. Různé životní útrapy lidí, se kterými povedou výsledky, je mohou citově rozladit, musí pak následně vynaložit vyšší úsilí, aby se znovu zapojili do práce a soustředili na další úkoly. Je tedy nezbytné takovému policistovi věnovat zvýšenou pozornost a hlouběji zkoumat jeho způsobilost pro práci na specializovaném útvaru policie.

10.9 Fáze projektu a jeho časová analýza

Projekt byl rozdělen do několika fází, které na sebe navazují. V případě pokračování projektu již není nutné postupovat fáze I. a II. Lze jej aplikovat i na další uchazeče o práci na oddělení hospodářské kriminality, kteří se o službu na útvaru budou v budoucnu zajímat. Hlavní část probíhá zejména v období ověřování způsobilosti, kdy uchazeč nastoupí na studijní pobyt ze svého základního útvaru a seznamuje se s náplní práce. Po absolvování studijního pobytu se rozhoduje, zda se přihlásí do výběrového řízení a pokud je vybrán komisí jako nejvhodnější, stane se novým členem týmu.

I. Fáze projektu - schvalovací fáze

Projekt započal v lednu 2019 jeho schválením ze strany vedoucího Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně, JUDr. Bc. Robertem Mařákem.

II. Fáze projektu - přípravná fáze

V této fázi probíhala příprava materiálů a studium odborné literatury z oblasti řízení lidských zdrojů, psychologie a sociologie. Byla vybrána vhodná metoda k realizaci průzkumu a veškeré poznatky zpracovány do co nejjednodušší podoby, aby byly pochopitelné a využitelné kýmkoliv, kdo v budoucnu bude na útvaru průzkum a měření osobnosti provádět. Následně bylo přistoupeno k testování policistů, probíhalo po dobu dvou dnů a podmínky i samotný

průběh byl po celou dobu pod dohledem zpracovatele projektu. Nejdříve se ho zúčastnili policisté s delší služební praxí, kterým byl projekt představen na služební poradě. Výsledky testů byly ověřeny s poznatky z odborné literatury a stanoveny výchozí typy osobnosti, které předpokládají zdárné zvládnutí služebních povinností.

III. Fáze projektu - posouzení způsobilosti uchazeče

Jedná se o realizaci testování nováčků, jeho průběh a vyhodnocení. Dochází k rozboru výsledků a kontrole oblasti především slabých stránek policisty. Uchazeči jsou přidělovány úkoly zaměřené na pracovní situace, ve kterých jeho osobnostní typ nevyčníká nebo jsou mu nepříjemné. Následně jsou sledovány jeho reakce, pracovní výstupy a výkonnost.

IV. Fáze projektu - závěry a doporučení

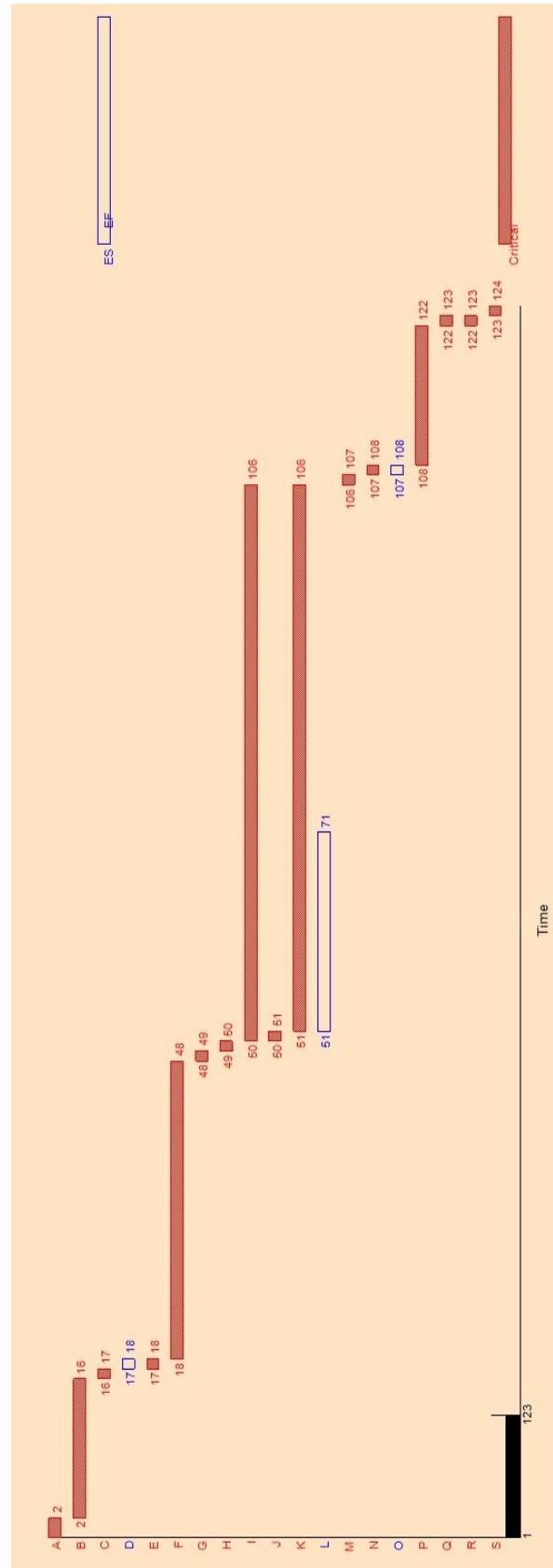
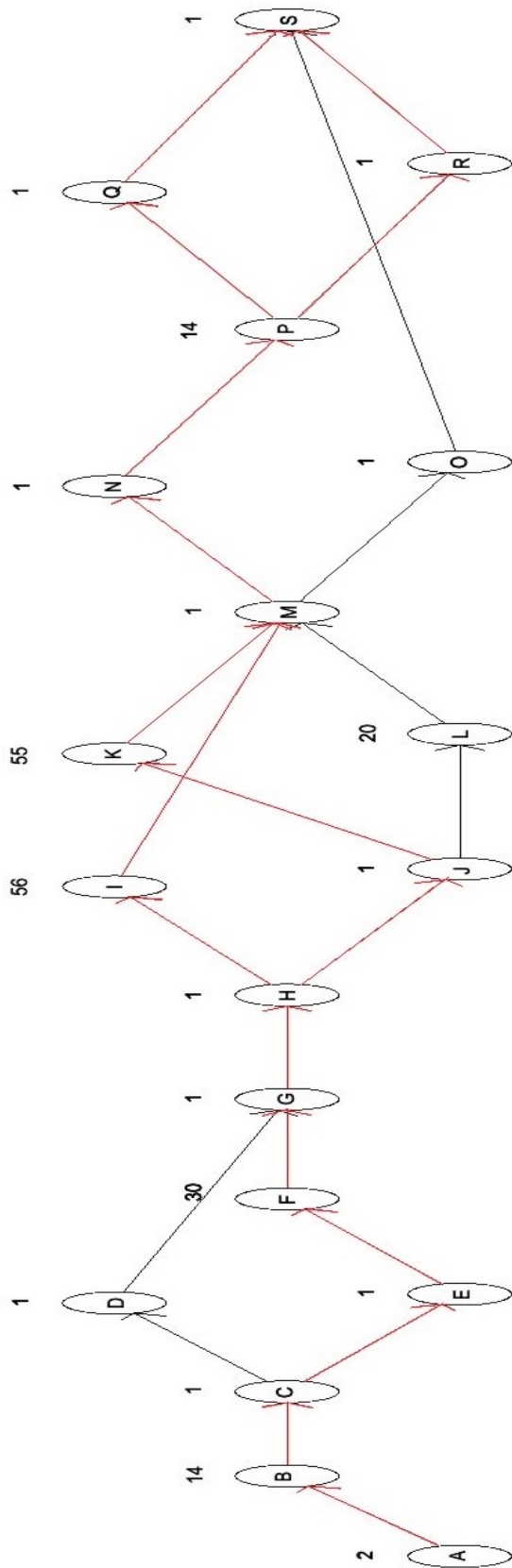
V poslední fázi jde o celkové posouzení dosavadního výkonu uchazeče před jeho ukončením studijního pobytu. Zde jsou již známy konkrétní pracovní výstupy policisty za celou dobu služby strávené na policejním útvaru. Vedoucí oddělení zhodnotí veškeré jeho dosud zjištěné předpoklady zvládnout práci na oddělení hospodářské kriminality a domluví se na případné spolupráci. Pokud projeví zájem o uchazeče, navrhne mu, aby se přihlásil do výběrového řízení. Následující proces je o prezentaci osoby uchazeče před výběrovou komisí a prokázání znalostí z oboru trestního práva a procesu.

Fáze projektu obsahují jednotlivé činnosti, které na sebe navazují. Každá činnost má určitou časovou dotaci, která je pro ni potřebná. Níže je zpracován časový harmonogram všech aktivit, které se projektu týkají. Jednotlivé činnosti byly označeny písmeny A až S a celkový čas potřebný pro všechny aktivity během realizace projektu byl stanoven na 124 dní. Za tuto dobu nový uchazeč buďto dostatečně prokáže své schopnosti a dovednosti důležité pro práci na útvaru, anebo se vrátí na základní útvar.

Tab. 9: Časový harmonogram projektu
(vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání činnosti	Předchozí činnost
A	Schválení projektu	2	
B	Příprava projektu, vyhotovení nástroje k vyhodnocení testu	14	A
C	Pověření a proškolení vedoucího útvaru o projektu, jeho fázích a vyhodnocení	1	B
D	Zahájení projektu	1	C
E	Zahájení studijního pobytu nového uchazeče na útvaru hospodářské kriminality	1	C
F	Seznámení nového uchazeče s kolegy a náplní práce	30	E
G	Testování uchazečů za pomoci SPT Personality test	1	F, D
H	Vyhodnocení testů, stanovení osobnostního typu	1	G
I	Běžný průběh studijního pobytu a plnění pracovních úkolů uchazeče s vhodným osobnostním typem	56	H
J	Sestavení úkolů novému uchazeči s nevhodným nebo neutrálním typem osobnosti pro hlubší analýzu a ověření jeho schopností	1	H
K	Výkon služby a plnění specifických úkolů uchazeče s nevhodným nebo neutrálním osobnostním typem	55	J
L	Kontrola plnění úkolů v oblasti slabých stránek uchazeče a pomoc při jejich řešení nebo konzultace výsledků činnosti s psychologem	20	J
M	Zhodnocení pracovního výkonu uchazeče v závěru studijního pobytu a pohovor s vedoucím útvaru	1	I, K, L
N	Ukončení studijního pobytu úspěšného uchazeče a přihlášení do výběrové řízení	1	M
O	Ukončení studijního pobytu neúspěšného uchazeče a jeho návrat na základní útvar	1	M
P	Účast ve výběrové řízení	14	N
Q	Výběr vhodného uchazeče a jeho přijetí na Oddělení hospodářské kriminality	1	P
R	Neúspěšné absolvování výběrového řízení a návrat uchazeče na základní útvar	1	P
S	Ukončení projektu a jeho vyhodnocení	1	O, Q, R
Celkový počet dnů projektu			124

Přehled a grafické znázornění celého průběhu projektu byl zpracován v programu QM for Windows. Červenou barvou je zaznačena kritická cesta projektu, která prochází všemi aktivitami kromě D, L a O.



Obr. 6: Síťová analýza a Ganttův diagram projektu
(výstup programu QM for Windows 5.3)

10.10 Nákladová analýza projektu

V této projektové části je provedeno vyčíslení předpokládané finanční náročnosti. V rámci nákladové analýzy můžeme konstatovat, že byl naplněný cíl projektu. Byla nalezena vhodná a dostačující metoda k posouzení schopností osobnosti policistů, která nebyla nikterak zpoplatněná, nebylo nutné pro její realizaci přibrat psychologa, anebo žádat o zpracování výsledků externí společnost. Veškerá odborná literatura vhodná pro zpracování projektu byla bezplatně zapůjčena v univerzitní knihovně. Pro vyhotovení testu bylo nezbytné mít k dispozici počítač s připojením k internetu. Policie České republiky tak nemusela kvůli projektu zakoupit žádné zvláštní pomůcky nebo materiál, vším potřebným již disponuje. Samotný průběh testování můžeme vyjádřit náklady na spotřebu elektrické energie nezbytné pro provoz počítače po dobu vyplnění a vyhodnocení online dotazníku SPT Personality Test. Tato doba byla vypořádaná v průměru na 30 minut u jednoho policisty.

*Tab. 10: Náklady na spotřebu elektrické energie během testů
(vlastní zpracování)*

Kalkulace spotřeby elektrické energie	Hodnota	Pomocný výpočet
čas pro zpracování testu na 1 počítači	0,5 hod.	-
příkon počítače za 1 hodinu provozu	0,4 kWh	-
průměrná cena elektřiny v roce 2019 za 1 kWh	4,60 Kč	-
hodina provozu počítače	1,84 Kč	(0,4*4,60)
cena spotřeby energie 1 PC při testu	0,92 Kč	(0,5*1,84)
testování pěti nových policistů	4,60 Kč	(5*0,92)
testování 17 policistů z útvaru OHK Zlín	15,64 Kč	(17*0,92)
celkové náklady na energii při testování	20,24 Kč	(4,6+15,64)

V rámci projektu lze reálně vyčíslit náklady na zpracování výsledků testů a činnost vedoucího útvaru, jeho kompetence a náplň práce. Ten musí zpracovat plán studijního pobytu spolu s návrhy konkrétních úkolů tak, aby mohl hlouběji ověřit schopnosti uchazeče s nevhodným osobnostním typem. Prostřednictvím svého počítače může dohlížet na plnění a výstupy policisty na studijním pobytu. Zpracování výsledků testu a sestavení úkolů zahrnuje časovou dotaci 7 hodin po dobu jednoho dne. Následná kontrola jejich plnění vypracovaných uchazečem v rámci studijního pobytu spadá do běžné náplně práce vedoucího útvaru. Jeho povinností je dohlížet na činnost všech policistů během jejich studijního pobytu za účelem získání znalostí, dovedností a zkušeností potřebných k výkonu služby. Přímou vazbu na pro-

jekt tak má pouze vytvoření úkolů "na míru" a náklady na spotřebu elektrické energie počítače po dobu testování uchazeče. Do nákladu je započítána hodinová sazba mzdy vedoucího útvaru, který by mohl v případě nerealizování projektu zpracovávat jiné úkoly spadající do jeho popisu práce. Tato částka je však pouze orientační z důvodu působnosti Obecného nařízení o ochraně osobních údajů neboli GDPR, musela být anonymizována a slouží pouze ke stanovení odhadu nákladů, jež jsou znázorněny v tabulce 11.

*Tab. 11: Náklady projektu
(vlastní zpracování)*

Další náklady spojené s projektem	Částka (v Kč)	Pomocný výpočet
SPT Personality Test	0,00	-
náklady na pořízení odborné literatury	0,00	-
hodinová sazba mzdy vedoucího útvaru OHK Zlín	300,00	-
celková mzda za pracovní činnost vedoucího	2 100,00	-
7 hodin provozu počítače	12,88	(7*1,84)
celkové náklady na výkon služby vedoucího útvaru	2 112,88	-

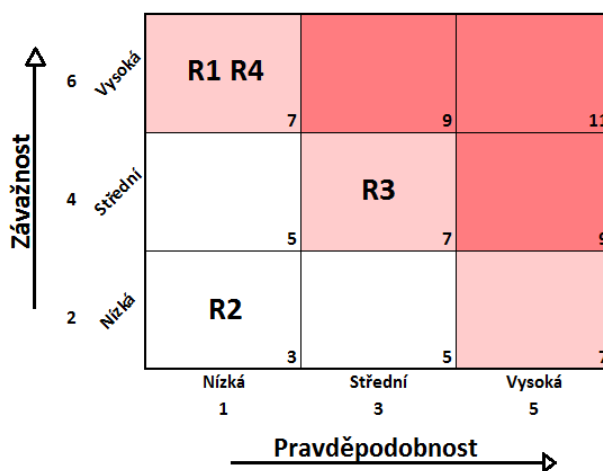
10.11 Riziková analýza projektu

Za účelem posouzení rizikových faktorů projektu byla identifikována ta, která by mohla realizaci projektu negativně ovlivnit. Tato rizika byla analyzována a hodnocena podle stupňů závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu. Pokud je výsledný stupeň závažnosti rizika znázorněn jako nízký, neznamená to, že riziko nemusíme řešit. Je důležité jej nadále monitorovat, stejně jako ostatní stupně rizika. U vyššího stupně závažnosti musíme přistupovat k rizikům prioritně a u nejvyššího stupně pak promptně. Součtem jednotlivých stupňů pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho závažnosti pak získáme hodnotu výsledného rizika, která popisuje situaci, do jaké míry mohou rizikové faktory ovlivnit celý projekt. Ačkoliv je pravděpodobnost výskytu rizikových faktorů převážně nízká, je potřeba se jim i přesto vyvarovat, protože mohou mít zásadní dopad na projekt v případě jejich výskytu.

Tab. 12: Rizikové faktory projektu
(vlastní zpracování)

Riziko	Popis	Pravděpodobnost			Stupeň závažnosti			Hodnota rizika
		Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	Vysoká	
		1	3	5	2	4	6	
R1	Zastavení projektu ze strany vedení	X					X	7
R2	Uchazeči odmítnou testování	X			X			3
R3	Uchazeči zkreslí výsledky testů		X			X		7
R4	Uchazeči s vhodným osobnostním typem odejdou z útvaru	X					X	7

Pro grafické vyjádření jednotlivých rizik byla zpracována matice rizik, do které byly znázorněny jednotlivé faktory s jejich výslednou hodnotou. Tato analýza znázorňuje, že největšími potencionálními hrozbami projektu jsou dvě možné situace, u kterých předpokládáme nejvyšší stupeň závažnosti, resp. dopadu na projekt a jeho cíle. Jedná se o zastavení projektu a riziko, že nám uchazeč s vhodným osobnostním typem odejde. Vyšší pravděpodobnost, než výše uvedené dva rizikové faktory, se předpokládá u rizika R3. Záleží na prezentaci, jak bude celý projekt vysvětlen a jakým způsobem budou přistupovat k testování sami uchazeči.



Obr. 7: Matice rizik
(vlastní zpracování)

10.11.1 R1 - Projekt bude zastaven ze strany vedení územního odboru

Projekt v oblasti recruitmentu na specializovaný útvar policie přináší zajímavý pohled na osobnosti policistů, kteří se na něj hlásí. Obecně však u policie, kde jsou zákonem nebo interními akty řízení upraveny veškeré procesy, není mnoho prostoru ani vůle pro nové věci. Pokud by projekt neměl pozitivní důsledky, byl by v rozporu s interními akty řízení, anebo by si někdo z policistů stěžoval, může být rázem zastaven.

Přínosy projektu budou ověřitelné až za určitou dobu, výhledově rok od testování. V případě, že budou pozitivní, je nezbytné seznámit s výsledky vedení Územního odboru ve Zlíně. Zvolení metod, jakými může být posuzována způsobilost uchazečů, kteří mají zájem o práci na útvaru hospodářské kriminality a stanovení kritérií jejich výběru, záleží na zvážení vedoucího pracovníka, a to s ohledem na potřebu a vhodnost doplnění početních stavů. Současný způsob výběru zaměstnanců metodou výběrového řízení a posouzení "tvrdých schopností" uchazeče tak nemusí být dostačující. V případě, že bude projekt i jeho výsledky dostatečně vysvětlen a mít aktivní podporu ze strany vedoucího útvaru, jeho zastavení nehrozí. Na ojedinelé stížnosti policistů nebude brán zřetel.

10.11.2 R2 - Uchazeči odmítnou testování

Může se stát, že někdo odmítne test stejně, jako tomu bylo v rámci stanovení výchozích osobnostních typů podle MBTI (testování odmítl jeden policista). Ve vztahu k nově přichozím policistům je však situace jiná. Mají motivaci jít na útvar, který je v organizaci na vyšší úrovni. Pokud bude mít projekt i nadále podporu vedoucího útvaru a bude jej prosazovat, policisté nebudou mít důvod odmítnout test. Může být prezentován jako pomůcka k hlubšímu poznání uchazečů a jejich schopností. Aby byl atraktivnější, může být představen hravou formou se svým vlastním mottem například: "Poznej sám sebe a zjistíš, jestli na to máš". Cílem je přesvědčit uchazeče, že i pro něj samotného má popis jeho osobnosti důležitý význam. Uvědomí si své slabé stránky, zaměří se na ně a pokusí se v nich zlepšit, případně se jim může vyvarovat.

10.11.3 R3 - Uchazeči zkreslí výsledky testů

Dotazník SPT Personality Test určený pro stanovení typu osobnosti je online test, který zjišťuje preference osob v běžných životních situacích, kterým jsou vystaveni. Než nastoupí na útvar hospodářské kriminality, nemají povědomí o tom, co se od nich očekává nebo co je

náplní práce samotné. Existuje pravděpodobnost, že si budou umět představit v obecné rovině správnou odpověď, která by mohla mít význam pro jejich výkon služby. Pro úspěšné přijetí uchazeče na útvar hospodářské kriminality není ale podmínkou uspět v tomto testu, tím je zdárně projít výběrovým řízením. Uchazeči tak musí být o této skutečnosti dostatečně obeznámeni.

10.11.4 R4 - Uchazeči s vhodným osobnostním typem odejdou z útvaru

Policista, který je přítomen na studijním pobytu na oddělení hospodářské kriminality z něj může odejít, i když bude jeho osobnostní typ odpovídat ideálnímu typu osobnosti pro tento útvar. Pokud policista odejde z objektivně nepředvídatelných příčin, jako jsou rodinné důvody, vážné nemoci nebo nalezení lepšího uplatnění na trhu práce, je to už pro tak personálně oslabené oddělení veliké riziko. V daném případě je nezbytné zjistit skutečné důvody odchodu a pokusit se jeho rozhodnutí změnit.

11 SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI

Na základě analýzy současné personální situace na Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně a snahy přijmout co nejrychleji náhradu za pracovníky, kteří z útvaru odcházejí, vystala potřeba zlepšit stávající proces výběru nových pracovníků. Noví uchazeči musí být schopni rychlé adaptace a zvládnutí náročných úkolů, aby se snížilo administrativní zatížení ostatních policistů na útvaru. Vzhledem k tomu, že u Krajského ředitelství policie Zlínského kraje není dostatek odborně připravených policistů, kteří by měli zaměřením vzdělání odpovídající charakteru vykonávané činnosti útvaru hospodářské kriminality, získávají tak stále více na významu osobnostní předpoklady k výkonu služby. Projekt zlepšení recruitmentu ve specializované oblasti státní správy využívá typologii osobnosti Myers-Briggs Type Indicator pro efektivní posouzení způsobilosti policistů, kteří se chtějí stát pracovníky na útvaru kriminální policie.

Po spuštění projektu byly nejprve analyzovány jednotlivé typy osobností a stanoveny očekávané klíčové schopnosti policistů, které jsou nezbytné pro výkon služby na oddělení hospodářské kriminality. Účelem bylo provázat očekávané schopnosti s relevantními znaky osobnostních typů, které jsou definovány v odborné literatuře. Na základě této analýzy byl získán jedinečný nástroj k posouzení způsobilosti "měkkých schopností" pracovníků, kteří se zde ucházejí o práci. Výsledky analýz byly graficky zpracovány do přehledné tabulky, která je určena pro snazší orientaci a stanovení závěrů o osobnostním typu policisty.

Testování se v první části zúčastnili déle sloužící policisté, jejichž výsledky slouží ke stanovení výchozích typů osobnosti vhodných pro výkon služby na Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně. Tyto výsledky tak společně s analýzami osobnostních typů z odborné literatury tvoří základní stavební kámen pro posouzení způsobilosti u nově přichozích policistů. V rámci projektu se účastnilo testování celkem pět nováčků, z toho jeden byl vyslán na studijní pobyt a kmenově není zařazen na útvaru hospodářské kriminality. Typologie osobnosti ukázala na nevhodný osobnostní typ pouze u jednoho policisty, který nastoupil na toto oddělení teprve v lednu 2019.

Tím, že lze touto metodou zjistit silné a slabé stránky osobnostního typu, může vedoucí útvaru zvolit další nástroje k hlubší analýze uchazečových schopností. Policistovi přidělí konkrétní úkoly vhodné k ověření jeho způsobilosti v oblastech, kde jeho osobnostní typ vykazuje slabé stránky. V případě, že i přes výsledky svého šetření si nebude uchazečem jistý, může konzultovat problém s policejním psychologem a nechat policistu podrobit hlubší

analýze ještě před tím, než se s ním rozhodne spolupracovat. Úkoly mohou být v praxi realizovány prostřednictvím přidělených rozpracovaných trestních spisů a podílení se na prováděných úkonech trestního řízení. Jedná se například o závěrečné realizace, zapojení se do prověřování a vyšetřování trestních věcí. Cílem je co nejlépe připravit policistu na případnou budoucí praxi na tomto úseku. Projekt současně řeší i následné procesy v případě, že uchazeč o práci na kriminální policii nemá vhodný osobnostní typ. Sestavení psychodiagnostické metody pro testování osob může provést pouze psychologicky vzdělaný pracovník. Proto bylo využito bezplatného, již vytvořeného a ověřeného online testu SPT Personality Test, na který odkazovala také odborná literatura. Test MBTI je empirický nástroj k měření osobnosti, který předpokládá, že lidské chování je do jisté míry předvídatelné nebo v něm lze spatřit pravidelnosti. Vybraná metoda byla v rámci projektu schválena vedením útvaru a výsledky slouží jako podklad pro posouzení způsobilosti pracovníka. Lze tedy snadno a rychle ověřit, kteří pracovníci jsou po osobnostní stránce nejlépe vybaveni pro plnění stanovených úkolů a mají předpoklady náročnou práci zvládnout.

Projekt byl v závěru podroben časové, nákladové a rizikové analýze. V rámci časové analýzy byl rozdělen do čtyř hlavních fází, ve kterých byly stanoveny klíčové aktivity a časový harmonogram jejich plnění. Doba celého projektu byla stanovena na 124 dní. V případě dalšího využití lze postupovat až od aktivity F, kdy uchazeč nastoupí na studijní pobyt. V rámci určení projektových cílů nemělo posuzování osobnostní způsobilosti za pomoci nového nástroje přesáhnout celkovou dobu, která je vyhrazena pro absolvování studijního pobytu. Tento cíl se podařilo splnit, neboť testování se uskutečnilo během jednoho dne a to měsíc po zahájení studijního pobytu. Ve zbývajících dvou měsících docházelo k plnění úkolů a ověření konečné způsobilosti uchazeče. Projekt se podařilo uvést do praxe bez vynaložení finančních prostředků. V rámci nákladové analýzy byly vyčísleny předpokládané náklady, které se projektu týkají bezprostředně a přímo, reálně však vynaloženy nebyly. V rámci rizikové analýzy byly identifikovány čtyři rizikové faktory, které mohou ovlivnit projekt. Tři z nich byly vyhodnoceny jako střední riziko a jeden s nízkým rizikem ve vztahu k projektu.

12 DALŠÍ DOPORUČENÍ V RÁMCI RECRUITMENTU

V diplomové práci byly popsány rozdíly mezi nábořem uchazečů na základních útveřech policie a nábořem policistů na specializovaných pracovištích. Z analýzy personálního stavu Krajského ředitelství policie Zlínského kraje vyplynulo, že se personální situace od roku 2013 pomalu zlepšuje, ale stále není dostatek policistů ke splnění všech úkolů. Jak bylo zjištěno, stávající procesy získávání uchazečů k Policii České republiky jsou zaměřeny na cílové osoby s předpoklady, charakteristikami a schopnostmi výkonu služby na základních útveřech. Požadavky na způsobilost uchazeče a jeho schopnosti služby se ale u jednotlivých policejních útvarů liší. Proto, aby došlo k personálnímu posílení policistů na specializovaných útveřech, jako jsou oddělení hospodářské kriminality nebo i oddělení analytiky a kybernetické kriminality, je nezbytné změnit přístup k některým stávajícím procesům recruitmentu. Je žádoucí, aby byly noví uchazeči co nejlépe vybaveni profesními a lidskými schopnostmi vhodnými na co nejvíce policejních činností. Podle průzkumů současné personální situace se ale nedaří zajistit kvalifikovanou náhradu za odcházející policisty. Nedostatek lidí se policie snaží řešit dokonce nábořem lidí bez maturity. Co dříve nebylo možné, dnes je realitou. Úroveň profesní odbornosti u policie tak ještě více klesla snížením požadovaného stupně vzdělání. Jakoby se ani neřešilo, že zkušení policisté odcházejí a není, kdo by je nahradil. Vývoj událostí připomíná situaci, ve které nemocnice v krajském městě neustále hledá a doplňuje personální stavy svých zdravotních sester a přitom neřeší, že její pacienty nemá kdo operovat. Aby získala více pracovní síly, sníží ještě nároky na vzdělání a pak doufá, že z nových pracovních sil vychová špičkové chirurgy. Policisté tedy nemají odbornou kvalifikaci a musí během své kariéry absolvovat řadu kurzů. Nebo si musí doplnit vzdělání, aby měli možnost uplatnění u služby kriminální policie. To však stojí čas i peníze. Kvůli nedostatečné komunikaci s veřejností mezitím přichází o řadu schopných lidí, kteří by u policie pracovat mohli, kdyby byly dostatečně obeznámeni o možnostech uplatnění a kariérního postupu. Náborové letáky umístěné v budovách policie mnoho informací neobsahují. Vhodné by bylo vytvořit stručný informační leták, ideálně přehnutý list formátu A4, který bude obsahovat informace nejen o základních policejních útveřech, ale i možnosti uplatnění na dalších specializovaných útveřech, cestu za kariérou u policie a s tím související benefity, které nabízí. Hlavní náborové video umístěné na stránkách policie nebo facebooku pod názvem "Přidej se k nám" připomíná scény z akčního filmu. Střelba z automatických zbraní, slaňování z vrtníku, jízda v motorovém člunu, dril a bojové akce. Za předpokladu, že policie hledá vhod-

ného uchazeče pro obsazení pracovní pozice policejního analytika nebo vyšetřovatele sofistikované trestné činnosti na úseku kyberkriminality, může oslovit absolventy škol se zaměřením na výpočetní techniku nebo komunikační technologie. Pro práci na oddělení hospodářské kriminality je zase ideální vzdělání právního nebo ekonomického směru. Po zhlédnutí náborového videa se však většina těchto cílových uchazečů vyděsí při představě, že by musela slaňovat z vrtulníku, aby se mohli stát kriminalisty. Studenti vysokých škol, kteří věnují čas i peníze do svého vzdělání potřebují vědět, co jim práce u policie může nabídnout. Pokud jim policie ukáže cestu a rozšíří informace o možnostech uplatnění, podaří se ji přilákat více lidí do svých řad. Náborové video nebo aktuální letáky KŘP Zlín ukazují, že policie hledá policisty zejména do služby pořádkové nebo dopravní policie. Přitom chybí obsadit i pozice na specializovaných útvarech. Aktuální náborový leták Krajského ředitelství policie Zlínského kraje je Přílohou PIII.

Jak bylo dále zjištěno analýzou stávajících metod získávání nových policistů, do které patří inzerce, policie využívá převážně neplacené formy komunikace. Náborové letáky umísťuje na nevhodná místa uvnitř policejních budov. Pokud by chtělo Krajské ředitelství policie Zlínského kraje využít placené formy inzerce, může využít některé z následujících možností. Uveřejnění Náborového letáku např. do měsíčníku *Magazín Zlín*, který vychází ve spolupráci s radnicí a přináší aktuální informace o dění ve Zlíně, stojí od 33 500,- Kč po 50 800,- Kč. Cena inzerce je stanovena za stranu o formátu A4 a roste v závislosti na atraktivitě umístění. Tento magazín je rozesílán do všech schránek na území Zlína při nákladu 33 500 kusů. Levnější variantou s lepším zacílením by mohlo být umístění náborových letáků do vozidel městské hromadné dopravy společnosti DSZO, s.r.o.. Vyvěšení jednoho letáku o formátu A4 do jednoho trolejbusu stojí 46,- Kč na celý měsíc. Použití pak může hlavní spoje z Otrokovic na Jižní Svahy, které bývají nejvíce zaplněny. Vzhledem k tomu, že náborová kampaň cílí zejména na mladé lidi, je možné využít i sloupy veřejného osvětlení nebo trolejového vedení v úrovni očí poblíž univerzitních budov a středních škol. Pronájem jedné reklamní tabule s letákem o formátu A1 stojí na celý rok 10 000,- Kč. Reklamní plochy na území Zlína a v trolejbusech zprostředkovává reklamní agentura.

U Krajského ředitelství policie Zlínského kraje byla dále zjištěna absence personální činnosti na úseku řízení pohybu policistů uvnitř organizace. Po přijetí uchazeče k policii a jeho prvotním zařazení na základní útvar, není s policisty projednáván jejich budoucí rozvoj nebo možný kariérní růst. Přínosem by bylo, kdyby alespoň po 3 letech služebního poměru a ab-

solvování služební zkoušky, pohovořil příslušný personalista s policistou o jeho dalším působení u policie. Policisté na základních útvarech směnují, musí sloužit i o víkendech a svátcích. Do toho stres, náročné služby, nebezpečí, ohrožení zdraví, nepravidelný režim a životospráva. Tyto aspekty ovlivňují pracovní celkovou spokojenost a potřebu změny. Pokud vedoucí pracovník včas nerozpozná problém a policista nemá možnost se obrátit na kompetentní osobu, může jeho nespokojenost vyústit ke zbytečnému odchodu od policie. Ke zlepšení dané situace by pomohlo, kdyby měly útvary kriminální policie přímo svého vlastního personalistu, který by se snažil dosadit do jejich řad vhodné kandidáty ze základních policejních útvarů. Specializoval by se tedy pouze na získávání a výběr pracovníků na služby kriminální policie.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá využitím typologie osobnosti Myers-Briggs Type Indicator při posouzení způsobilosti policistů ucházejících se o práci na specializovaném policejním útvaru.

V teoretické části byly popsány základní činnosti v oblasti recruitmentu zaměstnanců, které byly podkladem pro zpracování analytické části. Z analýz pak vyplynuly nedostatky některých stávajících procesů recruitmentu Policie České republiky, které mají dopad také na současné personální stavy policistů specializovaných pracovišť. Nedostatky byly zjištěny v úzkém zacílení náboru uchazečů k policii, nedostatečné komunikaci a přenesení důležitých informací uchazečům, nevhodném zaměření vzdělání u policistů a systému, který umožňuje výběr nových policistů na specializované útvary pouze z interních zdrojů. To vše podstatným způsobem ovlivňuje kvalitu lidských zdrojů, ze kterých je možné vybrat budoucí pracovníky na útvar hospodářské kriminality.

Tyto informace sloužily ke zpracování projektu, jehož podstatou je využití metody typologie osobnosti MBTI jako nástroje určeného k hlubšímu porozumění charakteristik různých typů osobností, jejich předpokladům chování v pracovním procesu a schopnosti ho zvládnout. Doplní stávající proces výběru a přijímání nových policistů na Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně. Doposud bylo v rámci výběrového řízení možné ověřit pouze "tvrdé schopnosti" policistů. Dále probíhal pohovor na základě profesního životopisu, ze kterého byl posuzován stupeň a využitelnost dosaženého vzdělání nebo délka služební praxe. Projekt tak umožní lépe se orientovat ve schopnostech lidí, kteří se na útvar hlásí. Svou podstatou přispěje k výběru správných lidí s odpovídajícími lidskými a profesními schopnostmi.

Na závěr byl posouzen z hlediska finanční náročnosti, rizikových faktorů, které by jej mohly ohrozit a časového harmonogramu jednotlivých činností. Projekt je využitelný opakovaně a jeho závěry pomohou ke zpřesnění výběru vhodných kandidátů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management. Fourth edition.* London: Kogan Page, 2017, 447 s. ISBN 978-0-7494-7815-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo.* Grada, 2016, 192 s., ISBN 978-80-271-5768-1.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny. 2., rozš. a přeprac. vyd.* Praha: Management Press, 2009, 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika.* Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HENDERSON, Iain. *Human resource management for MBA and Business Masters. Third edition.* London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2017, 181 s. ISBN 978-1-84398-442-9.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vydání.* Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty.* Brno: Motiv Press, 2014, 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.

NOE, Raymond A, John R HOLLENBECK, Barry A GERHART a Patrick M WRIGHT. *Human resource management: gaining a competitive advantage.* 11e. New York: McGraw-Hill Education, 2019, 744 s. ISBN 978-1-260-09855-6.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí. Vyd. 1. české.* ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

TRACY, Brian. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik.* Praha: Synergie, 2015, 135 s. ISBN 978-80-7370-433-9.

VRONSKÝ, Jiří. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 197 s. ISBN 978-80-7357-747-6.

VOŘÍŠEK, Karel a Jitka VYSEKALOVÁ. *Jak být přesvědčivý a neztratit se v davu.* Praha: Grada, 2015, 218 s. ISBN 978-80-247-5385-0.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Chartered Institute of Personnel and Development, © 2017. *Resourcing and Talent Planning 2017, Survey Report* [online]. London [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning_2017_tcm18-23747.pdf

Česko, 2003. Zákon č. 361/2003 ze dne 31. 10. 2003 o služebním poměru příslušníků bezpečnostního sboru. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 121, s. 5850 - 5928 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=361/2003&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

EVANGELU, Jaroslava Ester, © 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009, 176 s. [cit. 2019-03-05]. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-6652-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/diagnosticke-metody-v-personalistice-33002/>

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina, © 2016. *Projektové řízení: Učebnice* [online]. Martin Koláček - E-knihy jedou 2016 [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=m7CICwAAQBAJ&printsec=copyright&hl=cs&source=gbs_pub_info_r#v=one-page&q=mbti&f=false

Policie České republiky, © 2019, *O Policii ČR*, Policie České republiky [online]. Praha [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/o-nas-policie-ceske-republiky-policie-ceske-republiky.aspx>

Policie České republiky 2, © 2019, *Přidej se k nám!*, Policie České republiky [online]. Praha [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/pridej-se-k-nam.aspx>

Policejní prezidium České republiky, 2017. *Koncepce rozvoje Policie České republiky do roku 2020*, [online]. Praha: únor 2017, [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <http://www.ceska-justice.cz/wp-content/uploads/2017/04/Koncepce-rozvoje-Policie.pdf>

SZYMAŃSKA, Dominika, © 2017. *Gamifikace je více než jen hra*. IN: IVITERA a.s. [online]. Praha 6.9.2017 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/gamifikace-je-vice-nez-jen-hra-id-3148546>

SANTLEROVÁ, Květoslava a kolektiv, © 2011. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky . 2. aktualizované a rozš. vyd.* Praha : Grada, 224 s. [cit. 2019-03-06]., ISBN 978-80-247-7961-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/telemarketing-v-praxi-32352/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
popř.	popřípadě
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tr. zákoníku	trestního zákoníku
GDPR	General Data Protection Regulation
KŘP Zlín	Krajské ředitelství policie Zlínského kraje
OHK Zlín	Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně
OHK	Oddělení hospodářské kriminality
OOK Zlín	Oddělení obecné kriminality ve Zlíně
OOK	Oddělení obecné kriminality
SKPV	Služba kriminální policie a vyšetřování
ÚO	Územní odbor
ZL	Zlín
KM	Kroměříž
UH	Uherské Hradiště
VS	Vsetín
TT	Tarifní třída
Sb.	Sbírky
NEO - FFI	NEO - Five-Faktor Inventory
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Čtyři dimenze podle MBTI (vlastní zpracování)</i>	<i>32</i>
<i>Obr. 2: Rozdělení 16 typů osobností podle skupin temperamentů</i>	<i>35</i>
<i>Obr. 3: Logo Krajského ředitelství policie Zlínského kraje (Policie ČR, © 2019)</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 4: Organizační struktura Krajského ředitelství policie Zlínského kraje (vlastní zpracování)</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 5: Náhled výsledku testu MBTI policisty (výstup SPT Personality Test)</i>	<i>81</i>
<i>Obr. 6: Síťová analýza a Ganttův diagram projektu (výstup programu QM for Windows 5.3)</i>	<i>87</i>
<i>Obr. 7: Matice rizik (vlastní zpracování)</i>	<i>90</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Průměrný věk policistů jednotlivých útvarů Územního odboru Zlín (Personální odbor KŘP Zlín - vlastní zpracování)</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 2: Počty policistů na útvaru OHK Zlín podle školy a zaměření vzdělání (Personální odbor KŘP Zlín - vlastní zpracování)</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 3: Systemizace služebních míst u KŘP Zlín (personální odbor KŘP Zlín - vlastní zpracování)</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 4: Požadavky na stupeň vzdělání a minimální dobu trvání služebního poměru u uchazečů o služební místo na OHK Zlín (Česko, 2003, s. 5852).....</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 5: Přehled klíčových schopností pro práci na útvaru hospodářské kriminality (vlastní zpracování)</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 6: Závěry posouzení osobnostních typů ve vztahu ke klíčovým schopnostem (vlastní zpracování)</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 7: Přehled výsledků testu typologie osobnosti policistů OHK Zlín (vlastní zpracování)</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 8: Výsledky testování nováčků na OHK Zlín (vlastní zpracování)</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 9: Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>86</i>
<i>Tab. 10: Náklady na spotřebu elektrické energie během testů (vlastní zpracování)</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 11: Náklady projektu (vlastní zpracování).....</i>	<i>89</i>
<i>Tab. 12: Rizikové faktory projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>90</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Nejvíce používané metody výběru zaměstnanců podle průzkumu CIPD (CIPD, © 2017, s. 27).....</i>	<i>27</i>
<i>Graf 2: Vývoj početních stavů policistů KŘP Zlín v jednotlivých letech (Personální odbor KŘP Zlín - vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Graf 3: Počty policistů KŘP Zlín, kteří ukončili služební poměr (Personální odbor KŘP Zlín - vlastní zpracování)</i>	<i>53</i>
<i>Graf 4: Počet policistů KŘP Zlín podle dosaženého stupně vzdělání (Personální odbor KŘP Zlín - vlastní zpracování)</i>	<i>56</i>
<i>Graf 5: Počet policistů zařazených na ÚO Zlín podle délky služební praxe (Personální odbor KŘP Zlín - vlastní zpracování)</i>	<i>58</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P I SPT PERSONALITY TEST BASED ON MBTI

P II Oblasti dotazování

P III Aktuální náborový leták

P IV Popis služebního místa 6 TT

P V Popis služebního místa 7 TT

PŘÍLOHA P I: SPT PERSONALITY TEST BASED ON MBTI**1) Raději:**

- řeším nový a komplikovaný problém
- pracuji na něčem, co jsem již dělal/a dříve nebo co znám z minula

2) Rád/a:

- pracuji sám/a v tichém prostředí
- jsem tam, kde "se něco děje"

3) Při posuzování jiných se řídíte spíše:

- trvalými zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
- okamžitými okolnostmi než trvalými zákonitostmi

4) Máte sklon vybírat si:

- spíše pečlivě
- poněkud impulsivně

5) Ve společnosti, na večírku apod. se bavíte zpravidla:

- s několika málo lidmi, které dobře znáte
- s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec

6) Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:

- zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
- zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě

7) Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste asi postupoval/a?

- Uvažoval/a, jak se vaše dvě osobnosti shodnou nebo budou doplňovat.
- Zvažoval/a soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi.

8) Když na něčem pracujete:

- raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
- raději ponecháváte konec otevřený až do poslední chvíle pro případné změny

9) Na večírcích, ve společnosti:

- se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
- odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazili, protože příliš mnoho lidí kolem vás vás vyčerpává

10) Zajímá vás více:

- to, co bylo a co je
- co není a mohlo by být

11) Když poslouchám, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokouším

- vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá
- objektivně to zhodnotit a analyzovat

12) Když na něčem pracuji, mám raději

- mít o všem přehled a udržet si věci pod kontrolou
- zkoušení různých možností

13) Když mi zazvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle

- to považuji za rušení
- nevadí mi ho zvednout

14) Je horší:

- mít hlavu v oblacích
- držet se při zemi

15) Ve vztahu k ostatním jste spíše:

- objektivní
- osobní

16) Vadí vám více, když

- je více věcí rozpracovaných
- když je už všechno hotovo

17) Když někam telefonujete:

- nebojíte se, že na něco zapomenete
- připravíte si, co budete říkat

18) Když diskutuji o problému se svými kolegy, je pro mne snazší:

- vidět věci "v širším rámci"
- postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace

19) Co vás popisuje lépe? Jste spíše:

- analytický typ
- vcit'ující se typ

20) Často:

- když něco začínám, vše si předem sepišu a naplánuji, protože většinou nesnáším, když později musím něco podstatně změnit
- neplánuji a spíše nechávám věci vyvíjet tak, jak se k nim postupně dostávám

21) Ve společnosti jiných lidí spíše:

- začínáte rozhovor sám/a
- přenechávám iniciativu druhým

22) Když pracuji na přidělené práci, mám tendenci k:

- plynulé a nepřetržité práci ustáleným tempem
- práci s velkými výdeji energie a následnými "prostoji"

23) V jaké situaci se cítíte lépe:

- spíše v přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
- spíše proměnlivé, nestrukturované, s překvapením

24) Je horší:

- být nespravedlivý a neměřit všem stejně
- nemít slitování

25) Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:

- smysl pro realitu
- představivost

26) Když zazvoní telefon:

- spěcháte, abyste jej zvedl/a první
- doufáte, že jej zvedne někdo jiný

27) Moje jednání vede a řídí více:

- hlava

- srdce
- 28) Více obdivu si zaslouží schopnost:**
- umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický
- rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je
- 29) Když mě napadne nová myšlenka, obvykle:**
- pro ni rychle vzplanu a podělím se o ni s ostatními
- raději o ní hloubám trochu déle, než ji někomu sdělím
- 30) Řekli byste, že jste spíše:**
- důvtipnáý
- praktickáý
- 31) Raději slyším:**
- konečný a neměnný výrok
- zkusmý a předběžný výrok
- 32) Je větší chybou být:**
- tolerantní a smířlivý
- nekompromisní a kritický
- 33) Jste spíše:**
- ranní ptáče
- noční sova
- 34) Na jednáních mě pohoršují spíše lidé, kteří:**
- přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
- prodlužují jednání mnoha nepraktickými podrobnostmi
- 35) Při práci dávám většinou přednost tomu, zabývat se:**
- idejemi, principy, myšlenkami
- lidmi, osobami, aktéry
- 36) O víkendech mám tendenci:**
- plánovat, co budu dělat
- nechám, aby se věci vyvinuly a rozhoduji se v průběhu událostí
- 37) Při jednáních mám sklon:**
- rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvím
- hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chci sdělit
- 38) Když něco čtu, obvykle:**
- se soustředuji ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
- čtu mezi řádky a vztahuji slova k jiným námětům a tématům
- 39) Když se mám rozhodovat ve spěchu, často:**
- se cítím nepříjemně a přeji si získat více informací
- jsem schopen/a se rozhodnout i s údaji, které mám v danou chvíli k dispozici
- 40) Raději bych pracoval/a pro organizaci, kde:**
- bych měl/a práci s intelektuální stimulací
- bych byl zaujat/a jejími cíli a posláním
- 41) Co vás imponuje více:**
- logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování

dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy

42) V písemném projevu dáváte přednost:

věcnému stylu

obrazovému, metaforickému stylu

43) U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:

podrážděn/a kdo to k vám zase "leze"

potěšen/a, že se na vás někdo přišel podívat

44) Dáváte přednost tomu:

nechat věci, aby se samy jen tak přihodily

zajistit, aby všechno bylo předem připraveno

45) Charakterizují vás spíše:

čtené, spíše letmé a povrchnější kontakty s více lidmi

trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy s několika málo lidmi

46) Cítíte se zpravidla lépe:

po konečném rozhodnutí

když jsou věci ještě otevřeny

47) Spolehnete se spíše na svou:

zkušenost

intuici a tušení

48) Jste si jistější:

při logických úsudcích = správné-nesprávné

při hodnotových soudech = dobře-špatně

49) Raději se rozhodují:

po té, co jsem si zajistil/a mínění ostatních

především podle vlastního uvážení

50) Obvykle dávám přednost tomu:

použít osvědčených metod, které znám spíše než

vymýšlet a zkoušet, jak by šly věci dělat nově a jinak

51) Raději:

se věnuji tomu, co je

přemítám o různých možnostech

52) K závěrům a rozhodnutím dospívám především na základě:

věcného zdůvodnění a logické analýzy

na základě toho, co cítím, že je správné a věřím, že je lidsky přijatelné

53) Nemám rád/a:

předem jasně nalinkované a naplánované věci se závaznými termíny

když jsou věci volné a nezávazné, bez pevného časového určení

54) Nejhezčí chvíle nejraději prožívám:

spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumím, aniž je nutně musím znát nějak mimořádně dlouho

s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám

55) Mám ve zvyku:

poznamenávat si důležité schůzky a věci, které musím udělat či zařídit, do diáře, či plánovacího kalendáře

- omezovat takovéto poznámky na minimum

56) Jednám spíše na základě:

- vnitřního přesvědčení a pocitu, že je něco správné, které už nemusím dále příliš zkoumat
- objektivně ověřených závěrů

57) Mimořádně jsem:

- muž
- žena

58) Je mi:

- 1 - 14 let
- 15 - 22 let
- 23 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 a více let

PŘÍLOHA P II: OBLASTI DOTAZOVÁNÍ

Vedoucí personálního odboru - polostandardizovaný rozhovor

1. Kolik útvarů spadá pod personální odbor a kolik v nich pracuje zaměstnanců?
2. Co jednotlivé útvary personálního odboru zabezpečují za činnosti?
3. Čím nebo kým jsou řízeny plány početních stavů policistů na útvarech?
4. Jaké metody používáte pro získávání uchazečů pro základní útvary policie?
5. Jaké metody jsou obvykle využívány pro získávání policistů na specializované útvary policie?
6. Jaké jsou podmínky pro přijetí do služebního poměru?
7. Jaké jsou podmínky pro přijetí na útvar hospodářské kriminality?
8. Jaké zdroje výběru lze použít při obsazování volných služebních míst?
9. Jaké jsou u policie využívány metody výběru nových policistů?
10. Jaké jsou fáze přijímacího řízení k Policii České republiky?
11. Jak probíhá výběrové řízení na obsazení volného služebního místa u policie?
12. Jak probíhá vyhodnocení přijímacího a výběrového řízení u policie?
13. Jaké úkoly plní personalisté z oddělení výkonu personálních činností a jaké mají na starost pracovníci oddělení psychologických služeb?

Vedoucí Oddělení psychologických služeb - polostandardizovaný rozhovor

1. Jaké činnosti zabezpečujete v rámci svého útvaru?
2. Jaké osobnostní předpoklady musí uchazeč o práci u policie splňovat, aby prokázal svou osobnostní způsobilost?
3. Jaké psychodiagnostické metody používáte ke zjišťování osobnostní způsobilosti uchazečů?
4. Jak probíhá ověřování osobnostní způsobilosti během přijímacího řízení?
5. Jaké psychodiagnostické metody jsou používány v rámci výběrového procesu při obsazování volného služebního místa oddělení hospodářské kriminality?
6. Kdo může sestavovat psychodiagnostické dotazníky?
7. Jsou ověřovány měkké schopnosti policistů nebo kompatibilita jejich osobnosti s pracovní pozicí, na kterou se hlásí?

Vedoucí Oddělení hospodářské kriminality ve Zlíně - nestandardizovaný rozhovor

Popište co nejpodrobněji, jak si představujete, aby vypadal ideální pracovník oddělení hospodářské kriminality? Jakými profesními a lidskými schopnostmi by měl být vybaven, aby mohl zvládnout očekávaný výkon služby na takovém útvaru?

PŘÍLOHA P III: AKTUÁLNÍ NÁBOROVÝ LETÁK

KRAJSKÉ ŘEDITELSTVÍ POLICIE ZLÍNSKÉHO KRAJE HLEDÁ NOVÉ POLICISTY



Chcete vědět více?

Kontaktní údaje na personální pracoviště
Krajského ředitelství policie Zlínského kraje

Kroměříž: 974 661 402, 974 675 400
Uherské Hradiště: 974 661 404, 974 678 400
Vsetín: 974 661 405, 974 680 400
Zlín: 974 661 401, 974 661 403

e-mail: krpz.op.podatelna@pcr.cz

Nabízíme:

- práci, která má smysl a je společensky prospěšná
- garantované hmotné zajištění a kariéerní postup
- široké uplatnění dosaženého vzdělání
- za kvalitní dlouholetou službu odchodné a výslužné

Požadujeme:

- občanství České republiky
- věk minimálně 18 let
- bezúhonnost
- dosažené úplné středoškolské vzdělání s maturitou
- zdravotní, osobnostní a fyzickou způsobilost
- flexibilitu a schopnost týmové práce







PŘÍLOHA P IV: POPIS SLUŽEBNÍHO MÍSTA 6 TT

Policie České republiky
Krajské ředitelství policie Zlínského kraje

POPIS SLUŽEBNÍHO MÍSTA

Hodnostní označení, titul, jméno, příjmení:

OEČ:

Organizační začlenění pracoviště:
Policie České republiky
Krajské ředitelství Zlínského kraje
Územní odbor Zlín
Oddělení hospodářské kriminality

a) Obecná část:

Název služebního místa		Číslo funkce	Tarifní třída
dle systemizace služebních míst	Vrchní inspektor	1.3.6.1.	6
dle katalogu prací	Vrchní inspektor	1.3.6.1.	2-11
Začlenění podle katalogu činností		ČÁST	Oddíl
		1	1.3
Kvalifikační předpoklad vzdělání		střední s maturitní zkouškou/ vyšší odborné	

Citace uplatnitelná z katalogu činností (dle služební hodnosti a tarifní třídy v něm uvedené):

1.3.6.1. – vrchní inspektor

Popis nejnáročnější činnosti - výkon náročných policejních činností v trestním řízení při odhalování, dokumentaci a vyšetřování trestné činnosti v příslušnosti útvarů s územně vymezenou působností nižšího stupně.

b) podrobný popis dalších činností (náplň služební činnosti)

01.00 - Organizační zařazení:

- 01.01 - Vrchní inspektor je přímo podřízen vedoucímu oddělení.
- 01.02 - Nemá podřízené pracovníky.

02.00 - Činnosti:

- 02.01 - V rámci vymezené věcné, funkční a místní příslušnosti provádí šetření, prověřování, vyšetřování a plní další úkoly policejního orgánu k objasnění věci a ke zjištění pachatele.
- 02.02 - Odhaluje, dokumentuje a vyšetřuje především skutkově a právně složitou trestnou činnost spadající do příslušnosti okresního soudu, za využití

- 02.03 - Provádí analýzu přidělených trestních spisů, stanoví verze prověřování a vyšetřování.
- 02.04 - Provádí operativně pátrací činnost s využitím všech operativně pátracích prostředků dle trestního řádu a zákona o Policii ČR č. 273/2008 Sb.
- 02.05 - Vyhodnocuje důkazní situaci, sestavuje plán prověřování a vyšetřování a rozhoduje o použití odpovídajících důkazních prostředků za využití odborných kriminalisticko-technických, expertizních a znaleckých činností a prostředků.
- 02.06 - Samostatně vykonává procesní úkony zaměřené na vyhledání, provedení a zajištění důkazů.
- 02.07 - Při předcházení, odhalování, objasňování a vyšetřování trestné činnosti spolupracuje v potřebném rozsahu s ostatními útvary a službami Policie České republiky a mimoresortními subjekty.
- 02.08 - Plní úkoly na úseku evidence trestných činů a jejich pachatelů a vedení kriminalistických informačních systémů.
- 02.09 - Plní další úkoly uložené nadřízenými funkcionáři v rozsahu odpovídajícímu služebnímu zařazení.
- 03.00 - Odpovědnost:**
- 03.01 - Za řádné plnění úkolů vyplývajících z popisu činností.
- 03.02 - Za plnění úkolů vyplývajících ze zákona o Policii ČR a zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.
- 03.03 - Je povinen starat se (udržovat, chránit před zničením, poškozením, odcizením a ztrátou) s péčí řádného hospodáře o předměty, které mu proti podpisu byly svěřeny, zejména součásti výstroje a výzbroje. Za jejich ztrátu odpovídá podle ustanovení § 97 zákona č. 361/2003 Sb., v plné výši.
- 03.04 - Povinnost přebírat hodnoty podléhající vyúčtování. Policista podle ustanovení § 96 zákona č. 361/2003 Sb., odpovídá za schodek na svěřených hodnotách podléhající vyúčtování, které prokazatelně převzal.
- 04.00 - Společná ustanovení:**
- 04.01 - Řízení služebních motorových vozidel.
- 04.02 - Je povinen dodržovat služební slib, dbát o soustavné zdokonalování svých odborných znalostí, fyzické způsobilosti a služebních dovedností a návyků v rozsahu požadovaném pro zastávanou funkci.

Ve Zlíně, dne:

.....
policista

.....
nadřízený

Výtisk č. 1 – policista
 č. 2 – osobní spis
 č. 3 – nadřízený

PŘÍLOHA P V: POPIS SLUŽEBNÍHO MÍSTA 7 TT

Policie České republiky
Krajské ředitelství policie Zlínského kraje

POPIS SLUŽEBNÍHO MÍSTA

Hodnostní označení, titul, jméno, příjmení:

OEČ:

Organizační začlenění pracoviště:
Policie České republiky
Krajské ředitelství Zlínského kraje
Územní odbor Zlín
Oddělení hospodářské kriminality

a) obecná část:

Název služebního místa		Číslo funkce	Tarifní třída
dle systemizace služebních míst	Komisař	1.3.7.2.	7
dle katalogu prací	Komisař	1.3.7.2.	2-11
Začlenění podle katalogu činností		ČÁST	Oddíl
		1	1.3
Kvalifikační předpoklad vzdělání		vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu	

Citace uplatnitelná z katalogu činností (dle služební hodnosti a tarifní třídy v něm uvedené):

1.3.7.2. – komisař

Popis nejnáročnější činnosti - výkon nejnáročnějších policejních činností v trestním řízení při odhalování, dokumentaci a vyšetřování skutkově a právně složité trestné činnosti v příslušnosti útvarů s územně vymezenou působností nižšího stupně.

b) podrobný popis dalších činností (náplň služební činnosti)

01.00 - Organizační zařazení:

- 01.01 - Komisař je přímo podřízen vedoucímu oddělení.
- 01.02 - Nemá podřízené pracovníky.

02.00 - Činnosti:

- 02.01 - V rámci vymezené věcné, funkční a místní příslušnosti provádí šetření, prověřování, vyšetřování a plní další úkoly policejního orgánu k objasnění věci a ke zjištění pachatele.
- 02.02 - Odhaluje, dokumentuje a vyšetřuje především skutkově a právně složitou trestnou činnost spadající do příslušnosti okresního soudu, za využití

- kriminalistických a technických metod, postupů a prostředků.
- 02.03 - Provádí analýzu přidělených skutkově a právně složitých trestních spisů, stanoví verze prověřování a vyšetřování.
- 02.04 - Vyhodnocuje důkazní situaci, sestavuje plán prověřování a vyšetřování a rozhoduje o použití odpovídajících důkazních prostředků za využití odborných kriminalisticko-technických, expertizních a znaleckých činností a prostředků.
- 02.05 - Samostatně vykonává procesní úkony zaměřené na vyhledání, provedení a zajištění důkazů.
- 02.06 - Při předcházení, odhalování, objasňování a vyšetřování trestné činnosti spolupracuje v potřebném rozsahu s ostatními útvary a službami Policie České republiky a mimoresortními subjekty.
- 02.07 - Plní úkoly na úseku evidence trestných činů a jejich pachatelů a vedení kriminalistických informačních systémů.
- 02.08 - Plní další úkoly uložené nadřízenými funkcionáři v rozsahu odpovídajícímu služebnímu zařazení.
- 03.00 - Odpovědnost:**
- 03.01 - Za řádné plnění úkolů vyplývajících z popisu činností.
- 03.02 - Za plnění úkolů vyplývajících ze zákona o Policii ČR a zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.
- 03.03 - Je povinen starat se (udržovat, chránit před zničením, poškozením, odcizením a ztrátou) s péčí řádného hospodáře o předměty, které mu proti podpisu byly svěřeny, zejména součásti výstroje a výzbroje. Za jejich ztrátu odpovídá podle ustanovení § 97 zákona č. 361/2003 Sb., v plné výši.
- 03.04 - Povinnost přebírat hodnoty podléhající vyúčtování. Policista podle ustanovení § 96 zákona č. 361/2003 Sb., odpovídá za schodek na svěřených hodnotách podléhající vyúčtování, které prokazatelně převzal.
- 04.00 - Společná ustanovení:**
- 04.01 - Řízení služebních motorových vozidel.
- 04.02 - Je povinen dodržovat služební slib, dbát o soustavné zdokonalování svých odborných znalostí, fyzické způsobilosti a služebních dovedností a návyků v rozsahu požadovaném pro zastávanou funkci.

Ve Zlíně dne:

.....
policista

.....
nadřízený

Výtisk č. 1 – policista
 č. 2 – osobní spis
 č. 3 – nadřízený