



# Proces výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané organizaci

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Management podnikových procesů

*Autor práce:*

**Mgr. Bc. Martin Kotek**

*Vedoucí práce:*

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





## Zadání diplomové práce

# Proces výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané organizaci

*Jméno a příjmení:* **Mgr. Bc. Martin Kotek**  
*Osobní číslo:* E19000331  
*Studijní program:* N0413A050007 Podniková ekonomika  
*Specializace:* Management podnikových procesů  
*Zadávací katedra:* Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska vybraných personálních činností se zaměřením na výběr a přijímání zaměstnanců.
2. Analýza procesu výběru a přijímání ve vybrané organizaci.
3. Návrhy na zlepšení procesu výběru a přijímání ve vybrané organizaci.
4. Ekonomické zhodnocení návrhů a formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

65 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



#### Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M., and S. TAYLOR. 2017. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 14th ed.* London: Kogan Page. ISBN 987-0-7494-7411-9.
- BLÁHA, Jiří. 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.
- FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Andrew JENKINS. 2016. *Introducing human resource management. Seventh edition.* Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-06396-6.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. vyd..* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- PROQUEST. 2020. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Mgr. Martin Šilhavý, personalista, Krajské ředitelství policie Libereckého kraje

Vedoucí práce:

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2022

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

15. prosince 2021

Mgr. Bc. Martin Kotek

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá procesem výběru a získávání zaměstnanců ve vybrané organizaci. Cílem této práce je vytvoření návrhů, které přispějí k urychlení, zjednodušení a zefektivnění procesu výběru a získávání ve vybrané organizaci Policie České republiky, Krajského ředitelství policie Libereckého kraje. Práce představuje teoretická východiska v procesu získávání, výběru a přijímání a zdůrazňuje specifika těchto procesů u Policie ČR. Na základě analýzy současného nastavení procesů jsou v práci popsány jednotlivé návrhy, doplněné o ekonomické zhodnocení. V závěru práce je souhrnné ekonomické zhodnocení při aplikaci všech návrhů.

**Klíčová slova:** výběr, přijímání, personalistika, proces

## **Annotation**

The diploma thesis deals with the process of selecting and attracting employees in a selected organization. The aim of this work is to create proposals that will contribute to speeding up, simplifying and streamlining the selecting and attracting process in a selected organization of the Police of the Czech Republic, the Regional Police Directorate of the Liberec Region. The thesis presents the theoretical basis in the process of attracting, selection and hiring and emphasizes the specifics of these processes in the Czech Police. Based on the analysis of the current process settings, the work describes individual proposals, supplemented by economic evaluation. At the end of the work is a comprehensive economic evaluation in the application of all proposals.

Key words: selection, hiring, human resources, process

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat především mé rodině, přítelkyni a mému synovi, za nekonečnou podporu a trpělivost a paní doc. Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat.





# Obsah

<b>Obsah.....</b>	<b>11</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>13</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>14</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>15</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>16</b>
<b>1. Teoretická východiska vybraných personálních procesů .....</b>	<b>18</b>
1.1 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI .....	18
1.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	21
1.3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....	25
1.3.1 <i>Metody výběru zaměstnanců .....</i>	<i>27</i>
1.4 VYBRANÁ SPECIFIKA PROCESU VÝBĚRU U ZVOLENÉ ORGANIZACE .....	32
1.4.1 <i>Test fyzických schopností .....</i>	<i>33</i>
1.4.2 <i>Psychologické testování .....</i>	<i>36</i>
1.5 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	38
<b>2. Proces získávání, výběru a přijímání příslušníků Policie ČR .....</b>	<b>40</b>
2.1 SOUČASNÉ NASTAVENÍ PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ .....	43
2.2 SOUČASNÉ NASTAVENÍ PROCESU VÝBĚRU .....	44
2.3 VÝBĚROVÉ TESTY .....	47
2.3.1 <i>Test fyzických schopností .....</i>	<i>47</i>
2.3.2 <i>Psychologické testování .....</i>	<i>48</i>
2.3.3 <i>Zdravotní způsobilost .....</i>	<i>49</i>
2.4 PRAXE ŠKOL A KEMPY .....	49
2.5 SOUČASNÉ NASTAVENÍ PROCESU PŘIJÍMÁNÍ.....	50
2.6 KOMPARACE PROCESU VÝBĚRU V ORGANIZACI V SOUKROMÉM SEKTORU A U POLICIE ČR .....	51
<b>3. Návrhy na zlepšení procesu výběru u KŘP Libereckého kraje .....</b>	<b>54</b>
3.1 ANALÝZA NÁKLADŮ ZAMĚSTNAVATELE .....	55
3.2 VYTVOŘENÍ NEFORMÁLNÍHO SETKÁNÍ S UCHAZEČEM .....	58
3.2.1 <i>Ekonomické zhodnocení návrhu k vytvoření neformálního setkání s uchazečem.....</i>	<i>60</i>
3.3 PRVOTNÍ KONTAKT S UCHAZEČEM.....	62
3.3.1 <i>Ekonomické zhodnocení situace návrhu k prvotnímu kontaktu s uchazečem.....</i>	<i>64</i>
3.4 FYZICKÉ TESTY .....	65
3.4.1 <i>Ekonomické zhodnocení návrhu k fyzickým testům .....</i>	<i>66</i>
3.5 PSYCHOLOGICKÉ TESTY .....	68
3.5.1 <i>Ekonomické zhodnocení návrhu k psychologickému testování .....</i>	<i>69</i>
3.6 ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOST .....	71
3.7 ZKRÁCENÍ DOBY ZÁKLADNÍ ODBORNÉ PŘÍPRAVY .....	71
3.8 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÉHO PROCESU VÝBĚRU.....	72

<b>Závěr.....</b>	<b>78</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>79</b>

# Seznam obrázků

<b>Obr. 1:</b>	Vývojové fáze personálních činností .....	19
<b>Obr. 2:</b>	Personální činnosti .....	19
<b>Obr. 3:</b>	Schéma získávání pracovníků .....	22
<b>Obr. 4:</b>	Metody získávání zaměstnanců.....	22
<b>Obr. 5:</b>	Proces výběru pracovníků .....	26
<b>Obr. 6:</b>	Přehled používaných metod výběru zaměstnanců.....	27
<b>Obr. 7:</b>	Organigram personálního odboru KŘP Libereckého kraje .....	43
<b>Obr. 8:</b>	Proces výběru uchazeče u Policie ČR .....	45
<b>Obr. 9:</b>	Přehled návrhů na zefektivnění výběru uchazečů k Policii ČR.....	54
<b>Obr. 10:</b>	Návrh check-listu k neformální schůzce .....	58
<b>Obr. 11:</b>	Přehled vytvořených kvízů pro účely přednášky v aplikaci myQuiz .....	60
<b>Obr. 12:</b>	Návrh nového formuláře pro uchazeče .....	63
<b>Obr. 13:</b>	Proces výběru s aplikací návrhů .....	72

# Seznam tabulek

<b>Tabulka 1:</b>	<b>Bodové hodnocení testu – Člunkový běh.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabulka 2:</b>	<b>Bodové hodnocení testu – Klik – vzpor ležmo .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabulka 3:</b>	<b>Bodové hodnocení testu – Celomotorický test .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabulka 4:</b>	<b>Bodové hodnocení testu – Běh na 1000 m .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabulka 5:</b>	<b>Vývoj stavu policistů a občanských zaměstnanců KŘP Libereckého kraje .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabulka 6:</b>	<b>Přehled fluktuace policistů u KŘP Libereckého kraje .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabulka 7:</b>	<b>Počet rozpracovaných uchazečů v procesu výběru .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabulka 8:</b>	<b>Srovnání metod výběru zaměstnance .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabulka 9:</b>	<b>Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů (r. 2021).....</b>	<b>56</b>
<b>Tabulka 10:</b>	<b>Stupnice základních tarifů pro občanské zaměstnance (r. 2021).....</b>	<b>57</b>
<b>Tabulka 11:</b>	<b>Přehled nákladů zaměstnavatele na hodinovou sazbu zaměstnanců.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabulka 12:</b>	<b>Počet přihlášených a zapsaných žáků v let. 2016/17 – 20/21 v ČR (v tis.).....</b>	<b>61</b>
<b>Tabulka 13:</b>	<b>Časová osa náboru k Policii ČR.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabulka 14:</b>	<b>Celkový přehled nákladů zaměstnavatele na realizaci jednotlivých návrhů v Kč .....</b>	<b>76</b>

## Seznam zkratek

CMT	Celomotorický test
ETR	Elektronické trestní řízení
KŘP	Krajské ředitelství policie
PP	Policejní prezídium
PPP	Pokyn policejního prezidenta
ZPPP	Závazný pokyn policejního prezidenta

# Úvod

Správný výběr zaměstnanců patří mezi nejdůležitější procesy řízení lidských zdrojů. Každý optimální výběr zaměstnance ušetří společnosti náklady a zvýší budoucí hodnotu společnosti. V současné době patří lidská práce v pracovním procesu za nejdůležitější faktor.

Získávání a výběr zaměstnanců má v různých organizacích různá specifika. Získávání a výběr zaměstnanců k Policii České republiky trvá mnohonásobně déle, než např. u společností v soukromém sektoru. V současné době čelí Policie ČR podstavu ve svých řadách, a to napříč krajskými ředitelstvími a proto právě zefektivnění tohoto procesu může napomoci k řešení této situace. Diplomová práce se zabývá rozborem návrhů na optimalizaci, zrychlení a zefektivnění procesu výběru a přijímání k Policii ČR, Krajskému ředitelství Libereckého kraje. Navržené postupy mají jednak zvýšit zájem uchazečů, ale především mají celý proces výběru a přijetí urychlit. Aplikací návrhů se očekává výrazné zkrácení doby trvání celého procesu výběru a přijímání k policii. Diplomová práce se věnuje zejména cílové skupině středoškoláků krátce po získání maturitního vysvědčení.

Práce je rozdělena na tři části. První část se zabývá rešerší literatury v oblasti řízení lidských zdrojů, zejména pak výběrem uchazečů. Stručně jsou popsány i procesy získávání a přijímání, aby byla zachována logická návaznost. V rámci rešerše jsou použity tištěné i elektronické zdroje, které popisují teoretická východiska k vybraným procesům řízení lidských zdrojů.

Druhá část se zabývá charakteristikou vybrané organizace Policie ČR, Krajské ředitelství Libereckého kraje, s analýzou současného nastavení procesů a popisem aktivit, které jsou v současné době realizovány. Závěr druhé části je obohacen o stručnou komparaci procesu výběru mezi podnikající organizací v soukromém sektoru a procesem u Policie ČR.

Třetí, stěžejní část diplomové práce, obsahuje jednotlivé návrhy, které jsou následně podrobně popsány. Tyto návrhy jsou doplněny o ekonomické zhodnocení s uvedením nákladů zaměstnavatele. V závěru kapitoly je celkové shrnutí procesu výběru po aplikaci všech návrhů.

Zvolené téma je blízké autorovi, neboť sám je ve služebním poměru u Policie ČR. Považuje za podstatné, aby se proces náboru, resp. proces výběru změnil, neboť nemůže konkurovat

soukromému sektoru. Proces výběru u Policie ČR v podstatě nereaguje na změny ve společnosti. Předkládané návrhy mohou pomoci k zefektivnění procesu výběru a procesu získávání. To by mohlo přinést větší povědomí o práci, kterou polici vykonává a zároveň zvýšit motivaci o práci u policie. Podstav by se nemusel prohlubovat, ale v průběhu několika let by mohlo dojít k postupnému snižování podstavu až na přijatelnou úroveň.

# 1. Teoretická východiska vybraných personálních procesů

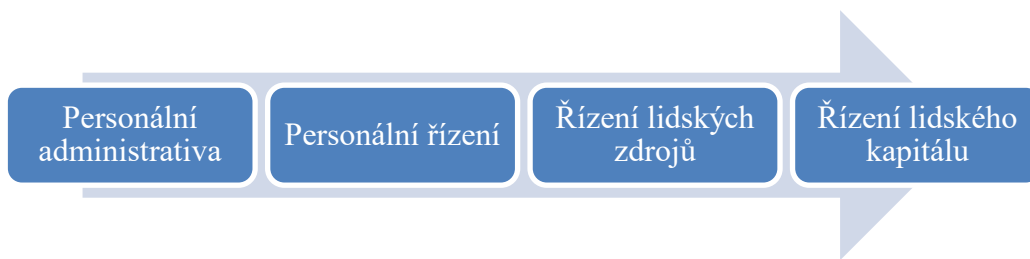
Teoretická část diplomové práce vymezuje základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů. Charakterizuje teoretické základy podstatné pro praktickou část. Zejména proces výběru zaměstnanců, přičemž zmiňuje vývojové fáze práce s lidskými zdroji, definuje proces výběru, metody a popis vybraných metod. Teoretická část okrajově zasahuje i do procesu získávání a přijímání zaměstnanců, čímž má být zajištěna logická návaznost jednotlivých procesů.

## 1.1 Personální práce v organizaci

Personalistika zahrnuje veškeré procesy týkající se člověka, se kterými se setkává v rámci své práce. Personalistika představuje obecné pojetí v rámci řízení organizace. Oproti tomu termíny personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu, viz Obr. 1:

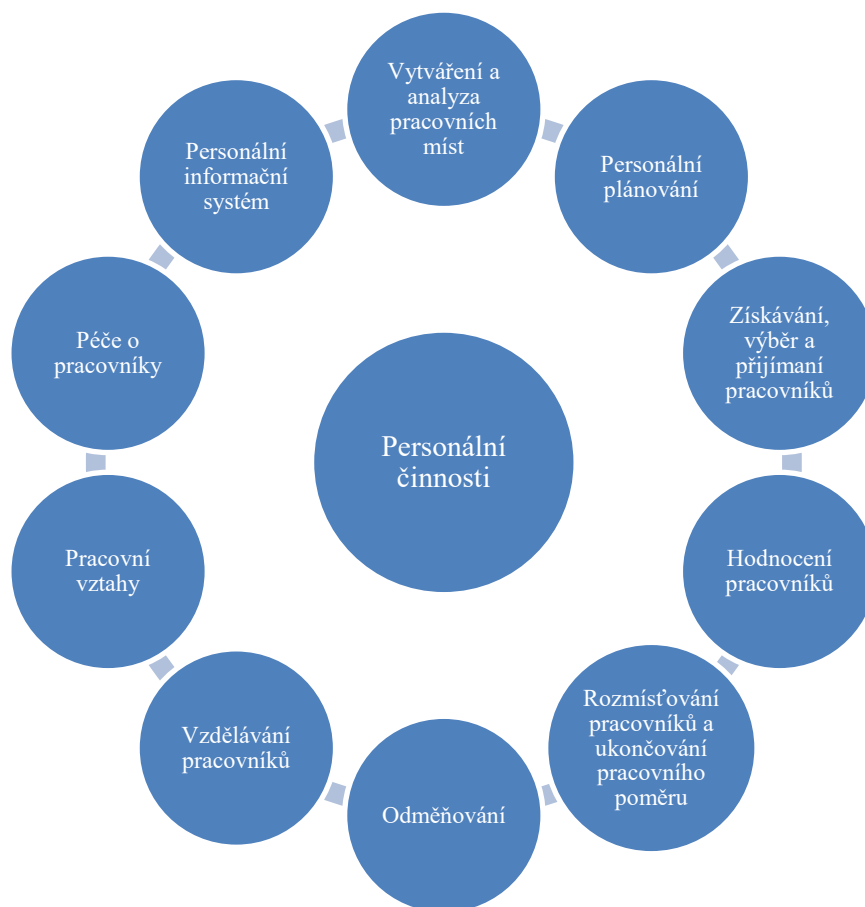
, představují samostatné vývojové fáze, resp. koncepce, které představují rozvoj personální práce v čase. Nejstarší fázi personální činnosti lze označit jako personální administrativa. Jednalo se zejména o pasivní administrativní službu, týkající se zaměstnanců. Personalista měl za úkol pořizovat a aktualizovat dokumenty, ze kterých poskytoval informace vedoucím pracovníkům. Personální řízení bylo patrné v expanzivních a dynamických společnostech, které si uvědomovalo významnou pozici lidí v získávání konkurenční výhody. V této době byly personální cíle řešeny především v krátkodobém horizontu. Dlouhodobé, strategické řízení chybělo. Řízení lidských zdrojů představuje další pohled na člověka, který zastává nejdůležitější výrobní faktor v organizaci (Koubek, 2015). Novější pohled v personalistice představuje řízení lidského kapitálu. Lidský kapitál představuje znalosti, schopnosti a dovednosti jednotlivých pracovníků v organizaci. Lidský kapitál zahrnuje intelektuální kapitál, sociální kapitál a organizační kapitál. Cílem řízení lidského kapitálu je zejména měření efektivity lidského kapitálu (Bláha a kol., 2013).





**Obr. 1:** *Vývojové fáze personálních činností*  
Zdroj: vlastní zpracování (Koubek, 2015)

Personální činnosti Koubek (2015) charakterizuje jako posloupnost logicky navazujících procesů, které v úvodu řeší pracovní místo, a to jeho definováním. Další navazující procesy zahrnují plány počtu pracovníků, jejich získávání, výběr a přijímání. Následné procesy se zabývají např. hodnocením, rozmisťováním, odměňováním, vzděláváním, pracovními vztahy a péčí o pracovníky, viz Obr. 2.: Foot, Hook a Jenkins (2016) doplňuje Koubkovu charakteristiku o řízení zmíněných procesů, na kterých se podílí personalisté a linioví manažeři společnosti. V závislosti na velikosti a druhu organizace může být řízení lidských zdrojů výhradně v kompetenci personalistů, nebo v kompetenci liniových manažerů. Ve většině organizací se jedná o kombinaci obojího.



**Obr. 2:** *Personální činnosti*  
Zdroj: vlastní zpracování (Koubek, 2015)

Řízení lidských zdrojů představuje novější koncepci personální práce, přičemž ve vztahu k personálním činnostem se uplatňuje strategický přístup. Řízení lidských zdrojů je charakterizováno různými znaky, jedná se např. o:

- dlouhodobé pojetí personální činnosti,
- sledování a hodnocení vnějších faktorů týkající se pracovní síly,
- větší důraz na přenesení pravomocí a rozhodování na vedoucí pracovníky,
- lidské zdroje tvoří základní faktor ve strategickém řízení organizace,
- a další (Koubek, 2015).

Němec a kol. (2014) popisují proces jako určitou činnost (pracovní proces) nebo několik navazujících činností (business proces), kterou vykonávají zaměstnanci. Každý proces má určité vlastnosti, např. přidává hodnotu výrobku nebo službě a spotřebovává zdroje. U každého procesu lze měřit jeho efektivitu. Kolik každý jednotlivý proces spotřeboval času a zdrojů a jakou hodnotu přinesl do společnosti.

Lidský zdroj může být chápán jako jakýkoliv výrobní faktor, se kterým lze manipulovat, resp. využívat jej. Šikýř (2016) uvádí, že zejména využíváním a rozvíjením lidských zdrojů bude společnost poskytovat kvalitnější výrobky nebo služby, a tím dosáhne zvýšení hodnoty společnosti. Armstrong a Taylor (2017) uvádějí, že používání termínu manipulovat s výrobními faktory, resp. s lidmi, by mohlo být kritizováno. V rámci organizace je zapotřebí propojit strategie týkající se lidských zdrojů a společnosti. Od těchto základů se odvíjí personální politika a postupy, které vymezují řízení lidských zdrojů.

Úkolem řízení lidských zdrojů je zejména:

- obsadit vytvořené pracovní místo takovým pracovníkem, který bude maximalizovat pracovní výkon na daném místě a zároveň bude schopen reagovat na případné změny v nárocích a požadavcích na zařazené pracovní místo,
- zajistit, aby všechna pracovní místa byla obsazena kvalifikovanými pracovníky s optimálním rozvržením pracovní doby,
- vytváření týmů a zajištění kvalitního pracovního prostředí, včetně neustálého rozvoje pracovníků a dodržování veškeré legislativy ve všech oblastech (Koubek, 2015).

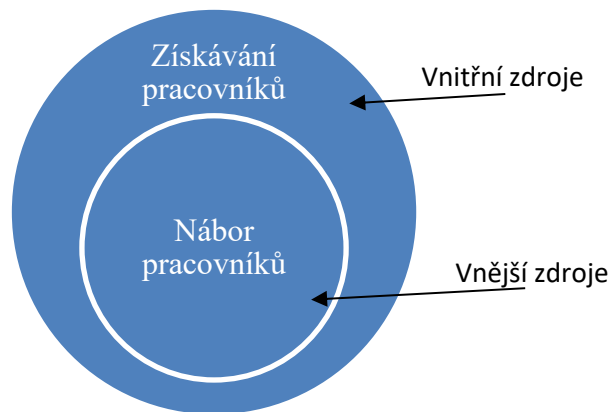
O tom, kdo a v jakém počtu by se měl věnovat řízením lidských zdrojů, pojednává Bláha a kol. (2013). Uvádí, že velikost personálního oddělení by měla být závislá na počtu zaměstnanců. Do 150 zaměstnanců by mohl být dostatečný pouze jeden personalista, do 250 zaměstnanců by to zpravidla mohli být až tři personalisté. Do 500 zaměstnanců by se mohlo jednat až o 4 personalisty a nad tuto hranici by se mohl používat tzv. srovnávací ukazatel, který představuje v průměru 1,3 personalisty na každých 100 zaměstnanců. Autor popisuje personální útvar a jeho možné úkoly, kterými by měl zajistit dosahování stanovených cílů podniku prostřednictvím zaměstnanců. V novém pojetí řízení lidských zdrojů se mění pohled na práci personalistů. Místo sledování jakou práci personalisté dělají, je zapotřebí věnovat pozornost tomu, co přinášejí, resp. jaké výsledky přináší jejich práce. Stejně jako v činnostech ostatních zaměstnanců, sledovat výsledky jejich práce (Bláha a kol., 2013).

Bláha a kol. (2013), Čopíková a kol. (2015), Koubek (2015) a další autoři považují za důležité řízení pracovního výkonu, neboť jeho správné řízení přináší trvalý úspěch organizace, rozvoj zaměstnanců a plnění vytyčených cílů organizací. Řízení pracovního výkonu spočívá zejména ve stanovení úrovně výkonnosti pro dané pracovní místo, podpoře vysoké hladiny a měření výkonnosti, zpětné vazbě a ohodnocení za daný výkon.

## **1.2 Získávání zaměstnanců**

Organizace si vybírá zaměstnance tak, aby odpovídali přesně definovanému pracovnímu místu, které je potřeba obsadit. Pracovní místo musí být jasně specifikované, tj. jaké vlastnosti a znalosti jsou na dané pracovní místo požadovány ze strany zaměstnavatele. Vybírat zaměstnance bez konkrétního popisu pracovního místa je skoro nepředstavitelné (Koubek, 2015).

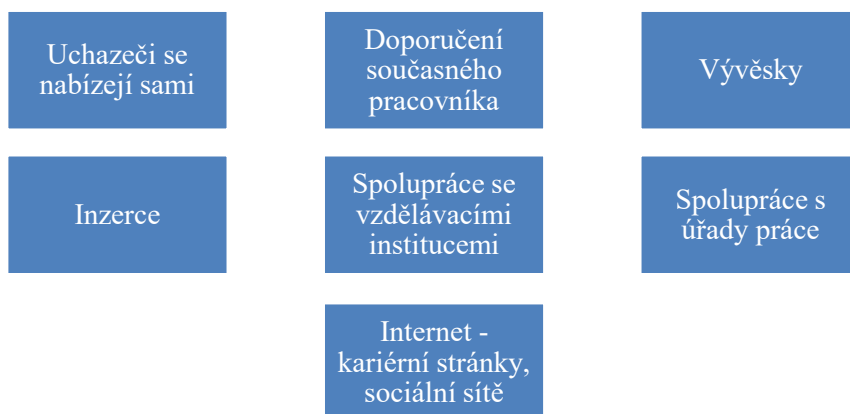
Koubek (2015) upozorňuje na rozdíl mezi termínem nábor pracovníků a získávání pracovníků. Jak ilustruje Obr. 3:, proces získávání pracovníků představuje jejich získávání jak z vnitřních, tak i vnějších zdrojů. Nábor pracovníků je vnímán jako získávání pracovníků zpravidla z vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje jsou tvořeny pracovníky, kteří byli uspořeni při zavedení inovace, nahrazením lidské práce strojem, ukončením činnosti, zájmem přejít na jiné pracovní místo a pracovníky, kteří získali dostatečné vlastnosti k povýšení. Vnější zdroje jsou tvořeny zejména nezaměstnanými, absolventy a zaměstnanci jiných společností, kteří mají zájem změnit svoji práci.



**Obr. 3:** Schéma získávání pracovníků  
Zdroj: vlastní zpracování, Koubek (2015)

Cílem procesu získávání je oslovit dostatečný počet uchazečů, který bude splňovat stanovené požadavky. Součástí získávání je mimo jiné i předběžný výběr. Na základě předběžného výběru se sestavuje seznam vhodných potencionálních zaměstnanců. Rozdělit uchazeče lze např. na základě nejvyššího dosaženého vzdělání, praxe a jiných znalostí. Uchazeči mohou být z vnitřních i vnějších zdrojů (Němec a kol., 2014).

Existují různé metody získávání pracovníků. Použití různých metod závisí na zdroji, ze kterého jsou pracovníci získáváni. Je běžné, že se využívá více metod při získávání pracovníků. Přehled častěji používaných metod ilustruje Obr. 4.: Každá metoda má výhody i nevýhody (Koubek, 2015).



**Obr. 4:** Metody získávání zaměstnanců  
Zdroj: vlastní zpracování, Koubek (2015)

Stýblo a kol. (2011) zahrnují do získávání a výběru zaměstnanců nutnost definovat pracovní místo. Součástí definice pracovního místa je určení kritérií, která musí uchazeč pro nabízené místo splňovat. Dále jsou zahrnuty příprava výběru nových zaměstnanců, uskutečnění výběrových metod a závěrečný výběr kandidátů. Koubek (2015) doplňuje alternativy, jak optimálně hospodařit s pracovní silou. Navrhuje možnosti např.: pracovní místo zrušit; rozdělit úkoly daného pracovního místa mezi jiná pracovní místa; využít přesčasy, zkráceného úvazku, DPP, DPČ a jiné. Stejný pohled jako Koubek mají i Foot et al. (2016), a to pro případ, že se některé místo uvolní, např. z důvodu odchodu zaměstnance. Citovaní autoři navrhují obdobný výčet možností a dále např. zda by mohly být úkoly zpracovány počítačem, nebo aby byla práce zajímavější.

Ke každému pracovnímu místu jsou určeny kvalifikační předpoklady pracovníka. Minimální úroveň vzdělání, znalosti a schopnosti. Kromě jiného i osobnostní a motivační charakteristika pracovníka. Právě osobnostní a motivační vlastnosti mohou být v některých oborech důležitější než odborné znalosti. Každý pracovník disponuje individuální fyzickou a rozumovou schopností. Fyzické vlastnosti jsou důležité pro fyzicky náročné obory. Rozumové schopnosti se zpravidla vyhodnocují prostřednictvím inteligence, která se měří pomocí IQ. Rozumové schopnosti jsou důležité v oborech, kde dochází k trvalému rozvoji a inovacím, a je potřeba rychle reagovat, resp. přizpůsobovat se změnám v oboru (Stýblo a kol., 2011). Obdobně se k hledání nejvhodnějšího kandidáta na dané pracovní místo vyjadřuje Koubek (2015). Koubek uvádí, že každé pracovní místo má být obsazené nejvhodnějším kandidátem. Proto se porovnávají specifikace na pracovní místo (co by měl uchazeč splňovat) a osobnostní charakteristika uchazeče, který se na dané místo hlásí. Individualitu každého člověka je obtížné měřit, proto dochází k třídění uchazečů do určitých skupin. Každá skupina je charakterizována určitou vlastností, a to podle předem stanoveného rozdělení.

Dokumenty, které má uchazeč předložit, musejí obsahovat osobní údaje. Z osobních údajů jsou získány informace sloužící k identifikaci uchazeče a kontaktu na uchazeče. Dále se zjišťuje způsobilost uchazeče vykonávat požadovanou práci, kam patří zejména informace o dosaženém vzdělání, praxe a další znalosti a dovednosti. Nejčastěji požadované dokumenty jsou:

- životopis,
- osobní dotazník,

- žádost o zaměstnání,
- kopie dosaženého vzdělání a praxe,
- posudky od předchozích zaměstnavatelů,
- reference (Němec a kol., 2014).

Koubek (2015) považuje shromažďování požadovaných dokumentů za důležitou část procesu získávání. Během obstarávání dokumentů je zapotřebí být nápomocen a komunikovat se všemi uchazeči. Poskytnout uchazečům dostatečný čas k přípravě všech požadovaných dokumentů. Případně uchazečům pomoci s vyplňováním dotazníku a sestavováním strukturovaného životopisu. Předložené dokumenty tvoří výchozí informace pro předvýběr. Předvýběr do jisté míry odráží to, jak dobře bylo nabízené pracovní místo popsáno. V rámci předvýběru nedochází k porovnávání uchazečů mezi sebou, ale pouze k porovnání uchazeče s požadavky na pracovní místo. Ukazuje se, že komunikace uvnitř i navenek společnosti je důležité téma. Armstrong a Taylor (2017) vidí komunikaci ve společnosti jako důležitou oblast, kterou je zapotřebí sledovat a inovovat. Informace by měly být komunikovány prostřednictvím různých metod tak, aby došlo k zapojení všech zaměstnanců. Díky tomu dochází ke kvalitní informovanosti všech zaměstnanců, kteří mohou přispět nejen novými nápady, ale budou vědět o dění ve společnosti. Autoři uvádějí různé metody komunikace, přičemž se jedná např. o individuální komunikaci, intranet, sociální sítě, nástěnky a emaily. Foot et al. (2016) uvádějí ještě např. kariérní centra na vysokých a středních školách, rádio, televize a školní veletrhy.

Dokumentaci je zapotřebí uchovávat. Systém shromažďování dokumentů se vyvíjí v čase. V počátcích personální činnosti se záznamy vedly pouze v písemné formě. Následovala digitalizace a využívání různých personálních informačních systémů. V současné době existuje provázanost personálních informačních systému, přičemž se využívají propojené systémy na např.:

- cloudová úložiště,
- sociální sítě,
- mobilní aplikace,
- manažerské aplikace (Horváthová a kol., 2016).

I přes srovnatelné schopnosti dvou pracovníků lze často sledovat rozdílnost výkonu stejné činnosti. Rozdílnost je dána odlišnými psychologickými charakteristikami pracovníka.

Rozhodující jsou vrozené dispozice a následně vlivy vnějšího prostředí. Osobnostní profil jedince je v podstatě neměnný. Osobnostní profil je tvořen několika povahovými rysy, přičemž mezi základní patří extroverze/introverze, emocionální stabilita/labilita, sklon ke spolupráci/soupeření, svědomitost/lehkomyslnost a otevřenost/uzavřenost vůči novým zkušenostem (Stýblo a kol., 2011).

### 1.3 Výběr zaměstnanců

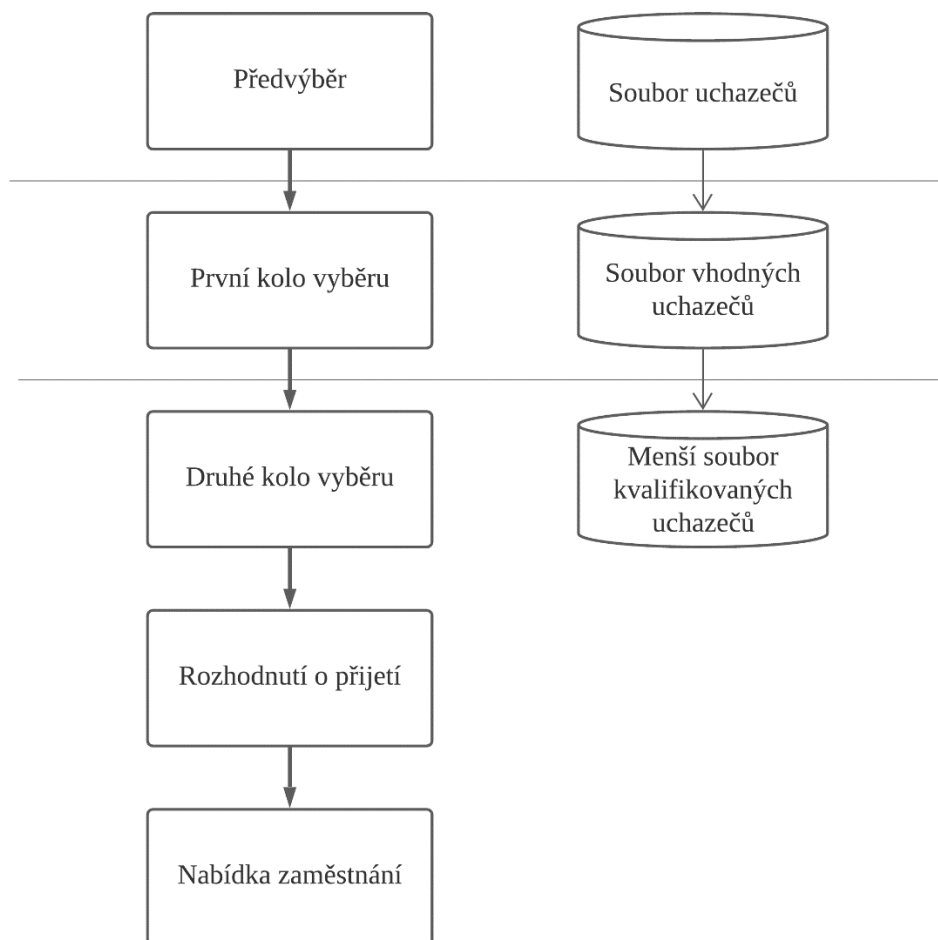
Výběr zaměstnanců spočívá v komparaci profilu uchazečů a požadavků na pracovní místo a optimálním výběru ze všech přihlášených uchazečů. Jedná se o oboustranný proces. Zájemce vybírá společnost a společnost vybírá mezi zájemci. Výběr je ovlivněn různými faktory, např. druhem pracovního místa a rozpočtem na obsazení pracovního místa (Čopíková a kol., 2015).

Koubek (2015) uvádí, že úkolem výběru pracovníků, je zjistit, který z uchazečů, kteří prošli procesem získávání, je na dané pracovní místo pravděpodobně nejlepší. Bude vyhovovat všem podmínkám stanoveným pro pracovní místo, zároveň pozitivně ovlivní pracovní tým a bude disponovat potenciálem k osobnímu rozvoji. Koubek před samotným výběrem nejvhodnějšího uchazeče poukazuje na nutnost vyřešit některé důležité otázky:

- Jaké odborné požadavky budou požadovány po uchazeči na konkrétní pracovní místo. Jedná se o požadavky na formální kvalifikaci (stupeň a obor školního vzdělávání), na druhotné formy (kurzy) a na délku praxe.
- Jakým způsobem bude pracovník prokazovat své odborné požadavky.
- S odkazem na propracovanou specifikaci pracovního místa jsou určeny kritéria a faktory, kterými hodnotíme a předvídáme úspěšnost pracovního výkonu.
- Jaká má být osobnostní způsobilost uchazeče s ohledem na firemní kulturu.
- Jakým způsobem se bude osobnostní způsobilost měřit.
- Může, chce a zapadne, jsou otázky, které by měly být jasně zodpovězeny získanými informacemi.

Samotný proces výběru pracovníků Čopíková a kol. (2015) znázornila pomocí schématu na Obr. 5:. Na rozdíl od Němce a kol., který zahrnuje předvýběr do získávání, uvádí předvýběr ve fázi výběru. Proces předvýběru rozděluje uchazeče do tří skupin. První

skupinu tvoří ti uchazeči, kteří zcela splňují stanovené požadavky. Ve druhé skupině jsou ti, co nesplňují všechny stanovené požadavky, a pro případ, že bude počet uchazečů nízký, budou pozváni k výběrovému řízení. Třetí skupina je označena jako nevhodní kandidáti.



**Obr. 5:** *Proces výběru pracovníků*

Zdroj: vlastní zpracování (Čopíková a kol, 2015)

V rámci prvního, resp. druhého kola výběru se okruh kandidátů zužuje, přičemž k selekci se používají různé metody např. rozhovory, testy aj. resp. výběrový rozhovor a Assessment centrum. Další fází je rozhodnutí o přijetí. Tato fáze představuje finální rozhodnutí, kteří uchazeči z těch, co prošli všemi fázemi, budou vybráni. Poslední fází je konkrétní nabídka zaměstnání vybranému uchazeči a poděkování ostatním, kteří ve výběrovém řízení neuspěli (Čopíková a kol., 2015).

Koubek (2015) uvádí, že v literatuře se prolíná proces získávání a proces výběr, přičemž samotný předvýběr se považuje jednou za část procesu získávání, jindy za část procesu výběru. Specifikuje ve své práci dvě fáze výběru pracovníků. První fází je předběžná fáze, která souvisí s definováním pracovního místa, včetně veškerých požadavků na dané



pracovní místo. Druhá fáze je vyhodnocovací, která započne ve chvíli, kdy je dostatek přihlášených uchazečů. Jedná se o využití různých metod výběru pracovníka. Použitím některých, zpravidla alespoň dvou metod, je vybrán nejvhodnější uchazeč, kterému je nabídnuto pracovní místo. V rámci vyhodnocovací fáze je možné aplikovat všechny vybrané metody na každého uchazeče, v takovém případě hovoříme o komplexním posuzování (kompenzační postup), nebo po každé aplikované metodě můžeme vyřadit ty uchazeče, kteří nesplnili požadovaný výsledek. V takovém případě hovoříme o vyřazovacím postupu. V současné době se uplatňují i smíšené postupy, kdy část metod je aplikována na všechny uchazeče a u dalších metod je sledován jejich výsledek. Autor zmiňuje, že testy osobnosti by měly být využívány pouze jako doplňkový zdroj informací a neměl by rozhodovat primárně o vyřazení uchazeče z výběru na pracovní místo (Koubek, 2015).

### 1.3.1 Metody výběru zaměstnanců

Existuje několik metod výběru zaměstnanců, které se v praxi běžně používají. Přehled používaných metod výběru zaměstnanců ilustruje Obr. 6:. Dále budou vybrané metody výběru zaměstnanců podrobněji popsány.



**Obr. 6:** Přehled používaných metod výběru zaměstnanců  
Zdroj: vlastní zpracování (Bláha a kol., 2013, Němec a kol., 2014)

Cílem výběru zaměstnanců podle Němce a kol. (2014) má být výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání, který je jednak nejlépe způsobilý vykonávat zadanou práci, a zároveň disponuje i dostatečným potenciálem k vlastnímu rozvoji. Běžnými metodami výběru jsou hodnocení životopisu, výběrový pohovor, testování uchazečů, Assessment Centre a zkoumání referencí. Foot et al. (2016) uvádějí stejné metody výběru jako Němec

a kol. (2014), přičemž hodnocení životopisu využívají pro užší výběr. Na základě předem stanovených podmínek, které jsou určeny k pracovnímu místu, mohou z vyššího počtu uchazečů vybrat menší skupinu, která by podstoupila další metody výběru. K pohovoru uvádějí možnost využít telefonickou nebo osobní formu.

Existuje mnoho metod, jak roztřídit kandidáty na vyhovující a nevyhovující. Mezi základní metody a často používané patří zejména analýza životopisu a pohovor. Další metody jsou většinou používány při hodnocení vybraných předpokladů. Analýza životopisu představuje prvotní selekci uchazečů. Prvotní výběr se zaměřuje především na vzdělání a pracovní historii uchazeče. Pracovní historie vypovídá o zkušenostech v daném oboru, a může poukázat i na rizika, např. pracovní nestabilitu (Stýblo a kol, 2011).

Němec a kol. (2014) navíc k hodnocení životopisu uvádí, že je tato metoda vhodná pro předběžný výběr, a současně i pro výběr nejvhodnějšího. V rámci předběžného výběru se provádí selekce toho, který uchazeč splňuje podmínky a může postoupit do další fáze výběru. Hodnocení životopisu představuje základ pro výběrový pohovor.

Koubek (2015) mezi nejčastější metody zahrnuje dotazník, který používá většina větších organizací. Dotazník obsahuje základní informace o uchazeči a v případě přijetí daného uchazeče se zakládá do osobní složky pracovníka. Dotazník je rozšířený i v zahraničí a s rozvojem společností se používá elektronická forma dotazníku. Stejně jako ostatní autoři zahrnuje Koubek životopis mezi nejdůležitější metodu výběru. V životopise je prvořadá informace o vzdělání a praxi, ale dají se vyčíst i další osobnostní charakteristiky uchazeče. Třetí hlavní metodou je autorem uvedena metoda testy pracovní způsobilosti. Součástí testů pracovní způsobilosti jsou i psychologické testy. Obecně se považují testy osobnosti za méně spolehlivé a vypovídající. Např. v USA tento typ testů používá asi jen 6 % organizací, a to pouze pro pozice, které jsou zaměřeny na jednání s lidmi, nebo jejich vedení. Tento typ testů lze považovat za doplňkovou metodu pro výběr pracovníků. Součástí testů pracovní způsobilosti zpravidla bývá:

- test inteligence,
- test schopností,
- test znalostí a dovedností,
- test osobnosti.

I Němec a kol. (2014) uvádějí testování uchazečů jako jednu z metod výběru. Testování dělí na tři skupiny. Testy inteligence, osobnosti a schopností. Testy inteligence zkoumají duševní, resp. intelektuální schopnosti. Testy osobnosti charakterizují osobnost uchazeče. Testy schopností mají za cíl analyzovat výkon uchazeče. Provádění a vyhodnocení testů zpravidla provádí kvalifikovaný psycholog. Armstrong a Taylor (2017) doplňují tři zmíněné testy o zkoušku způsobilosti. Takový test simuluje nějakou konkrétní činnost z pracoviště, kterou se prokazuje uchazečova způsobilost. Foot et al., (2016) uvádějí k testování inteligence tři typy, které jsou relevantní při výběru uchazečů. Jedná se o praktickou inteligenci (zdravý rozum), intuitivní inteligenci (založenou na odbornosti) a emoční inteligenci. Také se autoři zmiňují o vzorovém testu, který spočívá v nějaké konkrétní práci, kterou uchazeč vyhotoví, předvede nebo jinak demonstruje. Také se autoři zmiňují o možnosti kontroly rejstříku trestů, aby si zaměstnavatelé mohli zachovat určitou ochranu.

Testování může být např. fyzické a psychologické. V rámci psychologického testování se používají nejčastěji výkonové testy, kam patří různé typy testů, zaměřující se např. na osobnost, povahu, manažerské a sociální dovednosti (Stýblo a kol., 2011).

Personální výběr podle Pokynu policejního prezidenta („PPP“) č. 231/2016 v hlavě II Čl. 6 odst. 1 písm. a) obsahuje zejména: *„psychodiagnostické posouzení posuzované osoby pomocí psychodiagnostických metod (dále jen „psychologické vyšetření“), které tvoří zejména pozorování, rozhovor, anamnestické vyšetření, analýza objektivních údajů a použití psychologických testových metod.“* A psychologické vyšetření je využíváno podle odst. 2 písm. a): *„ke zjišťování osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v policii (dále jen „zjišťování osobnostní způsobilosti“); součástí zjišťování osobnostní způsobilosti může být přezkumné řízení“.*

Pohovor s uchazečem je další ze základních metod výběru zaměstnance. Aby byl pohovor efektivní, je zapotřebí jej správně připravit. V rámci pohovoru je zapotřebí znát správné odpovědi na otázky z pohovoru, abychom mohli pohovor vyhodnotit. K vyhodnocení pohovoru patří i hodnocení neverbální komunikace. Neverbální komunikace je důležitá, neboť může ukázat další osobnostní charakteristiky, které by v rámci výběru uchazeče nebyly zřejmé (Stýblo a kol., 2011).

Výběrový pohovor představuje optimální metodu výběru zaměstnance. Hodnotí efektivně a komplexně způsobilost uchazečů vykonávat zadanou práci. Pohovor má upřesnit a doplnit

informace uvedené v životopise. Zhodnotit vyzrálост uchazeče, jeho chování a motivaci. Sdílet uchazeči podmínky práce a další informace, které jsou podstatné pro výkon zaměstnání. Pohovor bývá zpravidla strukturovaný, ale používá se i nestrukturovaný. Strukturovaný pohovor má mít připravené otázky i plánované odpovědi, aby bylo možné porovnat skutečné a plánované odpovědi. Nestrukturovaný pohovor má stanovený základní cíl, který se sleduje za pomoci vhodných otázek s přihlédnutím na reakce a vývoj pohovoru (Němec a kol., 2014).

Koubek (2015) uvádí metodu pohovoru jako nejpoužívanější a klíčovou metodu výběru. K tomu, aby byl pohovor efektivní, musí být velmi dobře připravený. Měl by se zaměřit zejména na získání více informací o uchazeči. Ověřit všechny uvedené skutečnosti o uchazeči a zjistit to, co nebylo uvedeno v poskytnutých materiálech. Předat uchazeči informace o pracovní pozici a organizaci. Zejména reálně popsat to, co za práci bude vykonávat. Pohovor může za jistých okolností přinést lepší informace, než testy osobnosti. Pohovor může mít různé formy, např. nestrukturovaný, strukturovaný nebo polostrukturovaný. Nestrukturovaný pohovor není příliš vhodný, neboť umožňuje zejména subjektivní přístup k hodnocení uchazečů, což není dobré. Strukturovaný pohovor je založen na tom, že jsou všem uchazečům kladeny stejné otázky. Odpovědi lze hodnotit objektivně, neboť nehodnocení nezávisí na tom, kdo je hodnotitel. Polostrukturovaný pohovor využívá výhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru.

Stejně jako autoři Koubek (2015), Čopíková a kol. (2015) i Armstrong a Taylor (2017) uvádí pohovor jako jednu z nejnámějších metod. Obdobně jako Koubek dělí pohovor na strukturovaný a nestrukturovaný. Pohovor by měl mít požadovaný obsah, zejména pak odpovědi na připravené otázky. Udržovat dobré vztahy s uchazeči a mít kontrolu nad pohovorem. Určitou volnost v hovoru lze ponechat, ale stále je zapotřebí sledovat téma pohovoru. Ten, kdo vede pohovor, by měl disponovat několika dovednostmi:

- navázat dobré vztahy s uchazeči,
- umět se ptát a naslouchat,
- zachovat logickou návaznost,
- udržet kontrolu a dělat si zápisky.

Jaké otázky položit, aby personalista zjistil emoční inteligenci uchazeče, bylo téma, které zpracoval Business Insider (2021). Patří sem:

1. Kdo Vás inspiroval nejvíce?
2. V případě, že zítra začnete podnikat, jaké tři nejdůležitější hodnoty budou charakterizovat Vaši společnost.
3. V případě, že se podnikání změní, jak oznámíte nové cíle společnosti svým lidem.
4. Získali jste z předchozího zaměstnání trvalé přátelství.
5. Existuje nějaká dovednost, kterou nedisponujete, ale chtěl byste ji umět.
6. Můžete vysvětlit něco, co je považováno za samozřejmost, ale slyšíme o tom poprvé.
7. Jaké jsou tři hlavní důvody Vašeho úspěchu.

Čopíková a kol. (2015) velmi podobně popisuje výběrový rozhovor, který označuje jako základní metodu výběru zaměstnanců. Autoři uvádí, že výběrový rozhovor bude úspěšný v případě, že známe kladně hodnocené odpovědi na připravené otázky a co vypovídají o uchazeči odpovědi na položené otázky. Další metodu zmiňuje výběrové testy, do kterých zahrnuje psychologické testy, které lze rozčlenit např. na výkonové testy a testy osobnosti.

Čopíková a kol. uvádí další metodu Assessment centre, prostřednictvím které se hodnotí skupina uchazečů. Používají se k tomu skupinové i individuální modelové situace a psychodiagnostické testy. K dalším metodám patří např. grafologie, která není považována za relevantní a reference (Čopíková a kol., 2015). Němec a kol. (2014) uvádí, že výběr zaměstnanců metodou Assessment centre je založen na komplexním sledování uchazečů, kteří vykonávají různé předem připravené úkoly. Výsledkem je zjištění odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu uchazeče. Metoda Assessment centre je základem pro metodu Development centre, která se používá pro hodnocení odborné způsobilosti klíčových zaměstnanců. Armstrong a Taylor (2017) k metodě assessment centre uvádí, že se jedná o náročnou, komplexní techniku hodnocení zaměstnanců. Sledují se individuální schopnosti jednotlivců, kteří mohou vykonávat individuální nebo týmové úkoly. Využití této metody je vzhledem k nákladnosti využíváno zejména ve velkých organizacích, a to jak u vyšších manažerských pozic, tak absolventů. Koubek (2015) charakterizuje obdobně jako Armstrong a další metodu Assessment centre jako „*komplexní diagnosticko-výcvikový program*“, který se zaměřuje jak na individuální, tak na skupinové úkoly. Jedná se zejména o testování uchazečů, kteří mají být vybráni do manažerské pozice. Jako hodnotitelé mohou být zvoleni vedoucí pracovníci z dané organizace, pro jejíž pozici se hledá vhodný uchazeč. Případně mohou být hodnotiteli psychologové. Obsah Assessment centre není náhodný, ale

optimálně simuluje skutečné problémy a úkoly v dané organizaci, ve které se pro dané místo hledá uchazeč.

Zkoumání referencí je jedna z dalších metod výběru. Se souhlasem uchazeče může být osloven někdo ze zaměstnání, kdo ho zná. V případě, že se jedná o první zaměstnání, může být osloven jeho učitel nebo spolužáci (Němec a kol., 2014). Koubek (2015) ke zkoumání referencí uvádí, že je tato metoda používaná zejména v USA, kde se jedná o velmi kvalitní zdroj informací. K dalším metodám uvádí Koubek (2015, s. 183) např. lékařské vyšetření, které je obvyklé v případě, že by v rámci pracovního výkonu mohlo dojít ke zhoršení zdraví. Tato metoda je považována za diskriminační. Za nevhodnou metodu je považována i metoda přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu. Metoda spočívá v tom, že se přijme více nejvhodnějších uchazečů, ze kterého se vybere pouze jeden po nějaké době v zaměstnání a s ostatními se ukončí poměr ve zkušební době.

Každá organizace si může libovolně zvolit, jaké metody výběru zaměstnance použije. Vhodnost metod může být určena velikostí organizace, druhem pozice, firemní kulturou a dalšími specifiky. Například pro základní pozice bude dostatečné použít pouze základní metody výběru, např. zkoumání životopisu a pohovor (Koubek, 2015).

## **1.4 Vybraná specifika procesu výběru u zvolené organizace**

V předchozích kapitolách této práce byla popsána teoretická východiska k vybraným procesům řízení lidských zdrojů z obecného pohledu. Dále se bude práce zabývat specifiky procesů u Policie ČR, konkrétně pak u KŘP Libereckého kraje. Jak uvádí Kociánová (2012) metody výběru se mohou měnit v závislosti na typu organizace. Zvolená organizace je specifická tím, že se nejedná o podnik, který realizuje svoji činnost za účelem zisku, resp. zvýšení hodnoty podniku. Některé obecné teoretické postupy nelze aplikovat na vybranou organizaci, neboť to povaha činností a procesů neumožňuje. Obecně lze konstatovat, že pro úkoly policie je zapotřebí zajistit zejména dostatečné množství policistů. Základní požadavky na uchazeče jsou taxativně vymezeny zákonem.

V ustanovení zákona č. 234/2014 Sb. v § 25 odst. 1 jsou vyjmenovány podmínky, které musí žadatel splnit, aby mohl být přijat do služebního poměru. Žadatel musí být státním občanem ČR, případně jiného členského státu EU nebo občanem státu, který je smluvním státem

Dohody o Evropském hospodářském prostoru, dosáhnout věku 18 let, být svéprávný, bezúhonný, dosáhnout požadovaného vzdělání a mít potřebnou zdravotní způsobilost. Požadované vzdělání je určeno maturitním vysvědčením, bez ohledu na obor, v rámci kterého bylo získáno (Zákon č. 234/2014 Sb., 2014).

Čopíková a kol. (2015), Koubek (2015) i Němec a kol. (2014) uvádějí výčet nejpoužívanějších metod výběru zaměstnanců v organizacích. Především zmiňují hodnocení životopisu a pohovor. Tyto dvě stěžejní metody výběru se u zvolené organizace neaplikují. Za nejméně časté uvádějí autoři testování a reference. U Policie ČR jsou stěžejní metody výběru nahrazeny těmi, které autoři považují za nejméně časté. Jedná se zejména o testování. Specifickou formou se aplikuje i metoda referencí. Jedná se o zjišťování dobrého jména v místě bydliště uchazeče. V praxi to znamená, že se vyžadují informace o spáchaných přestupcích na příslušném Městském úřadě.

V rámci výběru zaměstnance se aplikují testy v oblasti fyzické a psychické způsobilosti. Testy jsou popsány závaznými pokyny policejního prezidenta. Jsou určeny centralizovaně a jsou v podstatě neměnné. K určitým změnám došlo v minulosti u testů fyzické způsobilosti. Např. bylo v testování zařazeno plavání.

#### 1.4.1 Test fyzických schopností

Jeden z testů se týká testování fyzických schopností. Podle závazného pokynu policejního prezidenta č. 100/2012 (dále jen „ZPPP č. 100/2012“) ze dne 27. 7. 2012, kterým se provádí některá ustanovení zákona č. 361/2003 Sb., v aktuálním znění, jsou ve 3. části, čl. 3, mimo jiné stanoveny požadavky na tělesnou zdatnost uchazeče k přijetí do služebního poměru (dále jen „testy fyzické způsobilosti“). V čl. 6 se mimo jiné uvádí, že uchazeči, který úspěšně splnil testy, je vystaveno Osvědčení o fyzické způsobilosti uchazeče o přijetí do služebního poměru příslušníka Policie České republiky. Platnost osvědčení je pro uchazeče stanovena na 1 rok.

Testy fyzické způsobilosti jsou složeny ze čtyř jednotlivých testů. Přesný popis jednotlivých testů je uveden v příloze č. 2 ZPPP č. 100/2012, přičemž se jedná se o:

1. Člunkový běh 4 x 10 m, který se provádí tak, že: „*Start (na povel) vedle mety, běží se šikmo mezi metami, meta č. 2 se obíhá, stejným způsobem se vrací zpět a obíhá se*

meta č. 1; třetí úsek se běží přímo, následuje dotek mety č. 2, rychlý obrat a při doteku mety č. 1 se zastavuje čas.“ Bodové ohodnocení je zobrazeno v Tabulka 1: Za každé další zrychlení o 0,2 se připočítá 1 bod.

Tabulka 1: Bodové hodnocení testu – Člunkový běh

Body	Výkon	Body	Výkon
1	16,0	11	11,4
2	15,5	12	11,2
3	15,0	13	11,0
4	14,5	14	10,8
5	14,0	15	10,5
6	13,4	16	10,3
7	12,8	17	10,1
8	12,3	18	9,8
9	11,9	19	9,6
10	11,6	20	9,4

Zdroj: vlastní zpracování (podle přílohy č. 2 k ZPPP č. 100/2012)

2. Klik – vzpor ležmo (opakovaně), má provedení: „*leh na bříše, skrčené paže opřít dlaněmi o zem, špičky prstů v úrovni ramen směřují vpřed, hlava směřuje vpřed. Dopnutím paží v loktech vzpor ležmo. Pokrčením paží v loktech lehkým dotekem hrudniku o podložku a zpět do kliku. Trup je zpríma, pánev se nevysazuje, ani neprohýbá.*“ Bodové hodnocení ukazuje Tabulka 2: Za každé další dva kliky se připočítá 1 bod.

Tabulka 2: Bodové hodnocení testu – Klik – vzpor ležmo

Body	Výkon	Body	Výkon
1	12	11	32
2	14	12	34
3	16	13	36
4	18	14	38
5	20	15	40
6	22	16	41
7	24	17	43
8	26	18	45
9	28	19	47
10	30	20	49

Zdroj: vlastní zpracování (podle přílohy č. 2 k ZPPP č. 100/2012)

3. Celomotorický test, CMT test (opakovaně), 2 minuty, který se provádí „*ze stoje spatného přes dřep do lehu na bříše, zvednout ruce z podložky, přejít zpět opět přes dřep do stoje spatného, dále se pokračuje přes dřep do lehu na napřímená záda, ruce*



se dotknou podložky podél těla a zpět přes sed a dřep do stoje spatného. Za každý přechod do stoje spatného je počítáno jedno provedení cviku.“ Bodové hodnocení uvádí Tabulka 3:, a za každé dva cviky do stoje spatného se přičítá 1 bod.

Tabulka 3: Bodové hodnocení testu – Celomotorický test

Body	Výkon	Body	Výkon
1	12	11	32
2	14	12	34
3	16	13	36
4	18	14	38
5	20	15	40
6	22	16	41
7	24	17	43
8	26	18	45
9	28	19	47
10	30	20	49

Zdroj: vlastní zpracování (podle přílohy č. 2 k ZPPP č. 100/2012)

- Běh na 1000 m, přičemž úkolem je uběhnout uvedenou vzdálenost v co nejkratším čase. Bodové hodnocení je stanoveno v Tabulka 4:. Za každé zrychlení o 5 s se připočítává 1 bod.

Tabulka 4: Bodové hodnocení testu – Běh na 1000 m

Body	Výkon	Body	Výkon
1	6:00	11	4:00
2	5:45	12	3:50
3	5:30	13	3:40
4	5:15	14	3:30
5	5:00	15	3:20
6	4:50	16	3:10
7	4:40	17	3:05
8	4:30	18	3:00
9	4:20	19	2:55
10	4:10	20	2:50

Zdroj: vlastní zpracování (podle přílohy č. 2 k ZPPP č. 100/2012)

Testy jsou koncipovány na zjišťování fyzické síly a vytrvalosti. Stejně jako u nás, tak i v cizích zemích jsou podmínky přijetí k policii shodné pro muže i ženy. Zastoupení žen u Policie ČR je zcela jistě nižší, než zastoupení mužů. Podobnou situaci v zastoupení mužů a žen evidují i další státy. Existuje několik zpráv, ve kterých se uvádí, že ženy mají obecně malé zastoupení u policie. Je to dáno právě fyzickým testováním. V každé zemi je zapotřebí splnit fyzické testy, které mohou být v jednotlivých státech rozdílné. Např. v kanadské

provincii Ontáριο jsou fyzické testy tah figuríny o hmotnosti 170 liber, běhání, lezení a plazení se závaží, ovládání tahových a tlakových strojů, které simulují konfrontaci. Každý rok se hlásí přibližně 5000 uchazečů, z toho je přibližně 500 žen. Ženy mají asi 45% úspěšnost. Muži mají 80% úspěšnost. Ředitel policie v Ontáriu uvedl, že je potřeba zachovat standardy pro výkon služby (Payne, 2018).

#### 1.4.2 Psychologické testování

Dalším z testů je psychologické testování. Ač tato metoda výběru není příliš častá, u vybrané organizace je stěžejní. Psychologické testování probíhá pod dohledem profesionálních psychologů, kteří jsou zaměstnanci KŘP Libereckého kraje. Poskytování psychologických služeb je upraveno v ZPPP č. 231 ze dne 26. 9. 2016 ve znění pozdějších předpisů. V čl. 4 ZPPP č. 231/2016 odst. 1 písm. a) se uvádí, že jednou z činností psychologů je provádění činnosti v rámci personálního výběru. Personální výběr je upraven v ZPPP 231/2016 v Hlavě II, čl. 6, ve kterém se popisuje, co personální výběr obsahuje. Jedná se zejména o psychologické vyšetření, které zahrnuje především pozorování, rozhovor, anamnestické vyšetření, analýza objektivních údajů a použití psychologických testových metod (ČESKO, 2016). Psychologickým vyšetřením se zjišťuje osobní způsobilost, která je předpokladem pro výkon služby u policie s odkazem na ustanovení § 15 odst. 2, § 19 odst. 6, § 79 odst. 2 z. č. 361/2003 Sb. Testování osobnostní způsobilosti předchází vyplnění prohlášení o schopnosti absolvovat vyšetření a informace o zpracování osobních údajů. Po ukončení psychologického vyšetření se posuzovaná osoba může vyjádřit k závěrům. Platnost závěrů z psychologického testování pro potřeby policie je stanovena na 2 roky, výjimečně ji lze zkrátit na 1 rok (ZPPP 231/2016, 2016).

Inovace metod lze zaznamenat i v psychodiagnostice. I přesto, že existují nové metody, psychologové využívají osvědčené metody. V současné době se nové testy často vydávají jak v písemné podobě, tak i v elektronické. Některé metody nelze v současné době vyhodnocovat strojově. Jedná se zejména o projektivní metody, přičemž k jejich vyhodnocení je potřeba psychologa (Svoboda a kol., 2013).

Uchazeč musí vyhovět podmínkám, které jsou nastaveny pro úspěšné absolvování psychologického testování. Vyhláška č. 487/2004 Sb. ze dne 7. září 2004 o osobnostní

způsobnosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, uvádí, že osobní charakteristiky splňuje pracovník, pokud je:“

- a) *intelektově v pásmu průměru nebo vyšším,*
- b) *emočně stabilní,*
- c) *psychosociálně vyzrálý,*
- d) *odolný vůči psychické zátěži,*
- e) *s žádoucí motivací, postoji a hodnotami,*
- f) *bez nedostačivosti v oblasti volných procesů,*
- g) *bez nedostačivosti v oblasti poznávacích procesů,*
- h) *bez nedostačivosti v oblasti autoregulace,*
- i) *bez znaků nežádoucí agresivity a*
- j) *bez psychopatologické symptomatiky“ (ČESKO, 2004).*

Situaci lze ilustrovat na několika příkladech ze zahraničí. V rámci testování se sledují různé charakteristiky. Baterie testů jsou nastaveny tak, aby byly o uchazeči zjištěny všechny podstatné vlastnosti. Testováním se měří intelekt, který musí být v průměrném nebo vyšším pásmu. Uchazeči v České republice mají se splněním této podmínky jisté problémy. Ukazuje se, že policie v anglickém Essexu má obdobný problém s tím, že největší neúspěch svých uchazečů je v oblasti inteligence a znalostí. Přestože jsou testy koncipovány tak, že by je zvládl i 14letý student, zaznamenávají významný neúspěch u dospělých. Testy se týkají matematiky, obecných znalostí, zeměpisu, krátké eseje a inteligenčních testů. V současné době je úspěšnost testů 1:40 (2:40) (*Essex Chronicle*, 2021).

Policie ČR využívá k testování svých psychologů, kteří jsou ve služebním poměru. Odlišné to může být v jiných státech. Policie v americké Minneapolis řešila v roce 2017 problém s psychologickým testováním uchazečů o práci u policie. K psychologickému testování využívala policie externí společnost. V rámci testování bylo hodnoceno 10 specifických oblastí. Patří tam např. týmová práce, odolnost vůči stresu a další. Kromě toho jsou vyslýcháni uchazečovi příbuzní, přátelé, sousedé a bývalí učitelé (Jany, 2017).

Např. v diskuzi ohledně policejního náboru v New Yorku zaznělo, že je zapotřebí změnit způsob výběru nových policistů, ne jejich trénink. Diskuze vznikla zřejmě díky událostem, kdy došlo ke konfliktu policistů a Afroameričanů. Často se stává, že emoce převládnu nad

rozumem a situace může nebezpečně vygradovat. Lidskou povahu nelze změnit, ani ji naučit jiný přístup, proto je zapotřebí změnit způsob výběru budoucích policistů (Harmin, 2021).

## 1.5 Přijímání zaměstnanců

Vybraný uchazeč o zaměstnání se musí rozhodnout, zda nabídku zaměstnání akceptuje, nebo ne. V případě, že s nabídkou souhlasí, je s ním sepsána pracovní smlouva, případně jiný dokument, na základě které bude pro organizaci pracovat. Dále je seznámen s právy a povinnostmi, vázající se k danému pracovnímu místu i organizaci. Na pracoviště by měl být uveden pracovníkem personálního útvaru, kde by si ho měl převzít nadřízený a seznámit ho s ostatními zaměstnanci (Koubek, 2015).

Po uvedení nového zaměstnance na jeho pracovní místo by měla následovat orientace pracovníka. Jedná se o řízený proces, během kterého se zaměstnanec seznámí s úkoly, stylem práce a dalšími informacemi, které potřebuje ke své práci. Pro efektivní orientaci zaměstnance je zapotřebí, aby docházelo k postupnému předávání informací, po částech. Měl by být vytvořen i určitý časový plán (Koubek, 2015). Němec a kol. (2014) k adaptaci zaměstnanců uvádí, že se jedná o formální a neformální adaptaci. Formální adaptace se vyznačuje stanovenými kroky odborného zapracování, a to pod dohledem zkušenějšího zaměstnance. Neformální adaptaci charakterizuje jako spontánní interakce s okolím. Armstrong a Tylor (2017) uvádí, že první seznámení je velmi důležité. V případě, že se adaptace nezdaří, je pravděpodobné, že zaměstnanec odejde. To by bylo pro organizaci finančně náročné.

Kapitola 1 se zabývá literární rešerší v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na výběr zaměstnanců, resp. pracovníků a stručněji na získávání a přijímání zaměstnanců, resp. pracovníků, aby byla zachována logická návaznost. Definuje základní terminologii u vybraných procesů řízení lidských zdrojů. Popisuje metody výběru zaměstnanců a specifika procesu výběru u Policie ČR. Byly představeny metody výběru zaměstnanců, viz Obr. 6:, které jsou používané organizacemi v soukromém sektoru. Policie ČR je specifická organizace a pro výběr policisty na základní útvar se používají odlišné metody. U Policie ČR se používá dotazník, ale v podstatě nemá hlubší význam, neboť se nikterak nehodnotí. Obdobně životopis, u kterého je podstatné pouze dosažené vzdělání. Pro výběr příslušníka k Policii ČR na základní pozici jsou v podstatě důležité pouze testy pracovní způsobilosti

a lékařské vyšetření. V další kapitole bude popsáno aktuální nastavení definovaných procesů.

## 2. Proces získávání, výběru a přijímání příslušníků Policie ČR

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu procesu výběru policistů v konkrétní organizaci. Okrajově se zabývá i procesem získávání a přijímání policistů v dané organizaci. Organizací je Policie České republiky, Krajské ředitelství policie Libereckého kraje (dále jen „KŘP Libereckého kraje“). Je třeba zmínit, že v rámci České republiky je zřízeno 14 krajských ředitelství a další útvary policie. Každé krajské ředitelství je samostatnou účetní jednotkou a vede vlastní personální agendu. Krajská ředitelství mohou mít nastaveny jednotlivé procesy individuálně, avšak musejí dodržovat zákonná ustanovení k náboru nových uchazečů a musejí se řídit pokyny policejního prezidenta (dále jen „PPP“), resp. závaznými pokyny policejního prezidenta (dále jen „ZPPP“).

Vybraná organizace KŘP Libereckého kraje, IČO: 72050501, je organizační složka státu. V současné době má struktura přibližně 1600 zaměstnanců, z toho 1270 policistů a 330 civilních zaměstnanců. Přijímání civilních zaměstnanců probíhá standardním způsobem, kterým se tato práce nezabývá. Přijímání osob do služebního poměru se řídí zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě (ČESKO, 2014). KŘP Libereckého kraje se skládá z Územního odboru Liberec, Územního odboru Česká Lípa, Územního odboru Jablonec nad Nisou, Územního odboru Semily a dalších oddělení v rámci KŘP.

KŘP Libereckého kraje má stanovenou systematizaci centrální autoritou, kterou je Policejní Prezídium. Tabulka 5: ukazuje počet systematizovaných míst pro policisty a pro občanské zaměstnance a skutečný stav k danému období. Občanští zaměstnanci mají rozdílné hodinové úvazky, proto se ukazuje skutečný stav vyšší, než systematizovaný stav, ale součty úvazků jsou nižší, nebo rovny systematizovanému stavu.

Tabulka 5: Vývoj stavu policistů a občanských zaměstnanců KŘP Libereckého kraje

Období	Systemizovaný stav		Skutečný stav		Rozdíl	
	policisté	zaměstnanci	policisté	zaměstnanci	policisté	zaměstnanci
1.1.2021	1410	326	1277	329	-133	3
1.1.2020	1393	310	1256	326	-137	16
1.1.2019	1393	305	1262	327	-131	22
1.1.2018	1342	305	1289	319	-53	14
1.1.2017	1338	298	1318	316	-20	18

Zdroj: vlastní zpracování (interní dokument)

Jak je patrné, počet systematizovaných míst se každoročně navyšoval, kromě let 2019 – 2020, kdy byla systematizace nezměněna. Skutečný stav v jednotlivých letech představuje reálný počet policistů ve služebním poměru. Je zde zřejmý meziroční pokles počtu policistů zařazených na KŘP Libereckého kraje v období 2017 – 2020. K začátku roku 2021 byl zaznamenán mírný nárůst skutečného stavu policistů, ale stále nedosáhl stavu z roku 2018. Oproti počtu systematizovaných míst je skutečný stav -133 policistů a je tedy evidentní, že KŘP Libereckého kraje má silný podstav.

Pro přehlednost jsou prezentována data o přijetí a ukončení do služebního poměru a o příchodech a odchodech na KŘP Libereckého kraje z/do jiného kraje, viz Tabulka 6:. Počet ukončení služebního poměru se pohybuje meziročně přibližně na stejné úrovni. Oproti tomu přijetí do služebního poměru zaznamenává významný meziroční růst. To může být dáno i současnou pandemickou situací. Určitou roli může hrát i stabilita zaměstnání u Policie ČR, která láká v této době více uchazečů. Příchody a odchody z a do jiné personální oblasti prezentuje změnu místa výkonu práce. Zde bude zaznamenán policista, který např. odešel z KŘP Ústeckého kraje do KŘP Libereckého kraje apod.

Tabulka 6: Přehled fluktuace policistů u KŘP Libereckého kraje

	2018	2019	2020
Přijetí do služebního poměru	38	49	69
Ukončení služebního poměru	44	44	46
Příchod z jiné personální oblasti (jiné KŘP)	7	10	20
Odchody do jiné personální oblasti	28	21	22

Zdroj: vlastní zpracování (podle interních podkladů z personálního oddělení)

Z interních podkladů z personálního oddělení KŘP Libereckého kraje vyplývá, že toto oddělení bylo kontaktováno, ať už prostřednictvím osobního kontaktu, webových stránek, nebo jiným způsobem v celkovém počtu 525 osob ke dni 18. 11. 2021. Z toho počtu podalo žádost 249 uchazečů. Do současné doby bylo přijato 81 policistů, přičemž v plánu je přijetí ještě 8 lidí do konce roku 2021. Ukazuje se, že skutečný zájem z těch, kteří kontaktovali policii je přibližně 47%. Z těch uchazečů, kteří podali žádost, bylo a pravděpodobně bude celkově přijato přibližně 35,7 %. Z celkového počtu lidí, kteří kontaktovali policii a následně byli, resp. budou přijati, je úspěšnost asi 17%.

Aktuální informace o náboru jsou uvedeny v Tabulka 7:. Ukazuje se, že v současné době jsou rozpracovány také uchazeči, jejichž řízení začalo v roce 2020. Jedná se celkem o 10 osob, u kterých nábor trvá v podstatě déle než jeden rok. Vzhledem k podmínkám výběru

uchazečů se jedná o uchazeče, kteří z nějakého důvodu neprošli úspěšně testováním. K roku 2021 vyplývá, že je aktuálně rozpracováno 52 uchazečů od 1. 1. 2021.

Tabulka 7: Počet rozpracovaných uchazečů v procesu výběru

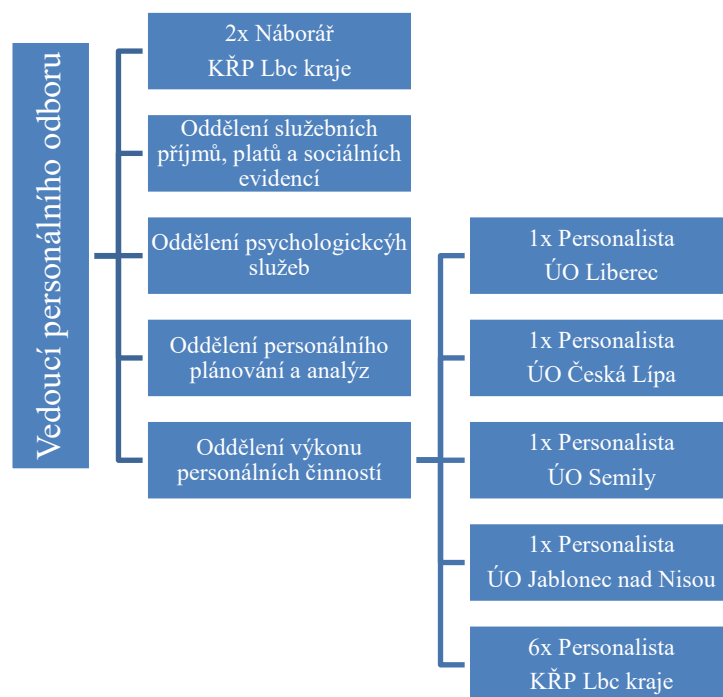
Rok	Územní odbor			
	Česká Lípa	Jablonec nad Nisou	Liberec	Semily
2020	4	2	3	1
2021	11	8	24	9

Zdroj: interní dokument (personální oddělení při KŘP Libereckého kraje)

V roce 2021 ke dni 1. 11. došlo k náboru 81 policistů a očekává se, že celkový počet ke dni 1. 1. 2022 bude 89 policistů. To reálně představuje nárůst skutečně obsazených nových pozic o 20 policistů, pokud zůstanou ostatní ukazatele nezměněny. Pokud by došlo ke skutečnému zlepšení situace o 20 policistů, pak by se aktuální podstav doplňoval více jak 6 let.

Bláha a kol. (2013), představili optimální počet personalistů v závislosti na velikosti organizace (viz kapitola **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**). V případě aplikace jeho myšlenky na organizaci KŘP Libereckého kraje lze odhadnout, že by dle tohoto vztahu mělo mít KŘP ideálně 13 – 14 personalistů. V současné době má oddělení personálních činností 10 personalistů a 1 vedoucího oddělení. V případě vybrané organizace je zapotřebí mít na paměti, že oddělení personálních činností v podstatě vykonává pouze některé personální činnosti. Vybrané organizaci jsou centrálně stanovena systematizovaná místa, včetně jejich popisu pro všechny jednotlivé útvary v rámci KŘP Libereckého kraje. Do nedávna (rok 2019 – 2020) neměl personální útvar žádné zaměstnance v pozici náborář. Tyto pozice vznikly až v době výrazného podstavu na KŘP Libereckého kraje. Přehledně je současná situace na personálním odboru znázorněna na Obr. 7:.





**Obr. 7:** Organigram personálního odboru KŘP Libereckého kraje  
Zdroj: vlastní zpracování

Bláha a kol. (2013) v kap. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** popisují důležitost řízení pracovního výkonu. Ve vybrané organizaci je problematická implementace řízení pracovního výkonu. Na některých organizačních článcích nelze zcela jednoduše hodnotit a porovnávat výkon jednotlivých pracovníků, a to zejména proto, že dva policisté na stejné pozici nevykonávají stejnou práci. Nelze objektivně hodnotit každý přestupek a trestný čin, který má policista zpracovat a určit, kdo jej zpracoval lépe a rychleji.

Tato kapitola představila vybranou organizaci. Poukázala na specifika organizační struktury a stručně popsala personální situaci v organizaci. V přehledu byly zmíněny informace o přijetí a ukončení služebního poměru a stav pro rok 2021.

## 2.1 Současné nastavení procesu získávání

Proces získávání je z velké části řízen centrálně prostřednictvím Policejního prezidia v Praze (dále jen „PP“). Jsou zadávány inzeráty na Úřad práce a na vybrané webové portály. V případě, že se uchazeč zajímá o práci a uvede místo bydliště, nebo výkonu práce, pak je tato odpověď předána příslušnému krajskému ředitelství k dalšímu řízení. Vlastní invence nebo nápady na rozšíření dosahu nábora neexistují. Lokálně se nevyužívají žádná sociální média. Taktéž se nerealizují žádné lokální náborové kampaně. Další možnost uchazeče je

jeho osobní návštěva okresního nebo krajského ředitelství, kde s ním provede pohovor personalista. Doporučení současného policisty bylo méně časté, přestože tato doporučení byla finančně ohodnocena. Spolupráce se vzdělávacími institucemi se řešili samostatně. KŘP Libereckého kraje spolupracuje se třemi školami v rámci odborné praxe. Jiná spolupráce není realizována.

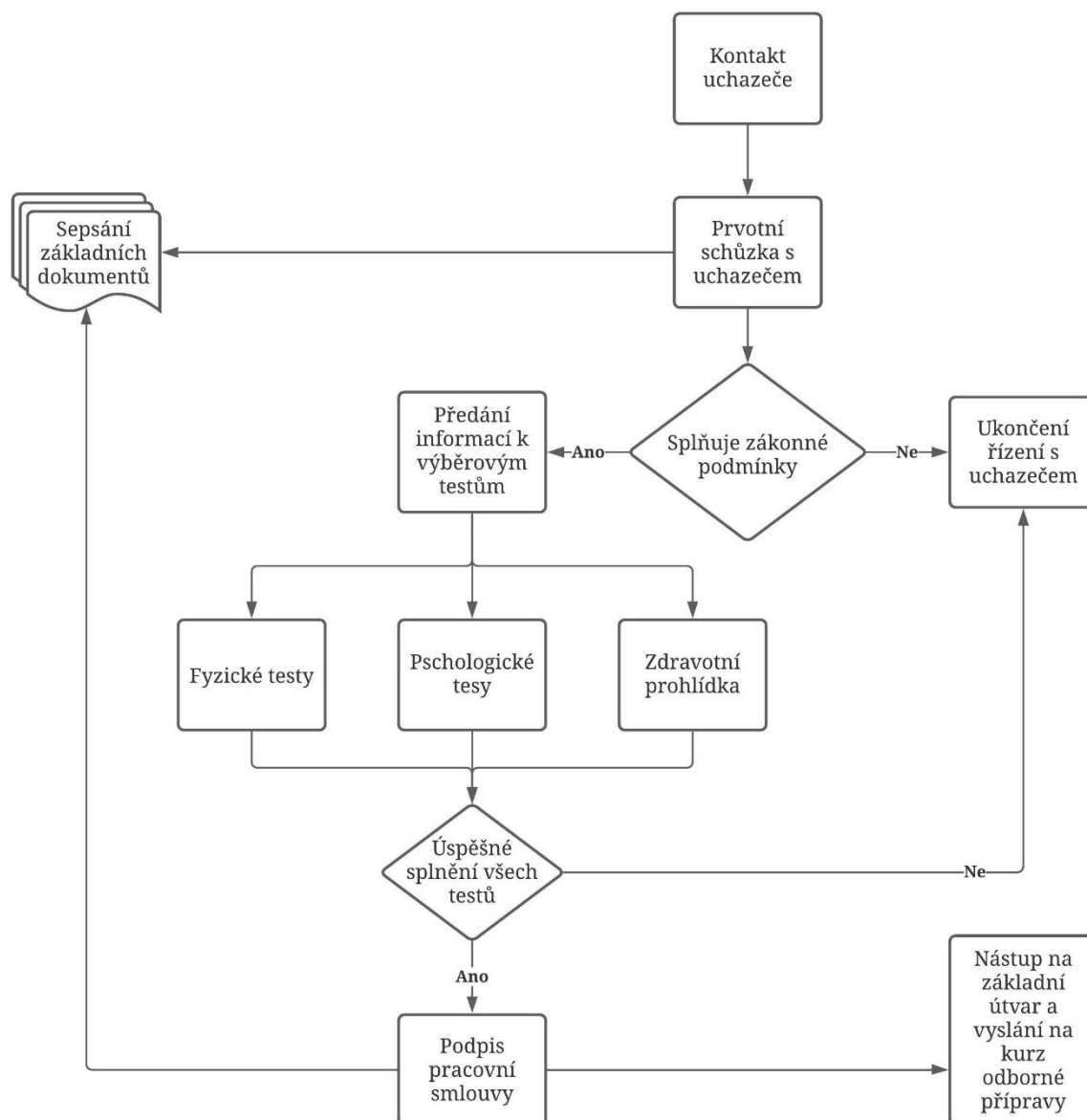
Dále jsou využívány sociální sítě v online prostoru. Veškeré sociální sítě jsou centralizovaně řízeny PP. Veškerá grafika, která je použita pro nábor, je schválena PP a nelze se od ní odklonit. Na vyžádání lze provádět úpravy pro místní potřeby, které se řeší prostřednictvím informačního systému ETR (Elektronické trestní řízení), kde se zaeviduje požadavek, který se odešle na PP. V odpovědi je zaslána vyhotovená individuální grafika, kterou lze používat. Doménu [www.policie.cz](http://www.policie.cz) spravuje PP, přičemž v odkaze nabídky a zakázky je odkaz volná místa. Tento odkaz vede na stránky zabývající se nábořem. Tam se uchazeč dozví v podstatě veškeré informace, které jsou důležité pro rozhodnutí, zda se o místo u policie ucházet. Velmi přehledně je zpracovaný i kontaktní formulář s výběrem mimo jiné 14 krajských ředitelství, kde může uchazeč nastoupit do výkonu. Součástí jsou i profesionálně zpracovaná videa. Policie využívá sociální sítě Facebook, Instagram, Twitter a Youtube, přičemž odkazy na tyto sítě jsou uveřejněny na doméně [www.policie.cz](http://www.policie.cz) (PČR, c2021b).

## **2.2 Současné nastavení procesu výběru**

Výběr uchazečů probíhá v několika fázích. První fází představuje předvýběr. V popsané organizaci lze uchazeče rozdělit pouze do dvou skupin. První skupina, která splňuje zákonem stanovené podmínky a druhá, která je nespĺňuje. Prostřední skupina, která je popsána v teoretické části, u popsané organizace neexistuje. Je to dáno právě taxativně vyjmenovanými podmínkami. V případě jejich splnění je každý takový uchazeč v první skupině, která pokračuje k dalším kolům výběru. Kdo podmínky nespĺní, pak se jakékoliv další řízení ukončí.

Z obecně platného procesu výběru uchazečů, který je znázorněn na Obr. 5., byl tento postup aplikován do prostředí státní organizace Policie ČR, viz Obr. 8:. Proces výběru uchazeče u Policie ČR byl doplněn o kontaktování uchazeče a nástup na základní útvar, viz Obr. 13:. Prvotní schůzce s uchazečem předchází kontakt ze strany zájemce. Často je zájemce již dopředu informován od svých známých, kamarádů nebo v rámci nějakého náborového

programu. Zřídka kdy se přihlásí uchazeč, který by nesplnil zákonem stanovené podmínky. V případě, že se tak stane, personalista mu sdělí, že nesplňuje podmínky dané zákonem a řízení se ukončí. U těch, kteří nesplní podmínky vzdělání a mají pouze výuční list, je navrženo, že se mohou zkusit ucházet o práci např. u vězeňské služby.



**Obr. 8:** Proces výběru uchazeče u Policie ČR  
Zdroj: Vlastní zpracování

V prvním kole výběru je používána metoda testování. Jedná se o test fyzických schopností, psychologické testování a test zdravotní způsobilosti. Po úspěšném absolvování je uchazeč přijat k Policii ČR na základní útvar a vyslán na kurz odborné přípravy. Každý uchazeč musí úspěšně projít každým testem, lze tedy obecně konstatovat, že na pořadí testů nezáleží. S ohledem na náročnost a hospodárnost se test zdravotní způsobilosti provádí až po

úspěšném splnění fyzických a psychologických testů. Fyzické a psychologické testování může proběhnout v jakémkoliv pořadí. Fyzické testy lze provádět opakovaně, oproti tomu psychologický test lze provést pouze jednou. Stejně tak test zdravotní způsobilosti je prováděn pouze jednou.

V rámci prvotní schůzky s uchazečem jsou předloženy všechny informace ohledně práce u Policie, možnosti zařazení a současně informace o způsobu výběru, resp. testování uchazeče. S uchazečem jsou sepsány dokumenty. Jedná se zejména o čestné prohlášení, záznam nebo prohlášení, ve kterém se uvádí, že uchazeč:

- nebude v době přijetí do služebního poměru členem žádné politické strany nebo politického hnutí a nebude vykonávat žádnou činnost v jejich prospěch a současně nebude vykonávat žádnou živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost, nebude členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob,
- bere na vědomí, že důvody nepřijetí do služebního poměru se neoznamují a osobní údaje budou uchovány po dobu tří let, poté budou zničeny,
- je plavec, vlastní řidičské oprávnění skupiny B a není tetován na viditelném místě svého těla, obličeje a krku, paže od krátkého rukávu dolů,
- byl seznámen s podmínkami přijetí do služebního poměru příslušníka Policie ČR,
- je pojištěn u konkrétní zdravotní pojišťovny,
- byl seznámen s možností úrazového pojištění s vykonáním prověrek z fyzické zdatnosti v rámci přijímacího řízení,
- souhlasí, aby vyšetření na toxikologii bylo sděleno řediteli KŘP Libereckého kraje,
- nebyl v posledních 5 letech pravomocně uznán vinným z přestupku či jiného správního deliktu a ani v současné době není vedeno žádné přestupkové řízení,
- bere na vědomí, že v rámci toxikologického řízení je uchazečka povinná předložit výsledek odborného gynekologického vyšetření,

Prvotní schůzka s uchazečem probíhá převážně na okresním ředitelství policie, tzn. v České Lípě, Liberci, Semilech, Jablonci nad Nisou (pro Liberecký kraj). Některé schůzky jsou realizovány i hromadně v rámci KŘP Libereckého kraje. Na takové schůzce je uchazečům přehráno náborové video, které v podstatě nahrazuje povídání personalisty o možnostech zařazení a dalších informacích. Po zhlédnutí videa je možnost klást dotazy a následně jsou sepsány výše uvedené dokumenty a současně sepsány, nebo předány další dokumenty, ke kterým patří:

- záznam o předběžném pohovoru s uchazečem do služeb Policie ČR,
- žádost o přijetí do služeb Policie ČR,
- výpis ze zdravotnické dokumentace,
- pokyny k předběžné lékařské prohlídce.

V případě organizování personalistou probíhá schůzka formálně, po seznámení se se zákonnými podmínkami, stručným shrnutím jaké výhody policie poskytuje, jsou sepsány listinné podklady, které jsou následně odesílány na personální oddělení KŘP Libereckého kraje. Uchazeč je dále kontaktován ze strany KŘP Libereckého kraje, přičemž je s ním domluven termín na informativní schůzku v Liberci. Po schůzce jsou s uchazečem komunikovány termíny na fyzické testy konané v Jablonci nad Nisou, případně na psychologické testy konané v Liberci.

## **2.3 Výběrové testy**

V současné době se provádějí tři části testů. Test fyzických schopností, psychologický test (nebo taky test osobnostní způsobilosti) a test zdravotní způsobilosti. Termíny testů jsou uchazeči sděleny s dostatečným předstihem prostřednictvím telefonického hovoru, emailem nebo sms zprávou.

Test fyzických schopností má neomezený počet opakování. V případě neúspěchu může uchazeč tento test opakovat. Test osobnostní způsobilosti lze provést pouze jednou a výsledek je platný po dobu dvou let. Zdravotní způsobilost se provádí jednou, bez stanovení délky platnosti.

### **2.3.1 Test fyzických schopností**

Testy fyzických schopností se realizují v Jablonci nad Nisou (případně v Liberci) pro celé KŘP Libereckého kraje. Zkoušející jsou zařazeni na odbor služební přípravy. Pro testování a udělení osvědčení způsobilosti jsou proškoleni a samotného testování se mohou účastnit zkoušející z jakéhokoliv okresního ředitelství.

Z každého jednotlivého testu je zapotřebí získat minimálně 6 bodů a v celkovém součtu je zapotřebí získat minimálně 36 bodů. V případě, že uchazeč nesplní hranici 6 bodů pro

jednotlivé testy, automaticky se hodnotí jako neúspěšný, a to i přesto, že by dosáhl celkového součtu bodů 36.

Mezi uchazeči se nedělají rozdíly v pohlaví a bodové hodnocení je platné pro všechny. Ze zkušeností je zřejmé, že největší problém mají ženy s úspěšným absolvováním testu Klik – vzpor ležmo. Provést technicky správně 18 opakování je často nad síly některých uchazečů. Je obvyklé, že uchazeč fyzické testy opakuje. Běžná doba objednání na fyzické testy od prvotní schůzky jsou 2 – 4 týdny.

### 2.3.2 Psychologické testování

Testování osobnostní způsobilosti probíhá vždy v jednom dni a účastní se ho max. 4 uchazeči. Probíhá ve vyšetřovně, částečně na počítačích a částečně „tužka – papír“. Na počítačích jsou vyplňovány 2 baterie testů. První část trvá 2 – 2,5 hodiny a druhá část 1 – 1,5 hodiny. Další baterie testů jsou vyplněny písemně. Písemná baterie trvá přibližně 2 hodiny. Součástí vyhodnocení testů je rozhovor s psycholožkou, který trvá průměrně 30 minut. Baterie testů se skládá z výkonových testů, osobnostních dotazníků a projektivních metod. Závěr je posílán poštou do několika dnů. Uchazeči pak mají možnost využít zpětnou vazbu, aby se dozvěděli podrobné výsledky.

Z výroční zprávy Oddělení vedoucího psychologa, Policejní prezidium České republiky vyplývá, že na KŘP Libereckého kraje bylo provedeno 232 zjišťování osobnostní způsobilosti v roce 2020, 165 v roce 2019, 99 v roce 2018 a 131 v roce 2017 pro přijetí do služebního poměru. Úspěšnost u zjišťování osobnostní způsobilosti se v Libereckém kraji dlouhodobě pohybuje okolo 50 %. Běžná doba objednání na psychologické testy od prvotní schůzky jsou 4 týdny.

V rámci celorepublikové statistiky bylo provedeno celkem 4622 zjišťování osobnostní způsobilosti v rámci 14 krajských ředitelství. Způsobilost byla zjištěna u 52,4 % testovaných osob. V rámci KŘP Libereckého kraje bylo testováním zjištěno 121 osob způsobilých a 113 osob nezpůsobilých, což představuje 51,7% úspěšnost. Nejčastějším důvodem neúspěchu u testování osobnostní způsobilosti je v sestupném pořadí podle odstavce a), d), c), h), b), e), g), i), f), j). Nezpůsobilost podle odstavce a) byla v 60 % důvodem k zamítnutí uchazeče, podle odstavce d) byla v 12 % důvodem k zamítnutí uchazeče. U ostatních odstavců se jednalo o hranici pod 10 %.

### 2.3.3 Zdravotní způsobilost

Zdravotní způsobilost je zkoumána na odborných pracovištích v krajské nemocnici v Ústí nad Labem. Uchazeč si nejprve musí zajistit výpis ze zdravotní dokumentace od svého obvodního doktora, dále zprávu od zubaře a u žen je potřeba zprávu z gynekologie. Uchazeči je předán listinný podklad, kam vyplňují doktoři, jednotlivých odborných pracovišť nemocnice, své výsledky. Se všemi podklady se uchazeč dostaví ke smluvnímu doktorovi při KŘP Libereckého kraje, který posuzuje výsledky ze všech odborných pracovišť a zpráv od doktorů a rozhodne, zda je osoba způsobilá k výkonu služby, či nikoliv. Běžná doba objednání na vyšetření ve zdravotnickém zařízení od úspěšného absolvování fyzických a psychologických testů jsou více jak 4 týdny.

## 2.4 Praxe škol a kempy

V současné době jsou uzavřené smlouvy o praxi se třemi středními školami, které mají bezpečnostně právní obor. Praxe se mimo jiné týká i seznámení se všemi útvary policie, které nabízí Policie ČR. V rámci praxe jsou studenti rozděleni na útvary pořádkové policie, kde sbírají zkušenosti. Součástí praxe je i vykonání testu fyzických schopností. Během praxe jsou se studenty vedeny diskuze ohledně možnosti nástupu k policii.

Kemp je realizován ve 3 pracovních dnech jednou za rok v období září/říjen (z důvodu platnosti 1 rok od získání certifikátu). Ubytování a strava zajištěna. Kemp je pro 20 – 25 lidí. V rámci kempu je fyzická příprava a vykonání testu fyzické zdatnosti. Střelby na střelnici v obci Břehyně, simulace pátrací akce, noční zaměstnání. Po celou dobu jsou přítomni psychologové, kteří sledují reakce jednotlivců a připravují hrané scénky. Psychologické testování se neprovádí.

Nebylo zjištěno, že by se se studenty dále pracovalo. Např. kontaktováním v době před, resp. po absolvování maturity s nabídkou možnosti práce u policie. Po absolvování maturity mají možnost se sami ucházet o práci u policie, a buď mají úspěšně složené fyzické testy, nebo ne.

## 2.5 Současné nastavení procesu přijímání

Pokud uchazeč splní veškeré podmínky, tj. zákonem taxativně vyjmenované podmínky, fyzické testy, psychologické testy, zdravotní způsobilost a souhlasí s nástupem k Policii ČR, pak je uchazeči vydáno rozhodnutí o přijetí do služebního poměru. Současně je zařazen na služební místo podle systematizace. Obvykle nastoupí na základní útvar a po několika dnech až týdnech je rozkazem vyslán na studijní pobyt v kurzu „Základní odborná příprava“.

Nejprve se jedná o tzv. „nástupní přípravu“, která představuje školení ke služební zbrani a trvá 3 týdny (21 dnů). Součástí této přípravy je i fyzická příprava, základní sebeobrana a použití donucovacích prostředků. Školení pro KŘP Libereckého kraje obvykle probíhá ve Školním policejním středisku Ústí nad Labem. Do tohoto střediska zajišťuje dopravu vysílající Územní odbor. Po ukončení tohoto školení se vrací zpět na základní útvar a znovu v rádech dnů jsou rozkazem vysláni na další část základní odborné přípravy, která je pojmenovaná jako „odborná výuka I“. Tato část trvá 5 měsíců a vykonává se zpravidla v Praze, nebo Brně. Následuje další část, a to řízená praxe, která trvá 2 měsíce. Poslední část základní odborné přípravy je vykonávána v Praze, nebo Brně, přičemž trvá 1 měsíc. Závěrem se skládá komplexní zkouška a policista se vrací na svůj základní útvar.

V minulosti docházelo k různým změnám v délce základní odborné přípravy. Bez nástupní přípravy byla doba studijního pobytu v minulosti 12 měsíců. V době pandemie se doba studijního pobytu zkrátila na 9 měsíců a některá výuka se přesunula do online prostoru. V současné době lze jen těžko odhadnout, jak bude vypadat budoucí odborná příprava s ohledem na vývoj situace ve společnosti.

Obecně lze říct, že po jednom roce od nástupu k policii je nový policista pouze na základním útvaru a vykonává činnost podle popisu systematizovaného pracovního místa. Služební poměr je uzavřen na dobu určitou, a to 3 roky. Po této době skládá policista zkoušky, po jejichž splnění je mu služební poměr prodloužen na dobu neurčitou. Služební zkoušku lze opakovat a její nesplnění nemusí automaticky znamenat ukončení služebního poměru.



## 2.6 Komparace procesu výběru v organizaci v soukromém sektoru a u Policie ČR

Popisovaná organizace KŘP Libereckého kraje je státní rozpočtová organizace. Spadá do celkové struktury Policie ČR, přičemž v některých ohledech je autonomní. V úzkém pohledu personálních otázek má KŘP Libereckého kraje volnost při výběru a obsazování jednotlivých pracovních míst. Na druhou stranu systematizace je dána nejvyšším článkem vedení na PP. Popis každého pracovního místa je centrálně definovaný.

Teoretická východiska jsou v obecném pojetí spíše spojena s podnikající organizací v soukromém sektoru. Autoři popisují zejména více kolové třídění uchazečů. Kladou důraz především na předvýběr a pohovor. Naopak výjimečně jsou používány metody testování, zejména pak testování osobnostní charakteristiky. Někteří autoři poukazují na to, že by testování osobnostní charakteristiky mělo být pouze doplňkové. V běžné praxi obvykle nedochází k přijímání většího počtu zaměstnanců v krátké době. Převážně se jedná o obsazení jednoho konkrétního místa, na které se hlásí vyšší počet uchazečů. Tito uchazeče pak personalista třídí podle kritérií a vede pohovory a využívá další metody výběru. Nakonec zpravidla vybere jednoho uchazeče, který splnil všechny požadavky lépe, než ti ostatní. U policie k takovému postupu pro obsazení služebního místa nedochází. Personalista nezkoumá ani nezjišťuje žádné podrobnější informace. Vede pouze jakýsi kvazipohovor, nestrukturovaný, bez zájmu zjistit, jaké jsou další vlastnosti uchazeče, jeho „soft skills“, apod. Ukazuje se, že policista častěji než fyzické vlastnosti upotřebí při práci umění vyjednávat, empatii a další dovednosti, kterými může předejít vyhrocení situace.

Samotné srovnání procesu výběru podnikající organizace v soukromém sektoru a Policie ČR je obtížné. V soukromém sektoru existuje nespočet různorodých organizací. Ve srovnání jsou vybrány pouze ty metody, které se týkají především výběru uchazečů na základní pozici. Je zapotřebí rozlišit, které metody výběru se u Policie ČR používají, a které mají vliv na přijetí, resp. nepřijetí do služebního poměru. Tabulka 8: ukazuje přehled vybraných metod výběru zaměstnance, které se aplikují v soukromém sektoru a u Policie ČR. Z teoretických poznatků vyplývá, že v soukromém sektoru je nejvíce vypovídající výběrový pohovor, testy pracovní způsobilosti, zkoumání životopisu. U Policie ČR lze jednoznačně konstatovat, že např. zkoumání životopisu se provádí vždy, ale pouze s cílem zjistit, zda má uchazeč střední vzdělání s maturitou. Žádné další údaje z životopisu se nehodnotí. Testy pracovní

způsobilosti lze v soukromém sektoru vidět např. v testování znalostí cizího jazyka, práce na počítači apod. Tyto testy se pro základní pozice používají velmi málo. Naopak u Policie ČR je testování hlavní metoda. Jedná se o psychologické a fyzické testování. Výběrový pohovor se u Policie ČR v podstatě neprovádí. Ohledně referencí lze uvést, že u Policie ČR se zkoumá dosavadní způsob života v místě bydliště, což lze považovat za určitou formu reference. Lékařské vyšetření je další metoda výběru policisty, která jednoznačně ovlivňuje rozhodnutí o přijetí. V soukromém sektoru se lékařské vyšetření provádí, např. u výrobní společnosti, kde se používají některé nebezpečné látky.

Tabulka 8: Srovnání metod výběru zaměstnance

Metody výběru zaměstnance	Intenzita využití metod výběru		
	Podnikající organizace v soukromém sektoru	Policie ČR	
		Použití	Vliv na rozhodnutí
Dotazník	Často např. u dělnických pozic	Vždy	Ne
Zkoumání životopisu	Často	Vždy	Ne
Testy pracovní způsobilosti	Zřídka	Vždy	Ano
Výběrový pohovor (rozhovor)	Často	Ne	Ne
Zkoumání referencí	Výjimečně	Vždy	Ano
Lékařské vyšetření	Pouze u specifických pozic	Vždy	Ano

Zdroj: vlastní zpracování

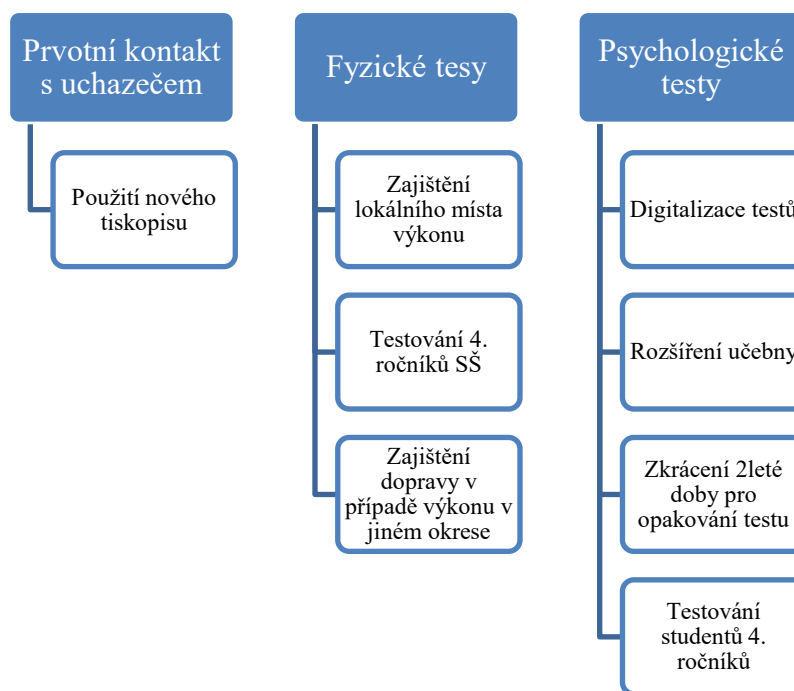
Obecně u Policie a jiných ozbrojených složek, jsou v rámci přijímání do služebního poměru, upřednostňovány právě testové metody. U uchazeče ani tak nezáleží na znalostech a jakého vzdělání, v jakém oboru dosáhl. Podstatné je pouze, zda získal středoškolské vzdělání s maturitou. Ani na zkušenostech, jakou má praxi, pokud se nejedná o zpětvzetí policisty do služebního poměru. Případně může mít praxe u jiného ozbrojeného sboru (např. vězeňská služba, hasičský záchranný sbor). To má vliv na výši příjmu, neboť se praxe u těchto sborů započítává do odpracovaných let. Vzhledem k dlouhodobému podstavu je k policii přijat každý, kdo úspěšně absolvuje testování a chce nastoupit do služebního poměru. Z důvodu podstavu a neobsazených systematizovaných míst probíhá nábor kontinuálně. V případě naplnění všech systematizovaných míst na popisovaném KŘP Libereckého kraje, může být uchazeči nabídnuta možnost nastoupit do služebního poměru v rámci jiného KŘP.

Policie ve valné většině pro obsazování tarifních tříd 3. a vyšších využívá interních zdrojů. Výjimečně může dojít k tzv. „bočnímu vstupu“, kdy je uchazeč přijímán do vyšší tarifní třídy, a to pouze pro specifické znalosti v určitém oboru. To omezuje zájem starších uchazečů. Proto se proces získávání musí zaměřit právě na mladší skupinu, ideálně osoby 4. ročníků, těsně před, resp. po maturitě. U podnikajících organizací v soukromém sektoru

se upřednostňuje zejména vzdělání v oboru a praxe. Pro středoškoláka a vysokoškoláka hlásících se k policii neexistuje v rámci náboru žádný rozdíl. Na oba je pohlíženo stejným způsobem, žádný z nich není upřednostněn a výsledek řízení se odvíjí právě od testů. Současně platové zařazení a veškeré další bonusy jsou v podstatě ekvivalentní u obou. V soukromém sektoru by s vyšší pravděpodobností byly patrnější rozdíly.

### 3. Návrhy na zlepšení procesu výběru u KŘP Libereckého kraje

V této kapitole jsou představeny návrhy, kterými by se mohl proces výběru u KŘP Libereckého kraje zefektivnit. Systém testování je z hlediska časové náročnosti velmi zdoluhavý. Mezi realizací jednotlivých testů bývá zpravidla několika týdenní mezera. Stává se, že uchazeč ukončí řízení z důvodu toho, že si najde jiné zaměstnání. U společností zabývajících se podnikatelskou činností je výběrové řízení na základní pozice realizováno v rámci několika málo dní. Je zapotřebí urychlit proces výběru, aby uchazeči „neutíkali“ jinam. Zároveň by zkrácení času procesu výběru mohlo přilákat i další uchazeče, kteří hledají rychlý nástup do pracovního poměru.



**Obr. 9:** Přehled návrhů na zefektivnění výběru uchazečů k Policii ČR  
Zdroj: vlastní zpracování

Byly vytvořeny návrhy, viz Obr. 9:, které mohou zefektivnit proces výběru a současně přilákat vyšší počet uchazečů o práci u Policie ČR. Aby byla zachována logická návaznost, bude v rámci procesu získávání představen návrh vytvořit neformální setkání s uchazečem. Cílem tohoto neformálního setkání je zajistit vyšší počet uchazečů, vytvořit kontakty a předat informace o reálné práci u policie s důrazem na dobré jméno Policie ČR. Z neformální schůzky může vzejít prvotní kontakt, který by mohl být urychlen novým

tiskopisem, neboť starší tiskopisy již nejsou moderní a obsahují opakující údaje, které působí neprofesionálně. U fyzických testů se pak jedná o návrh spojený s ušetřením nákladů a času uchazeče a urychlení celého testování. Zajištění prostoru v okresním městě, případně zajištění dopravy mimo okres může být pro každého uchazeče úspora času, prostředků a také ukázka toho, že má policie zájem o každého uchazeče. Testování 4. ročníků pak přináší urychlení testování, případně se neúspěšní studenti mohou připravit do doby, než budou mít maturitní zkoušku. V rámci psychologického testování se uvažuje zejména o urychlení, nikoliv o ulehčení testování. Digitalizace, případně rozšíření učebny může přinést zjednodušení a urychlení hodnocení. Testování studentů 4. ročníků v prostředí školy může být přínosné tím, že se bude testovat širší skupina lidí. Z testované skupiny lze očekávat větší počet úspěšných studentů, se kterými lze dále pracovat. Zkrácení 2leté doby pro opakování testů v případě neúspěchu je sice v současné době zakotveno v zákoně, ale tento institut se využívá velmi ojediněle. Zkrácení doby by mohlo mít motivační vliv pro osoby, které neuspěly, neboť je zřejmé, že po 2 letech se vrací velmi malé procento těch, kteří jednou neuspěli.

### **3.1 Analýza nákladů zaměstnavatele**

Hodnocení celkové ekonomické náročnosti pro zaměstnavatele na realizaci návrhů na zefektivnění procesu výběru a získávání vychází z hrubé mzdy zaměstnance, ke které jsou připočteny náklady na sociální a zdravotní pojištění. Sociální pojištění placené zaměstnavatelem je v současné době 24,8 % z hrubé mzdy. Zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem je v současné době 9 % z hrubé mzdy. Pro KŘP Libereckého kraje jsou systematizovány 2 pozice psychologa v 8. platové třídě pro policistu. Pro personalistu je systematizovaná 1 pozice na každém Územním odboru. Na KŘP Libereckého kraje jsou dále systematizovány pozice pro náboráře, kteří v současné době zajišťují agendu přijatou od personalistů, plánují fyzické testy, psychologické vyšetření a domlouvají termíny pro zdravotní prohlídku uchazečů. Pozice náboráře na KŘP Libereckého kraje je v 6. platové třídě. Územní odbory mají pouze pozici 1 personalisty, žádné náboráře.

Pro reálné ekonomické zhodnocení aplikace návrhů na zefektivnění procesu získávání a výběru uchazečů je zapotřebí uvést, jaká je cena práce policisty a občanského zaměstnance. Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů pro rok 2021 podle NV č. 336/2019 Sb. je uvedena v Tabulka 9:.. Původní tabulka obsahuje tarifní třídy 1 až 11.

Prezentovaná tabulka je upravena a platové třídy 1 – 3 byly záměrně vynechány, neboť v takové platové třídě je vedený policista, který prochází základní odbornou přípravou, případně je krátce na svém útvaru. Platové třída 8 a vyšší jsou určeny pro policisty zařazené na krajském ředitelství a celorepublikových útvarů (ČESKO, 2019).

Tabulka 9: *Stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů (r. 2021)*

Tarifní stupeň	Tarifní třída	4	5	6	7	8
1	do 3 let	24 130	26 060	28 140	30 380	32 840
2	do 6 let	24 980	26 970	29 140	31 480	34 020
3	do 9 let	25 850	27 920	30 180	32 600	35 240
4	do 12 let	26 770	28 910	31 240	33 770	36 500
5	do 15 let	27 720	29 940	32 350	34 980	37 820
6	do 18 let	28 700	31 000	33 520	36 230	39 180
7	do 21 let	29 720	32 120	34 710	37 540	40 590
8	do 24 let	30 770	33 260	35 970	38 900	42 060
9	do 27 let	31 880	34 450	37 260	40 300	43 580
10	do 30 let	33 010	35 700	38 600	41 740	45 150
11	do 33 let	34 210	36 980	39 980	43 270	46 800
12	nad 33 let	35 430	38 310	41 430	44 830	48 520

Zdroj: vlastní zpracování (interní dokument)

Pro náboráře, zařazeného na Územním odboru, jsou uvažovány tarifní třídy 4 – 7. Pro zjednodušení nebylo uvažováno o policistech, kteří mají praxi do 6 let a současně nad 30 let. Byl určen průměr všech zbývajících hodnot, který je 33.050,- Kč. Což představuje při odpracování 160 hodin měsíčně částku cca 206,5 Kč za hodinu. Pro policisty zařazené na odboru služební přípravy platí 6. tarifní třída. Byl vypočítán průměr celé tarifní třídy dělené 160 hodinami, přičemž výsledkem je částka přibližně 215 Kč za hodinu. Pro psychology platí zařazení do 8. tarifní třídy. Průměr ze všech tarifních stupňů v 8 tarifních třídě je 40.192,- Kč, přičemž hodinová sazba je 251,2 Kč. Reálně může být tato částka vyšší. K základnímu tarifu jsou zpravidla připočítávány další složky platu, které se mohou lišit jak od krajských ředitelství, tak i od útvarů v rámci jednoho krajského ředitelství. Nicméně tato částka je platná pro všechny, očištěna od všech dalších složek.

Tabulka 10: Stupnice základních tarifů pro občanské zaměstnance (r. 2021)

Tarifní stupeň		9	10	11
1	< 1	19 730	21 260	22 980
2	< 2	20 400	22 010	23 780
3	< 4	21 130	22 800	24 660
4	< 6	21 870	23 610	25 510
5	< 9	22 640	24 440	26 410
6	< 12	23 430	25 290	27 360
7	< 15	24 290	26 200	28 340
8	< 19	25 140	27 120	29 340
9	< 23	26 020	28 100	30 380
10	< 27	26 960	29 090	31 470
11	< 32	27 920	30 150	32 610
12	> 32	28 920	31 240	33 790

Zdroj: vlastní zpracování (interní dokument)

Tabulka 10: představuje platy občanských zaměstnanců, kteří pracují u Policie ČR. Mezi občanské zaměstnance patří personalista, který je zařazen do 9. – 11. třídy. V rámci diplomové práce je uvažováno o průměrné hodinové sazbě, která zahrnuje tarify pro 4. – 9. tarifní stupeň. Průměrný plat je ve výši 25.861,- Kč, což představuje 161,6 Kč za hodinu práce.

Dále jsou použity informace o počtu středních škol pro případné náklady na přednáškovou činnost a na zajištění fyzických testů. Z dostupného seznamu (<http://stredniskoly.cz>) vyplývá, že celkem v Libereckém kraji je 49 středních škol, z toho v Liberci je 21 středních škol, v České Lípě 10 středních škol, v Semilech 10 středních škol a v Jablonci nad Nisou 8 středních škol. Pro zjednodušení lze uvažovat o tom, že každá střední škola má obory zakončené maturitní zkouškou a na každé střední škole jsou v průměru dvě třídy. Jedná se tedy o 98 4. ročníků pro celý Liberecký kraj. Pro zjednodušení bude počítáno průměrně s 20 studenty na třídu (Střední školy, c2001-2021).

Tabulka 11: Přehled nákladů zaměstnavatele na hodinovou sazbu zaměstnanců

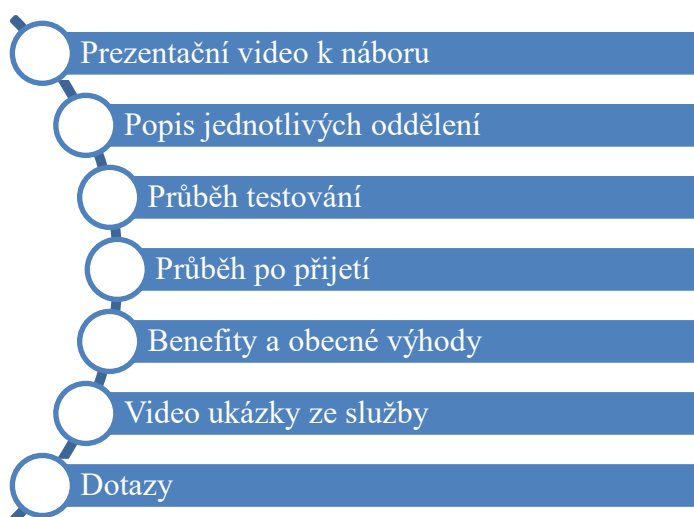
	Hrubý hodinový plat v Kč	Zdravotní pojištění (%)	Sociální pojištění (%)	Náklad zaměstnavatele na hodinovou sazbu (včetně odvodů) v Kč
Náborář	206,5	9	24,8	277
Policista hodnotitel	215,0	9	24,8	288
Psycholog	251,2	9	24,8	337
Personalista	161,6	9	24,8	217

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulka 11: je uvedený přehled profesí, které jsou nutné k zajištění návrhů a jejich ekonomického vyhodnocení. Hodinová sazba byla zaokrouhlena a jedná se o hodinový náklad na zaměstnance pro zaměstnavatele. Jak již bylo zmíněno, jedná se o výpočet z tabulky platů pro policisty a občanské zaměstnance. Hrubý plat se může lišit v průměru až o 40 %, a to v závislosti na různých faktorech.

### 3.2 Vytvoření neformálního setkání s uchazečem

Na stránkách PP jsou stručně popsána jednotlivá oddělení a poskytnuty informace o práci u policie. Je zřejmé, že většina uchazečů o práci u policie nemá konkrétní představu, co si pod jednotlivými činnostmi policie představit. Ke zlepšení informovanosti by mohl posloužit neformální kontakt, který předchází schůzce s personalistou. Neformálně by byl veden rozhovor ohledně možností, které jsou u policie reálné. Vysvětlení jednotlivých činností od někoho z výkonu, který má aktuální informace, by byly mnohem větším přínosem, než pouze stručný popis na stránkách, nebo stejný popis od personalisty. Byly by popsány reálné benefity práce u policie, o kterých se personalista nezmiňuje. Během neformálního kontaktu může být domluvena i schůzka se zkoušejícím fyzických testů, aby jednotlivé cviky představil, případně doporučil cvičení, která pomáhají úspěšně zvládnout fyzické testy. Přednáška by byla doplněna některými ukázkami z přímého výkonu policistů.



**Obr. 10:** *Návrh check-listu k neformální schůzce*  
Zdroj: vlastní zpracování

K vedení neformálního setkání by mohl pro zachování určitého rámce obsahu pomoci seznam témat, které jsou uvedeny na Obr. 10.: V popise jednotlivých oddělení by se uvedly

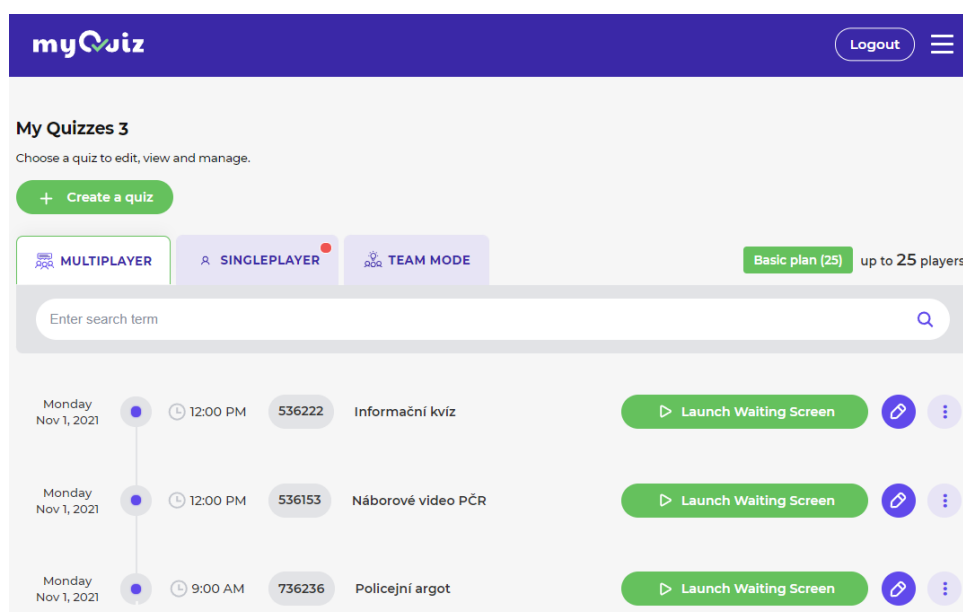


veškeré činnosti, kterými se dané oddělení zabývá. Obecně lze vyjmenovat v podstatě všechny, ale je zřejmé, že uchazeče budou zajímat jen ty „zajímavější činnosti“. Některé položky v check-listu by mohly být o úroveň rozpracovány např. takto:

- Popsat jednotlivá oddělení
  - Hlídková služba - náplň práce, pro koho je
  - Obvodní oddělení - náplň práce, pro koho je
  - Dopravní policie - náplň práce, pro koho je
  - SKPaV - popsat podrobněji v případě VŠ
- Průběh testování
  - Fyzické testy
  - Psychologické testování
  - Zdravotní způsobilost
- Průběh po přijetí
  - Základní odborná příprava
- Benefity a obecné výhody
  - 6 týdnů dovolené
  - 100% náhrada v případě nemoci
  - Studium vysoké školy
  - Zahraniční mise
  - Řidičské oprávnění
  - Škola smyku
  - První pomoc
  - Pravidelná školení k aktuální problematice
  - Výsluha
  - Životní zkušenosti z různých kritických situací
  - Možnost pracovat po celé ČR
  - Rozmanitost práce

U oddělení hlídkové služby zdůraznit, že policisté na tomto oddělení jsou u všeho v podstatě jako první. Řeší konflikty, rvačky, napadání, konflikt s drogově závislými. Dále i násilné vniknutí do bytu, kde došlo k úmrtí, sebevraždě apod. To předurčuje výběr uchazečů, kteří budou chtít na tomto oddělení sloužit. U dopravní policie, která je oblíbená u žen, se může zdůraznit, že to není jen o měření rychlosti a rozdávání pokut, ale i o řízení křižovatek a řešení dopravních nehod. Dopravní nehody mohou mít i těžká zranění, či dokonce úmrtí. Je potřeba, aby uchazeč, který by rád na tomto oddělení pracoval, věděl, že se může setkat i s nepříjemnými situacemi.

Neformálně by byly vedeny i skupinové přednášky pro potenciální zájemce v rámci přednášky na středních školách. Přednáška by byla realizována zejména pro studenty 4. ročníků. Předpokládá se, že budou po zvládnutí maturitní zkoušky hledat zaměstnání. A nábor může začít již před získáním maturitního vysvědčení. Pro užší zapojení většího počtu lidí v rámci skupinové přednášky by byly využity moderní on-line nástroje. Bylo by prezentováno náborové video vytvořené Policejním Prezidiem (PČR, c2021a).



**Obr. 11:** *Přehled vytvořených kvízů pro účely přednášky v aplikaci myQuiz*  
Zdroj: vlastní zpracování (myQuiz, c2021)

K náborovému videu byl vytvořen zkušební kvíz prostřednictvím webové aplikace myQuiz. Cílem použití kvízové aplikace je aktivně zapojit studenty do přednášky. To by mohlo studenty motivovat a vzbudit zájem o práci u Policie. Pro tyto potřeby by mohla být použita aplikace myQuiz, která je jednoduchá a přehledná. K tomuto účelu byly vytvořeny zkušební kvízy, viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**, ke kterým jsou navázána videa (myQuiz, c2021).

### 3.2.1 Ekonomické zhodnocení návrhu k vytvoření neformálního setkání s uchazečem

Webová aplikace je omezena v rámci balíčku zdarma na 10 aktivně přihlášených uživatelů. V případě, že by se skupina měla rozšířit až na 25 aktivně přihlášených uživatelů, byla by cena pro roční předplatné v hodnotě 9 USD za měsíc, tj. 108 USD za rok. Pro 50 aktivně přihlášených uživatelů je cena 15 USD za měsíc, tj. 180 USD za rok.

Je uvažováno o průměrné velikosti skupin do 10 uchazečů. Případně i v rámci praxe lze uzpůsobit skupiny po 10 a využít bezplatnou licenci. V případě přednášek na školách, kde bude mít třída více jak 10 studentů, by bylo potřeba zakoupit alespoň balíček basic, který umožní přístup až 25 lidí. I tak to ovšem může být pro některé třídy málo, neboť není ojedinělé mít třídu s více než 25 studenty.

Skupinovou přednášku, nebo neformální schůzku pro více uchazečů by realizoval náborář s časovou dotací 2 hodin. V rámci skupinových přednášek na středních školách se předpokládá, že by se realizovaly 4 přednášky každý týden, se začátkem v listopadu. V případě individuální schůzky by se jednalo o čas do 1 hodiny. To představuje náklad zaměstnavatele ve výši 277 Kč za hodinu. V případě skupinové schůzky by byla cena 554 Kč. V případě, že by uchazeč neměl po schůzce zájem o práci u policie, pak by náklady byly vykompenzovány tím, že by personalista ušetřil čas. V případě, že by měl uchazeč zájem, měl by veškeré informace a u personalisty by následně byl pouze minimální čas.

Pro 4. ročníky středních školy v Libereckém kraji by se realizovalo 98 přednášek. Přednášková činnost by byla vyčíslena jako skupinová, realizována jedním náborářem, s nákladem ve výši 54292 Kč. Přednáška by probíhala jednou ročně na konci roku. V následujícím roce na jaře by se domluvil termín pro zájemce na fyzické testy. Celkem se jedná o 1960 studentů 4. ročníků. K určení pravděpodobného zájmu budou použity statistická data Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Ze statistických údajů o přihlášených studentů zapsaných do denního, resp. prezenčního studia ve vztahu k populaci 19letých maturantů (viz Tabulka 12:) je zřejmé, že bude zájem o zápis, je přibližně 84% (MŠMT, c2013-2021).

*Tabulka 12: Počet přihlášených a zapsaných žáků v let. 2016/17 – 20/21 v ČR (v tis.)*

	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
přihlášení	80,0	76,5	75,3	78,6	79,6
podíl na počtu 19letých	85,9%	82,4%	81,7%	83,3%	84,2%
zapsaní	57,8	57,3	57,0	61,1	63,4
podíl na počtu 19letých	<b>62,1%</b>	<b>61,7%</b>	<b>61,8%</b>	<b>64,8%</b>	<b>67,1%</b>
19letí k 31.12.	93,1	92,8	92,1	94,4	94,5

Zdroj: vlastní zpracování (MŠMT, c2013-2021)

Tabulka 12: ukazuje i počet zapsaných studentů do denního/prezenčního studia ve vztahu k populaci 19letých maturantů v denní formě vzdělávání, u kterých je vysoká pravděpodobnost, že ke studiu skutečně nastoupí. Průměrně se jedná přibližně o 64 %

zapsaných studentů. Pravděpodobnost 64 % z počtu oslovených studentů 4. ročníků (1960) tvoří 705 studentů.

V této kapitole byl představen návrh neformálního setkání, který by se realizoval pro jednotlivce, nebo skupinu. Hlavním cílem neformální schůzky je osobním kontaktem oslovit co největší počet osob. Přínosem neformální schůzky by mělo být dostatečné informování uchazeče o možnostech u Policie ČR. Některé uchazeče podrobné informace mohou odradit, tím pádem nebudou blokovat kapacity u testů. Naopak u některých uchazečů se může zájem výrazně zvýšit, takže se zejména na fyzické testy připraví dostatečně a budou úspěšní na první pokus. Pro samotné uchazeče by to bylo přínosné minimálně v tom, že se o Policii dozví podrobnější informace. Budou znát většinu oddělení, a mohou se rozhodnout, na kterém by chtěli sloužit.

### **3.3 Prvotní kontakt s uchazečem**

Ve chvíli, kdy uchazeč projeví vážný zájem o práci u policie a není potřeba mu sdělovat další informace ohledně jednotlivých útvarů, domluví se termín osobní schůzky. Jedná se například o maturanty, kteří již absolvovali neformální schůzku a veškeré informace mají. V daném okamžiku jsou sděleny pouze aktuální informace, pokud došlo k nějaké změně. Na schůzce se sepišou formální podklady a předávají se informace k výběrovým testům.

Formální schůzka může plynule navazovat na neformální schůzku. Když se uchazeč po neformální schůzce vyjádří tak, že mu jsou všechny informace známy a má zájem o práci u policie. Následně je uchazeči předložen nově navržený tiskopis, viz Obr. 12: a další dokumenty, které je zapotřebí vyplnit. K tomu mu jsou předány informace týkající se dalšího postupu.

V současné době uchazeč podepisuje desítku dokumentů, přičemž většinu z nich lze soustředit do jednoho listu. Z obsahu předložených dokumentů uchazeči je patrná zastaralost dokumentů, špatná kopie, nekvalitní ofocené dokumenty apod. Organizace by měla vystupovat profesionálně i ve vyplňovaných dokumentech. Proto byl navržen dokument, který soustřeďuje většinu požadovaných původních dokumentů, viz Obr. 12:.. Tento dokument ušetření nejen čas při vyplňování, ale i materiál a bude působit vizuálně lépe. Samozřejmě jej lze doplnit o barevnou grafiku, kterou zajišťuje PP. Z dalších dokumentů,

které je zapotřebí podepsat lze některé zcela vynechat, u jiných by bylo možné zaslat informace, resp. pokyny pouze prostřednictvím emailu nebo jiného nástroje elektronické komunikace.

## POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Krajské ředitelství policie  
Libereckého kraje

### Osobní údaje

Příjmení a jméno ..... Rodné číslo ..... / .....

Místo narození ..... Okres .....

Adresa trv. pobytu .....

Kontaktní adresa ..... Telefon .....

Zdravotní pojišťovna ..... Řidičské oprávnění na sk. ....

Poslední zaměstnavatel (nebo ÚP) .....

Uchazeč projevil zájem o konkrétní zařazení .....

### Informace k přijímacímu řízení

Jmenovaný(á) byl(a) seznámen(a) s podmínkami přijetí do služebního poměru příslušníka Policie České republiky (dále jen „PČR“) podle ustanovení §§ 13 – 18 z. č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon“) a možnosti služebního zařazení a bere na vědomí, že:

Přijímací řízení k PČR je řízení výběrovým a na přijetí do služebního poměru příslušníka PČR nemá občan ani při splnění stanovených podmínek právní nárok.

V případě přijetí do služebního poměru PČR souhlasím s ..... měsíčním studiem ZOP a se služebním příjmem dle příslušných směrnic, dále můžu být i při splnění stanovených podmínek přijat pouze v případě, že jsou na příslušném útvaru PČR volná systemizovaná služební místa a jsem seznámen s tím, že budu podléhat zvláštním omezením podle ustanovení § 47 a § 48 zákona, spočívajícím v zákazu členství v politických stranách nebo hnutích nebo vyvíjení činnosti v jejich prospěch a v omezení výdělečné činnosti s výjimkou činnosti ředitelem povolené.

V případě mého nepřijetí budu o závěrečném rozhodnutí informován(a) písemně, a to bez udání důvodů.

Bezpečnostní sbor je oprávněn si ověřit, zda občan splňuje podmínky přijetí do služebního poměru. Za tím účelem zpracovává jeho osobní údaje a je oprávněn si k osvědčení bezúhonnosti občana vyžádat opis z evidence rejstříku trestů, vyžádat výpis z evidencí vedených ministerstvem a dalšími orgány veřejné správy.

Souhlasím, aby výsledky toxikologického vyšetření moče, které jsou součástí odborných vyšetření v nemocnici, byly sděleny řediteli Krajského ředitelství policie Libereckého kraje, který na základě těchto výsledků rozhodně o přijetí do služebního poměru PČR. *(Pro ženy)* Beru na vědomí, že v den odběru moče v rámci toxikologického vyšetření jsem povinna předložit výsledek odborného gynekologického vyšetření, které si opatřím na vlastní náklady, a nesmí být starší 1 měsíce.

Byl jsem seznámen s možností úrazového připojištění v souvislosti s vykonáním prověrek z fyzické zdatnosti v rámci přijímacího řízení do služebního poměru příslušníka PČR. Případný úraz v rámci této akce považuji za mou soukromou záležitost a nebudu požadovat od PČR žádné odškodnění.

Datum:

Pohovor provedl ..... Podpis uchazeče .....

**Obr. 12:** *Návrh nového formuláře pro uchazeče*

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším návrhem na zlepšení je zefektivnit komunikaci v budoucnu. Většina oslovených uchazečů používá různé online nástroje komunikace, zejména pak whatsapp, instagram a facebook. Využívání různých nástrojů komunikace se jeví jako přínosné. Odpadá aktivní telefonování uchazečům, a u ostatních nástrojů je zpravidla vidět, zda si zprávu uchazeč přečetl.

S uchazečem by se domluvilo jeho přidání do whatsapp nebo facebook skupiny (pokud by tyto aplikaci nepoužíval, tak by komunikace probíhala prostřednictvím zpráv na instagramu nebo sms). Výhody jsou spatřovány v tom, že facebook a instagram nejsou závislé na telefonním čísle. V případě, že uchazeč telefonní číslo změní, je stále možnost ho kontaktovat prostřednictvím sociálních sítí.

### **3.3.1 Ekonomické zhodnocení situace návrhu k prvotnímu kontaktu s uchazečem**

Realizace vytvoření a uplatnění návrhu nového formuláře přinese zejména úsporu materiálu. Čas uspořený vypisováním údajů by byl transformován na čas, po který by uchazeči byly zprostředkovány podrobnější informace. Využívání online nástrojů komunikace může přinést úsporu času a prostředků, které by jinak byly vynaloženy na telefonickém kontaktování každého z uchazečů. Policie ČR a její zaměstnanci mají k dispozici firemní smlouvu s operátorem na poskytování služeb. Současně někteří zaměstnanci mají k dispozici služební mobilní telefony a pevné linky. Náklady na kontaktování uchazečů jsou v podobě paušálu, který se platí, ať už je voláno, nebo ne. V tomto případě se jedná především o úsporu času, když lze zaslat informaci prostřednictvím elektronické komunikace a není potřeba zkoušet kontaktovat uchazeče 5x denně, když je pokaždé nedostupný.

Návrh na další zjednodušení a urychlení tkví v tom, že by se veškeré prvotní kontakty pro uchazeče z jednotlivých okresů, realizovaly na Územním odboru v daném okrese. Tím by došlo ke zjednodušení účasti pro uchazeče, neboť by odpadl ztracený čas cestováním. Stejně tak by se ušetřily náklady uchazeče, neboť KŘP Libereckého kraje nezprostředkovává dopravu uchazečů do Liberce. Také by odpadly zbytečné náklady i pro případy, kdy by uchazeč po schůzce ztratil zájem. Je zřejmé, že se nejedná o úsporu na straně KŘP Libereckého kraje, ale samotných uchazečů.

Z druhého návrhu, používání moderních online komunikačních nástrojů, vyplývá, že by došlo zejména k úspoře času na straně personálního oddělení. Podstatné informace mohou být zaslány kdykoliv během dne a po nějaké době zkontrolovat jejich přečtení. Jedná se zejména o informace o termínech jednotlivých testů, případně o termínu na konání osobní schůzky. V případě omezení se pouze na telefonické kontaktování, nemusejí být uchazeči zastiženi i po dobu několika dní.

V této kapitole byl představen návrh spojený zejména se zjednodušením komunikace. Schůzka by probíhala výhradně v okrese bydliště uchazeče. V případě domlouvání termínů na testy by odpadlo opakované telefonování každému uchazeči zvlášť. Zvlášť v případech větších skupin je to značně náročné. Dále byla představena nová forma dokumentu, která by přinesla zrychlení při podepisování potřebné dokumentace.

### **3.4 Fyzické testy**

Fyzické testy jsou dány závazným pokynem policejního prezidenta a nelze je měnit v rámci jednotlivých organizačních článků. Návrh nemůže být směřován na obsah fyzických testů, ale může být realizovaná změna v místě jejich testování. Analýzou současného průběhu fyzických testů bylo zjištěno, že cestování uchazečů do místa výkonu testů bývá problematické. Buď nemají vlastní dopravní prostředek, nebo je to pro uchazeče finančně náročnější. Protože se testy prováděly skupinově v Jablonci nad Nisou, nabízí se zřejmý návrh, že by se test pro uchazeče z České Lípy, realizoval na organizačním článku v České Lípě. Obdobně pak pro uchazeče ze Semil by se realizoval v Semilech, atd.

Hodnotitelé jsou zařazeni na odboru služební přípravy na každém Územním odboru v rámci KŘP Libereckého kraje. V rámci České Lípy se jedná o dva policisty. Návrh se zaměřuje na možnost využít prostor tělocvičny pro vykonání kliků a celomotorického testu a využití oválu na stadionu, který je vzdálen cca 1 km od Územního odboru v České Lípě pro běžecké disciplíny. Vzhledem k tomu, že ovál na stadionu je veřejnosti přístupný, není potřeba smluvně ošetřit jeho využívání. Běžecké disciplíny nejsou nijak časově náročné. V případě ostatních okresních měst je zajištění vhodného prostoru obdobně reálné. Jablonec nad Nisou má prostory, kde se provádí testování v současné době. Liberec má taktéž své vlastní prostory, kde může provádět testování. Semily mají možnost si zázemí zajistit v nedaleké ZŠ a gymnázium, kde mají tělocvičnu i ovál. Náklady by se odvíjely od četnosti.

V rámci návrhu změny místa realizace testování by se sjednala schůzka s vedoucí personálního oddělení a s vedoucím odboru služební přípravy, se kterými by se probraly podrobnosti. Zejména otázky týkající se nějakých omezení, zda je možné realizovat testy právě na Územních odborech. Zda každý Územní odbor disponuje dostatečným zázemím. Případně, zda může být takové zázemí využito. V rámci Územního odboru v České Lípě je zřejmé, že lze testovat, dokud to dovolí počasí. I přesto, že Územní odbor má vlastní tělocvičnu, lze v ní realizovat maximálně tři cviky ze čtyř. Tělocvična není uzpůsobena na vykonání testu běh na 1 km. V zimních měsících by se muselo testování přesunout na jiný Územní odbor, nebo by se musela pronajmout sportovní hala.

Dalším návrhem je rozšíření testování v rámci 4. ročníků středních škol. V současné době se tohoto testování účastní pouze tři vybrané školy, se kterými je uzavřena smlouva a vykonávají i praxi u policie. Ukázalo se, že s výkonem fyzických testů má podstatná část uchazečů problém a dochází tak velmi často k opakování testu. Návrh by spočíval v tom, že by byla nabídnuta v rámci přednáškové činnosti i možnost, že si mohou zkusit fyzické testy na nečisto, ještě před maturitou. V případě neúspěchu by uchazeč měl čas na to, aby se připravil k úspěšnému absolvování testu. Rozšíření by přineslo další uchazeče, kteří by mohli mít po maturitě zájem nastoupit u policie. Většina středních škol má vlastní ovál, nebo využívají cizí ovál, případně velkou tělocvičnu v rámci tělesné výchovy. Právě v těchto hodinách by mohlo dojít k hromadnému testování. Ti, kteří by uspěli, by obdrželi certifikát, který má platnost 1 rok. Po úspěšně složené maturitě by toho mohli využít k nástupu k policii, přičemž by se jejich přijetí urychlilo. Nemuseli by již věnovat čas tréninku, ale rovnou by jim byl sjednán termín psychologického testu.

Další návrh je zajištění dopravy v případě vykonání fyzických testů mimo Územní odbor. V případě, že by nebylo možné realizovat fyzické testy na Územním odboru v místě bydliště uchazeče, byla by mu zprostředkována doprava do místa výkonu fyzického testu. Tu by zajistil policista náborář, případně personalista.

### **3.4.1 Ekonomické zhodnocení návrhu k fyzickým testům**

Realizace fyzických testů v místě bydliště může přinést snížení nákladů pro policisty, kteří jsou zkoušejícími a museli by jinak cestovat do Jablonce nad Nisou. Současně dochází k úspoře finančních prostředků na straně uchazečů. V případě, že by pro uchazeče bylo



jednodušší vykonat fyzické testy na jiném Územním odboru, bylo by jim to umožněno. Náklad na realizaci testování jednoho uchazeče by představoval částku 288 Kč, neboť by bylo zapotřebí jednoho školitele na 1 hodinu. V rámci přednáškové činnosti ve 4. ročnících středních škol by byly testy realizovány v rámci školních tělocvičen a jejich prostor. Tím by nevznikly žádné náklady policii na zajištění prostoru. Jednalo by se tak pouze o náklady na personál. Dva policisté hodnotitelé na 2 hodiny představují náklad zaměstnavatele ve výši 1152 Kč (288 Kč/hodinu jednoho hodnotitele). Tato částka představuje náklad v podstatě na jednu třídu. Velikost třídy by bylo možné ovlivnit v rámci přednášky, na které by se vyseletovali pouze uchazeči, kteří mají alespoň částečný zájem. Dále by mohlo dojít k úspoře v případě, že by se třídy spojily. Celkem 98 tříd představuje celkový náklad 112896 Kč (2 hodnotitelé, 2 hodiny, 98 tříd) na realizaci testu v rámci všech 4. ročníků. Nepředpokládá se, že by se zúčastnili všichni žáci 4. ročníků. S vysokou pravděpodobností by bylo možné na každé škole seskupit zájemce do jedné skupiny a snížit celkový náklad na částku 56448 Kč.

Realizace fyzických testů na jednotlivých Územních odborech je navržena primárně za účelem zjednodušení a zrychlení. Policie v současné době nezajišťuje dopravu na sportoviště v Jablonci nad Nisou. Jakékoliv náklady v rámci náboru jsou pro každého uchazeče nepříjemné. Některé uchazeče mohou vynaložené náklady nebo daleké cestování odradit. Návrh má především motivovat uchazeče, aby se zúčastnil fyzického testování. Současně by díky návrhům došlo ke zkrácení čekání na termíny fyzických testů. V současné době se čeká několik málo týdnů, a to v závislosti na počtu uchazečů. V rámci samostatných Územních odborů může být realizováno testování i pro jednoho uchazeče, a není potřeba čekat na více účastníků.

Náklady na realizaci fyzických testů na místních Územních odborech, resp. pro 4. ročníky škol jsou odpovídající k výhodám, které může realizace návrhů přinášet. Především se uspoří náklady uchazečů, neboť ze statistiky vyplývá, že podstatná část uchazečů fyzické testy opakuje. Při opakovaném cestování uchazečů např. z České Lípy do Jablonce nad Nisou, dochází k navyšování nákladů. To přináší zejména demotivující efekt a někteří uchazeči vzdají další pokusy, aby ušetřily peníze.

V případě, že by se testovali studenti 4. ročníků v rámci výuky tělesné výchovy, došlo by k výraznému urychlení celého procesu náboru. Uchazeč by měl po úspěšném složení maturitní zkoušky hotový test a rovnou by se mohl zúčastnit psychologického testování.

Návrhy vztahující se k fyzickému testování jsou cíleny na skupinové testování, díky kterému by se celé řízení zrychlilo. Testování se vztahuje zejména na 4. ročníky středních škol. Pro ostatní uchazeče pak zazněl návrh, díky kterému jsou fyzické testy realizovány v okrese bydliště uchazeče.

### **3.5 Psychologické testy**

Psychologického testování je realizováno výhradně na pracovišti KŘP Libereckého kraje. Maximální počet testovaných je 4 za den. Psycholog v rámci své pracovní náplně nevykonává pouze testování pro nábor, ale zabývá se i jinými činnostmi.

Analýzou současného nastavení procesu bylo zjištěno, že není kapacita na testování větší skupiny v jeden den. V současné době by testování zjednodušila výraznější digitalizace celého psychologického testování. Návrh by se týkal právě rozšíření učebny o další počítače. Minimální počet pro rozšíření je 8 počítačů. Dalším návrhem by byla komplexní digitalizace celého psychologického vyšetření, kromě závěrečného pohovoru. V takovém případě by byl znám dílčí výsledek po určité baterii testů. Mezi jednotlivými částmi (výkonové testy, osobnostní dotazníky a projektivní metody) by mohli být postupně vyřazováni uchazeči, kteří nesplnili danou část. Je zcela zbytečné pokračovat v testování osoby, která v první hodině neprošla výkonovým testováním a je evidentní, že i v případě, kdy bude úspěšná v dalších částech, test celkově nesplní. Tím by se celý proces urychlil a zjednodušil.

Další návrh na zjednodušení by se mohl týkat uvolnění 2leté doby, po kterou nelze vykonat nový psychologický test. V případě zkrácení doby na 1 rok by se mohli uchazeči, kteří test nesplnili přihlásit znovu dříve. Doba 2 let se jeví jako velmi dlouhá a pravděpodobnost, že si uchazeč během zmíněných 2 let najde jiné stálé zaměstnání, je vysoká. Doba 1 roku by byla vhodná i pro studenty, kteří neuspějí v testu, a budou chtít pokračovat v dalším vzdělávání. Jazykové školy jsou koncipované na 1leté studium. Současně část studentů vysoké školy po prvním roce ví, zda chce pokračovat ve studiu, nebo si bude případně hledat zaměstnání. V těchto případech by již po 1 roce mohl psychologické testy opakovat. Námitkou může být, že 2letá doba je odpovídající tomu, že může dojít k výraznější osobnostní změně uchazeče. Jak již bylo zmíněno, tak většina uchazečů (60 %) neprojde zejména z důvodu nezpůsobilosti v oblasti intelektu. Tato oblast se zřejmě výrazně nezmění ani v průběhu více než 2 let. Další avšak výrazně méně významnou nezpůsobilostí je

odolnost vůči psychické zátěži (12 %). Ze statistických výsledků o nepřijetí nevyplývá, že by změna osobnosti měla mít významný dopad na úspěšnost při testování.

Další návrh na urychlení by se mohl týkat testování studentů 4. ročníků. Ve školní učebně, která bude počtem počítačů přizpůsobena počtu žáků, testovat pouze vybrané testy. Jednalo by se o 2 baterie testů, které se vyplňují na počítači. Úspěšní studenti by postoupili do další části psychologického testování, např. pohovor s psychologem, případně testy, které se realizují v písemné formě, a nelze je digitalizovat. Toto testování by mohlo probíhat dále ve školní učebně, nebo již v zázemí psychologů. Přínosem tohoto návrhu je otestování většího počtu možných uchazečů. V podstatě by se mohli testovat každý rok všichni žáci 4. ročníků, což by přineslo úzký výběr těch, kteří by uspěli, a mohlo by se dále pracovat na jejich získání do služebního poměru. Teoreticky by mohly být vybrány i jiné typy resp. baterie testů, které by byly více odpovídající pro použití pouze v digitální podobě.

### **3.5.1 Ekonomické zhodnocení návrhu k psychologickému testování**

Testy, které se vyplňují v rámci psychologického zkoumání, nejsou veřejně dostupné. Nebylo možné zcela přesně určit, do jaké míry lze testování digitalizovat. Nebo jaká by byla cena testů, které jsou i digitalizované. V současné době jsou některé baterie testů vydávány jak v písemné, tak elektronické podobě, tzn. lze je vyhotovit na počítači. K testování ve školách by se využívaly školní třídy, kde by mohli studenti 4. ročníků vyplnit digitalizovanou sadu testů. U průběhu testování by byli 2 psychologové, kteří by dohlíželi na správný průběh testování. Současně by sledovali studenty a zapisovali si poznatky, které by byly součástí závěru z psychologického testování. Časová dotace na splnění testů elektronicky by byla stanovena na 4 hodiny samotného testování, 2 hodiny na vyplnění písemných testů, plus 2 hodiny na zajištění dopravy psychologů na místo, vysvětlení testů, rezerva pro testování a jiné. Tato doba odpovídá současné délce testování. Dotace 8 hodin představuje náklad zaměstnavatele ve výši 2696 Kč (8 hodin, 337 Kč/hodinu) na jednoho psychologa. Na testování jedné třídy by pak byl celkový náklad ve výši 5392. Předpokladem je, že nelze testovat více tříd v rámci jedné školy v jeden čas. To znamená, že by se pro testování další třídy počítaly náklady za 8 hodin. V případě souhlasu žáků by došlo k plošnému testování všech žáků. To by představovalo náklad na 2 třídy na školu, celkem 528416 Kč (98 tříd, 2 psychologové, 8 hodin). Pravděpodobnost testování všech tříd a všech žáků je nízká. Reálnější se jeví souhlas pouze několika žáků, kteří by se počtem vešli vždy

do jedné třídy na škole. Náklady by zůstaly stejné v případě, že by třída měla 25 zájemců, nebo 10 zájemců. Na 1 třídu zájemců z řad žáků na každé škole odpovídá celkem 49 tříd v rámci celého Libereckého kraje, což představuje celkovou částku 264208 Kč. Je nutné uvažovat o tom, že v této zmíněné části jsou náklady na uchazeče, který by se přihlásil k policii i bez realizovaného testování na škole.

Pro další návrh rozšíření učebny v rámci KŘP Libereckého kraje ze 4 na 8 osob. Rozšíření by spočívalo v nákupu, resp. instalaci dalších 4 počítačů. Policie disponuje IT vybavením, které se obměňuje pro policisty ve výkonu. Hospodárné by bylo využít některých funkčních počítačů, které by byly dostatečné pro testování, čímž by došlo k úspoře za nákup nových počítačů. Větší výzvu by představovalo najít nové prostory v rámci krajského ředitelství, neboť stávající jsou již nerozšiřitelné. S rozšířením učebny by pravděpodobně vznikla potřeba dalšího psychologa. To by mělo výraznější vliv na mzdové náklady (odhadem přibližně 650 tis. Kč ročně). K ocenění digitalizace některých baterií testů nebylo možné stanovit konkrétní částku, neboť informace o používaných testech nejsou veřejně dostupné.

Psychologické testování má 50% úspěšnost splnění všech testů. Pro zajištění většího počtu uchazečů a následně budoucích policistů, je potřeba navýšit počet lidí, kteří se testování zúčastní. Návrhy, které byly představeny, nemají za účel zvýšit úspěšnost splnění testů. Jedná se o opatření, kterými by se oslovil větší počet možných uchazečů s odkazem na jiné návrhy, které byly v rámci této práce představeny. Případně by se změnila podmínka pro další opakování testů. V případě testování větších skupin 4. ročníků by následně mohlo dojít k úsporám nákladů u těch žáků, kteří by neuspěli u psychologických testů, a nebyla by pak potřeba jim organizovat ještě provedení fyzických testů.

Celkové roční náklady, díky kterým by se oslovilo a otestovalo mnohem více osob, jsou v průměrné výši cca 113 tis. Kč. Jednorázově by se investovalo do digitalizace, přičemž digitalizaci by mohlo realizovat PP a využívat jej v rámci celé Policie ČR. Případný náklad by se rozměnil na všechny organizační články a v podstatě by byl pro KŘP Liberecký kraj zanedbatelný.

V této kapitole byly předestřeny návrhy, díky kterým by se výrazně urychlilo testování. Jednak by se testování z části přesunulo do školního prostředí, kde by se mohlo využít zázemí škol, ale především by se testovalo ve větších skupinách. Digitalizované testy, jejichž součástí by bylo i automatické vyhodnocení, by urychlilo užší výběr uchazečů. Následně by

se testování dokončilo v prostředí psychologů. Jednalo by se zejména o dokončení testování v písemné podobě a pohovor. Tímto zjednodušením by mohlo dojít ke zvýšení kapacity.

### **3.6 Zdravotní způsobilost**

Současně nastavené testování v krajské nemocnici Ústí nad Labem je zřejmě optimální s ohledem na všechny okolnosti. Nabízí se návrh, aby se realizovala komplexní zdravotní způsobilost v krajské nemocnici v Liberci. Bohužel nemocnice v Liberci nenabízí veškerá vyšetření, která jsou u uchazeče zapotřebí. Proto by se musela některá vyšetření objednat u soukromých ordinací. Úspora nákladů zaměstnavatele se nepředpokládá, neboť rozdíl ceny vyšetření v nemocnici v Ústí nad Labem a Liberci, lze považovat za nevýznamné. Náklady pro uchazeče by zcela jistě byly nižší, neboť krajská nemocnice Liberec je evidentně dostupnější.

### **3.7 Zkrácení doby základní odborné přípravy**

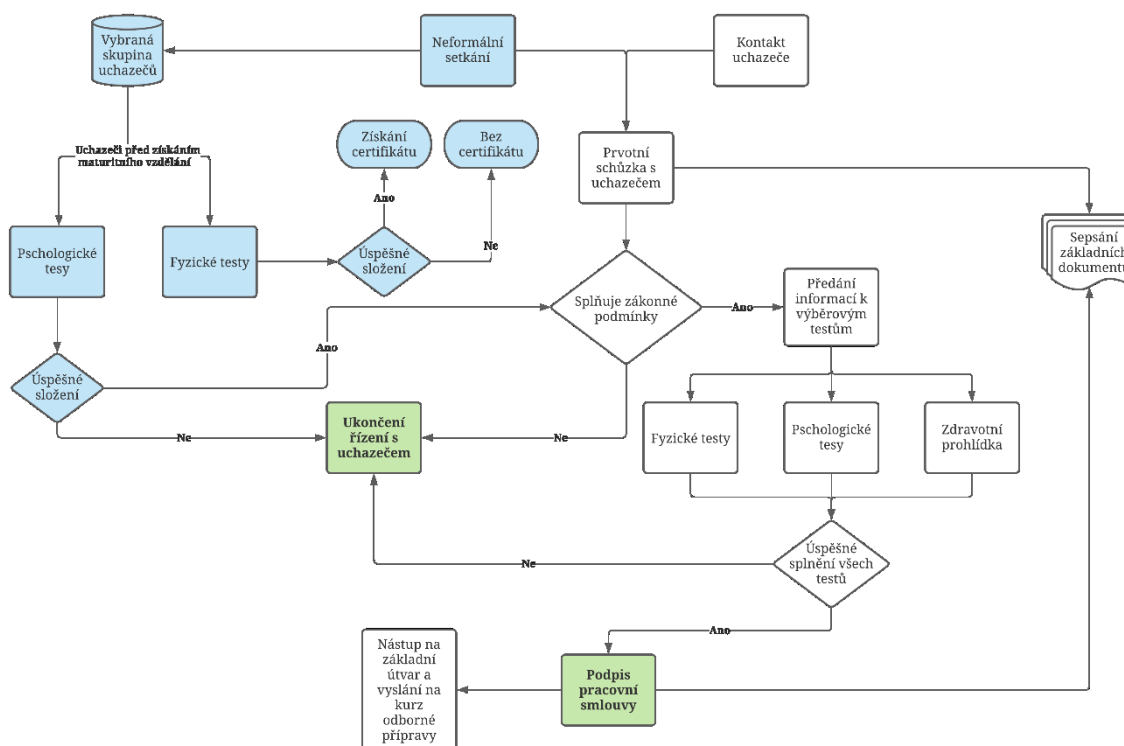
Základní odborná příprava by měla připravit policistu k výkonu na zařazeném útvaru policie. Naprosto zásadní je absolvovat 3týdenní nástupní přípravu. Během této doby se policista učí zacházet se zbraní a je potřeba tomu věnovat dostatek času. Tato část by neměla být zkrácena, neboť by nedostatečně naučená manipulace se zbraní, mohla mít fatální dopady. Další části základní odborné přípravy tvoří výuka v školícím policejním středisku po dobu 5 měsíců a 1 měsíce. Výuka je pak doplněna 2 měsíci řízené praxe obvykle na základním útvaru.

Praxe bývá nejúčinnější způsob získávání znalostí a osvojení si postupů uplatňovaných při práci u policie. Jestliže bylo možné zkrátit dobu základní odborné přípravy z 12 měsíců na 9 měsíců, a současně s tím v určité době realizovat online výuku, je na místě uvažovat o zefektivnění výuky odborné přípravy. Za opodstatněný návrh lze považovat výuku v trvání 5 měsíců. Po této intenzivní přípravě by finalizoval policista svou základní odbornou přípravu praxí na svém útvaru. Přímý nadřízený by pak sám zvážil, zda je policista dostatečně připraven k výkonu činností samostatně, nebo je zapotřebí pracovat pod dohledem.

Zkrácení doby studia má své opodstatnění, neboť pro některé policisty je další studium demotivující, zvláště když je zapotřebí jej vykonat ve školících střediscích v Praze nebo Brně. Současně pro policisty (uchazeče), kteří mají rodinu, je odloučení po dobu několika měsíců demotivující a stresující. Minimalizace doby základní odborné přípravy ve školících střediscích a maximalizace praxe na základních útvarech se jeví jako návrh prospěšný pro výkon služby, neboť policista bude dříve nápomocen na základním útvaru. Současně je tento návrh pozitivní pro policisty (uchazeče), neboť je tento formát pro ně příznivější.

### 3.8 Zhodnocení navrženého procesu výběru

Tato kapitola se zabývá celkovým vyhodnocením navržených procesů a jejich ekonomickým zhodnocením. Jednotlivé návrhy byly popsány v předchozích kapitolách. Proces výběru byl teoreticky vymezen v kapitole 1.3. Současné nastavení procesu výběru ilustruje Obr. 8:, přičemž aplikaci návrhů lze ilustrovat rozšířením podprocesů v Obr. 13:.



**Obr. 13:** *Proces výběru s aplikací návrhů*  
Zdroj: vlastní zpracování

Na Obr. 13: představují aplikaci návrhů modře vyplněné buňky. Návrhy mají za cíl přinést zrychlení a zefektivnění výběru policistů. Původní proces byl doplněn neformálním setkáním, ze kterého by měla vzejít vybraná skupina uchazečů. Jak již bylo zmíněno,

aplikace by se týkala zejména studentů 4. ročníků všech středních škol v Libereckém kraji, jejichž studium bude zakončené maturitou. U těchto zájemců by se realizovaly fyzické testy a psychologické testy, a to ještě před ukončením studia střední školy. Tím by se celý proces posunul do fáze, kdy je zapotřebí získat maturitní vysvědčení a projít zdravotní prohlídkou. S uchazeči, kteří by neuspěli v testech, by bylo ukončeno řízení.

Velkou devizou je oslovení početné skupiny možných uchazečů. Vychází-li se z předpokladu existence 49 středních škol v Libereckém kraji po 2 třídách o v průměru 20 žáků, jedná se o 1960 potenciálních uchazečů každý rok, resp. o 750 studentů, jak bylo zmíněno v kapitole 3.2.1. V současně nastaveném procesu se o oslovení tak velké skupiny neuvažuje. V případě, že by KŘP Libereckého kraje oslovila skupina čítající 750 osob, pak by se realizovalo testování pro přibližně 356 osob. Vychází se z aktuálního poměru kontaktů a žádostí, které byly realizovány během roku 2021 (viz kapitola 2). Takto obsáhlá skupina by se bez aplikace návrhů testovala několik měsíců. V podstatě se jedná o něco větší velikost skupiny představující skupinu současného náboru uskutečněného za celý rok. Tomu by se předešlo aplikací návrhů, která nabízí možnost filtrovat a testovat větší skupiny v krátkém čase. Filtrování by napomohla neformální schůzka, ze které by se zformovala vybraná skupina uchazečů.

S aplikací dalších návrhů by došlo k testování vybrané skupiny uchazečů. Psychologické testování by se realizovalo hromadně pomocí digitalizovaných testů. K testování by se využila počítačová učebna školy. Předpokládá se, že každá škola má svojí počítačovou učebnu, která by se v rámci tohoto testování mohla využít. Úspěch u psychologických testů se odhaduje v průměru na 50 % (vychází se ze statistických výsledků, popsanych viz kapitola 2.3.2). Fyzické testování by se obdobně uskutečnilo v prostorách školy (tělocvična, ovál). Výhodou u fyzického testování je možnost trénovat na tento test, a to i za přispění výuky tělocviku. S uchazeči, kteří by byli úspěšní u psychologického testu, se může dále pracovat v rámci fyzické přípravy tak, aby úspěšně splnili i fyzické testy.

Uchazeči by do období skládání maturitní zkoušky věděli, zda splnili dva ze tří testů. Po úspěšném absolvování maturitní zkoušky by zbývala pouze zdravotní prohlídka. Uchazeči by byli vysláni do Krajské nemocnice Ústí nad Labem, aby prošli odbornými pracovišti a získali osvědčení o zdravotní způsobilosti.





Tabulka 13: představuje časovou osu náboru k Policii ČR. Konkrétně se jedná o zobrazení časové osy pro aktuálně nastavené procesy náboru bez použití návrhů a pro procesy náboru, ve kterých byly použity popsání návrhy. Barevně je zvýrazněn měsíc červen, ve kterém probíhají maturitní zkoušky. Současná situace je zobrazena na třetím řádku tabulky. Začíná prvotním kontaktem v červenci. Do doby, než se naplánuje hromadné testování v Jablonci nad Nisou, uplyne doba asi 4 – 5 týdnů. Šrafovaná pole představují úspěch na první pokus. Následně se realizuje psychologické testování. V průměru se čeká více než měsíc na termín, kdy je možné se dostavit k psychologickému testování. Po úspěšném absolvování psychologického testování je zapotřebí splnit zdravotní způsobilost. Ta byla v časové ose zobrazena do 4 týdnů od úspěšného splnění psychologického testování. Případ uchazeče, který neuspěl v prvním, ale ve druhém, kole fyzických testů, je vyznačen bez šrafování. Analogicky lze pak interpretovat časovou osu u individuálního uchazeče, u kterého jsou zohledněny všechny návrhy na zefektivnění procesu výběru. Poslední řádek časové osy ilustruje neformální schůzku v období listopadu. Prvotní schůzka může být realizována kdykoli v následujícím období, přičemž se předpokládá, že by to bylo v prosinci. Od toho času má uchazeč více jak 6 měsíců na přípravu ke splnění fyzických testů. Ve chvíli, kdy uchazeč pocházející ze 4. ročníku střední školy obdrží maturitní vysvědčení, přihlásí se k dokončení náboru k Policii ČR. Psychologické testování bylo v časové ose zobrazeno až v měsíci červenec, nicméně lze jej vykonat kdykoliv předtím a následně již pouze splnit zdravotní způsobilost. Z tabulky vyplývá, že se očekává zefektivnění procesu výběru. Celkový čas náboru uchazeče by se mohl zkrátit o více než dva měsíce. V případě, že by se jednalo o skupinu 4. ročníků středních škol, pak se předpokládá nábor do 1 měsíce od získání maturitního vysvědčení.

Z dostupných údajů o úspěšnosti jednotlivých testů je pravděpodobné, že by ze skupiny 356 uchazečů prošlo úspěšně přibližně 45 % – 50 % uchazečů. S nižší uvedenou pravděpodobností by k policii mohlo nastoupit 160 nových policistů. V porovnání se současným stavem, kdy se předpokládá přijetí 89 nových policistů, by došlo téměř k dvojnásobnému zvýšení přijetí nových policistů. Reálně se očekává spíše nižší úspěšnost s nástupem nových policistů. Za úspěch by bylo považováno vyrovnání podstavu do 5 let. Samozřejmě za předpokladu, že by nedošlo k nárůstu odchodů do civilu, nebo do jiného krajského ředitelství.

Tabulka 14: Celkový přehled nákladů zaměstnavatele na realizaci jednotlivých návrhů v KČ

Návrhy	Náklady zaměstnavatele na				
	1 uchazeče	1 skupinu	Všechny školy v Lbc kraji (za 1 rok)	Výběr ze školy do 1 třídy (za 1 rok)	Aplikace myQuiz (za 1 rok)
Neformální setkání s uchazečem	277	554	54292	54292	2440
Prvotní kontakt s uchazečem					
Fyzické testy	288	1152	112896	56448	
Psychologické testy		5392	528416	264208	
<b>Celkem</b>	<b>565</b>	<b>7098</b>	<b>695604</b>	<b>374948</b>	<b>2440</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: ilustruje přehledně náklady na jednotlivé návrhy ve vztahu k počtu oslovených osob. Náklady na neformální setkání s jedním uchazečem jsou vyčísleny jako náklady zaměstnavatele na zaplacení jedné hodiny náboráře. V případě, že by se jednalo o skupinu, časová dotace je dvojnásobná. Předpokládá se větší vytížení náborářů i dalších zainteresovaných osob. Teprve praxe by ukázala, zda by bylo zapotřebí přijmout nějakého dalšího zaměstnance. Pro celkový počet 49 středních škol v Libereckém kraji po dvou třídách byly náklady vyčísleny na částku 54292 Kč za rok. V případě, že by se využívala aplikace myQuiz a bylo by zapotřebí mít licenci umožňující přístupu 25 lidí, pak je tento náklad ve výši 2440 Kč za rok. Tabulka dále zmiňuje návrh prvotního kontaktu s uchazečem, přičemž v tomto návrhu se neuvažuje o žádných nákladech. Pro návrhy k fyzickému testování bylo určeno, že je dostatečná jedna hodina s jedním školitelem. To představuje náklad zaměstnavatele v částce 288 Kč. Pro skupinu se uvažuje o 2 školitelích na 2 hodiny, což představuje částku 1152 Kč. Náklady na všechny školy představující 98 tříd je vyčíslen na částku 112896 Kč za rok. Pro případ, že by došlo k zúžení skupiny a sloučení do jedné třídy, tak by byl náklad poloviční, tj. 56448 Kč za rok. Pro psychologické testy se uvažuje o skupinovém testování, které je vyčísleno na částku 5392 Kč na jednu skupinu. Celkový náklad na testování všech tříd je vyčíslen na částku 528416 Kč za rok. Pro případné zúžení do 1 třídy by byl náklad poloviční ve výši 264208 Kč za rok.

Celkové náklady na všechny třídy všech středních škol v Libereckém kraji se částka pohybuje kolem 700 tis. Kč za rok. V případě, že by došlo k výběru uchazečů do jedné třídy, tak by celkový náklad zaměstnavatele byl ve výši 375 tis. Kč za rok. Po aplikaci návrhů se očekává přijetí 160 nových policistů. Z toho vyplývá, že náklad na realizaci návrhů procesu

výběru jednoho policisty je 4375 Kč, resp. 2343 Kč. Obě částky představují v podstatě zanedbatelný náklad v případě, že přinese nového policistu.

Je zřejmé, že implementovat návrhy nelze okamžitě. Bylo by zapotřebí vytvořit plán neformálních schůzek. Vytvořit vazby se středními školami, zajistit prostory pro testování a zjistit, jaké jsou možnosti pro používání digitalizovaných testů. Na základě analýzy současných zdrojů potřebných pro implementaci všech návrhů by bylo navrženo, zda je zapotřebí rozšířit personální a technické kapacity, nebo budou dostatečné současné zdroje.

Implementace návrhů se zcela jistě neobjede bez vzniku bariér. Předpokládá se, že ne všechny střední školy budou mít zájem zapojit se do přednášek, plošných fyzických a psychologických testů. V případě souhlasu školy bude zapotřebí získat souhlas i studentů. Nároky na prostory může limitovat některé střední školy. V případě, že by se testování nechtěla zúčastnit nějaká skupina studentů, bylo by potřeba vyřešit, zda budou mít výuku, nebo volno. Další omezení mohou vzniknout při psychologickém testování. Bylo by potřeba otestovat přenositelnost a funkčnost psychologických testů na větším počtu počítačů v prostředí školy. Během pilotního testování by se zjistila další rizika a úskalí, která by se musela vyřešit.

# Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhů, které přispějí k urychlení, zjednodušení a zefektivnění procesu výběru a přijímání v organizaci Policie České republiky, Krajského ředitelství policie Libereckého kraje

Práce je rozdělena do tří částí. První část se zabývá teoretickými východisky, která jsou zaměřena na vybrané procesy v personálním řízení. Konkrétně je popsán proces získávání, výběru, přijímání a metody, které lze v procesu výběru uplatnit z obecného hlediska a v individuálním případě u Policie ČR.

Druhá část se zabývá současným nastavením procesu výběru a přijímání u vybrané organizace KŘP Libereckého kraje. Podrobně popisuje používané výběrové testy k ověření fyzické způsobilosti a osobnostní charakteristiky. Zmiňuje současné nastavení a obsazení personálního oddělení na KŘP Libereckého kraje. Jsou zde uvedeny podklady pro ekonomické zhodnocení, kterému je věnována třetí část.

Třetí část obsahuje jednotlivé návrhy týkajících se neformálního setkání s uchazečem a prvotního kontaktu. Jsou zde popsány návrhy spočívající ve zvýšení efektivity při realizaci fyzických a psychologických testů. Také je zde nastíněn návrh týkající se testování zdravotní způsobilosti a návrh týkající se přijímání. Kapitulu uzavírá souhrnné vyhodnocení návrhů a jejich ekonomického dopadu v porovnání na přijetí nového policisty.

V současné době je podstav u policie důležité téma. Hledají se nové způsoby a formy jak zefektivnit proces získávání uchazečů. Zapomíná se ale na optimalizaci dalších procesů. Pro nábor je dále stěžejní proces výběru a přijímání. Také hrozí výrazný odliv policistů ve chvíli, kdy by se uvažovalo o zmrazení platů státních zaměstnanců, resp. policistů. Pro ty, kteří jsou ve služebním poměru déle jak 15 let, je otevřena možnost pobírat doživotně rentu. Renta se vypočítává procentem z hrubé mzdy. Je zřejmé, že ti, kteří by na rentu dosáhli, by při zmrazení platu nerealizovali po celou dobu zmrazení žádné navýšení renty. To by mohlo mít vliv na odchody a podstav by se prohloubil. Aplikací všech návrhů se očekává, že dojde k výrazně vyššímu přijetí nových policistů a zmírnění podstavu, i pro případ zvýšeného odchodu policistů.

# Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen, TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9

BLÁHA, Jiří, Martin, ČERNEK, Andrea, ČOPÍKOVÁ, Petra, HORVÁTHOVÁ, Viktorie, JANEČKOVÁ, Kateřina, MAKOVÁ, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

Business Insider Deutschland, 2021. *Mit 7 fragen testen personaler im vorstellungsgespräch eure emotionale intelligenz*. Business Insider Deutschland [online]. [cit. 2021-11-13]. Retrieved from <https://www.proquest.com/wire-feeds/mit-7-fragen-testen-personaler-im/docview/2584632542/se-2?accountid=17116>.

ČESKO, 2003. *Zákon č. 361/2003 Sb. ze dne 23. září 2003. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. In: Sbíрка zákonů České republiky. Praha: ČR, částka 121. Dostupné také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4205>

ČESKO, 2004. *Předpis č. 487/2004 Sb. ze dne 7. září 2004. Vyhláška o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru*. In: Sbíрка zákonů České republiky. Praha: ČR, částka 168. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-487>

ČESKO, 2012. *Závazný pokyn policejního prezidenta č. 100 ze dne 27. července 2012, kterým se provádí některá ustanovení zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*. In: <http://www.policie.cz/>. Dostupné z: Policejní prezidium České republiky, Kancelář policejního prezidenta, Odbor tisku a prevence.

ČESKO, 2014. *Zákon č. 234/2014 Sb. ze dne 6. listopadu 2014. Zákon o státní službě*. In: Sbíрка zákonů České republiky. Praha: ČR, částka 99. Dostupné také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=27498>

ČESKO, 2016. *Pokyn policejního prezidenta č. 231 ze dne 26. září 2016, o psychologických službách*. In: <http://www.policie.cz/>. Dostupné z: Policejní prezidium České republiky, Kancelář policejního prezidenta, Odbor tisku a prevence.

ČESKO, 2019. *Nariženi vlády č. 336/2019 Sb. ze dne 9. prosince 2019. Nariženi vlády, kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů*. In: Sbirka zákonů České republiky. Praha: ČR, částka 142. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-336>

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-248-3829-8.

Essex Chronicle, 2020. *Few police recruits pass education test despite shortage over 140 officers*. Essex Chronicle [online]. [cit. 2021-11-13], s. 35. ProQuest Central.

FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Andrew JENKINS, 2016. *Introducing human resource management*. Seventh edition. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-06396-6

HARMIN, Merrill, 2021. *Focus on Police Recruitment and Gun Reform: [Letter]*. New York Times [online]. [cit. 2021-11-13]. ProQuest Central. ISSN 03624331.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

JANY, Libor, 2017. *Recruits stung by psych test: Critics say Minneapolis police screenings unfairly disqualify some, lack transparency*. Star Tribune [online]. [cit. 2021-11-13]. ProQuest Central. ISSN 08952825.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1288-8.

MŠMT, c2013-2021. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky* [online]. Praha: MŠMT, [cit. 2021-11-28]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/prijimaci-rizeni-ke-studiu-na-vysoke-a-vyssi-odborne-skole-1>

MyQuiz, c2021. *MyQuiz - Online Trivia Quiz Platform* [online]. Las Vegas: WaveAccess USA [online]. [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://myquiz.org/>

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.

PAYNE, Elizabeth, 2018. *Are police tests inappropriate for women?* The Ottawa Citizen [online]. [cit. 2021-11-13]. ProQuest Central. ISSN 08393222.

PČR, c2021a. *Policie České republiky* [online]. Praha: MV, [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/pridej-se-k-nam.aspx>

PČR, c2021b. *Policie České republiky* [online]. Praha: MV, [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/>

Střední školy, Liberecký kraj – Stredniskoly.cz, c2001-2021. *Stredniskoly.cz – Seznam středních škol a oborů* [online]. Liberec, [cit. 2021-11-18]. Dostupné z: <https://www.stredniskoly.cz/seznam-skol/liberecky-kraj/>

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2011. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-627-1.

SVOBODA, Mojmír, Pavel HUMPOLÍČEK a Václav ŠNOREK, 2013. *Psychodiagnostika dospělých*. Vyd. 1. Praha: Portál. 487 s. ISBN 978-80-262-0363-6

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5870-1.