

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

**VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ K HASIČSKÉMU
ZÁCHRANNÉMU SBORU ČR**

**THE ASSESSMENT AND ACCEPTING OF MEMBERS IN FIRE
AND RESCUE BRIGADE CZ**

Magisterská diplomová práce

Lenka Hejlová

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 20. března 2011

OBSAH

Úvod.....	5
1. Cíl práce	6
2. Hasičský záchranný sbor ČR a Hasičský záchranný sbor kraje Vysočina.....	8
2.1 Hasičský záchranný sbor ČR.....	8
2.2 Hasičský záchranný sbor kraje Vysočina.....	8
2.2.1 Organizační schéma HZS kraje Vysočina.....	9
2.2.2 Kancelář krajského ředitele	10
2.2.3 Ochrana osobních údajů v personální činnosti.....	11
3. Historie přijímání pracovníků k HZS ČR	13
4. Služební a pracovní poměr	16
4.1 Služební poměr – specifikace pojmu a shrnutí dosavadního vývoje právní úpravy služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů	16
4.2 Služební poměr - cíle nové právní úpravy	17
5. Personální plánování u HZS ČR.....	19
5.1 Plánování počtu služebních a pracovních míst – „systemizace“.....	19
5.2 Evidence volných služebních míst	20
5.3 Plánování kariéry příslušníků - kariérní způsob obsazování služebních míst.....	20
6. Popis služebních míst	23
6.1 Hasič.....	23
6.2 Velitel družstva	24
6.3 Velitel čety	24
6.4 Velitel stanice	25
6.5 Ředitel územního odboru	25
6.6 Ředitel odboru a vedoucí oddělení.....	26
7. Metody výběru zaměstnanců obecně a u HZS kraje Vysočina.....	28
7.1 Výběr a přijímání zaměstnanců obecně	28
7.2 Posuzování vhodnosti uchazečů.....	29
7.3 Metody personálního výběru.....	30
7.3.1 Předvýběr	30
7.3.2 Pohovor	31
7.3.3 Dotazníky a životopisné údaje	34
7.3.4 Zjišťování osobnostní způsobilosti	35
7.3.5 Reference.....	38
7.3.6 Praktické zkoušky	38
7.3.7 Grafologická analýza a kresebné testy	39
7.3.8 Assessment centrum	41
7.3.8.1 Základní metody užívané v rámci AC.....	42
7.3.8.2 Struktura AC	43
7.3.8.3 Role v AC.....	45
7.4 Posuzování kvality metod výběru	47

8. Stanovení kritérií výběru příslušníků HZS ČR.....	48
8.1 Kritéria přijetí příslušníků do služebního poměru k HZS ČR.....	48
8.1.1 Zákonná kritéria přijetí příslušníků do služebního poměru k HZS ČR.....	48
8.1.1.1 Ověření zdravotní způsobilosti uchazeče.....	48
8.1.1.2 Ověření osobnostní způsobilosti uchazeče.....	49
8.1.1.3 Ověření fyzické způsobilosti uchazeče.....	50
8.1.1.4 Omezení práv příslušníka.....	50
8.1.2 Další žádoucí kritéria přijetí pro uchazeče – hasiče.....	51
8.1.2.1 Stanovení žádoucích kritérií obecně.....	51
8.1.2.2 Další žádoucí kritéria výběru uchazečů – hasičů.....	52
8.2 Kritéria výběru příslušníků ucházejících se o místa ve vedoucích funkcích.....	53
8.2.1 Zákonná kritéria výběru příslušníků ucházejících se o místa ve vedoucích funkcích.....	53
8.2.2 Žádoucí kritéria výběru příslušníků ucházejících se o místa ve vedoucích funkcích.....	54
9. Navrhované metody výběru uchazečů - hasičů v rámci přijímacího řízení.....	55
9.1 Osobní dotazník uchazeče.....	55
9.2 Strukturovaný výběrový pohovor.....	56
9.3 Hodnotící list uchazeče.....	59
10. Navrhovaná metoda ASSESSMENT CENTRUM pro výběr příslušníků v rámci výběrových řízení na vedoucí funkce.....	60
10.1 Jednotlivé části programu AC.....	61
10.1.1 Představení hodnotitelů, seznámení s organizací AC a obsahem dne.....	61
10.1.2 Představení kandidátů.....	61
10.1.3 I. blok psychologických testů.....	62
10.1.4 Modelová situace „Reorganizace“.....	64
10.1.5 Modelová situace „Porada“.....	67
10.1.6 Morální dilema „Karel“.....	68
10.1.7 Modelová situace „Kritika podřízeného“.....	69
10.1.8 II. blok psychologických testů a individuální pohovory s uchazeči.....	70
10.2 Celkové hodnocení Assessment centra.....	73
10.3 Zpětná vazba kandidátovi.....	74
Závěr.....	75
Seznam literatury a ostatních zdrojů.....	77
Přílohy.....	79
Anotace	

Úvod

Základním posláním Hasičského záchranného sboru České republiky je chránit životy a zdraví obyvatel a majetek před požáry a poskytovat účinnou pomoc při mimořádných událostech. Různorodost a náročnost zásahové činnosti klade vysoké nároky na profesi hasiče – záchranáře. Různorodost a mnoho specializací v rámci Hasičského záchranného sboru ČR klade i vysoké nároky na vedoucí pozice – management.

Proto již na počátku by měl být zvýšený důraz kladen na výběr uchazečů, kteří svými fyzickými, zdravotními a osobnostními dispozicemi musejí garantovat, že v náročných podmínkách a prostředí dokáží obstát.

Téma diplomové práce jsem zvolila tak, abych se pokusila vyřešit některé problémy procesu výběru a přijímání příslušníků u Hasičského záchranného sboru kraje Vysočina, které se projevují zejména nesystémovostí a nevyužíváním teoretických i praktických znalostí týkajících se tohoto procesu. Zároveň bych zde chtěla uplatnit znalosti získané studiem a dosáhnout hlavně toho, aby tato práce byla pro organizaci prakticky využitelná.

Při zpracování budu porovnávat jednotlivé teoretické metody výběru zaměstnanců s tím, jak jsou ve skutečnosti užívány pro výběr příslušníků Hasičského záchranného sboru kraje Vysočina. Na základě analýzy metod výběru a podle zvolených kritérií pro výběr příslušníků bych chtěla navrhnout jednotný a praktický soubor metod, který by sloužil pro výběr nových příslušníků (uchazečů – hasičů) a pro výběrová řízení u příslušníků ve vedoucích funkcích.

První kroky změn při výběru příslušníků obsahuje tato práce a navržené metody výběru se mohou začít využívat prakticky hned. Dalším krokem je zácvik – bude jistě ještě nějakou dobu trvat, než se s těmito metodami naučí zaměstnanci Hasičského záchranného sboru ČR pracovat, abychom je potom mohli dále zkvalitňovat a podle potřeb rozšiřovat.

1. Cíl práce

Předmětem této diplomové práce je provést zhodnocení současného procesu personálního výběru a přijímání příslušníků Hasičského záchranného sboru kraje Vysočina (dále jen „HZS kraje Vysočina“), porovnat jednotlivé teoretické metody výběru s tím, jak jsou užívány u HZS kraje Vysočina v praxi.

Na základě analýzy jednotlivých metod výběru a na základě zvolených kritérií pak chci navrhnout soubor nástrojů a metod výběru, které by byly pro výběr příslušníků ideální a optimální. Navržený soubor metod výběru příslušníků by měl sloužit jako podklad pro výběr nových příslušníků (uchazečů) a pro výběrová řízení stávajících příslušníků zejména ve vedoucích funkcích.

V rámci Hasičského záchranného sboru České republiky (dále jen „HZS ČR“) existuje dvojí zaměstnanecký poměr. Jsou to jednak občanští zaměstnanci, jejichž pracovněprávní vztahy jsou upraveny zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce. Na druhé straně jsou to příslušníci ve služebním poměru, jejichž služební poměr je upraven zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

Protože jsem zaměstnaná u HZS kraje Vysočina, chtěla bych se zaměřit na HZS tohoto kraje, i když soubor výběrových metod je pak možné využít v rámci celého HZS ČR. HZS kraje Vysočina má pro rok 2011 stanoven celkový počet 598 zaměstnanců, z nichž 94 % tvoří příslušníci ve služebním poměru, proto se budu následně zabývat pouze jimi.

Chtěla bych dosáhnout především toho, aby soubor navržených metod výběru byl pro HZS kraje Vysočina jednotný a prakticky využitelný, neboť z dosavadní zkušenosti vím, že je velmi těžké vybrat ze stovek žádostí pouze pár jednotlivců (při přijímání nových příslušníků) a z desítky kandidátů vybrat toho správného na místo vedoucího (při výběru z příslušníků stávajících).

Vzhledem k rozdílnosti stanovených kritérií při výběru zcela nových příslušníků a při výběru příslušníků stávajících, bych chtěla navrhnout dva soubory metod výběru. Jeden by byl platný pro uchazeče (budoucí hasiče) o přijetí do služebního poměru a ten druhý pro příslušníky stávající, kteří v rámci kariérního postupu absolvují výběrová řízení na vedoucí funkce a jehož výsledkem by měla být konkrétní podoba Assessment centra.

Základní metody a techniky:

- analýza dostupných dokumentů a materiálů,
- zúčastněné pozorování (jako personalistka u HZS kraje Vysočina),
- deskripce skutečného stavu výběru a přijímání příslušníků,
- na základě stanovených kritérií navržení souboru metod výběru, které by byly pro výběr příslušníků ideální a optimální.

2. Hasičský záchranný sbor ČR a Hasičský záchranný sbor kraje Vysočina

2.1 Hasičský záchranný sbor ČR

HZS ČR je základní složkou integrovaného záchranného systému (dále jen „IZS“), který zabezpečuje koordinovaný postup při přípravě na mimořádné události a při provádění záchranných a likvidačních prací. HZS ČR při plnění svých úkolů spolupracuje s ostatními složkami IZS i se správními úřady a jinými státními orgány, orgány samosprávy, právníky a fyzickými osobami, neziskovými organizacemi a sdruženími občanů.

HZS ČR v současnosti hraje stěžejní roli i v přípravách státu na mimořádné události. Od roku 2001, kdy došlo ke sloučení HZS ČR s Hlavním úřadem civilní ochrany, má HZS ČR ve své působnosti i ochranu obyvatelstva – podobně, jako tomu je i v některých dalších evropských státech.

HZS ČR se člení na generální ředitelství HZS ČR, které je organizační součástí Ministerstva vnitra ČR, 14 hasičských záchranných sborů krajů, Střední odborná škola požární ochrany a Vyšší odborná škola požární ochrany ve Frýdku-Místku a Záchraný útvar HZS ČR v Hlučíně. Součástí Generálního ředitelství Hasičského záchranného sboru ČR jsou také vzdělávací, technická a účelová zařízení: Odborná učiliště požární ochrany (ve Frýdku-Místku, Brně a Borovanech), Institut ochrany obyvatelstva Lázně Bohdaneč, Technický ústav požární ochrany Praha, Opravárenský závod Olomouc a Základna logistiky Olomouc.

(Základní poslání HZS ČR dostupné z <http://www.hzscr.cz/clanek/zakladni-poslani-hasicskeho-zachranneho-sboru-cr.aspx>)

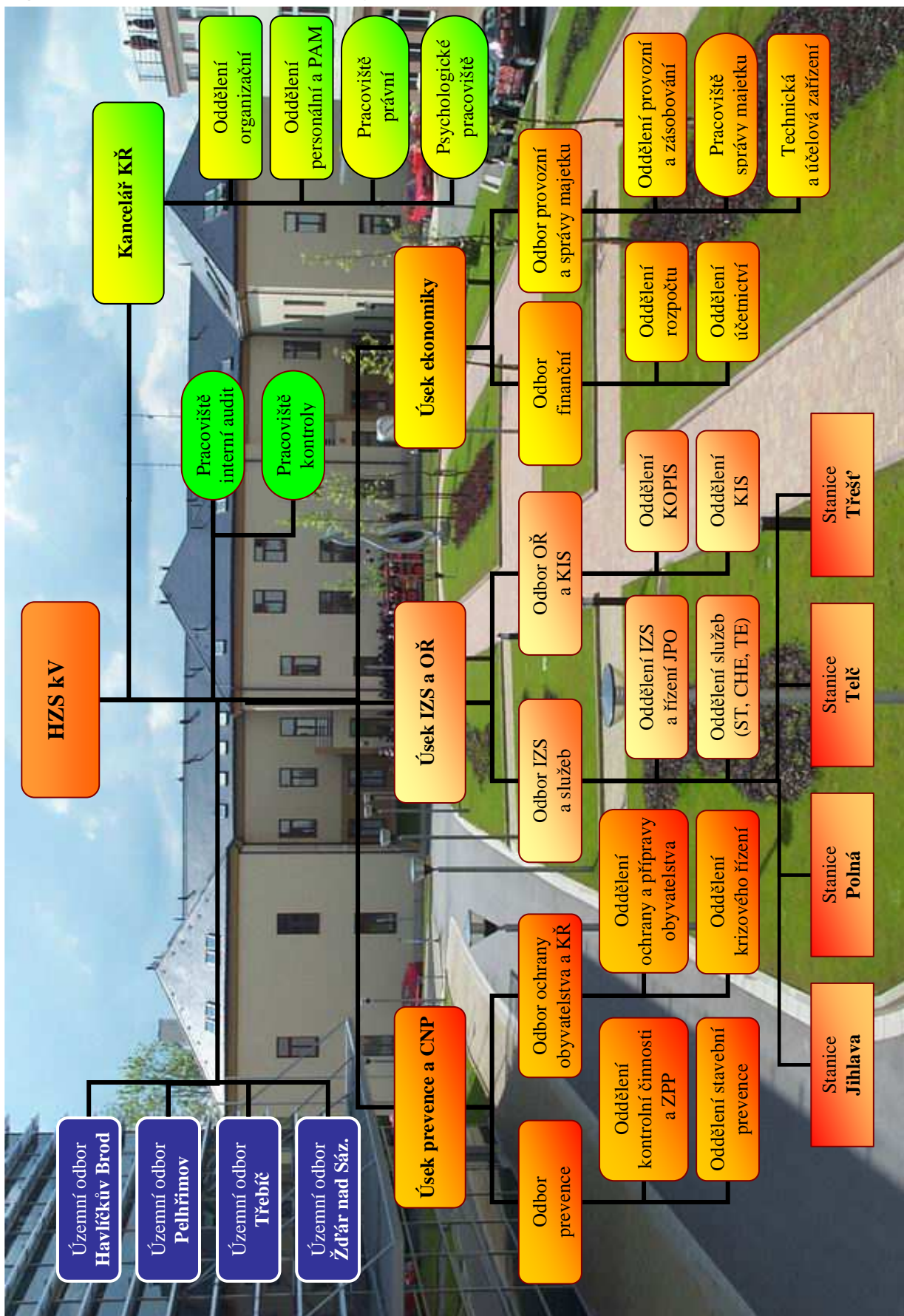
2.2 Hasičský záchranný sbor kraje Vysočina

HZS kraje Vysočina je jedním ze čtrnácti hasičských záchranných sborů krajů, jež jsou součástí HZS ČR.

HZS kraje Vysočina se vnitřně člení na:

- ředitelství HZS kraje Vysočina,
- územní odbory HZS kraje Vysočina – územní odbor Havlíčkův Brod, územní odbor Pelhřimov, územní odbor Třebíč, územní odbor Žďár nad Sázavou,
- jednotky požární ochrany HZS kraje Vysočina.

2.2.1 Organizační schéma HZS kraje Vysočina



(Roční zpráva o stavu požární ochrany kraje Vysočina za rok 2010, s. 8)

2.2.2 Kancelář krajského ředitele

Protože veškeré činnosti spojené s výběrem a přijímáním příslušníků a zaměstnanců zajišťuje v rámci HZS kraje Vysočina kancelář krajského ředitele, chtěla bych ji dále podrobněji představit.

Kancelář krajského ředitele (dále jen „kancelář“) zabezpečuje organizaci a koordinaci činnosti krajského ředitelství včetně agend v oblasti organizační, personální práce, vzdělávání, práce a mezd, sociální, styků s veřejností, informací a zahraniční spolupráce. Kancelář se dále vnitřně člení na:

a) **oddělení organizační**, které plní tyto úkoly:

- odpovídá za organizaci a koordinaci činností spojených s postavením krajského ředitele a realizaci jeho rozhodnutí včetně příslušných administrativních úkonů,
- zabezpečuje administrativní a personální ochranu utajovaných informací,
- zabezpečuje formální správnost interních aktů řízení krajského ředitele,
- zajišťuje styk s veřejností a získání potřebných informací,
- zabezpečuje agendu mezinárodních styků,
- zabezpečuje činnost hlavního technika BOZP,
- zajišťuje agendu škod na zdraví,
- zabezpečuje chod podatelny a spisovny.

b) **oddělení personální a PaM** (tj. oddělení personální a práce a mezd), které plní tyto úkoly:

- **zajišťuje personální agendu HZS kraje,**
- zajišťuje vzdělávání a odbornou přípravu pracovníků HZS kraje ve spolupráci s odbornými útvary HZS kraje,
- zpracovává mzdovou agendu a agendu sociálního zabezpečení pracovníků HZS kraje,
- zabezpečuje realizaci platové politiky, řídí a provádí výkaznictví v této oblasti,
- v oblasti mzdových prostředků odpovídá za sestavení návrhu rozpočtu, za jeho čerpání, předkládá ekonomickému úseku návrhy na rozpočtová opatření, zpracovává podklady do státního závěrečného účtu,
- zajišťuje přípravu a odesílání předepsaných výkazů do Centrálního systému účetních informací státu.

c) **psychologické pracoviště**, které plní zejména tyto úkoly:

- zabezpečuje posttraumatickou péči příslušníkům HZS ČR,
- poskytuje psychosociální pomoc obětem mimořádných událostí,
- **připravuje podklady pro personální práci.**

d) **pracoviště právní**, které plní zejména následující úkoly:

- právní činnost v rámci svěřené působnosti,
- zabezpečuje vymáhání pohledávek,
- zajišťuje zpracování smluv a zápisů o převodech majetku a ostatních smluv,
- vede správní a přestupková řízení (Sbírka interních aktů řízení ředitele HZS kraje Vysočina č. 81/2008, s.10).

Z výše uvedeného rozdělení vyplývá, že výběr a přijímání příslušníků komplexně zajišťuje oddělení personální a PaM, které při tom velmi úzce spolupracuje s psychologem HZS kraje Vysočina a vychází při výběru příslušníků mimo jiné z jeho podkladů.

2.2.3 Ochrana osobních údajů v personální činnosti

Povinností všech pracovníků kanceláře krajského ředitele je zajišťovat při personální práci tzv. ochranu osobních údajů. Veškeré údaje osobního charakteru jsou v rámci přijímacího a výběrového řízení vyžadovány na základě souhlasu ke zpracování osobních údajů. Základním právním předpisem upravujícím oblast ochrany osobních údajů je zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. Ten definuje pojem osobního údaje, co se rozumí zpracováním osobních údajů a vymezuje, kdo je správcem a kdo subjektem údajů.

Zmíněným zákonem je tedy třeba poměřovat povinnosti zaměstnavatele coby správce údajů ve vztahu k osobním údajům zaměstnanců, popř. fyzických osob ucházejících se o zaměstnání, coby subjektů údajů. Zaměstnavatel je tím, kdo určuje účel a prostředky zpracování osobních údajů zaměstnanců, provádí jejich zpracování a odpovídá za ně (Chládková, Bukovjan 2007, s. 48).

Shromažďování osobních údajů je systematický postup nebo soubor postupů, jehož cílem je získání osobních údajů za účelem jejich dalšího uložení na nosič informací pro jejich okamžité nebo pozdější zpracování.

Při zpracování a shromažďování osobních údajů v rámci vedení personální agendy by měl zaměstnavatel:

- shromažďovat osobní údaje odpovídající pouze stanovenému účelu a v rozsahu nezbytném pro naplnění tohoto účelu,
- zpracovávat osobní údaje výhradně v souladu s účelem, k němuž byly shromážděny,
- zpracovávat jen přesné osobní údaje získané v souladu se zákonem, a je-li to nezbytné, osobní údaje aktualizovat,
- uchovávat osobní údaje pouze po dobu, která je nezbytná k účelu jejich zpracování (tamtéž, s. 50).

Zaměstnavatel může zjišťovat informace a údaje, které si sám stanoví pro posouzení plnění svých oprávněných požadavků pro řádný výkon práce. Nesmí jít ale o údaje, které odporují dobrým mravům nebo na základě kterých by mohlo dojít k diskriminaci uchazeče o zaměstnání (tamtéž, s. 55).

3. Historie přijímání pracovníků k HZS ČR

Do roku 1949 bylo zřízení a udržování instituce hasičů pod záštitou tehdejších místních národních výborů a nebo závodů. V polovině roku 1950 došlo k zásadní změně v organizaci tehdejší požární ochrany a civilní ochrany. Požární ochrana byla definitivně zařazena do působnosti ministerstva vnitra a tím také skončily snahy o začlenění profesionální požární ochrany do struktury státní národní bezpečnosti.

Pro krajská, okresní a městská velitelství požární ochrany byla stanovena organizační struktura a počty funkčních míst. Krajské velitelství požární ochrany mělo tehdy 8 funkčních míst a okresní velitelství požární ochrany pouze 4 systemizovaná místa. Příslušníci hasičů z povolání byli státními zaměstnanci, kteří nebyli ve služebním poměru a jejichž pracovní a platové podmínky upravoval zákon č. 66/1950 Sb., o pracovních a platových poměrech státních zaměstnanců .

Hasičem z povolání se podle uvedeného předpisu mohl stát pouze československý občan, který byl státně spolehlivý, bezúhonný, tělesně a duševně způsobilý pro vykonávané činnosti, měl potřebnou politickou a odbornou způsobilost, vykonal vojenskou službu podle branného zákona a nejméně po dobu dvou let pracoval ve výrobě. Poslední dvě podmínky bylo možné v odůvodněných případech prominout. U uchazeče se požadoval věk 17 až 35 let (Szaszo 2010, s. 56 - 58).

Přijetí do pracovního poměru bylo realizováno na základě přijímacích zkoušek, zkušební doba maximálně tři měsíce, příslušník byl povinen podrobit se kvalifikačním zkouškám. Nesměl přijímat dary nebo jiné výhody a pokud to vyžadoval zájem služby, byl povinen přijmout přidělený služební byt.

V poválečném období se u profesionálních jednotek nastolil určitý polovojenský charakter výkonu služby. Projevovalo se to nošením stejnokroje, hodnostmi, existencí služebního a disciplinárního řádu, prosazováním prvků podřízenosti a nadřízenosti (tamtéž, s. 67).

Systém výkonu služby v tomto období se ustálil na 24 hodinách výkonu služby a 24 hodinách mezisměnového volna. V této době však dochází k přechodu na systém třísměnného provozu, tj. na 24 hodin výkonu služby a 48 hodin mezisměnového volna. Tato změna způsobila podstatné snížení hrubé mzdy příslušníků, které vyvolalo značnou fluktuaci. V jiných odvětvích národního hospodářství byly platy vyšší a právě to bylo překážkou

pro dosažení stabilizace početních stavů hasičů. Zavedený systém třísměnného provozu se používá dosud.

Zájem o práci u hasičů však neměli pouze muži. O místo „hasiček“ se ucházely také ženy, jejichž počet se každoročně zvyšoval, v zásahové činnosti existovaly dokonce i celá ženská družstva. Žen bylo asi 10 % z celkového početního stavu. Po roce 1956 se počet žen ve výjezdových jednotkách požární ochrany postupně omezoval, až jejich činnost na těchto funkčních místech skončila definitivně. K tomu vedla zejména příslušná ustanovení zákoníku práce, která ženám zakazovala noční práci a zvedání břemen nad 15 kg. Později byly ženy zařazovány pouze na místa obsluh spojovacích ústředen, případně na referentská místa v denní službě (tamtéž, s. 69).

I tento jev se uchoval až do současné doby, kdy žena na základě ustanovení právních předpisů nesmí vykonávat práci ve výjezdové jednotce HZS ČR. V celém HZS ČR však pracuje velké množství žen, nezastávají zde pouze referentská místa, ale i významnější funkce (ředitelky kanceláří krajského ředitele, náměstkyně ředitelů HZS krajů pro ekonomiku, ředitelky odborů a vedoucí oddělení na úsecích ekonomickém, personálním, ochrany obyvatelstva, operátorky tísňové linky 112, atd.). Dnes tvoří ženy asi 15 % z celkového početního stavu.

V roce 1966 dochází k novému uspořádání požární ochrany. Vláda schválila zásady zkvalitnění požární ochrany, zvýšení její operativnosti a odborné úrovně a posílení direktivního řízení tohoto úseku. Došlo k posílení organizačního uspořádání vojensky organizované složky požární ochrany s dvojitou podřízeností, a to ministerstvu vnitra a národním výborům. Ve všech krajích byly zřízeny krajské veřejné požární útvary, zvýšila se výroba a kvalita požární techniky (tamtéž, s. 121).

Zjistilo se, že požární ochrana postrádá pracovníky s potřebným středoškolským a vysokoškolským vzděláním – 1. září 1967 byla slavnostně otevřena Škola požární ochrany Ministerstva vnitra ve Frýdku – Místku, která zajišťovala (a dodnes zajišťuje) maturitní, pomaturitní a dálkové studium. K 1. lednu 2002 se stala součástí této školy i Vyšší odborná škola požární ochrany ministerstva vnitra. Na systém vzdělávání však byly kladeny stále nové úkoly a na základě toho byla vystavěna čtyři odborná učiliště požární ochrany ve Frýdku – Místku, v Borovanech, v Chomutově a v Brně, kde je nyní největší a nejmodernější odborné učiliště požární ochrany v republice.

Stále však pro oblast požární ochrany chyběli „vysokoškoláci“ a v roce 1968 se podařilo na Vysoké škole báňské v Ostravě otevřít studijní obor Technika požární ochrany a

bezpečnosti průmyslu, jako pětileté inženýrské studium. Jeho nejméně 1500 absolventů podstatně ovlivnilo dnešní odbornou úroveň HZS ČR.

V souvislosti s nabytím účinnosti zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, byly významně ovlivněny pracovněprávní vztahy profesionálních příslušníků požární ochrany. Několikaleté úsilí o to, aby tito příslušníci byli zařazeni do režimu služebního poměru, slavilo částečný úspěch, v některých otázkách pracovního poměru se podařilo získat odchylku od zákoníku práce.

Dnem 1. ledna 1991 byly okresními úřady zřízeny Správy a útvary sboru požární ochrany jako samostatné příspěvkové organizace. Do této doby se stále užíval název „požární ochrana“ a až 1. ledna 1995 vznikl „Hasičský záchranný sbor České republiky“. Pracovněprávní vztahy příslušníků HZS ČR byly nadále odchylně upraveny od zákoníku práce.

Dne 1. ledna 2001 vstoupil v platnost zákon č. 238/2000 Sb., o Hasičském záchranném sboru České republiky, ve kterém se po více než třiceti letech podařilo pro příslušníky HZS ČR zřídit služební poměr podle zákona č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie ČR. Zákon upravoval zejména požadavky na fyzickou a zdravotní způsobilost příslušníků, příslušníci ve služebním poměru podléhali zvláštní zdravotní péči. V souvislosti s tím se i podstatně změnily požadavky pro uchazeče o místo příslušníka HZS ČR, protože se zvýšila náročnost zdravotní, osobnostní a fyzické způsobilosti pro výkon tohoto povolání.

Dnem 1. ledna 2007 pak nabývá účinnosti zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (dále jen „služební zákon“), kterým se budu zabývat v následující kapitole.

4. Služební a pracovní poměr

Činnost oddělení personální práce a PaM HZS kraje Vysočina je značně rozsáhlá a různorodá. Je to dáno zejména tím, že organizace zaměstnává dva druhy pracovníků. Jsou to jednak občanští zaměstnanci (k 1. 1. 2011 systemizováno 34 pracovních míst), jejichž pracovněprávní vztahy jsou upraveny zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce. Na druhé straně jsou to příslušníci ve služebním poměru (k 1. 1. 2011 systematizováno 564 míst), jejichž služební poměr je upraven zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Protože většinu z celkového počtu tvoří příslušníci ve služebním poměru, budu se v této diplomové práci zabývat pouze výběrovými metodami uchazečů o služební místa.

4.1 Služební poměr – specifikace pojmu a shrnutí dosavadního vývoje právní úpravy služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů

Právní úprava služebního poměru příslušníků bezpečnostních sborů prodělala v novodobé historii Československa a později České republiky vývoj, který je v mnohém odlišný od právní úpravy ostatních zaměstnaneckých vztahů. I když za tu dobu prošel služební poměr velkým množstvím změn, po celou dobu zůstával zachován systém tzv. nároků souvisejících se skončením služebního poměru, který je tradičním atributem státně služebních vztahů.

Idea vytvořit zákon o služebním poměru, který by byl společný pro všechny bezpečnostní sbory, vznikla již na počátku devadesátých let. Příprava zákona o služebním poměru byla výrazně ovlivňována politickými okolnostmi, zejména postoji k bezpečnostním složkám a státnímu aparátu vůbec.

Zaměstnanci hasičských záchranných sborů přešli do režimu služebního poměru až od 1. ledna 2001, kdy spolu s Policií ČR, Vězeňskou službou ČR a Celní správou ČR byli řízeni zákonem č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie ČR.

Dnem 1. ledna 2007 vstoupil v platnost zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, kde se bezpečnostním sborem rozumí Policie ČR, Hasičský záchranný sbor ČR, Celní správa ČR, Vězeňská služba ČR, Bezpečnostní informační služba a Úřad pro zahraniční styky a informace. Tento zákon se vztahuje na přibližně 72 000 osob.

Novou úpravou dochází ke zpřísnění režimu služebního poměru na straně jedné, avšak k posílení právních jistot příslušníků na straně druhé. Zákon o služebním poměru výrazně posiluje již do značné míry existující veřejnoprávní charakter služby příslušníků a odděluje jejich zaměstnanecký vztah od ostatních zaměstnaneckých vztahů. Dochází tak k definitivnímu a úplnému legislativnímu oddělení služebního poměru od soukromoprávních zaměstnaneckých poměrů upravených zákoníkem práce.

Služební poměr je zakládán rozhodnutím služebního funkcionáře, a nikoli dvoustranným projevem vůle účastníků služebního poměru. To samozřejmě neznamená, že občan může být povolán do služebního poměru i proti své vůli. Ve skutečnosti předpokládá i tento vztah souhlas příslušníka s jeho vznikem. Souhlas je vyjádřen žádostí občana o přijetí do služebního poměru, která je zákonem vyjádřenou podmínkou přijetí do služebního poměru.

Služební poměr se zakládá ke státu, přičemž jménem státu jedná a rozhoduje ve věcech služebního poměru bezpečnostní sbor, v němž je příslušník zařazen. Stát v pozici zaměstnavatelského subjektu je vhodný zejména tam, kde se uplatňuje přísný centralismus v řízení a ten je právě charakteristický v bezpečnostních sborech (Tomek 2007, s. 7 – 11).

4.2 Služební poměr - cíle nové právní úpravy

V souvislosti s platností zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů došlo v rámci služebního poměru k mnoha změnám. Jednou z nich je to, že podmínky pro uchazeče o přijetí jsou sice velmi přísné, avšak naproti tomu znamená pak zaměstnání u HZS ČR pro přijaté příslušníky určitou právní jistotu a výhody, které jsou u ostatních zaměstnavatelských subjektů neobvyklé.

Základní cíle nové právní úpravy služebního poměru jsou:

- sjednotit dosavadní roztržštěné právní úpravy služebních poměrů příslušníků bezpečnostních sborů – přestože se většina sborů řídila zákonem o služebním poměru příslušníků Policie ČR, měli hasiči a celníci zakotvenou celou řadu odlišností od obecného režimu,
- upravit komplexně specifický státně služební vztah příslušníků plnících úkoly státu v bezpečnostních sborech tak, aby došlo v nejširší míře k jeho oddělení od zákoníku práce a dalších pracovněprávních předpisů, které platí pro zaměstnance v pracovním poměru,
- umožnit státu, jako zaměstnavatelskému subjektu, operativní využití příslušníků, které nelze např. v důsledku organizačních změn ustanovit na služební místo v daném bezpečnostním

sboru, a jsou proto zařazeni v záloze pro přechodně nezařazené, pro plnění úkolů v jiném bezpečnostním sboru,

- zavést tzv. kariérní způsob obsazování služebních míst (viz podkapitola 5.3),
- vytvořit jednoduchý, srozumitelný a průhledný systém odměňování příslušníků,
- vytvořit podmínky pro dokončení probíhající generační obměny personálního obsazení bezpečnostních sborů – v zákoně jsou nově koncipovány výsluhové nároky příslušníků,
- zpřesnit právní úpravy řízení ve věcech služebního poměru – nedocnění významu procesních ustanovení zákona o služebním poměru nebo jejich nedokonalá úprava, byly častým zdrojem vad rozhodnutí služebních funkcionářů (Tomek 2007, s. 12 – 16).

5. Personální plánování u HZS ČR

V této kapitole bych se chtěla věnovat činnosti personálního plánování u HZS ČR, která je jednou z hlavních personálních činností a předchází činnosti výběru a přijímání příslušníků HZS ČR. Jedná se zejména o plánování počtu služebních a pracovních míst, to je úzce spojeno i s evidencí volných služebních míst, a dále o kariérové plánování příslušníků HZS ČR.

Činnost personálního plánování znamená v praxi zajištění potřebného množství zaměstnanců, získaných ve správný čas s přiměřenými náklady, s žádoucími znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, osobními vlastnostmi a úrovní motivace. V centru zájmu personálního plánování je zejména kvalita zaměstnanců a snaha o jejich udržení a rozvoj. Jádrem celého procesu plánování je identifikace potřeby práce organizace a snaha najít způsob, jak tuto potřebu pokrýt z vnitřních a vnějších zdrojů. Personální plánování není jednorázovým aktem, ale procesem, v němž je zapotřebí neustále monitorovat probíhající jevy, provádět úpravy, zpřesňovat apod. (Stýblo, Urban, Vysokajová 2009, s. 2 - 3).

5.1 Plánování počtu služebních a pracovních míst – „systemizace“

Plánování počtu pracovních a služebních míst u HZS ČR vychází z prognóz vývoje ekonomiky státu. Počet těchto míst pro Ministerstvo vnitra ČR schvaluje vláda ČR. Generální ředitelství HZS ČR pak stanovuje počty služebních míst pro jednotlivé HZS krajů na základě tzv. systemizace služebních a pracovních míst (dále jen „systemizace“).

Systemizace je stanovena vždy na příslušný kalendářní rok. Je důležitým nástrojem k dosažení úkolů stanovených bezpečnostním sborům právními předpisy cestou stanovení organizačního uspořádání bezpečnostních sborů, optimálních počtů služebních míst příslušníků a jejich struktury z hlediska kvalifikačních a dalších požadavků. Schválená systemizace je podkladem pro zabezpečení potřebných finančních prostředků ve státním rozpočtu (§ 4 zákona č. 361/2003 Sb.).

5.2 Evidence volných služebních míst

Vzhledem k tomu, že v zákoně o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů je zakotvena tzv. „průchodnost“ mezi jednotlivými bezpečnostními sbory, existuje zde nástroj a instituce, která svou koordinační činností zajišťuje praktickou aplikaci přechodu příslušníků nejen na jiné služební místo, ale také do jiného bezpečnostního sboru.

Evidenci volných služebních míst vede centrálně ministerstvo vnitra v rozsahu údaje o čísle služebního průkazu a o dosaženém vzdělání. Bezpečnostní sbor (s výjimkou zpravodajských služeb), je povinen sdělit tyto údaje bez zbytečného odkladu v písemné nebo elektronické podobě a průběžně je aktualizovat (§ 3 zákona č. 361/2003 Sb.).

Vyskytne-li se u HZS kraje Vysočina volné služební místo a služební funkcionář není schopen ho obsadit tak, aby ani jeden den nezůstalo neobsazené, nastává pro HZS kraje povinnost, nahlásit takové volné služební místo do databáze Obsazování služebních míst, která je centrálně vedena ministerstvem vnitra. Volná služební místa jsou zveřejněna na internetové adrese: <http://aplikace.mvcr.cz/sluzebni-mista> a každý pracovní den probíhá jejich aktualizace. V odkazu pro obsazování volných služebních míst je rozdělena nabídka volných míst pro veřejnost a pro příslušníky bezpečnostních sborů.

5.3 Plánování kariéry příslušníků - kariérní způsob obsazování služebních míst

Důležitou součástí procesu výběru příslušníků je zavedení tzv. kariérního způsobu obsazování služebních míst, který je ustanoven v zákoně o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Z kariérního systému obsazování služebních míst vyplývá trvalost a zásadní (nikoli však absolutní) nezrušitelnost služebního poměru. Kariérní systém státní služby je znám institutem definitivy, to znamená celoživotním zaměstnáním, celoživotní státní službou, možností služebního postupu podle získané kvalifikace a délky státní služby, nezrušitelnost služebního poměru, a když, jen na základě kvalifikovaných důvodů.

Kariérní způsob obsazování služebních míst spočívá na několika zásadách, a to zejména těchto:

- příslušník je při přijetí do služebního poměru ustanoven na služební místo, pro které je stanovena služební hodnota referent nebo vrchní referent. Z této zásady je z praktických

důvodů umožněna určitá výjimka. Do vyšší služební hodnosti může být při přijetí do služebního poměru jmenován výjimečně občan, jestliže se nepodaří obsadit volné služební místo se zvláštním požadavkem oboru nebo zaměřením vzdělání, pro které je tato vyšší služební hodnost stanovena, příslušníkem s nižší hodností. Jedná se o tzv. „boční vstup“ do daného systému,

- do vyšší služební hodnosti bude příslušník jmenován pouze za předpokladu, že se ve výběrovém řízení umístí první v pořadí vhodnosti na obsazení služebního místa, pro něž je stanovena služební hodnost o jeden stupeň vyšší,
- v první fázi obsazování volného služebního místa je služební funkcionář povinen obsadit služební místo příslušníkem vlastního bezpečnostního sboru ve stejné nebo vyšší než požadované služební hodnosti a který splňuje požadovaný obor nebo zaměření vzdělání a byl odvolán z dosavadního služebního místa,
- pokud se nepodaří obsadit volné služební místo příslušníkem vlastního bezpečnostního sboru, je služební funkcionář povinen ustanovit na toto místo příslušníka jiného bezpečnostního sboru, který dosáhl požadovanou nebo vyšší než požadovanou služební hodnost, který splňuje požadované vzdělání a zaměření a byl odvolán z dosavadního služebního místa,
- volné služební místo může služební funkcionář ve třetí fázi obsadit také příslušníkem svého nebo jiného bezpečnostního sboru ve stejné nebo vyšší služební hodnosti, který o ustanovení na služební místo požádal,
- teprve čtvrtou fází je vyhlášení výběrového řízení. Služební funkcionář je povinen obsadit služební místo příslušníkem, který se ve výběrovém řízení umístil jako první v pořadí. Komise provádějící výběrové řízení však může toto řízení ukončit se závěrem, že žádný z uchazečů není vhodný pro obsazované služební místo (Tomek 2007, s. 14).

Pro názornost zde uvádím tabulku služebních hodností, příklady služebních funkcí zařazených k jednotlivým služebním hodnostem, minimální stupeň vzdělání, minimální dobu trvání služebního poměru pro služební hodnost a tarifní třídu. Z této tabulky je zřejmé, jak kariérní způsob obsazování služebních míst funguje a kolik let musí být příslušník ve služebním poměru, aby mohl postoupit na vyšší služební místo. Je to systém na jedné straně velmi spravedlivý, i když na druhou stranu může přinášet komplikace – např. na obsazení služebního místa s vyšší služební hodností máme schopného příslušníka, který by byl pro toto místo vhodný, avšak nesplňuje třeba dobu trvání služebního poměru nebo zaměření vzdělání a nemůže tak být na toto místo obsazen.

Služební hodnost	Příklady služebních funkcí zařazených ke služebním hodnostem	Minimální stupeň vzdělání	Doba trvání služebního poměru	Tarifní třída
referent		Střední nebo střední s výučním listem	-	1.
vrchní referent	hasič bez vstupní odborné přípravy	Střední s maturitní zkouškou	-	2.
asistent	hasič po absolvování vstupní odborné přípravy, hasič - strojní služba	Střední s maturitní zkouškou	-	3.
vrchní asistent	hasič technik – chemická, strojní nebo spojová služba	Střední s maturitní zkouškou	2 roky	4.
inspektor	velitel družstva, operační technik 112	Střední s maturitní zkouškou	3 roky	5.
vrchní inspektor	velitel čety, technik komunikačních informačních systémů – komunikační a informační služba	střední s maturitní zkouškou / vyšší odborné	5 let	6.
komisař	velitel stanice, referent krizového řízení, ochrany obyvatelstva, integrovaného záchranného systému, operační důstojník, technik komunikačních informačních systémů – spojová služba	vyšší odborné nebo vysokoškolské v bakalářském studijním programu	6 let	7.
vrchní komisař	vedoucí oddělení krajského ředitelství, kontrola a audit	vysokoškolské v bakalářském studijním programu	7 let	8.
rada	ředitel odboru	vysokoškolské v magisterském studijním programu	9 let	9.
vrchní rada	ředitel HZS kraje, náměstek, ředitel kanceláře	vysokoškolské v magisterském studijním programu	10 let	10.
vrchní státní rada		vysokoškolské v magisterském studijním programu	12 let	11.

(podle § 7 zákona č. 361/2003 Sb.)

6. Popis služebních míst

Abychom získali přehled o tom, jaké příslušníky budeme vybírat, uvádím v této kapitole seznam služebních míst včetně *základního* popisu práce těch míst, jejichž výběrem se budu zabývat v praktické části diplomové práce. Při popisu těchto služebních míst vycházím z nařízení vlády č. 104/2005 Sb., kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech a z popisu funkčních náplní jednotlivých příslušníků.

Základem jasného a přehledného vymezení pracovních míst je jejich pět základních charakteristik. Tvoří je:

- základní cíle pracovního místa,
- jeho výkonová, resp. hodnotící kritéria, nejčastěji kvantitativní ukazatele (např. spokojenost zákazníků) či kvalitativní standardy pracovního chování (např. vstřícnost, spolehlivost),
- jeho rozhodovací pravomoci,
- základní povinnosti,
- pracovní a další podmínky místa.

Vymezení pracovních míst zahrnující všech pět jeho základních charakteristik není většinou účelné vytvářet pro všechna pracovní místa v organizaci. Vytvářena by však měla být především pro místa řídicí, odborně specializovaná či jinak pro organizaci vysoce důležitá (Stýblo, Urban, Vysokajová 2009, s. 75).

6.1 Hasič

Základní popis:

- provádění hasebních a záchranných prací při zásahu (hasič bez vstupní odborné přípravy),
- provádění složitých hasebních a záchranných prací při zásahu s využitím odborností získaných v kurzech (hasič po absolvování vstupní odborné přípravy),
- je povinen účastnit se školení, výcviku, kursů odborné způsobilosti a specializačních kurzů i mimo pracovní dobu (v době tzv. mezisměnového volna) - např. kurs obsluhy motorových pil, lezecký výcvik, kurz potápěčů, apod.,
- soustavně si prohlubuje odborné znalosti a zvyšuje fyzickou zdatnost pro výkon své funkce.

6.2 Velitel družstva

Základní popis:

- řízení činnosti družstva, řízení zásahu jednotek požární ochrany a složek integrovaného záchranného systému při řešení mimořádných událostí, zpracovávání dokumentace o zásahu a činnosti družstva, provádění odborné přípravy a zajišťování trvalé akceschopnosti družstva,
- velitel družstva s místem služebního působiště na území dané obce je přímo podřízen veliteli čety, v době jeho nepřítomnosti jej na základě pověření v plném rozsahu zastupuje,
- prověřuje stav osobní výstroje a výzbroje příslušníků družstva - osádky výjezdového vozidla,
- řídí, organizuje a kontroluje činnost všech podřízených příslušníků ve směně,
- zabezpečuje dodržování denního řádu, úkolů a rozkazů,
- provádí rozborů zásahů, na nichž se podílel jako velitel zásahu a přijímá opatření k odstranění nedostatků v činnosti jednotky,
- zúčastňuje se školení a výcviku směny a sám se na něm v určených tématech podílí jako lektor, působí i jako lektor při školení a výcviku velitelů jednotek sdružení dobrovolných hasičů obcí a podniků,
- je povinen si soustavně prohlubovat odborné znalosti a zvyšovat (udržovat) fyzickou zdatnost pro výkon své funkce,
- zpracovává zprávy o zásahu a předává je na operační a informační středisko.

6.3 Velitel čety

Základní popis:

- řízení činnosti čety, řízení rozsáhlejších zásahů jednotek požární ochrany při řešení mimořádných událostí včetně zajišťování odborné přípravy a trvalé akceschopnosti čety,
- řídí, organizuje a kontroluje činnost všech příslušníků čety ve směně,
- zabezpečuje dodržování denního řádu, úkolů a rozkazů,
- provádí rozborů zásahů, na nichž se podílel jako velitel zásahu a přijímá opatření k odstranění nedostatků v činnosti jednotky,

- zúčastňuje se školení a výcviku směny a sám se na něm v určených tématech podílí jako lektor, působí i jako lektor při školení a výcviku velitelů jednotek sdružení dobrovolných hasičů obcí a podniků,
- podílí se na zpracování údajů, předávání zpráv a podávání informací potřebných pro činnost operačního a informačního střediska,
- je povinen si soustavně prohlubovat odborné znalosti a zvyšovat (udržovat) fyzickou zdatnost pro výkon své funkce.

6.4 Velitel stanice

Základní popis:

- komplexní zajišťování činnosti stanice s plněním úkolů státní správy ve správním obvodu obce s rozšířenou působností, organizování odborné přípravy jednotek požární ochrany, řízení rozsáhlejších zásahů jednotek požární ochrany, analýza stavu technických opatření v hasebním obvodu stanice,
- přímo řídí velitele čet na stanici a jejich prostřednictvím všechny ostatní příslušníky, kteří vykonávají službu na dané stanici,
- provádí rozborů zásahů, u nichž byl přítomen nebo na nichž se podílel jako velitel zásahu a přijímá opatření k odstranění zjištěných nedostatků,
- za stanici se podílí na zpracování údajů a podávání informací potřebných pro činnost operačního a informačního střediska,
- organizuje ověření odborných znalostí a fyzické způsobilosti příslušníků jednotky na stanici,
- organizuje a vyhodnocuje taktická a prověřovací cvičení jednotky z dané stanice,
- je partnerem pro jednání se starosty obcí, které mají zřízenou jednotku sdružení dobrovolných hasičů ve své územní působnosti,
- odpovídá za zpracování podkladů a požadavků pro plánování a zabezpečení nákupu, údržby, oprav, rekonstrukcí, zákonných revizí, apod., souvisejících s technickým stavem a provozem požární stanice.

6.5 Ředitel územního odboru

Základní popis:

- stanovování hlavních směrů rozvoje činnosti hasičského záchranného sboru s územně vymezenou působností vyššího stupně,

- odpovídá za řízení a koordinaci činnosti územního odboru,
- řídí a koordinuje práci územního odboru, zastupuje územní odbor navenek, zabezpečuje spolupráci na řízených úsecích se státními orgány, s orgány státní správy na spravovaném území, s institucemi a občanskými sdruženími,
- vydává v rámci své pravomoci interní akty řízení,
- vykonává personální pravomoc v rozsahu stanoveném zvláštními předpisy,
- má velitelskou pravomoc při řízení jednotek požární ochrany,
- organizuje, řídí, kontroluje a zodpovídá za práci podřízených pracovníků při plnění úkolů a dodržování pracovní kázně,
- zodpovídá za odbornou přípravu příslušníků a velitelů a strojníků jednotek sborů dobrovolných hasičů obcí, jednotek hasičských záchranných sborů podniků, připravuje prověřovací a taktická cvičení jednotek požární ochrany,
- zodpovídá za zpracovávání podkladů pro požární poplachový plán kraje, poplachový plán integrovaného záchranného systému kraje a vnější havarijní plán,
- plní další úkoly ve věcné působnosti řízeného pracoviště uložené krajským ředitelem.

6.6 Ředitel odboru a vedoucí oddělení

Popisem pracovních míst „ředitel odboru“ a „vedoucí oddělení“ shrnu pouze společné body funkční náplně za všechny ředitele odborů a vedoucí oddělení, kteří jsou pracovníky s rovnoměrně rozvrženou dobou služby a nejsou ve směnném provozu. Těchto vedoucích je poměrně velký počet (např. ředitel odboru integrovaného záchranného systému a služeb, ředitel odboru komunikačních a informačních technologií, ředitel odboru prevence a plánování, ředitel odboru provozního a správy a majetku, vedoucí oddělení integrovaného záchranného systému a služeb, vedoucí oddělení prevence, vedoucí oddělení ochrany obyvatelstva, vedoucí oddělení krizového a havarijního plánování, vedoucí oddělení provozního a správy majetku, vedoucí oddělení rozpočtu, vedoucí oddělení personálního a PaM, atd.) a proto zde nebudu uvádět popis služebního místa u každého z nich.

Základní popis – společné body:

- stanovování hlavních směrů rozvoje hasičského záchranného sboru v oblasti státního požárního dozoru a požární prevence nebo ochrany obyvatelstva nebo integrovaného

záchranného systému, nebo krizového plánování a příprav nebo civilního nouzového plánování (ředitel odboru),

- samostatné provádění metodického odborného dohledu, usměrňování výkonu služby, příprava a tvorba normativních aktů a řídicích rozhodnutí pro HZS ČR a v krajské nebo republikové působnosti (vedoucí oddělení),
- koordinace výkonu státního požárního dozoru a požární prevence nebo ochrany obyvatelstva nebo integrovaného záchranného systému nebo krizového plánování a příprav anebo civilního nouzového plánování, řízení a koordinace odborných a metodických činností na uvedených úsecích s územně vymezenou působností (vedoucí oddělení),
- zodpovídá za plnění úkolů konkrétního oddělení/odboru v rozsahu stanoveném organizačním řádem HZS kraje,
- řídí a koordinuje práci odboru/oddělení, zabezpečuje spolupráci na svém úseku se státními orgány, s orgány a institucemi státní správy,
- organizuje, řídí, kontroluje a zodpovídá za práci podřízených pracovníků při plnění úkolů a dodržování pracovní kázně.

7. Metody výběru zaměstnanců obecně a u HZS kraje Vysočina

V této kapitole se budu zabývat analýzou jednotlivých teoretických metod výběru zaměstnanců a porovnávat je s tím, jak jsou tyto metody užívány v praxi u HZS kraje Vysočina.

7.1 Výběr a přijímání zaměstnanců obecně

Úlohou výběru zaměstnanců je posouzení každého uchazeče vzhledem k uvažované profesi. Výběr a přijímání pracovníků je třeba chápat jako velmi významné personální činnosti. Vycházejí z potřeby personálního obsazení určitého pracovního místa, přičemž je nezbytné v první řadě ujasnění souboru požadavků, které dané pracovní místo na pracovníka klade.

Obsahem výběru je tedy posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů konkrétního pracovníka, jeho způsobilosti těmto nárokům dostát a rozhodnutí o tom, který z uchazečů se pro příslušné místo jeví jako nejvhodnější. Podstata výběru spočívá v porovnání vlastností a předpokladů člověka s nároky práce, kterou má vykonávat. Právě zde je vhodné využít různorodých metod posuzování pracovníků.

Přijímání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje jak výměnu informací mezi uchazečem a podnikem, tak i – v návaznosti na výsledky provedeného výběru – splnění potřebných právních, administrativních a dalších náležitostí přijetí nového zaměstnance do podniku. Tento proces se sice začíná uskutečňovat již od prvních kontaktů uchazeče o zaměstnání s podnikem, završen je však jen v případě pozitivního rozhodnutí o přijetí.

O činnosti spojené s výběrem a přijímáním pracovníků se v podniku dělí personální útvar a odpovídající řídicí pracovníci. Je nutné zdůraznit, že v každém podniku by měl mít výběr a přijímání pracovníků pevně stanovený postup s vymezením patřičné pravomoci a odpovědnosti vedoucího. Stejně tak by měly být jasné i povinnosti personálního útvaru (Bedrnová, Nový 2004, s. 328).

Při výběru je tedy nutné rozpoznat, který z uchazečů bude pravděpodobně vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale přispěje i ke zlepšení pracovního a sociálního klimatu v organizaci (firmě, podniku). Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče.

V procesu výběru se hodnotí způsobilost uchazeče vykonávat práci na daném pracovním místě. Je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, je nutné zvážit a prověřit validitu a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče. Dále je nutné najít a zvolit metody, které by co nejobektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.

Abychom dokázali vyhovět požadavku velmi vysoké profesionální úrovně provádění personálního výběru, je k tomu zapotřebí: *mít skutečně možnost výběru (vybíráme z mnoha kandidátů), mít kritéria, na základě kterých vybíráme ideálního kandidáta a mít metody, na základě kterých výběr realizujeme* (Matějka, Vidlař 2002, s. 88).

Nesmíme zapomenout ani na to, že výběr je oboustrannou záležitostí: zaměstnavatel si sice vybírá pracovníka, ale zároveň i pracovník si vybírá zaměstnavatele (Koubek 1997, s. 131).

7.2 Posuzování vhodnosti uchazečů

V ideálním případě by každý uchazeč měl být pozván alespoň k pohovoru, i když ve skutečnosti to není z praktických a ekonomických důvodů možné. Proto je nutné kandidáty především tam, kde jich je větší množství, nějakým způsobem zredukovat – prosít. Ať použijeme jakoukoli techniku prosévání, někteří z nejvhodnějších kandidátů na dané místo jím prostě neprojdou. Nadějí však zůstává, že stále ještě zbylo dost vhodných. Musíme-li prosévat kandidáty před pohovorem, je třeba k tomu použít více lidského úsudku, najít si čas přečíst přihlášku a hledat další náznaky, jako jsou dobrý životopis nebo dotazník (Clegg 2005, s. 5).

Úspěšný výběr záleží zejména na kvalitě informací o uchazečích. Toto musíme zohlednit při volbě dokumentů, které budeme od uchazeče požadovat, zejména při konstrukci dotazníku. Mnohé závisí i na pečlivosti a objektivitě při zpracování referencí. Při posuzování pracovní způsobilosti uchazeče se setkáváme s různě přesnými a různě pravdivými informacemi, proto by součástí celého výběrového procesu měla být i snaha o verifikování všech informací. Tomu slouží kombinace metod výběru, např. údaje v dotazníku se verifikují pomocí dalších dokumentů, znalosti a dovednosti se ověřují pomocí testů či během pohovoru atd. (Koubek 1997, s. 132 – 133).

Mnohdy je však těžké vybírat uchazeče podle žádosti o pracovní místo a přiloženého životopisu, protože některé informace zde chybí nebo jsou neúplné. Mělo by tedy být v zájmu

organizace či firmy, aby uchazeči vyplnili dotazník, který má firma vyhotovený „na míru“, aby z něj bylo patrné, zda uchazeč splňuje to, co požadujeme a abychom tak mohli uchazeče lépe srovnávat. Problematická bývá někdy i otázka referencí, protože ne vždy jsou reference objektivní a přesné.

7.3 Metody personálního výběru

Metod personálního výběru je uváděno mnoho a jednotlivé metody pak představují různé přístupy, postupy a názory. Metody výběru a posuzování pracovníků se dělí do několika hlavních skupin, z nichž nejužívanější jsou: předvýběr, pohovory, dotazníky, životopisné údaje, zjišťování osobnostní způsobilosti, pozorování, reference, praktické zkoušky, grafologická analýza a Assessment centrum.

7.3.1 Předvýběr

Prvotní posuzování vhodnosti uchazečů se děje v rámci tzv. předvýběru. Prvním krokem výběru uchazečů je jejich redukce na zvládnutelný počet, protože v mnoha případech máme více uchazečů, než s kolika by bylo možné pohovory vést. Předvýběr je obvykle vykonáván pouze na bázi písemných informací, které uchazeči dodali. Měli by být posuzováni podle požadovaných dovedností a znalostních kvalit, i když ty mohou být lépe oceněny prostřednictvím rozhovoru.

Předvýběr by měly provádět alespoň dvě nezávislé osoby. Úkolem je poznamenat si, zda uchazeči naplňují nebo nenaplňují specifikaci pracovního místa. Dále rozdělit všechny žádosti podle schválených kritérií: vhodný / přijatelný / nevhodný. Osoby provádějící předvýběr jednají pouze na základě kritérií specifikace pracovního místa a vyberou vhodný počet uchazečů pro pohovor (Foot, Hook 2002, s. 85 – 87).

Předvýběr u HZS kraje Vysočina:

Práce u HZS ČR má poměrně vysokou prestiž a z toho důvodu se nabízí o tuto práci velké množství uchazečů. Ročně je na personální oddělení HZS kraje Vysočina doručeno kolem 200 žádostí o přijetí. Z takového množství je velmi těžké vybrat pár uchazečů, kteří jsou pak pozváni alespoň k výběrovému pohovoru.

Jsou zde však problémy spojené s tím, že mnoho žádostí o přijetí včetně životopisů obsahuje neúplné údaje. Většinou se sledují pouze zákonem stanovená kritéria pro přijetí a na ta ostatní, jako jsou zvláštní schopnosti a dovednosti se neklade příliš velký důraz.

Z tohoto důvodu bychom se na metodu předvýběru měli mnohem lépe zaměřit. Návrh na její zkvalitnění uvedu v kapitole 9. této diplomové práce.

7.3.2 Pohovor

Téměř každý zaměstnavatel zahrnuje osobní pohovor jako část výběrového procesu. Tato metoda slouží dvěma hlavními účelům, a to k systematickému sběru údajů a k obyčejnému osobnímu seznámení. Osobní seznámení má velký význam v tom, že poznáme zda uchazeč jeví o zaměstnání skutečný zájem a jaký má způsob vystupování. Velmi vhodné je i to, aby budoucí nadřízený se svým budoucím pracovníkem napřed mluvil. Jejich pohovor neslouží k získávání údajů, ale zajišťuje něco jako slučitelnost mezi těmito dvěma osobami (Kolman 2004, s. 69).

Konečným efektem pohovoru by mělo být zhodnocení konkrétních předpokladů kandidáta vykonávat námi nabízenou činnost a naopak naši schopnost splnění jím požadovaných podmínek (Matějka, Vidlař 2003, s. 59).

Přestože pohovor bývá nedostatečný pro predikci budoucího pracovního výkonu, je stále nejpopulárnější metodou výběru. Jeho problematičnost se váže na nízkou platnost, protože tazatelé dělají při pohovoru mnoho chyb. Tyto chyby souvisejí s procesem vnímání, kdy tazatel se zaměřuje pouze na určité aspekty a může při tom ignorovat informace, které jsou ve skutečnosti výstižné.

Chybami vnímání, které se nejčastěji vztahují k výběrovému procesu, jsou zejména: halo efekt (efekt prvního dojmu), rychlé rozhodování (uděláme si úsudek v prvních minutách a ten už se pak nezmění), přijímání lidí, kteří jsou jako my (kteří s námi sdílí několik našich znaků). Další chybou může být stereotypizace - účastník pohovoru je předem přiřazen do nějaké skupiny a pak jsou mu připisovány vlastnosti a znaky pro tuto skupinu společné (Foot, Hook 2002, s. 87 – 88).

U přijímacího pohovoru je ideální mít nejlépe tříčlenný tým: pracovník oddělení lidských zdrojů nebo personalista, tazatel, který má být buď kandidátovým nadřízeným nebo kolegou na podobné úrovni, a starší tazatel, s bohatou zkušeností s pohovory. Takováto skupina může dospět k objektivnějšímu rozhodnutí, nezatíženému předsudky jednotlivce. Je-li

tazatelů více, je třeba dávat pozor na to, aby atmosféra pohovoru nebyla zastrašující (Clegg 2005, s. 6).

Palán (2002, s.158) uvádí tři hlavní cíle výběrového pohovoru: získat dostatečné informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a posoudit vhodnost uchazeče. Pohovor nám musí dát odpověď na tyto tři otázky: Zvládl by uchazeč práci? Chtěl by ji vykonávat? Hodil by se na tuto práci?

Aby stejně vhodní uchazeči byli i stejně hodnoceni, používá se většinou pro výběr uchazeče metoda *strukturovaného pohovoru*. Ten je na rozdíl od nestrukturovaného pohovoru spolehlivější a přesnější, snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů. Dává tedy všem uchazečům stejné možnosti a umožňuje jejich srovnatelnost (Koubek 1997, s. 143).

Dobrá příprava přijímacího pohovoru umožňuje jeho čas efektivně využít k získávání potřebných informací. Při přípravě přijímacího pohovoru bychom neměli opomenout následující kroky:

- seznámit se s životopisem před pohovorem – čtení životopisu během pohovoru je nejen nevhodné, ale brání v možnosti lépe přizpůsobovat otázky kandidátovi,
- je třeba dobře znát povahu náplně obsazované pozice – osoba vedoucí pohovor by měla dokonale znát veškeré povinnosti a požadavky pozice,
- předem si připravit otázky – v celku připravené otázky pochopitelně vyvolávají pak otázky další, ale je třeba si udržovat základní strukturu pohovoru,
- volba prostředí, pohodlného pro obě strany pohovoru – pohovor by neměl být přerušován telefony nebo příchody jiných osob,
- nelze spoléhat pouze na paměť, je třeba si psát poznámky (Stýblo, Urban, Vysokajová 2009, s.100).

Důležitou součástí personálního pohovoru je i posouzení kandidátů za základě jejich neverbální komunikace. Ta tvoří součást celkového projevu osoby, může být jedním z důležitých předpokladů pracovní úspěšnosti uchazeče. Umožňuje odhalit některé osobnostní charakteristiky kandidáta, které mohou jinak zůstat skryté. Při posuzování kandidátů na základě jejich neverbální komunikace je třeba brát v úvahu i to, že sociálně zkušené osoby, které prošly komunikačním či obchodním tréninkem, si mohou být typických forem této komunikace vědomy, a mohou jich proto používat záměrně (tamtéž, s.103).

Při pohovoru je třeba vyvarovat se otázek, které by vedly k informaci o věcech, jež by podle legislativy vytvořily nespravedlivou diskriminaci, např. manželský stav, rasa, věk rodinných příslušníků atd. Bohužel však v dnešní společnosti je stále obecně očekáváno, že žena nese větší odpovědnost za starost o děti než muž. Jestliže tedy mladá žena řekne, že má dvě děti do věku pěti let a to stejné řekne muž, většina lidí si potom v důsledku této skutečnosti učiní rozdílné závěry.

Je proto lepší se otázkám o osobních poměrech vyvarovat, ale pokud se jedná o zaměstnání jako například schopnost přijmout práci na směny, jsou zde osobní poměry relevantním faktem a je důležité, aby o nich budoucí zaměstnavatel věděl (Foot, Hook 2002, s. 99).

Vstupní pohovor u HZS kraje Vysočina:

„Výběrový tým“ při prvním vstupním pohovoru uchazeče se zaměstnavatelem tvoří většinou přímý nadřízený případného zaměstnance a personalista, někdy spolu s psychologem.

Nejdříve probíhá uvítání uchazeče, představení a krátký neformální pohovor. Začátku pohovoru se ujímá personalista, který popíše obsazovanou pracovní pozici a shrne kriteria, která by měl uchazeč splňovat. Hasičský záchranný sbor jako takový není třeba dlouze představovat, neboť to není žádná neznámá firma a většina uchazečů přijde na vstupní pohovor s tím, že základní informace o HZS ČR již mají a také mají představu, co práce hasiče obnáší.

Dále nadřízený uchazeče a jeho kolega kladou uchazeči profesní otázky vztahující se k jeho vzdělání a předchozím pracovním zkušenostem a dovednostem. Co se týká osobních vlastností uchazeče, jeho schopností, povahových rysů, motivačního zaměření atd. – jsou tyto otázky kladeny zejména ze strany přímého nadřízeného a psychologa.

Když jsou všechny požadované otázky ze strany zaměstnavatele zodpovězeny, je uchazeči dána možnost, aby se mohl na cokoli zeptat. Úroveň otázek, které uchazeč klade, je také jedním z důležitých kritérií pro posouzení uchazeče. Z jeho otázek lze poznat zájem o práci, jeho motivaci nebo pracovní předpoklady. Po celou dobu pohovoru se snažíme o oboustrannou komunikaci.

V závěru pohovoru pak poděkujeme uchazeči za jeho zájem o práci u nás, oznámíme mu, kdy a jakým způsobem bude vyrozuměn o výsledku pohovoru. Upozorníme ho také na to, že v případě, bude-li vybrán z uchazečů jako nejlepší, musí pak absolvovat dlouhé

přijímací řízení, které kvůli ověření zdravotní, osobnostní a fyzické způsobilosti může trvat jeden až dva měsíce. Po ukončení všech pohovorů se určí pořadí vhodnosti uchazečů.

Vlastní pohovor nemáme však předem strukturovaný, ptáme se na určité okruhy otázek (např. vzdělání, pracovní zkušenosti, schopnosti a dovednosti, motivace), ale ne konkrétně všech uchazečů stejně. Abychom mohli uchazeče lépe vzájemně srovnávat a vyhodnocovat, bylo by vhodné, sestavit základní podobu strukturovaného pohovoru a dále pak navrhnout pro zachycení výsledků přijímacího pohovoru jednotný „hodnotící list uchazeče“. Strukturovaný pohovor a hodnotící list uchazeče bude součástí kapitoly 9. této práce.

7.3.3 Dotazníky a životopisné údaje

Životopisné údaje jsou získávány na základě toho, co o sobě uchazeč uvede pomocí dotazníku nebo v životopise. V současné době (na rozdíl od minulosti, kdy se používal celostátně platný dotazník pro všechny zaměstnavatele stejný) mají už jednotliví zaměstnavatelé vytvořeny většinou svoje dotazníky, vztahující se na konkrétní firmu. Dotazník a životopis je zpravidla první metodou výběru zaměstnanců, kterou zaměstnavatel využívá. Je to výchozí metoda posouzení sloužící pro úvodní selekci potenciálních kandidátů – tedy výchozí metoda pro fázi předvýběru.

Zaměstnavatel se soustřeďuje jednak na osobní informace (jméno, adresa, spojení, datum narození), dále na pracovní zkušenosti – zde se doporučuje uvést časové rozpětí, přesnou identifikaci zaměstnavatele, oblast podnikání, dosaženou pozici, popis pracovní činnosti. Je nutné zmínit dosavadní vzdělání a kursy, získaný titul, certifikát, popsat obsah školení, jazykové znalosti, organizační dovednosti, technické schopnosti nebo to, zda uchazeč vlastní řidičský průkaz (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková 2005, s. 121).

Musíme mít vždy na paměti, že české právo obsah osobních dotazníků omezuje zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Zaměstnavatel může získávat o uchazeči jen ty informace, které nezbytně potřebuje pro rozhodnutí, s kým a zda vůbec uzavře pracovní smlouvu (Foot, Hook 2002, s.102).

Svou vypovídací schopnost má i způsob sestavení životopisu, dodržení jeho náležitostí i jeho logické strukturování, vzhled a grafická podoba. Několik rad, jak by měl vypadat kvalitní životopis: Neměl by být příliš technický, aby mu personalista rozuměl. Neměl by být příliš dlouhý, jedna, maximálně dvě strany. Napsat stručný obrácený časový sled praxe,

s důrazem na nedávné a působivé funkce, podrobnosti o vzdělání a jakékoli zvláštní dovednosti a vlastnosti. Užívat jeden typ písma a jednoduchou úpravu (Clegg 2005, s. 12).

Dotazník a životopis u HZS kraje Vysočina:

Vzhledem k tomu, že životopis a dotazník je první selektivní metodou, měli by uchazeči o služební místo věnovat mnohem větší pozornost jejich zpracování než tomu ve skutečnosti je.

Naše první seznámení s osobou uchazeče spočívá v tom, že si přečteme jeho žádost o přijetí do služebního poměru a k tomu přiložený životopis. Velmi často se však stává, že struktura životopisu je nepřehledná, chybějí zde informace nebo jsou neúplné. Například nevysvětlené mezery mezi jednotlivými zaměstnáními, nejasná časová posloupnost předešlých pracovních míst, atd.

Na základě této skutečnosti navrhuji, vytvořit vlastní dotazník pro výběr uchazečů o práci u HZS kraje Vysočina, který by sloužil i pro fázi předvýběru. Byl by umístěn na internetových stránkách HZS kraje Vysočina a uchazeč, který se bude dotazovat na přijetí do služebního poměru, bude odkázán na internetové stránky a vyplnění tohoto dotazníku.

Stejně tak přijde-li žádost s životopisem poštou a informace v něm se nám budou zdát neúplné, zkontaktujeme uchazeče, aby si našel na internetu dotazník a dodatečně ho ještě vyplněný poslal. Konkrétní znění dotazníku bude uvedeno v kapitole 9. této práce.

7.3.4 Zjišťování osobnostní způsobilosti

Zjišťování osobnostní způsobilosti (psychologické testy) je metodou získávání objektivních informací o řadě individuálních schopností a rysů. Testy jsou vyvinuty profesionálně a jejich platnost a spolehlivost je ověřena, standardním způsobem zajišťují administrativu a bodování, testují maximální a obvyklý výkon.

V těchto testech všichni uchazeči odpoví na stejné testové otázky za stejných podmínek a objektivní bodování znamená, že skóre nejsou otevřená individuální interpretaci, jako v případě odpovědí při pohovoru. Přestože jsou psychologické testy komplexním nástrojem, měly by být používány pouze lidmi, kteří mají specifický trénink, jak vést jejich administrativu a jak interpretovat jejich výsledky. Testy jsou tvořeny s přihlédnutím k existenci různých skupin lidí a dodavatelé testů poskytují rady o tom, pro koho je test

vhodný. Měli by poskytovat i důkazy, že testy jsou spolehlivé, platné a neobsahují rasové předsudky nebo předsudky o pohlaví (Foot, Hook 2002, s. 112).

Psychologické testy lze třídit z mnoha různých hledisek. Nejčastěji se uvádí testy výkonové a testy osobnosti.

1) *Výkonové testy* – jsou zaměřeny výkonově a jde v nich o správnou či nesprávnou odpověď. Výkon má povahu percepčního, motorického nebo myšlenkového úkonu. Lze je nazvat též testy schopností. Nejčastěji jde o inteligenční testy, dále jsou to pozornostní testy, testy psychomotorického tempa, dalších jednotlivých psychických funkcí a testy vědomostí. Ve výkonových testech nelze dopadnout lépe, než by odpovídalo skutečnosti. Lze však dopadnout hůře, např. pod vlivem stresu, některých léků či probdělé noci.

2) *Testy osobnosti* – se třídí na:

a) *dotazníky* – uchazeč vypovídá sám o sobě na základě otázek nebo vzhledem k nějakému tvrzení pomocí nabízených odpovědí: ano, souhlasím, ne, nesouhlasím, nevím, nejsem si jist. Samozřejmě je zde možnost jistého zkreslení a proto mají některé dotazníky v sobě zabudovanou tzv. lži škálu, která měří tendence jevit se lepším nebo horším vzhledem k očekávání.

b) *objektivní testy osobnosti* – testovaný nemá možnost se nadhodnocovat, je možné je připodobnit výkonovým testům, oproti nim však zkoumají osobnostní vlastnosti. Při tomto testu např. testovaný řeší svůj úkol, zdánlivě jde o jeho zdárné vyřešení, přitom je zde příležitost k podvádění. Tento objektivní test je zaměřen na testování mravního citění.

c) *projektivní testy* – testovanému člověku není na první pohled zřejmé, co je předmětem testování, protože podnětová situace je velmi mnohoznačná. Pro testovaného je téměř nemožné mít svou odpověď pod kontrolou, jak tomu může být u dotazníků. Do nestructurované, mnohoznačné situace testovaný promítá obsah svých duševních procesů.

Projektivní testy jsou zaměřeny na dynamické charakteristiky osobnosti (potřeby, emoce, reakce na stres, postoje, názory, konflikty apod.) Jejich platnost je především závislá na profesionalitě psychologa, který test administruje, vyhodnocuje a interpretuje (Hroník 1999, s. 175 – 176).

Projektivní testy patří mezi nejoblíbenější, z laického hlediska působí tajemně, jen stěží lze odhadnout, co diagnostikují a proto je jasné, že se nedají zmanipulovat. Lze z nich vyvodit výbornou predikci pro budoucí výkon (Evangelu 2009, s. 43).

Zjišťování osobnostní způsobilosti u HZS kraje Vysočina:

Ověření osobnostní způsobilosti provádí psycholog HZS kraje Vysočina. Pro stanovení kritérií k posuzování osobnostní způsobilosti pro výkon služby u HZS ČR slouží analýza práce v základních funkcích Hasičského záchranného sboru ČR, provedená v rámci řešení výzkumného úkolu „Stanovení systému pro určení a kontrolu způsobilosti hasičů pro výkon služby“.

Posuzování osobnostní způsobilosti pro výkon služby u HZS ČR se skládá ze tří hlavních částí:

- Interaktivita – zde se posuzuje emoční stabilita, psychosociální vyzrálost, motivace, postoje a hodnoty, volní procesy, autoregulační procesy, agresivita, psychopatologická symptomatika, převažující vzorce výstupního chování, komunikativnost, tendence k riziku a zralost osobnosti.
- Intelektový potenciál – posuzují se kombinační schopnosti, logické myšlení a rozhodovací schopnosti v práci pod stresem.
- Psychická výkonnost a odolnost proti zátěži – posuzuje se schopnost koncentrace pozornosti, psychomotorické tempo, dělená pozornost, odezírání kritického detailu, vizuální paměť, reakční pohotovost, výběrová reakční pohotovost, rozhodování – tempo a kvalita. Na základě interpretace výsledků všech psychodiagnostických metod pak i celková odolnost osobnosti proti zátěži.

Kontraindikacemi k přijetí k HZS ČR je: neintegrovaná osobnost, emoční labilita, impulzivita, snížený intelekt, nežádoucí agresivita, výrazný sklon k riziku, výrazný sklon k opatrnosti, nesamostatnost, nerozhodnost, lehkovážnost, závislost, intolerance, extremita, psychopatologická symptomatika (Metodická příručka psychologických pracovišť HZS ČR, s. 12).

Na základě posouzení osobnostní způsobilosti psycholog rozhodne, zda je uchazeč způsobilý pro výkon služby v bezpečnostním sboru anebo pro výkon funkce v rámci bezpečnostního sboru. Z tohoto rozhodnutí je následně vydán „Závěr psychologa“. Je-li závěr psychologa „způsobilý“, pokračuje personální oddělení dále v přijímacím či výběrovém řízení. Je-li doporučení psychologa „nezpůsobilý“, je přijímací řízení zastaveno.

7.3.5 Reference

Reference je určitou formou pozitivního či negativního posudku, který by měl blíže specifikovat charakteristické rysy uchazeče. Jako zdroj informací se používá obvykle až v posledních fázích výběrového procesu. Je to zejména z toho důvodu, aby současný zaměstnavatel potenciálního uchazeče nevěděl, že jeho pracovník chce „odejít“ k jinému zaměstnavateli.

Reference však často mívají nízkou validitu, odráží osobní pohledy a charakteristiky osob, které tyto reference poskytují, stejně tak jako osob, kterých se tyto reference týkají. A protože mívají nízkou platnost, navrhuji někdy zaměstnavatelé použít je pouze ke kontrole skutečných informací, ale reference mohou také naznačit určitý vážný problém, který by měl být sledován a dále objasněn (Foot, Hook 2002, s. 122).

Reference tvoří doplňkovou metodu hodnocení kandidátů na pracovní místa, mohou být získávány od bývalých pracovních kolegů, nadřízených či podřízených, obchodních partnerů, profesních kolegů, apod. Výhodou metody je možnost opřít hodnocení o dlouhodobou znalost chování kandidáta v pracovních situacích, nevýhodou nebezpečí subjektivity či účelovosti referencí. Reference je proto třeba vždy kombinovat a s žádostí o ně se obracet k odborně i osobně důvěryhodným osobám (Stýblo, Urban, Vysokajová 2009, s. 118).

Reference u HZS kraje Vysočina:

Reference jsou zejména u uchazečů na pozici hasiče téměř nepoužívanou metodou. Užívají se spíše u pracovníků/příslušníků na vedoucích funkcích a pokud reference získáváme, tak až v konečné fázi přijímacího procesu, kdy slouží jen jako dodatečné informace potřebné pro konečné rozhodnutí.

7.3.6 Praktické zkoušky

Praktické zkoušky spočívají v ověření výkonu některé činnosti, která je pro danou práci podstatná. V zásadě lze rozlišit dva typy praktických zkoušek. Prvním typem jsou zkoušky pro uchazeče, kteří již mají s danou prací zkušenosti (např. zkouška psaní

obchodního dopisu u pozice asistentky). Druhým typem jsou zkoušky cvičitelnosti. Používají se u uchazečů, kteří s danou prací nemají zkušenosti, nemají žádnou praxi v daném oboru. Jejich hlavním účelem je zjistit, zda je uchazeč vhodný pro zařazení do výcvikového programu. Zkoušky cvičitelnosti jsou sice užitečné avšak časově náročné (Kolman 2004, s. 76).

Praktické zkoušky u HZS kraje Vysočina:

Praktické zkoušky jsou u HZS kraje Vysočina nevyužívanou metodou. V praxi není dost dobře možné, aby byl uchazeč prověřován z praktických dovedností, které potřebuje pro pozici hasiče. Je-li uchazeč vybrán jako vhodný a splní pak všechny podmínky přijímacího řízení, je ihned po přijetí do služebního poměru přihlášen na „Vstupní odbornou přípravu příslušníka“. Je to kurz, který trvá ve třech fázích celkem 21 týdnů, příslušník se připravuje jak teoreticky tak prakticky na Odborném učilišti požární ochrany ministerstva vnitra a přímo v jednotce požární ochrany. Za tuto dobu je pak pro výkon svojí funkce náležitě připraven do praxe. Vzdělávací systém HZS ČR je na velmi vysoké úrovni, příslušníci jsou po celou dobu služebního poměru soustavně odborně připravováni a prověřováni, takže metoda praktických zkoušek, kdy by uchazeč měl mít předem praktické dovednosti z tohoto oboru, není zcela na místě.

Možná taková prvotní nápověda při výběru, zda je uchazeč na pozici hasiče spíše prakticky založený, vyplývá z ukončeného vzdělání a předchozího zaměstnání. Je-li to například uchazeč, který je vyučen v nějakém technickém oboru s maturitou a je v současnosti zaměstnán jako elektrikář, bude pro HZS na funkci hasič jistě více využitelný než uchazeč, který absolvoval gymnázium a je zaměstnán jako úředník.

7.3.7 Grafologická analýza a kresebné testy

Chceme-li za pomoci otázek z dotazníků zjistit něco bližšího o potenciálním pracovníkovi, vstupuje do hry především skutečnost, že drtivá většina uchazečů chce být vnímána v lepším světle. Snižuje se tedy upřímnost a tím vypovídající hodnota dotazníku. Zkušenější uchazeči mnohdy tuší, jaká je očekávaná či „správná“ odpověď.

Právě z těchto důvodů někteří zaměstnavatelé užívají pro výběr zaměstnanců tzv. projektivní metody. Jedná se o psychodiagnostické metody, kdy diagnostikovaná osoba promítá sama sebe do nějakého svého výtvoru. Nejčastěji používanými projektivními

technikami jsou kresba stromu, tzv. Baumtest a kresba postavy. Těmito technikami zjišťujeme především celkovou dynamičnost osobnosti, její strukturu, chování v interpersonálních vztazích, volní a motivační strukturu. Nespornou výhodou projektivních metod je, že nám umožňují nahlédnout „pod pokličku“ stylizace, přetvářky a potřeby jevit se lepším, protože neumožňují odhadnout žádoucí či nežádoucí reakce. Obě zmiňované techniky jsou vhodné především jako doplněk k jiným metodám např. v rámci komplexního psychologického vyšetření a nelze doporučit jejich samostatné použití. S projektivními metodami i výše uvádnou grafologickou analýzou by měl vždy pracovat člověk, který prošel speciálním výcvikem vzhledem k těmto metodám a má s nimi již nějaké zkušenosti.

Do oblasti projektivních metod patří také grafologická analýza rukopisu, neboli rozbor písma. Ručně psaný životopis nebo ještě lépe jiný souvislý text, psaný spontánně „z hlavy“ může být přínosnou součástí výběrových řízení.

Na základě rozboru písma může grafolog diagnostikovat osobnost kandidáta na určitou pozici v nejšířším rozsahu. Z písma lze zjistit celkovou úroveň osobnosti, způsob myšlení, vlohy, dispozice, schopnosti, vitalitu, volní vlastnosti, temperament, míru sebeovládání, míru extroverze a introverze, citovost, hodnotovou orientaci, pracovní výkonnost, kreativitu, potřeby a postoje, sociální dovednosti od empatie či znalosti lidí přes komunikativnost či sebekritičnost až po schopnost prosadit se, vést tým anebo schopnost nadchnout ostatní pro společný cíl atd.

Grafologie nemůže určit stupeň teoretických znalostí ani zkušeností v oboru, sdělí nám však, do jaké míry a s jakou kvalitou je pisatel schopen své znalosti a zkušenosti využít díky svým osobním charakterovým kvalitám a jakému oboru se může díky svému talentu věnovat. Grafologie postihuje strukturu a dynamiku osobnosti ve vzájemných vztazích. Dokáže poskytnout hluboký vhled do osobnosti pisatele. Tím se stává pro personalisty a manažery velmi efektivní metodou pro výběr nových pracovníků (Žondrová 2010, s. 5 – 6).

Grafologická analýza a kresebné testy u HZS kraje Vysočina:

U dokonale vycvičených psychologů může sloužit grafologie jako velmi přínosná doplňková výběrová metoda. V praxi se však používá čím dál tím méně, protože v dnešní době je většina tiskopisů, které uchazeči zasílají (žádost, životopis, dotazník), psaná elektronicky. Grafologický rozbor se u HZS kraje Vysočina standardně nepoužívá.

Mezi nejčastěji v praxi používaný kresebný projektivní test patří Baumtest (Test stromu), který je u HZS kraje Vysočina zařazen u každého uchazeče do základní testovací baterie při přijetí jako doplňková metoda dalších osobnostních testů.

7.3.8 Assessment centrum

Assessment centrum je možné volně přeložit jako „hodnotící středisko“ nebo jako „diagnosticko – výcvikové centrum“. Tento volný překlad však za celou dobu svého působení nezdomácněl a většinou se označuje jako „Assessment“ nebo zkratkou „AC“.

AC je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů (Kyrianová 2003, s. 8).

AC je nejkompexnějším a velmi efektivním nástrojem pro výběr zaměstnanců. Probíhá v tzv. „živém prostředí“. Kandidáti řeší modelové problémy individuálně i ve skupinách s ostatními kandidáty. Metoda odhaluje specifické reakce jednotlivce na různá prostředí a podmínky. Má tak větší potenciál zjistit podstatné prvky chování kandidáta vzhledem k obsazované pozici než klasický pohovor. Výstupem AC jsou podrobné individuální zprávy a porovnání s ostatními kandidáty.

AC je obvykle jednodenní akce. Konkrétní obsah AC musí být vždy „šitý na míru“ dané firmě (organizaci) a obsazované pozici. Výhodou AC je to, že větší počet hodnotitelů snižuje subjektivitu výsledného hodnocení a různé typy diagnostických metod zvyšují spolehlivost výsledků. Výhodou rovněž může být časová úspora (jednotliví manažeři se mohou účastnit jednoho AC místo mnoha pohovorů) a finanční úspora (šetří náklady, které by vznikly v případě přijetí nevhodného kandidáta).

Co se v AC hodnotí? Individuální vlastnosti, výkonové předpoklady, komunikační schopnosti, sociální schopnosti, motivace uchazeče. AC je multisituační zkouškou, která zahrnuje skupinové a individuální modelové situace, prezentace, hraní rolí, řešení dilemat, řešení případových studií, rozhovor, psychodiagnostické testy, cílené pozorování účastníků při jednotlivých aktivitách (Assessment a development centre dostupné z www.motivp.cz, www.cooperation.cz).

Od jiných metod, které užíváme při výběru, hodnocení a tvorbě rozvojového plánu, AC odlišuje zejména naplňování tří základních principů:

- princip vícero očí (nejdůležitější),
- princip různého úhlu pohledu,
- princip sledování změny v ohraničeném čase (Hroník 2002, s. 47).

7.3.8.1 Základní metody užívané v rámci AC

Obecně lze metody užívané v AC rozdělit na metody individuální a skupinové:

- Individuální metody

Každý z účastníků se může podle svých dispozic různě projevovat v individuálních a skupinových situacích. Někteří z nich mohou být výraznější právě v individuálních situacích, které mohou být různě zaměřené. V těchto situacích má účastník podat co nejlepší individuální výkon, ačkoli i při tomto výkonu je mnohdy potřeba zohlednit souvislosti, které mají sociální charakter. V individuálních situacích účastník vystupuje sám nebo s figurantem.

- Metody skupinové práce

Umožňují pozorovat účastníky AC při úkolu, pro jehož splnění je potřebná práce ve skupině. Tyto metody mohou akcentovat různou kvalitu a zaměření skupinové práce (řešení problému, vyjednávání a další interpersonální dovednosti, práce pod tlakem, apod.).

Nejužívanějšími metodami v průběhu AC jsou:

a) Modelová situace

Modelová situace se od reálné situace odlišuje zjednodušením vztahů mezi prvky systému a časovou komprimací (zhuštěním) či jejich „přenesením“. Zároveň modelová situace musí být co nejvíce podobná situaci originální v několika klíčových charakteristikách, funkcích. Některé modelové situace jsou více koncipovány s důrazem na zjednodušení a komprimaci, jiné více akcentují co nejvěrnější prostředí (Hroník 2002, s. 46).

Zvláštním druhem modelových situací jsou *morální dilemata*, které nemají jednoznačný způsob řešení. Do řešení se promítají různé postoje a hodnotové orientace.

b) Hra

Různé modelové situace se uskutečňují v rámci hry. Při konání AC, respektive hře, jsou dána pravidla a výsledek není závislý na náhodě. Hra je soutěživá a obvykle se jí účastní více než dva lidé v roli aktérů. Jejich informovanost je nutně neúplná, neboť i v reálné situaci nejsou k dispozici všechny potřebné informace.

c) Napodobení a simulace

Napodobením rozumíme vytvoření simulačního modelu – modelové situace, která co nejvěrněji simuluje originální situaci. Napodobení je tedy jedním z možných příkladů simulačního modelu.

d) Případová studie

Prostředí případové studie je co nejbližší realitě – snaží se svým obsahem co nejvíce přiblížit „originálu“. Řešení však neprobíhá v reálném čase, problémová situace je řešena postupně. Při případové studii nás méně zajímá proces (průběh), důležitější je výsledek (Hroník 2002, s. 47).

7.3.8.2 Struktura AC

a) Program AC

AC by mělo začít uvítáním kandidátů, vysvětlením účelu, proč se AC koná, popsáním pozice, představením manažera a dalších hodnotitelů a zodpovězením případných otázek. Následně se používá některá z „rozhřívacích“ technik, které pomohou kandidátům, aby si zvykli v situaci AC, např. verbální přestavení jednotlivců.

Po úvodu je vhodný okamžik pro výkonové testy, protože na začátku nebývají kandidáti unaveni. Po přestávce se pak zařazují rolové hry, které jsou prostřídány případovými studiemi. Metody by se měly svým zaměřením střídat, aby byla lépe udržována pozornost kandidátů. V závěru se pak vyplňují různé dotazníky a probíhají individuální pohovory na téma pracovní praxe.

Pak kandidáti odcházejí, většinou individuálně, jak jsou hotovi a přichází čas na poradu hodnotitelů. Ta celé AC uzavírá. Po uzavření výběrového řízení proběhne ještě zpětná vazba pro kandidáty.

b) Testové metody

Psychodiagnostické metody testového typu mají v AC dva účely. První z nich je dozvědět se o kandidátovi co nejvíc informací, podstatných pro jeho pracovní úspěšnost (výkonnost, přesnost, schopnost učit se nebo celkově rozumově zvládnout pracovní problematiku a posoudit osobnostní rysy ve vztahu k pracovní náplni, budoucím kolegům, nadřízenému a firemní kultuře celkově). Druhým účelem je po dobu různých aktivit, které

jsou individuální (např. individuální pohovory), „zabavit“ ostatní kandidáty, aby neměli pocit ztraceného času.

Testy rozlišujeme na: výkonové, osobnostní dotazníky a projektivní testy – podrobnější popis viz podkapitola 7.3.4.

c) Rozhovor

Individuální rozhovor by měl při AC probíhat standardizovaně nebo alespoň polostandardizovaně. Měl by být zařazen na konec výběrového centra, kdy ostatní kandidáti vyplňují různé dotazníky a jeden z nich je vždy pozván k pohovoru.

Rozhovor se zaměřuje na tři oblasti. První z nich je rozhovor zaměřený na životopisné údaje a údaje zaměřené na informace o nástupu. Druhá z nich je rozhovor zahrnující individuální psychodiagnostiku, zjištění relevantních anamnestických údajů, zpětné dotazování k některým metodám skupinově zadaným, apod. Třetí oblastí je prostor pro otázky a poznámky kandidáta, seznámení s dalším postupem.

d) Úkoly pro kandidáty

- Individuální úkoly – jsou to taková zadání, která kandidát zpracovává samostatně, často písemně. Patří sem:

- ukázky práce - lze použít v AC v případě, že zaměstnanec na dané pozici zajišťuje nějakou dobře ohraničenou praktickou činnost, např. u budoucích asistentek zvládnutí určitého programu na počítači, rychlost a chybovost při psaní, atd.
- případové studie – liší se od ukázek v tom, že jde pouze o analogii úkolů, které se v pracovní činnosti mohou objevit, např. „Jste vedoucím oddělení, kde došlo k následujícím neshodám:... V bodech napište řešení, jak byste v tomto případě postupoval.“ Případová studie slouží k tomu, abychom mohli posoudit, jak se v takovém typu úkolů kandidát dokáže orientovat.
- prezentace – je vhodná zejména u kandidátů na obchodní a manažerské pozice a na další pozice, kde je třeba pravidelně prezentovat.

- Dialogové úkoly – používá se zejména rozhovor, dvojici tvoří dva kandidáti nebo kandidát a některý z hodnotitelů. Tématem mohou být prodejní rozhovory nebo rozhovory nadřízeného s podřízeným, nebo rozhovor zaměstnance s klientem, atd.

- Týmové úkoly – jsou v podstatě aplikací rolových her v AC a podstatou rolových her je vytvoření imaginárního světa „tam“, v němž se potom účastníci pohybují. Zaměřují se na

posuzování spolupráce v týmu, sebeprosazení, ne/agresivní způsoby vyjednávání, podporu týmu a další. Vytváření rolových her by však mělo zůstat v rukou psychologů.

e) další metody – do AC můžeme zařadit mnoho různých dotazníků a úkolů. Pokud je vytváříme sami, musíme vždy pamatovat na přehlednost, srozumitelnost, rozumný obsah a rozumné množství (Kyrianová 2003, s. 25 – 44).

7.3.8.3 Role v AC

Základním vlivem, který působí na průběh a výsledky AC, jsou postoje a role osob, které se AC účastní v různých rolích:

a) moderátor – člověk, který většinu AC sám vede, poskytuje odpovědi na případné dotazy a staví se do pozice osoby odpovědné za celý průběh AC. Ve většině případů jde také o osobu, která AC sama sestavila. Moderátor zajišťuje úvod, zadává instrukce k většině modelových situací, měl by určovat organizaci, sledovat dodržení času, určovat a sdělovat případné změny. Moderátor díky své roli má menší možnost kvalitně hodnotit jednotlivé kandidáty. Má také na starost koordinovat ostatní hodnotitele.

b) manažer – manažer = zadavatel, člověk, který si vybírá své podřízené. Někdy ho o vhodnosti použít AC přesvědčí někdo z personalistů nebo kolegů, v jiném případě je on sám „produkt“ AC, a proto by nikdy neakceptoval nového zaměstnance, který AC neabsolvoval. On je tvůrcem image firmy před kandidáty a zároveň osobou, která má jednoznačnou pravomoc rozhodnout (ale také nese důsledky svého rozhodnutí).

c) kandidát – osoba, na níž se celé AC zaměřuje. Je stále sledován a hodnocen, i z maličkosti se usuzuje na globální rysy osobnosti. Postoj k roli kandidáta se odvíjí od předchozích zkušeností nebo získaných informací, úrovně sebehodnocení na pracovním trhu i celkově, zájmu o aspirovanou pracovní pozici apod. Některé kandidáty je těžké přesvědčit, aby se AC vůbec zúčastnili, protože ho vnímají jako snižování vlastní důležitosti. Pokud přes původní nechuť přijdou, často jejich hodnocení nevyznívá dobře, protože dávají najevo odstup nebo nadhled, který vypovídá o nižší motivaci.

d) hodnotitel – hodnotiteli jsou všichni kromě kandidátů, včetně moderátora a zadávajícího manažera. Měli by zajistit větší objektivitu hodnocení, protože poskytují pestrost názorů na kandidáta. Na roli hodnotitele je nutná příprava, ideální je psychologické vzdělání, ale zájem, osobnostní předpoklady, odpovědnost a dostatečná praxe jsou nezbytným předpokladem. Hodnotitel by měl vědět, jaká kritéria má hodnotit, měl by rozumět tomu, co jednotlivá slova označující kritéria znamenají, měl by mít dost zkušeností na to, aby dokázal porovnat jednotlivé kandidáty a dost sebevědomí prosazovat svůj názor.

AC se mohou účastnit externí hodnotitelé, kteří nejsou u firmy, pro kterou hodnotí. Jejich výhodou je velká zkušenost a odbornost. Naproti tomu výhodou interních hodnotitelů je znalost prostředí firmy a alespoň relativní pocit, že data o firmě v ní také zůstanou. Jejich nevýhodou je však méně zkušeností a odbornosti při pořádání AC (Kyriánová 2003, s. 49 – 55).

Assessment centrum u HZS kraje Vysočina:

Metoda AC se pro výběr uchazečů - hasičů nepoužívá. U výběru ostatních stávajících příslušníků, ucházejících se o řadové nebo vedoucí funkce, se tato metoda rovněž nepoužívá, přestože by mohla být metodou velmi přínosnou.

Pro funkce zejména vedoucích příslušníků se konají pouze *výběrová řízení*, při nichž se využívají jen některé z metod, jako je např. pohovor, avšak nestrukturovaný nebo rozbor životopisu.

Na základě toho jsem celou metodu Assessment centra popsala podrobněji, abych mohla v kapitole 10. této práce ukázat možnost, jak tuto metodu aplikovat do praxe u HZS kraje Vysočina. Pokusím se vytvořit Assessment centrum, jehož součástí by měl být mj. strukturovaný pohovor, různé individuální nebo skupinové úkoly a soubor psychologických testů.

7.4 Posuzování kvality metod výběru

Hlavní kritéria posuzování metod výběru podle Kolmana (2004, s. 71):

1. Rozlišování	Metody měření použité při výběru musí zřetelně rozlišovat uchazeče. Pokud všichni uchazeči dostanou podobné hodnocení, nelze výsledky použít k účelům výběru.
2. Validita a reliabilita	Platnost a spolehlivost. Použité metody měření musí mít odpovídající odbornou kvalitu.
3. Slušnost	Metoda nesmí znevýhodňovat (diskriminovat) příslušníky zvláštních podskupin populace (např. čerstvé absolventy škol, příslušníky národnostních menšin atp.)
4. Vhodnost	Metoda musí být v rámci organizace přijatelná a musí být možné zařadit ji mezi stávající administrativní postupy v rámci organizace zavedené.
5. Náklady na vývoj	Finanční náklady a čas potřebný k vývoji vhodných metod by měl být vyvážen potenciálním přínosem uplatnění metody.

Při výběru pracovníků nelze použít jen jednu metodu, ale je třeba použít kombinace několika metod, zejména při obsazování pracovních míst vyžadujících kvalifikovanější práci. Zejména testů nelze použít jako rozhodující, ale jen jako doplňkové metody.

Kritéria a jim odpovídající metody výběru musejí být stanoveny a používány přiměřeně obsazovanému místu a povaze práce na něm. Osoby zúčastňující se výběrových procedur na straně organizace by měly být důkladně připravené, kvalifikované a znalé problematiky nejen výběrových metod, ale i obsazovaných pracovních míst a měly by mít přehled o celé organizaci a jejích cílech.

Proces výběru by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práce. Měl by v maximální míře šetřit čas a prostředky obou stran (Koubek 1997, s. 147).

8. Stanovení kritérií výběru příslušníků HZS ČR

Zákonná kritéria výběru příslušníků HZS ČR jsou stanovena služebním zákonem a další žádoucí kritéria si pak stanovuje HZS kraje Vysočina při výběrovém řízení samostatně.

8.1 Kritéria přijetí příslušníků do služebního poměru k HZS ČR

V této kapitole se budu zabývat předpoklady přijetí nových příslušníků - uchazečů o služební místo hasiče. Po stanovení zákonných a žádoucích kritérií pak bude na tuto kapitolu navazovat kapitola 9., ve které budou navrženy metody, pomocí nichž bude možné sjednotit výběr uchazečů – hasičů u HZS kraje Vysočina.

8.1.1 Zákonná kritéria přijetí příslušníků do služebního poměru k HZS ČR

Do služebního poměru může být přijat státní občan České republiky, který:

- a) o přijetí písemně požádá,
- b) je starší 18 let,
- c) je bezúhonný,
- d) splňuje stupeň vzdělání stanovený pro služební místo, na které má být ustanoven,
- e) je zdravotně, osobnostně a fyzicky způsobilý k výkonu služby,
- f) je plně způsobilý k právním úkonům,
- g) je oprávněný seznamovat se s utajovanými informacemi podle zvláštního předpisu, má-li být ustanoven na služební místo, pro které se tato způsobilost vyžaduje,
- h) není členem politické strany nebo politického hnutí,
- i) nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost (§ 13 zákona č. 361/2003 Sb.).

8.1.1.1 Ověření zdravotní způsobilosti uchazeče

Zdravotní způsobilost uchazeče i stávajících příslušníků je posuzována podle vyhlášky č. 393/2006 Sb., o zdravotní způsobilosti, ve znění vyhlášky č. 407/2008 Sb.

Ověřování zdravotní způsobilosti uchazeče je časově velmi náročné a způsobuje tak mnohé problémy. Uchazeč musí projít několika zdravotnickými zařízeními - absolvuje vyšetření u svého registrujícího lékaře, poté u služebního lékaře, dále vyšetření na omamné a psychotropní látky a další podrobná vyšetření v nemocnici.

Konečné výsledky všech lékařských vyšetření posuzuje lékařská komise Zdravotnického ústavu Policie ČR a na oddělení personální a PaM je pak doručen pouze závěr o rozhodnutí komise – schopen nebo neschopen k přijetí, neboť vlastní výsledky jednotlivých lékařských vyšetření jsou „lékařským tajemstvím“ a služební funkcionář není oprávněn se s nimi seznamovat.

Zdravotnický ústav má svoje objednávací lhůty a na základě toho se přijímací řízení značně časově prodlužuje. Než uchazeč všechna vyšetření absolvuje a než je doručen závěr lékařského vyšetření, trvá to v lepším případě jeden měsíc. A je-li pak závěr se záporným stanoviskem, opakuje se celý proces znovu s dalším z vybraných uchazečů a volné služební místo se tak obsadí třeba za tři měsíce.

8.1.1.2 Ověření osobnostní způsobilosti uchazeče

Osobnostní způsobilost uchazeče posuzuje psycholog psychologického pracoviště HZS kraje Vysočina podle vyhlášky č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru. Za osobnostně způsobilého se považuje občan, u něhož byly podle závěru psychologa zjištěny takové osobnostní charakteristiky, které jsou předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru. Osobnostní charakteristiky splňuje uchazeč, pokud je:

- intelektově v pásmu průměru nebo vyšším,
- emočně stabilní,
- psychosociálně vyzrálý,
- odolný vůči psychické zátěži,
- s žádoucí motivací, postoji a hodnotami,
- bez nedostačivosti v oblasti volných procesů,
- bez nedostačivosti v oblasti poznávacích procesů,
- bez nedostačivosti v oblasti autoregulace,
- bez znaků nežádoucí agresivity a
- bez psychopatologické symptomatiky (Tomek 2007, s. 45).

Jak je konkrétně posuzována osobnostní způsobilost uchazečů, z kterých částí se skládá a co je kontraindikacemi k přijetí k HZS ČR, je uvedeno v kapitole 7.3.4.

8.1.1.3 Ověření fyzické způsobilosti uchazeče

Fyzická způsobilost uchazečů je stanovena „Pokynem generálního ředitele HZS ČR č. 58 ze dne 30.12.2008, kterým se stanoví požadavky na tělesnou zdatnost občana při přijímání do služebního poměru příslušníka HZS ČR pro výkon služby na služebním místě, na které má být ustanoven a organizace zkoušek tělesné zdatnosti a tělesné přípravy“.

V následující tabulce je znázorněno, jaké disciplíny a v jakém rozsahu musí uchazeč o místo hasiče při zkoušce fyzické způsobilosti splnit. Celkem absolvuje tři disciplíny, u disciplíny první a druhé má na výběr ze dvou cviků. Každá z nich má stanovenou minimální bodovou hranici a jejich součet je 80 bodů. Uchazeč musí však získat minimálně 95 bodů, takže musí být v jednotlivých disciplínách lepší, aby dosáhl alespoň požadovanou hranici.

	1. disciplína – kliky nebo shyby	2. disciplína – leh-sed nebo přednožování v lehu	3. disciplína – plavání 200metrů
Bodové hodnocení	minimálně 20 bodů	minimálně 20 bodů	minimálně 40 bodů
Věková kategorie do 29 let	minimálně 32 kliků za 2 min nebo minimálně 10 shybů za 2 min	minimálně 43 lehů-sedů nebo přednožování za 2 min u obou cviků	plavání 200 m do 4.50 min
Věková kategorie 30 – 35 let	minimálně 29 kliků za 2 min nebo minimálně 9 shybů za 2 min	minimálně 39 lehů-sedů nebo přednožování za 2 min u obou cviků	plavání 200 m do 5.00 min

8.1.1.4 Omezení práv příslušníka

Skutečnost, že příslušník nesmí být členem politické strany nebo politického hnutí a dále to, že nevykonává živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost a není členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost, je doložena čestným prohlášením, které příslušník při vstupu do služebního poměru podepisuje. Porušení těchto omezení kdykoli během služebního poměru má za následek propuštění příslušníka ze služebního poměru podle konkrétního ustanovení zákona.

8.1.2 Další žádoucí kritéria přijetí pro uchazeče – hasiče

8.1.2.1 Stanovení žádoucích kritérií obecně

Na popis pracovního místa navazuje specifikace osobních kvalifikačních předpokladů nezbytných pro jeho úspěšné vykonávání. Tato specifikace obsahuje:

- minimální (nezbytnou) úroveň vzdělání, znalostí, schopností a zkušeností požadovaných pro výkon pozice. Tyto předpoklady, především odborné schopnosti a zkušenosti, tvoří zpravidla základ osobních kvalifikačních požadavků pozice;
- další žádoucí, nikoli však zcela nezbytné odborné předpoklady;
- předpoklady vztahující se k osobnostním (povahovým) charakteristikám, motivaci a pracovním postojům kandidátů (Stýblo, Urban, Vysokajová 2009, s. 80).

Osobní požadavky na kandidáty lze podrobněji rozčlenit do následujících kategorií:

- vzdělání,
- odborné znalosti a schopnosti,
- pracovní zkušenosti,
- řídicí schopnosti a zkušenosti (tj. schopnost plánovat, rozdělovat a kontrolovat práci, organizovat, delegovat, motivovat, hodnotit, koučovat, řídit disciplínu, zkušenosti s tvorbou a řízením rozpočtů, projektovým řízením, řízením změn, apod.)
- sociální a komunikační schopnosti (tj. schopnost navazovat vztahy, přesvědčivě komunikovat, vyjednávat, prezentovat, pracovat v týmu, ovlivňovat ostatní, apod.)
- osobní vlastnosti a motivační předpoklady (tj. intelektové a další osobní schopnosti, osobnostní profil, motivační zaměření a pracovní postoje),
- jazykové, počítačové a další speciální znalosti,
- osobní flexibilita (např. schopnost pracovat současně na více úkolech, přecházet na jinou práci, trávit značnou část pracovní doby na cestách apod.),
- potenciál dalšího rozvoje (předpoklady pro zvyšování stávajících schopností a rozvoj schopností nových, schopnost učit se apod.),
- zdravotní stav (tamtéž, s. 81).

Při specifikaci požadavků na kandidáta je vhodné stanovit, které kvalifikační předpoklady jsou minimální (nezbytné) a které jsou spíše žádoucí. Prakticky to znamená, že určité požadavky mohou být získány až v průběhu pracovního zácviku. Důležité je stanovit jen

takové charakteristiky kandidátů, které jsme schopni objektivně zjistit, tj. pro které máme k dispozici odpovídající metody posouzení (tamtéž, s. 81).

Zatímco vymezení odborných, jazykových a dalších „technických“ kritérií výběru zpravidla nepředstavuje problém, potíže mohou činit požadavky týkající se osobnostních a motivačních předpokladů kandidátů. Tyto vlastnosti mohou být při tom pro úspěšnost u některých pracovních míst důležitější než odborné znalosti a zkušenosti. Zatímco odborné předpoklady si lze zpravidla dříve či později osvojit (a většina z nich v současné době poměrně rychle zastarává), osobnostní předpoklady uchazečů jsou do značné míry dlouhodobě dané (tamtéž, s. 82).

8.1.2.2 Další žádoucí kritéria výběru uchazečů – hasičů

Další žádoucí kritéria výběru uchazečů – hasičů jsou:

- trvalé učení (pravidelné absolvování požadovaných odborných kurzů a požadované další vzdělávání),
- pružný přístup k měnícím se požadavkům služebního místa,
- sociální schopnosti – schopnost komunikovat a spolupracovat,
- řídicí schopnosti – samostatně vykonávat svou práci a schopnost řídit sebe sama (plánovat si vlastní práci, stanovovat priority, organizovat vlastní čas, udržovat pracovní tempo, překonávat překážky, vyrovnávat se se stresem apod.),
- vnitřní pracovní motivace založená na zajímavosti práce a osobní motivace spočívající na společenském poslání práce,
- přiměřená dostupnost z místa bydliště - na rozkaz nadřízeného může být příslušník povolán v době pohotovosti na pracoviště za účelem doplnění směny na výjezd,
- další odborná způsobilost vhodná pro výkon služby u HZS ČR, jako je např.:
 - znalost vyhlášky č. 50/1978 Sb. Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu, o odborné způsobilosti v elektrotechnice – vyhláška stanoví stupně odborné způsobilosti pracovníků, kteří se zabývají obsluhou elektrických zařízení nebo prací na nich,
 - řidičské oprávnění skupiny C a E,
 - praxe v řízení vozidel nad 3,5 tuny,
 - kurz zdravotní pomoci.

8.2 Kriteria výběru příslušníků ucházejících se o místa ve vedoucích funkcích

V této kapitole se budu zabývat kriterii výběru stávajících příslušníků, kteří se ucházejí o služební místa ve vedoucích funkcích. Po stanovení zákonných a žádoucích kritérií pak bude na tuto kapitolu navazovat kapitola 10., ve které bude navržena metoda Assessment centra pro výběr příslušníků HZS kraje Vysočina do vedoucích funkcí.

8.2.1 Zákonná kriteria výběru příslušníků ucházejících se o místa ve vedoucích funkcích

Zákonná kriteria pro příslušníky ucházející se o místa ve vedoucích funkcích jsou:

- požadovaný stupeň vzdělání stanovený pro dané služební místo,
- zaměření vzdělání – u jednotlivých funkcí je stanoveno v systemizaci služebních míst (např. požární ochrana nebo integrovaný záchranný systém nebo krizové řízení nebo ochrana obyvatelstva, technické, ekonomické, humanitní, atd.),
- doba trvání služebního poměru pro služební hodnost nejméně ... roky,
- dosahování alespoň velmi dobrých výsledků ve výkonu služby dle služebního hodnocení,
- oprávněný přístup k utajovaným informacím podle zákona č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, na stupeň utajení „Vyhrazené“ nebo „Důvěrné“ – je-li stupeň utajení stanoven, je uveden u jednotlivých funkcí v systemizaci služebních míst,
- cizí jazyk - 1. stupeň – požadavek na cizí jazyk je stanoven v systemizaci služebních míst u jednotlivých funkcí (požadavek např. u ředitelů odborů, krajského ředitele, příslušníků na operačním a informačním středisku, atd.),
- splnění předpokladu podle zákona č. 279/1992 Sb., o některých dalších předpokladech pro výkon některých funkcí obsazovaných ustanovením nebo jmenováním příslušníků Policie ČR a příslušníků Sboru nápravné výchovy ČR – tzv. „malý lustrační zákon“ (osoby narozené do 1. 12. 1971 dokládají lustrační osvědčení nebo čestné prohlášení, že nebyly v období 25. 2. 1948 do 17. 11. 1989 příslušníkem Sboru národní bezpečnosti, v kontrarozvědce, ...) – stanovení podle tohoto předpokladu platí např. pro náměstky krajského ředitele, ředitele kanceláře, ředitele odborů, ředitele územních odborů, velitele stanic.

8.2.2 Žádoucí kritéria výběru příslušníků ucházejících se o místa ve vedoucích funkcích

Žádoucí kritéria pro příslušníky ucházející se o místa ve vedoucích funkcích jsou:

- odborné a pracovní znalosti - vycházejí z délky trvání služebního poměru a příslušného služebního zařazení,
- osobnostní předpoklady pro danou funkci – možnost vyžádat si psychologické vyšetření (např. schopnost pracovat pod zvýšenou psychickou zátěží a další),
- znalost práce s PC,
- řídičské oprávnění požadovaných skupin,
- schopnost týmové práce,
- organizační schopnosti,
- sociální schopnosti – schopnost komunikace a spolupráce,
- prezentační schopnosti,
- trvalé učení, celoživotní vzdělávání - pravidelné absolvování požadovaných odborných kurzů a požadované další vzdělávání,
- pružný přístup k měnícím se požadavkům služebního místa,
- řídicí schopnosti – schopnost řídit, plánovat, rozdělovat a kontrolovat práci a zároveň schopnost řídit sebe sama - plánovat si vlastní práci, stanovovat priority, organizovat vlastní čas, udržovat pracovní tempo, překonávat překážky, vyrovnávat se se stresem,
- osobní flexibilita – schopnost pracovat současně na více úkolech,
- vnitřní pracovní motivace založená na zajímavosti práce a osobní motivace spočívající na společenském poslání práce.

9. Navrhované metody výběru uchazečů - hasičů v rámci přijímacího řízení

Na základě stanovení zákonných a žádoucích kritérií výběru uchazečů – hasičů uvedených v kapitole 8.1 a na základě potřeby sjednotit a zkvalitnit výběr uchazečů – hasičů, navrhuji vytvořit:

- a) **osobní dotazník pro uchazeče** o přijetí do služebního poměru k HZS kraje Vysočina, který by na základě jednotných informací od uchazečů zjednodušil fázi předvýběru,
- b) **strukturovaný výběrový pohovor** – byl by rámcově jednotný pro všechny uchazeče, kteří budou k pohovoru pozváni,
- c) jednotný **hodnotící list uchazeče**, který bude sloužit pro závěrečné porovnání a vyhodnocení jednotlivých uchazečů.

Tyto výše uvedené metody by měly probíhat v rámci předvýběru, a pomocí nich bychom zjišťovali některá zákonná kritéria (věk, stupeň vzdělání), ale především kritéria žádoucí. U již konkrétně vybraných uchazečů z předvýběru by pak v rámci přijímacího řízení byla dále zjišťována zákonná kritéria - nejdříve fyzická způsobilost, pak osobnostní způsobilost a nakonec zdravotní způsobilost. Lékařské prohlídky v rámci zdravotní způsobilosti jsou pro organizaci finančním nákladem, proto je tato v rámci přijímacího řízení zařazena až nakonec.

9.1 Osobní dotazník uchazeče

Žádný právní předpis nestanoví povinnost zaměstnavatele zjišťovat potřebné údaje formou osobního dotazníku, tudíž ani nestanoví vzor nebo obsah takového dokumentu. V praxi se samozřejmě osobní dotazníky používají jako přehledná a jednotná forma získávání potřebných osobních údajů.

Není možné používat stejný osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání a pro zaměstnance, se kterým je už uzavírán pracovní poměr. Od uchazeče o zaměstnání potřebuje zaměstnavatel znát pouze údaje potřebné pro posouzení jeho vhodnosti coby kandidáta na obsazení konkrétního pracovního místa. Naproti tomu od zaměstnance je třeba si vyžádat řadu osobních údajů, které slouží k plnění povinností vyplývajících zaměstnavateli z různých právních předpisů (Chládková, Bukovjan 2007, s. 58).

Uchazečům o zaměstnání, kteří ve výběrovém řízení neuspěli a nebyli tak přijati do pracovního poměru, je třeba dokumenty s osobními údaji vrátit, případně je zlikvidovat. Pokud by si zaměstnavatel chtěl osobní údaje některých uchazečů vést v databázi zájemců o zaměstnání, mohl by takto učinit jen s jejich souhlasem z důvodu případného jednání o uzavření pracovní smlouvy v budoucnu (tamtéž, s. 59).

Hlavním problémem při předvýběru uchazečů – hasičů se v předchozích letech ukázala skutečnost, že mnoho žádostí o přijetí včetně životopisů obsahuje neúplné údaje, na jejichž základě není možné zjistit všechny potřebné informace o uchazečích.

Pro zkvalitnění metody předvýběru tedy navrhuji vytvořit dotazník pro uchazeče o přijetí do služebního poměru, který by byl umístěn na internetových stránkách HZS kraje Vysočina www.hasici-vysocina.cz. V případě dotazů uchazečů ohledně práce u HZS kraje Vysočina, bychom je odkázali na tento dotazník.

Stejně tak u došlých žádostí s životopisem, kde budou informace neúplné, zkontaktujeme uchazeče a požádáme ho, aby nám dodatečně k žádosti zaslal ještě vyplněný dotazník.

Na základě toho by se předvýběr zjednodušil v tom, že od všech uchazečů bychom získali stejné a potřebné údaje a tím bychom je mohli lépe srovnávat a posuzovat. Konkrétní podoba osobního dotazníku uchazeče o přijetí do služebního poměru k HZS kraje Vysočina je uvedena v příloze č. 1.

9.2 Strukturovaný výběrový pohovor

Pohovor by měl probíhat za účasti tří nebo čtyř členů výběrového týmu: vedoucí, který bude případným přímým nadřízeným uchazeče – tazatel, některý z jeho kolegů, případně psycholog a personalista.

Pro účel výběru uchazečů – hasičů jsem zvolila strukturovaný pohovor, který by měl postupovat podle předem připravených otázek. Pohovorem by měly být zjištěny odpovědi na osm připravených otázek (viz níže), které by byly otázkami povinnými. Další otázky by pak vyplynuly z kontextu pohovoru s uchazečem, byly by tak pouze otázkami doplňujícími.

Vzhledem k tomu, že na funkci hasiče získá uchazeč – pozdější zaměstnanec (příslušník) - většinu odborných znalostí a dovedností až po nástupu k HZS ČR v kurzu vstupní odborné přípravy a v dalších specializačních a odborných kurzech, musíme

při rozhovoru klást otázky vztahující se spíše k osobní motivaci k práci, předchozím pracovním zkušenostem, sociálním schopnostem či předpokladu pro týmovou práci.

Při přesném znění strukturovaného pohovoru budu vycházet jednak z popisu služebního místa hasiče, dále z požadovaných kritérií na toto místo a částečně z knihy Briana Clegga: Vedení pohovoru (s. 61 – 77). Při výběrovém pohovoru bychom mohli mít na uchazeče hodně otázek, avšak aby pohovor nebyl příliš časově náročný, zvolila jsem pouze osm otázek:

1) Proč jste si zvolil právě školu, na které jste studoval?

Častými uchazeči o práci u HZS ČR jsou absolventi bez předchozí praxe, proto je dobré, tuto otázku zařadit úvodem pohovoru. Měli bychom si dát pozor na uchazeče, který přijde s příliš promyšleným důvodem. Lepší kandidát obvykle řekne, že se příliš volbě nevěnoval (většina teenagerů to nemá ujasněné), ale vybral by si tuto školu znovu, protože ... dosadí zdůvodnění.

2) Jaké je Vaše současné zaměstnání a co je hlavní náplní Vaší práce?

Tato otázka se dívá na to, jak předchozí pracovní znalosti a dovednosti uchazeče mohou být využitelné pro práci hasiče.

3) Proč jste si vybral práci u HZS?

Tato otázka hodně vypovídá o kandidátovi samotném. Je třeba hledat dobrou přípravu, jít trochu do hloubky a nespokojit se jen s obecnou odpovědí. Práce hasiče by měla být pro uchazeče posláním, svoji roli zde často hraje i rodina: „můj dědeček i otec byli hasiči“, mnoho uchazečů jsou členové jednotek dobrovolných hasičů v obci, kde žijí a jsou dobrovolnými hasiči již od dětství, atd.

Zjišťujeme zájem o práci – byl se někdy uchazeč podívat na některé ze stanic HZS? Zjistil si informace o práci hasiče?

4) Co jste musel v životě nejtěžšího zvládnout?

Odpověď na tuto otázku nám může naznačit další životní zkušenost uchazeče, jaké životní překážky musel překonávat a jakým způsobem je zvládnul. Souvisí s osobní vyzrálostí.

5) Jaká je Vaše nejslabší stránka?

Navzdory jakékoli přípravě a tomu, že tato otázka je velmi často kladena, je tato pro kandidáta pokaždé obtížná. Je třeba být ostražitý, pokud kandidát není schopen identifikovat žádné slabé stránky – nebo jich má naopak zase příliš mnoho. Je třeba hledat slabost mající pozitivní rys ve vztahu k práci, která je předmětem pohovoru. Děláním nebo lze dělat něco se svými slabostmi.

6) Jaký máte přístup ke sportu?

Existuje představa, že kdo hraje kolektivní sporty, je dobrý týmový hráč, tudíž je lepší volbou. Bohužel, nejenom že jsou hráči v kolektivních sportech v praxi velmi slabí v týmové práci, ale mají také slabší tendenci být iniciativní než třeba hráč strategických her.

Stojí však za to položit tuto otázku, abychom rozlišili mezi těmi, kdo se rádi dívají, a těmi, kdo se rádi zúčastňují. Je mnohem lepší vsadit na toho, kdo rád hraje badminton, než na toho, kdo si myslí, že sledovat fotbal je dobrá zábava.

Ukazuje na aktivní nebo pasivní přístup k pohybovým aktivitám. Vzhledem k nutnosti si jako hasič udržovat fyzickou zdatnost, nám odpověď dává pravděpodobnost, zda bude tento uchazeč v tomto směru na sobě pracovat či ne.

7) Jakou roli hrají ve vašem životě peníze?

Samozřejmě, že každý peníze k životu potřebuje. Je-li uchazeč obeznámen s tím, v jaké výši se bude pohybovat jeho plat, měli bychom v jeho odpovědi vycítit nejen to, že u nás chce pracovat kvůli penězům, ale i to, že práce hasiče je pro něho určitým posláním a že ji nechce vykonávat „jen pro peníze“.

8) Máte nějaké otázky na nás?

Užitečná závěrečná otázka, která může vyvolat pocit, že je pohovor u konce. Zdání klame. Nemá-li kandidát žádné otázky, je nedostatečně připraven nebo je netečný. Je třeba si všimnout otázek, které mají určitý stupeň náhledu a otevřenosti.

Aktivita uchazeče na tuto otázku ukazuje schopnost zeptat se, nebýt jen pasivním účastníkem, schopnost jednat, ukázat zájem o svoji budoucnost.

K pohovoru s uchazečem bychom měli k dispozici formulář záznamu pohovoru, aby si členové výběrové komise mohli dělat poznámky k jednotlivým odpovědím, zaznamenat

doplňující otázky a dělat si další poznámky pro pozdější srovnávání uchazečů. Záznam pohovoru s uchazečem o přijetí k HZS kraje Vysočina je uveden v příloze č. 2.

9.3 Hodnotící list uchazeče

Všichni členové výběrové komise si před pohovorem prostudují dotazník uchazeče a životopis. Během pohovoru si dělají poznámky do formuláře „záznam pohovoru s uchazečem“ a po ukončení pohovoru vyplní pak společně za všechny členy výběrové komise „hodnotící list uchazeče“, kde vyznačí svá hodnocení křížkem v příslušném políčku. Hodnotící list pak bude sloužit pro závěrečné porovnání a vyhodnocení uchazečů.

Pro vytvoření jednotlivých bodů hodnotícího listu vycházím jednak z pohovoru uvedeného v předchozí kapitole, dále ze stanovených kritérií pro místo hasiče a částečně z knihy Personalistika 2009 - 2010 (s. 105 – 107). Hodnotící list uchazeče je uveden v příloze č. 3.

10. Navrhovaná metoda ASSESSMENT CENTRUM pro výběr příslušníků v rámci výběrových řízení na vedoucí funkce

Assessment centrum je v rámci výběrových řízení u HZS kraje Vysočina zcela nevyužívanou metodou. Protože tuto metodu považuji za velmi přínosnou, chtěla bych v této kapitole sestavit jednodenní AC, které by bylo pro HZS kraje Vysočina prakticky využitelné pro výběr příslušníků zejména ve vedoucích funkcích.

Vzhledem ke kariérnímu způsobu obsazování volných služebních míst (viz podkapitola 5.3) jsou volná služební místa řadových příslušníků a příslušníků ve vedoucích funkcích ve většině případů obsazována stávajícími příslušníky HZS kraje Vysočina, kteří tak postupují v kariérním žebříčku z „nižšího“ služebního místa na místo „vyšší“.

Proto při vytváření struktury AC budu vycházet z toho, že účastníci AC jsou lidé, kteří organizaci již znají a kteří zde již nějakou dobu pracují a dále ze stanovených zákonných a žádoucích kritérií výběru příslušníků ucházejících se o místa ve vedoucích funkcích uvedených v kapitole 8.2.

Program jednodenního Assessment centra

	čas	činnost
1.	8.00 – 8.30	Představení hodnotitelů, seznámení s organizací AC a obsahem dne
2.	8.30 - 8.45	Představení kandidátů
3.	8.45 – 10.15	I. blok psychologických testů
	10.15 – 10.30	Přestávka
4.	10.30 – 11.20	Modelová situace „Reorganizace“
	11.20 – 12.15	Oběd
5.	12.15 – 12.45	Modelová situace „Porada“
6.	12.45 – 13.15	Morální dilema „Karel“
7.	13.15 – 14.15	Modelová situace „Kritika podřízeného“
	14.15 – 14.30	Přestávka
8.	14.30 – 16.30	II. blok psychologických testů a individuální pohovory s uchazeči
9.	16.30 – 17.00	Kandidáti: přestávka Hodnotitelé: porada
10.	17.00 – 17.15	Zakončení AC
11.	17.15 – 18.00	Zpětná vazba hodnocení pro kandidáty (jednotlivě)

Poznámka: časy u jednotlivých činností by měly být vždy pro konkrétní AC upraveny podle toho, kolik bude mít AC účastníků.

V návaznosti na každou z uvedených činností uvedu způsob hodnocení, jak bude ta která činnost posuzována.

10.1 Jednotlivé části programu AC

10.1.1 Představení hodnotitelů, seznámení s organizací AC a obsahem dne

Začít by se mělo vysvětlením, proč se AC koná, jaké služební místo bude obsazováno, jaká kritéria jsou požadována, jaký program kandidáty během AC čeká a dále představením hodnotitelů. Na základě zkušeností z předchozího období, kdy se k jednotlivým výběrovým řízením přihlašuje celkově mezi třemi až sedmi kandidáty, považuji za dostatečný počet pro AC čtyři hodnotitele. Pokud by však bylo účastníků AC více než šest, měla by organizace uvažovat o rozdělení AC do dvou dnů.

Všichni hodnotitelé AC u HZS kraje Vysočina by byli hodnotiteli interními. Nejsou sice odborníci přes AC, ale jejich nespornou výhodou je to, že znají velmi dobře specifické prostředí této organizace a popis služebních míst, která jsou obsazována. Na druhou stranu by hodnotitelé externí znamenali pro organizaci finanční náklady, a proto se zaměřím jen na hodnotitele interní. Hodnotitelé by tedy měli být:

- ředitel odboru nebo ředitel územního odboru,
- vedoucí, který bude případným přímým nadřízeným kandidáta a který bude hodnotitelem a zároveň i manažerem AC,
- psycholog HZS kraje Vysočina,
- personalista, který bude hodnotitelem a zároveň i moderátorem AC.

Hodnotitelé se před samotným konáním AC sejdou, ujasní si program, systém hodnocení a jednotlivé kandidáty si označí písmeny A ... dle počtu kandidátů, aby nedošlo k záměně.

10.1.2 Představení kandidátů

Aby si kandidáti zvykli na situaci AC, všichni se jednotlivě představí a řeknou o sobě pár vět.

10.1.3 I. blok psychologických testů

Psychologické testy musí být administrovány osobou způsobilou, zde tedy psychologem HZS kraje Vysočina (případně psychologem HZS jiného kraje). Psycholog pak podle služebního místa, ke kterému se AC vztahuje a podle kritérií na toto místo vybere ze souboru psychologických testů ty, kterými lze požadovaná kritéria zjistit.

Dle Hroníka (1999, s. 176 – 179) a na základě konzultace s psychologem HZS kraje Vysočina uvádím nejčastěji užívané testy v personální psychodiagnostice, které by se daly pro potřeby tohoto AC využít, avšak psycholog vybere z časových důvodů pro každé AC jen některé z nich.

Výkonové testy

Bourdonův test

- Test patří mezi „klasiku“, sleduje úmyslně koncentrovanou pozornost, přesnost vnímání a psychomotorické tempo. Zároveň lze zjišťovat některé osobnostní pracovní charakteristiky a průběh výkonu v čase.
- Délka trvání 30 minut, způsob administrace – skupinově.
- Hlavní oblast využití: Test je vhodný při výběru uchazeče na funkci, jejíž úspěšné zvládnutí předpokládá malou chybovost a event. vyšší tempo práce s méně variabilními podněty (např. práce operátora na operačním a informačním středisku).

Osobnostní dotazníky

Eysenckův osobnostní dotazník

- Test vychází z představy, že osobnost lze popsat pomocí tří os na sobě vzájemně nezávislých. 1. osa představuje polaritu stability a lability, 2. osa polaritu introverze a extroverze a 3. osa vyjadřuje míru „žifaktoru“.
- Délka trvání 10 minut, způsob administrace – skupinově.
- Test je využitelný při výběru na většinu pozic včetně výkonných, s výjimkou top managementu.
- Eysenckovy osobnostní dotazníky jsou populaci v současné době tak známé, že se často nahrazují osobnostním dotazníkem NEO – pětifaktorový osobnostní inventář, na základě kterého je zjišťováno pět dimenzí osobnosti: neurocismus, extroverze, přívětivost, otevřenost vůči zkušenostem a svědomitost.

Learyho test interpersonální diagnostiky

- Podle testu lze interpersonální chování člověka popsat okolo dvou os. První je osa dominance a submise, druhá důvěry a nedůvěry. Kruhový diagram, který je vytvořen kolem os, obsahuje 8 oktantů, které charakterizují rozdílné interpersonální kvality.
- Délka trvání 20 minut, způsob administrace – skupinově.
- Test je široce využitelný, velmi dobře doplňující informace získané z různých modelových situací.

IHAVEZ a SPIDO

- Jde o dva testy, které lze administrovat samostatně. Testy jsou zaměřeny na zjišťování psychické odolnosti a struktury psychické variability.
- Délka trvání 40 minut, způsob administrace – skupinově.
- Je vhodný pro testování uchazečů na nižší a střední manažerské pozice a všude tam, kde je potřeba znát psychickou odolnost.

Bochumský osobnostní dotazník

- Test se orientuje na diagnostiku schopností, které jsou rozhodující pro úspěch v zaměstnání. Celkem 14 dimenzí osobnosti je přiřazeno ke 4 různým oblastem profesních předpokladů. Jedná se o tyto oblasti: profesní orientace (motivace k výkonu, k utváření a k vedení), pracovní chování (svědomitost, flexibilita a rozhodnost), sociální kompetence (senzitivita, schopnost kontaktů, sociabilita, orientace na tým a schopnost prosadit se) a psychická konstituce (emocionální stabilita, odolnost vůči zátěži a sebevědomí). (Hossiep R., Paschen M., BIP- testový profil)
- Délka trvání 45 minut, způsob administrace – individuálně i skupinově.
- Je vhodný jak pro střední tak pro vrcholový management.

Projektivní testy

Lüscherův test volby barev a tvarů

- Test spočívá ve výběru barev a tvarů podle sympatií. Test postihuje zejména emocionalitu a její strukturu, interpsychický konflikt, způsob zvládnání výkonové situace, stresu, charakter psychologických potřeb.
- Délka trvání 10 minut, způsob administrace – individuálně.
- Test lze použít při každém výběrovém řízení.

Test stromu (Baum Test)

- Kresebný test stromu patří již mezi „klasické“ projektivní testy. I když je v populaci často známý, stále má vypovídající hodnotu o vyzrálosti osobnosti, zakotvení ve světě, o sociálních vztazích jedince.
- Test stromu je využitelný pro celou šíři dospělé populace.

Hodnocení testů:

Výsledky psychologických testů mohou být interpretovány pouze osobou odborně způsobilou – psychologem. Každý z nich má pro vyhodnocení daná konkrétní kritéria a postup. Pro potřebu AC pak psycholog u vybraného testu vyhotoví závěr zvlášť u každého uchazeče, s nímž pak budeme pracovat v konečném zhodnocení účastníků AC.

10.1.4 Modelová situace „Reorganizace“

Z různých příkladů modelových situací uváděných v literatuře jsem vybrala modelovou situaci „Reorganizace“ (Hroník 2002, s. 171). Modelová situace byla ovlivněna pojetím Rozena a Bernsteina, kteří ve své knize „Neandrtálci v práci“ rozeznávají typ soutěživce, rebela a poctivce. Je vhodná pro všechny manažerské pozice, nejvíce pro nižší a střední.

Tato skupinová modelová situace je zaměřena na sledování kognitivních charakteristik. Hlavním úkolem skupiny je „vymyslet...“ řešení.

ZADÁNÍ

V důsledku organizačních změn dojde u vaší firmy ke sloučení dvou oddělení. První oddělení má 5 zaměstnanců a druhé oddělení 4 zaměstnance. Vedoucí prvního oddělení předčasně odchází do důchodu, vedoucí druhého oddělení povýšil na místo ředitele odboru. Ze zbývajících 7 zaměstnanců je třeba vybrat jednoho vedoucího, ale také dva propustit z důvodu nadbytečnosti. Nelze je umístit na jiných odděleních. Od sloučení obou oddělení se očekává více produktivity, snížení nákladů. Nebude se však výrazněji měnit koncepce, zůstane zhruba stejný poměr práce realizované ve firmě.

Vy všichni máte přijmout jedno rozhodnutí, dohodnout se na něm:

- *Koho tedy ustanovíte vedoucím a koho propustíte?*
- *Jak své rozhodnutí zdůvodníte všem pracovníkům sloučeného oddělení, především těm, kterým bude dána výpověď z důvodu nadbytečnosti?*
- *Jak své rozhodnutí zdůvodníte vašemu řediteli, který chce být informován?*

Schází-li vám nějaké informace, rozhodněte se jednoznačně bez nich. Zároveň však uveďte, které informace by učinily vaše rozhodnutí kvalifikovanějším.

Zde jsou osobní údaje k jednotlivým pracovníkům:

Karel Ptáček: má 52 let, 23 let je zaměstnán u firmy, je rozvedený, podává průměrné a stabilní výkony, zabezpečuje realizaci akcí a projektů. Nikdy neměl žádný průšvih, je velmi zkušený („starý vlk“, někdo jiný by s humornou nadsázkou řekl „stará struktura“) a je na něj spolehnutí, má řadu velmi důležitých kontaktů. Za poslední rok byl však třikrát nemocný a prostonal 28 pracovních dní. Je SŠ, vykonává funkci zástupce vedoucího druhého oddělení. Neumí žádný cizí jazyk, jeho mzda činí 28 000 Kč měsíčně.

Ing. Daniela Brůžková: má 31 let, je vdaná a má dvě děti. Po mateřské se vrátila na své místo, zatím ani jednou za půl roku od nástupu nevyužila možnosti placeného volna. Má VŠ, ovšem od promoce „sedí“ na místě, vykonává funkci, kterou může zastat i SŠ. Své úkoly s přehledem zvládá, určitě má však na víc, aspoň tak soudí její bývalý nadřízený, který odchází do důchodu. Umí anglicky, ale nemá řidičský průkaz. Zaměřuje se na vnější kontakty firmy. Je takovým „sluníčkem“ oddělení, šířitelem pohody, dokáže vyjít s každým, pro mnoho lidí z firmy je takovou „vrbou“. Její mzda činí 20 000 Kč měsíčně.

Ing. Milan Málek: má 27 let, je svobodný a bez závazků. Za poslední rok nebyl ani jednou nemocný. U firmy je druhý rok, je to jeho druhé zaměstnání, vypracoval několik projektů, které se úspěšně realizovaly. Má pověst velmi invenčního a kreativního člověka, který je schopen vymyslet originální a přitom efektivní projekt. Je však také rebel a tak trochu bohém. Je studnicí nápadů. Jeho slabou stránkou je dodržování termínů. Někdy problematizuje to, na čem se už ostatní shodli. Má zvláštní smysl pro humor, leckdy však zůstává nepochopen. Dokáže si vystačit sám. Druzí mu pro jeho invenčnost dokážou mnohé odpustit. Má VŠ, umí anglicky. Jeho průměrná mzda činí 23 000 Kč.

Mgr. Radek Neubauer: má 28 let, je ženatý, má tříletou dceru, má VŠ, umí anglicky i německy. Jde si tvrdě za svým, mnozí říkají, že jde přes mrtvolu, mezi kolegy, zvláště ženami, není oblíbený. Na druhou stranu za 3 roky, po které je u firmy zaměstnán, prokázal svou profesionalitu a úkoly vždy splnil včas. Zdá se, že je oblíben u vrcholového vedení. Je organizačně zdatný, zároveň vykonává funkci tiskového mluvčího. Netají se tím, že když nebude postupovat v hierarchii, odejde. Má nabídku od prestižní firmy, ale jen na základní místo, kde by musel začínat zase „od píky“. K druhým a jejich práci dokáže být tvrdě kritický, respektuje však Karla Ptáčka pro jeho přehled. Možná však, že je v tom i kus vděku za zácvik do oboru, protože Ptáček byl jeho mentorem. Jeho mzda činí 26 000 Kč měsíčně.

Eva Šopíková: má 30 let, je vdaná a má šestiletou dceru. Je švagrovou firemního právníka JUDr. Jiřího Šopíka a manžel je redaktorem v ekonomickém periodiku, v němž má firma dobrou publicitu. Má na starosti celou agendu oddělení, získává a chystá podklady, kompletuje texty a obrázky. Poslední dokonce z pověření vedoucího připravovala, ale nedopadlo to dobře, bylo tam dost věcných chyb, test u nepatřičných obrázků. Lze to asi připsat její nezkušenosti, nikoli osobnostnímu rysu, protože agendu má v pořádku a běžné úkoly zvládá bez problémů. Její mzda činí 17 000 Kč měsíčně.

František Brhel: má 41 let, má SŠ, dělá zástupce vedoucího prvního oddělení. Posledního půl roku je však „mimo“, rozvádí se, jeho výkonnost je snad čtvrtinová, dopouští se chyb, které znamenají zvýšení nákladů. Není pochyb, že kdyby nebyl v osobní krizi, která tak poznamenává jeho pracovní výkon, byl by jednoznačným kandidátem na místo vedoucího sloučeného oddělení. U firmy je pátý rok, má praxi s úspěšným vedením reklamní agentury, zná všechny detaily oboru. Do firmy jej přivedl Karel Ptáček. Jeho mzda činí 32 000 Kč měsíčně.

Mgr. Věra Adamová: má 36 let, je svobodná, má osmiletého syna. U firmy je 9. rok, je to její první zaměstnání. Je tahounem, dřičem, v realizaci je na ni naprosté spolehnoutí. Je stálíčí firmy, má VŠ, umí anglicky a německy. Má na starosti přípravu písemných materiálů. Je organizačně zdatná, je schopná se kvalitně zhostit jednotlivých projektů. Není ale člověkem nápadů, který by dokázal druhé lidi pobláznit. Je spíše konzervativní a všechny konfliktní vztahy a situace řeší velmi korektně a s chladnou hlavou. Její mzda činí 25 000 Kč měsíčně.

Na vypracování této modelové situace máte 20 minut. Pracujte samostatně.

Vaši písemnou přípravu provedte do přiloženého formuláře, který pak bude součástí výběrových materiálů.

Pak bude následovat 15 minut skupinové práce. Jako skupina byste se měli dohodnout na konkrétním rozhodnutí a řešení.

Každý ve skupině vypracuje svoje individuální řešení do formuláře k modelové situaci Reorganizace, který je přílohou č. 4. Svoje poznámky k dané situaci pak odevzdá hodnotiteli. Poté jeden z hodnotitelů vyzve účastníky, ať sdělují svá řešení, která zapisuje do velké tabulky na flip chartu. Každý tak může vidět, nakolik je jeho řešení blízké či vzdálené řešení druhých. Po zapsání jsou účastníci vyzváni k tomu, aby se dohodli na jednom společném řešení.

Modelová situace vyžaduje 50 minut organizačního času, 20 minut času je věnováno individuálnímu řešení, 15 minut skupinové práci a 15 minut zhodnocení .

Sdělují-li účastníci svá řešení ostatním, sledujeme jejich skupinovou diskusi, kdo a jak prosazuje svoje názory, jak je kdo schopen celou situaci řešit, zda umí prosadit svoje rozhodnutí a přesvědčit o něm i ostatní členy.

Na základě zkušeností s touto situací (Hroník 2002, s. 173) se účastníci nejvíce soustředí na to, koho propustit. Mívají však problém, shodnout se ve jménu toho, kdo bude navržen jako vedoucí. Jen výjimečně účastníci řeší problémovou situaci systémově. Málokdy si určují, koho pro jeho kvality potřebují, aby byl zabezpečen zdárný chod nového oddělení.

Hodnocení modelové situace „Reorganizace“

Pro sestavení hodnocení modelových situací jsem využila poznatků z přednášek Assessment centrum v praxi.

Ke všem modelovým situacím budu používat bodovou hodnotící škálu od 80 do 120 bodů:

120	Popsané chování se projevuje vynikajícím způsobem.
110	Popsané chování je výrazné.
100	Popsané chování je jasně zřetelné a v požadavcích platí jako splněné.
90	Popsané chování je patrné v náznacích. Požadavky nejsou splněny.
80	Popsané chování je sotva pozorovatelné. Je zde značná potřeba rozvoje.

Pro hodnocení modelové situace „Reorganizace“ jsem zvolila tabulku, do níž hodnotitelé budou zaznamenávat počet bodů podle toho, k jakým výsledkům řešení celé situace účastník AC inklinuje.

Každý z pozorovatelů vyplní k modelové situaci hodnocení, v němž budou pod písmeny A až E uvedeni jednotliví účastníci. U každého z účastníků bude vyplněna číselná hodnota podle určení jednotlivých hodnotitelů.

Protože budeme mít hodnocení vždy od všech čtyř hodnotitelů, mohou se bodové skóre hodnocení od sebe lišit. Rozdíl v odlišnostech nesmí být větší než 20 a každý z hodnotitelů musí být schopen obhájit, proč dal určitou výši bodů.

Formulář k hodnocení modelové situace „Reorganizace“ je uveden v příloze č. 5.

10.1.5 Modelová situace „Porada“

Tato modelová situace je zaměřena na to, jak je účastník AC schopen okamžitě a iniciativně zhodnotit potřeby za situace, která nečekaně vznikla.

ZADÁNÍ

Váš nadřízený se má dnes zúčastnit velmi důležité porady. Nedostavil se však do práce a tato porada již za hodinu začíná. Ředitel se vás přijde zeptat, zda nevíte, kde vedoucí je nebo co ho mohlo zdržet. Snažíte se ho telefonicky kontaktovat, ale nedaří se vám s ním spojit. Stručně v pár bodech uveďte, jak byste se za této situace zachoval. Na vypracování máte 6 minut.

Protože se zaměstnanec nemůže s vedoucím spojit, je velmi pravděpodobné, že kvůli nějaké nenadálé situaci se na poradu nedostaví. Zaměstnanec by proto neměl spoléhat na to, že vedoucí v poslední minutě přijde a měl by začít okamžitě jednat. Měl by shromáždit jakékoli dostupné informace týkající se porady, případně požádat své kolegy o pomoc a další informace. Měl by se porady zúčastnit místo svého nadřízeného anebo prodiskutovat

možnosti s dalšími kolegy. Každopádně by měl jednat tak, aby svého vedoucího „neshodil“. V odpovědi je třeba hledat především iniciativu a společenské porozumění.

Formulář pro hodnocení modelové situace „Porada“ je uveden v příloze č. 6. Hodnotitelé křížkem označí do jednotlivých řádků, k jakému řešení účastník v jednotlivých bodech inklinuje. Poté jako celkové hodnocení určí bodovou hodnotu podle následující hodnotící škály:

120 bodů	Popsané chování se projevuje vynikajícím a požadovaným způsobem.
110 bodů	Popsané chování se projevuje jako výrazné.
100 bodů	Popsané chování je jasně zřetelné a v požadavcích platí jako splnění.
90 bodů	Popsané chování je patrné jen v náznacích. Požadované chování není v souladu s požadavkem.
80 bodů	Popsané chování je sotva pozorovatelné. Je zde značná potřeba rozvoje.

10.1.6 Morální dilema „Karel“

Toto morální dilema je dáno na jedné straně zhodnocením výkonu a přijetím rozhodnutí, které vychází z této reality, a na straně druhé zohledněním „lidské situace“.

ZADÁNÍ

Jste vedoucí oddělení a 6 let u vás pracuje Karel Novák. Karel nastoupil na vaše oddělení s velkým nadšením pro tuto práci, po celou dobu dosahoval velmi dobrých výsledků ve výkonu služby, svou práci plnil vždycky svědomitě a včas a nikdy s ním nebyl žádný problém.

V posledním roce však Karel v práci značně „polevil“, hodně se snížil jeho pracovní výkon a tím se také změnil jeho přístup k práci. Několikrát jste ho na tento fakt upozornil a on slíbil, že se zlepší a bude jako dříve. Nikdy to však nemělo dlouhého trvání. V posledních dvou měsících se dokonce stalo, že Karel se bez omluvy třikrát nedostavil na pracoviště, čímž porušil své služební povinnosti.

Spojil jste se se svým nadřízeným, o celé situaci jste ho informoval a dohodli jste se, že zatím se bude situace řešit kázeňským trestem ve formě snížení základního tarifu o 15 % na dobu tří měsíců.

Právě dnes vyplňujete příslušné dokumenty k udělení trestu a od svého kolegy se dozvídáte, že Karlova manželka je velmi vážně nemocná a že Karel společně s jeho rodinou vynakládají v posledních měsících vysoké finanční částky za její léčbu.

Těžko ale říci, nakolik fakt nemoci Karlovy ženy souvisí s jeho pracovním výkonem. Jak se v této situaci a za těchto okolností zachováte?

Máte 3 minuty na promyšlení řešení celé situace a následně budete situaci po dobu cca 4 minut prezentovat.

Modelová situace – morální dilema tohoto typu představuje podle Hroníka (2002, s. 117) 3 minuty organizačního času na přípravu řešení a 3 -7 minut na prezentaci, podle toho, jsou-li ze strany hodnotitelů kladeny při prezentaci námitky a je požadováno doplnění odpovědi.

Hodnotitelé mají k dispozici formulář hodnocení, který je strukturován na jednotlivá hlediska řešení podle předchozích zkušeností. Hroník uvádí, že většina řešících bere do úvahy, že výkonnost pracovníka klesala nezávisle na onemocnění jeho ženy. V řešení povětšinou převažuje pohovor a odklad trestu. Méně bývá rozpracováno víceřadové řešení, které spočívá ve vedení „nakrátko“ s pravidelnou a častou kontrolou pracovníka.

Formulář hodnocení morálního dilema „Karel“ je uveden v příloze č.7. Hodnotitelé křížkem označí do jednotlivých řádků, k jakému řešení účastník v jednotlivých bodech inklinuje. Poté jako celkové hodnocení určí bodovou hodnotu podle hodnotící škály uvedené u modelové situace „Porada“.

10.1.7 Modelová situace „Kritika podřízeného“

Tato modelová situace v rámci hry je zaměřena na identifikaci dovednosti v poskytování kritiky asertivním způsobem bez hledání viníka a se zaměřením na řešení problému.

ZADÁNÍ

Vaším úkolem je kritizovat vašeho podřízeného za to, že rozšiřoval informace týkající se jeho služebního úkolu mezi ostatními příslušníky a zaměstnanci, přestože je povinen zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se dozvěděl při výkonu služby. Váš podřízený patří mezi nadprůměrné pracovníky. Podřízeného vám bude hrát jeden z účastníků AC. Zaklepe a vstoupí, neboť jste si jej zavolal. Podřízený dostal za úkol vám tuto situaci nijak neulehčovat.

Taková modelová situace je podle Hroníka (2002, s. 134) široce aplikovatelná a vyžaduje 7-8 minut organizačního času na jednotlivce. Vhodné je zde pořízení video- či audio záznamu, se kterým je pak třeba možno pracovat v dalším rozvoji. Podle zkušeností s takovou modelovou situací lze říci, že spíše menšina účastníků AC dokáže být řešící a nikoli trestající.

Formulář pro hodnocení je kombinovaný, je zde prostor pro kvantitativní vyhodnocení i popis v jednotlivých sledovaných ukazatelích, jednak prostor pro volné sdělení, které se týká pozorování, které není možné přiřadit pod vyjmenované ukazatele.

Formulář pro hodnocení modelové situace „Kritika podřízeného“ je uveden v příloze č. 8. Hodnotitelé křížkem označí do jednotlivých řádků, k jakému řešení účastník v jednotlivých bodech inklinuje. Poté jako celkové hodnocení určí bodovou hodnotu podle hodnotící škály uvedené u modelové situace „Porada“.

10.1.8 II. blok psychologických testů a individuální pohovory s uchazeči

Ve II. bloku psychologických testů budou psychologem zvoleny některé z testů uvedených v podkapitole 10.1.3 - I. blok psychologických testů nebo některé další psychodiagnostické metody dle zkušenosti psychologa a nastavených kritérií pro výběrové řízení.

V průběhu vyplňování testů budou probíhat individuální pohovory s uchazeči. Otázky strukturovaného pohovoru budou vycházet jednak z popisu služebních míst, dále z požadovaných kritérií na tato místa a dále částečně z knihy Briana Clegga: Vedení pohovoru (s.61 – 77).

Vzhledem k rozdílnosti požadavků u jednotlivých funkcí jsem zvolila soubor otázek, které budou doporučeny využívat, avšak hodnotitelé vyberou z časových důvodů pro pohovor předem vždy 7 otázek, které se nejlépe ke konkrétní funkci vztahují. U většiny popisů pracovních míst se objevují slova „řídí“, „organizuje“, „kontroluje“, proto se zaměřím na otázky předchozích pracovních zkušeností, schopnost týmové práce, osobní motivace, sociálních a vůdčích schopností.

Otázky zkoumající osobnost:

1) Čím si myslíte, že tuto práci obohatíte?

Otázka, která se snaží zjistit, co si kandidát myslí o požadavcích na dané místo a co může udělat, aby tyto požadavky splnil. Kandidát musí balancovat mezi skromností a chlubitostí, což může poskytnout náhled do jeho interpersonálních dovedností.

2) Jaká je Vaše nejsilnější stránka?

Je třeba si všimnout více specifických příkladů silných stránek osobnosti než obecných prohlášení. Silné stránky by měly rozhodně korespondovat s požadavky na úspěšného kandidáta.

3) Jaká je Vaše nejslabší stránka?

Navzdory jakékoli přípravě a tomu, že tato otázka je velmi často kladena, je tato pro kandidáta pokaždé obtížná. Je třeba být ostražitý, pokud kandidát není schopen identifikovat žádné slabé stránky – nebo jich má naopak zase příliš mnoho. Je třeba hledat slabost mající pozitivní rys ve vztahu k práci, která je předmětem pohovoru.

Otázky zkoumající dovednosti:

4) Pro které oblasti tohoto místa si myslíte, že jste nejvíce kvalifikován?

Tato otázka je zaměřena na to, jak kandidát vidí své dovednosti a jak je používá. Je třeba porovnat odpověď s popisem pracovního místa a jinými informacemi, které o kandidátovi máme.

5) Co byste učinil jako první, kdybyste měl někoho zaškolit na dané místo?

Poněkud jiný a často cenný způsob, jak zjistit, že kandidát dané práci rozumí. Také trochu mírní napětí, protože dává kandidátovi pocit, že je „jedním z nás“.

6) Jak se ujistíte o tom, že dané úkoly dokončíte včas?

Tato otázka je zaměřena na time management, který je velmi důležitý prakticky v každé práci. Měla by zejména odhalit kandidátův postoj k výsledku (spíše než procesu).

Otázky zkoumající schopnost týmové práce:

7) Popište okolnosti, kdy raději pracujete sám a kdy v týmu?

Je potřeba zjistit, jak kandidát rozumí týmové práci. Sleduje-li linii, že týmová práce je to nejlepší, bude mít potíže uvést oba příklady. Měl by si však uvědomit, že některé úkoly potřebují sólo koncentraci a jiné těžší z týmové práce.

8) Jaký máte přístup ke sportu?

Viz podkapitola 9.2 – Strukturovaný výběrový pohovor v rámci výběru uchazečů – hasičů, kde je uvedena stejná otázka.

9) Proč je týmová práce důležitá pro toto služební místo?

Sledujeme, jak dobře umí kandidát přeložit teoretickou znalost hodnoty týmové práce do specifické analýzy požadavků v této pozici.

Otázky zkoumající vůdčí schopnosti:

10) Jaký je rozdíl mezi vůdcem a vedoucím?

Vedoucí dává svému štábu jasné úkoly a pak sleduje jejich plnění. Vůdce stanoví jasné zásady a směr, pak nechá jednotlivce, aby je uplatňovali, a spíše podporuje, než monitoruje plnění úkolů. Vedení má smysl v neflexibilních situacích, ve kterých není téměř žádná změna. Vůdcovství má smysl, když se svět neustále mění a zaměstnanci musí reagovat odpovídajícím způsobem a nemohou se držet stanovených pravidel.

Obecně lze říci, že osobnost vedoucího je spíše spojena s formální autoritou a osobnost vůdce s autoritou přirozenou. Pokud se podaří spojit formální a přirozenou roli v jednu osobnost, je to „ideální stav“.

HZS kraje Vysočina je tzv. formální organizací – ve formální rovině je zde určeno, kdo bude komu odpovídat za plnění úkolů a jakým způsobem se postupuje při řešení jednotlivých úkolů. Je zde jasně určeno delegování povinností a odpovědnosti na jednotlivé pracovníky. Z tohoto důvodu se dá říci, že vedoucí pracovníci jsou zde spíše „vedoucími“ než „vůdci“.

11) Jste-li v místnosti plné lidí a máte společně vypracovat nějaký úkol a nikdo činnost neřídí, jaká bude Vaše odezva?

Je třeba mít se na pozoru před osobou, která přijde a chce se ujmout řízení okamžitě. Dobrý vedoucí se raději bude snažit každého zainteresovat, ohodnotit jeho možný přínos a povzbudit ho k další činnosti – řídit proces, ne lidi. V odpovědi je třeba hledat právě toto.

12) Jak budete jako vedoucí rozlišovat mezi svými rolmi „člen týmu“ a „vedoucí“?

Je obtížné hrát dvě role, člen vlastního týmu a člen vedení. Dobrý vedoucí se musí cítit jako součást svého týmu – musí vnímat svůj tým jako „my“. V případě, že vnímá tým jako „oni“, není dobrým vedoucím. Proto se musí vedoucí cítit jako reprezentant svého týmu, ale zároveň je „jedním z nich“.

13) Měl by být vedoucí připraven požádat své podřízené, aby udělali to, co sám není schopen udělat?

Záměrně uzavřená otázka, kterou by měl kandidát dokázat otevřít. Ve skutečnosti nemá vedoucí tytéž dovednosti, jako všichni jeho podřízení a bude muset žádat zaměstnance o to, aby dělali věci, které sám nebude umět. Vedoucí by měl vést svým příkladem, takže by to měl kombinovat s přístupem „dělej, jak to dělám já“ a ne „dělej jak říkám“. Tedy například, maji-

li zaměstnanci přijít brzy do práce kvůli nějakému zvláštnímu úkolu, dobrý vedoucí by měl být připraven také přijít brzy, ale nebude nutně muset plnit tento složitý úkol.

Hodnocení individuálního pohovoru:

Pohovor by měl být hodnocen podle odpovědí podobně, jako tomu bylo u modelových situací. U každé z otázek jsem uvedla, jak by asi mělo jednání dotazovaného probíhat a kterým směrem by se měla odpověď ubírat. Jednotlivé otázky budou hodnoceny podle následující hodnotící škály. Protože každý účastník AC bude odpovídat na 7 vybraných otázek, bude se bodové hodnocení pohybovat v rozmezí 840 – 560 bodů.

120 bodů	Popsané jednání se projevuje vynikajícím a požadovaným způsobem.
110 bodů	Popsané jednání se projevuje jako výrazné.
100 bodů	Popsané jednání je jasně zřetelné a v požadavcích platí jako splněné.
90 bodů	Popsané jednání je patrné jen v náznacích, není v souladu s požadavkem.
80 bodů	Popsané jednání je sotva pozorovatelné. Je zde značná potřeba rozvoje.

Jednotlivé otázky jsou očíslovány a hodnotitel doplní do tabulky číslo příslušné otázky, počet bodů za odpověď a případné poznámky k jednotlivým otázkám. Formulář hodnocení individuálního pohovoru s účastníkem AC je uveden v příloze č. 9.

10.2 Celkové hodnocení Assessment centra

Pro celkové vyhodnocení jednotlivých kandidátů AC budou sloužit následující podklady: hodnocení modelové situace „Reorganizace“, hodnocení modelové situace „Porada“, hodnocení morálního dilema „Karel“, hodnocení modelové situace „Kritika podřízeného“, I. a II. blok psychologických testů - závěry jednotlivých testů zejména se slovní interpretací psychologa týkající se zjišťovaných charakteristik a hodnocení individuálního pohovoru.

Celkové zhodnocení by měli sestavit všichni hodnotitelé. Co všechno by mohlo toto slovní hodnocení obsahovat? (Stýblo, Urban, Vysokajová 2009, s. 274-5):

- Odpovědnost: Zvyk provádět práci samostatně a spolehlivě bez přímého vedení a kontrolování, schopnost překovávat překážky, být motivován k dosahování cílů.
- Iniciativa: Zvyk přebírat vedení, stanovovat pracovní cíle, samostatně určovat svou vlastní činnost, hledat a přicházet s návrhy nových postupů.

- Schopnost a ochota ke spolupráci: vstřícnost, ochota a zájem o spolupráci s ostatními, zvyk být týmovým hráčem ochotným pomáhat ostatním, přátelské, zdvořilé chování.
- Komunikační schopnost: zvyk a schopnost naslouchat, poskytovat a přijímat zpětnou vazbu, rozumět názorům druhých, vysvětlovat, přesvědčovat a komunikovat s osobami na různých úrovních.
- Ochota přijímat úkoly: schopnost a ochota přejímat nové a obtížné úkoly, být v případě potřeby k dispozici, plnit termíny i pod tlakem, samostatně přebírat zodpovědnost.
- Schopnost delegovat: schopnost a zvyk rozdělit práci, cílevědomě přenechat důležité pravomoci a pracovní úkoly podřízeným, nesnažit se dělat vše sám.
- Schopnost motivovat: schopnost vyvolávat zájem ostatních o práci, chápat potřeby a motivy ostatních, využívat různých motivačních nástrojů.

Jak by mělo vypadat celkové výstupní hodnocení účastníka AC, uvádím na příkladu v příloze č. 10.

10.3 Zpětná vazba kandidátovi

Zpětná vazba slouží účastníkovi AC k tomu, aby se dozvěděl o tom, jak ho vidí jiní lidé v různých situacích. Měla by být pro účastníka jakousi satisfakcí za čas, který na výběrovém řízení strávil. My jsme o něm získali množství informací a on by měl být seznámen s tím, co jsme vlastně zjistili.

Protože vyhodnocení celého AC je časově poměrně náročné, především pro psychologa kvůli administrování všech testů, je vhodné, poskytnout zpětnou vazbu účastníkům až dodatečně, zejména je-li účastníků více. V případě, že chceme nabídnout zpětnou vazbu dodatečně, měli bychom hned upřesnit termín, kdy mohou kandidáti přijít a dozvědět se výsledky.

Náplní zpětné vazby není psychoterapie nebo poradenství, ale pouhé sdělení našeho pohledu. Zpětnou vazbu je nutné poskytovat osobně (ne po telefonu či e-mailem). Někdy naše hodnocení nemusí být příliš pozitivní a proto je nutné, abychom při jejím sdělování viděli reakce kandidáta a případně mu poskytli takovou podporu, která ho stabilizuje. Z toho důvodu je tedy vhodné, aby zpětnou vazbu poskytoval člověk, který s tím má nějaké zkušenosti, např. psycholog (Kyrianová 2003, s. 70 – 71).

Závěr

Hasiče si většinou lidé spojují s obávaným a nebezpečným soupeřem – ohněm, avšak zaměření činnosti hasičů se v posledních letech značně změnilo a tato činnost už není jenom o hašení, ale spíše je to činnost záchranářská v celém jejím kontextu. Pro fungování a plnou akceschopnost Hasičského záchranného sboru ČR jsou potřeba především lidské zdroje, které pak dále zajišťují další oblasti – zdroje materiální, finanční a informační.

Přestože je velmi důležité, mít peníze na nákup a obnovu hasičské techniky a jiných věcných prostředků, tím hlavním se při zásahu stává člověk – hasič, který řídí skupinu lidí tak, aby tato technika byla pro záchranu osob a majetku v pravou chvíli co nejefektivněji použita. Z hlediska náročnosti tohoto povolání je tedy nutné, klást vysoký důraz na kvalitu výběru těchto příslušníků.

Cílem této práce bylo prostřednictvím prostudované literatury pojednávající o různých výběrových metodách zaměstnanců zjistit, jaké jsou nejčastěji a efektivně využívané metody výběru pracovníků a porovnat je s tím, jak jsou tyto metody prakticky využívány u HZS kraje Vysočina. Na základě zvolených kritérií pro výběr příslušníků jsem se pokusila sestavit dva soubory metod výběru, jeden pro nové uchazeče – hasiče a ten druhý pro stávající příslušníky, kteří jsou vybíráni v rámci výběrových řízení na vedoucí funkce. Cílem práce bylo také především to, aby oba soubory metod byly pro organizaci použitelné z praktického hlediska.

Na základě analýzy jednotlivých výběrových metod jsem zjistila, že podkladové materiály pro výběr uchazečů HZS kraje Vysočina, zejména žádosti o přijetí a životopisy, obsahují neúplné údaje a dále to, že dosud nejvíce využívaná metoda, kterou je výběrový pohovor, je používána nestrukturovaně. Proto jsem navrhla soubor metod výběru uchazečů – hasičů tak, aby byl jednotný pro všechny a abychom tyto uchazeče mohli spravedlivě srovnávat. Soubor obsahuje osobní dotazník pro uchazeče, strukturovaný výběrový pohovor a hodnotící list uchazeče. Touto cestou je pak možné, vybrat pro další kola přijímacího řízení ze všech uchazečů skutečně toho nejvhodnějšího.

Stejně jako pro výběr uchazečů jsou i metody výběru příslušníků na služební místa ve vedoucích funkcích u HZS kraje Vysočina nejednotné a není tedy možné tyto příslušníky při výběrových řízeních spravedlivě porovnávat. Na základě této skutečnosti jsem se ve své práci pokusila o použití výběrové metody Assessment centrum, která byla dosud pro HZS kraje Vysočina metodou neznámou a nepoužívanou. V rámci Assessment centra jsem sestavila

jednodenní program činností, které by mohli být v rámci výběrových řízení využívány a pomocí nichž by byli uchazeči o místa ve vedoucích funkcích jednotně posuzováni.

Protože tato metoda je v rámci naší organizace metodou zcela novou a nemáme s její organizací zatím žádné zkušenosti, snažila jsem se celé Assessment centrum sestavit laicky a tak, abychom se pomocí této metody výběr příslušníků nejdříve nějakým způsobem naučili. Nejdříve musíme při pořádání Assessment center získat nějaké zkušenosti a teprve potom můžeme tuto metodu v rámci výběru příslušníků dále zkvalitňovat a podle potřeb měnit a rozšiřovat.

Zavedením nových metod výběru uchazečů – hasičů či již stávajících příslušníků do vedoucích pozic teď již záleží jenom na podpoře vedení organizace, které pravděpodobně bude zkvalitnění systému výběru příslušníků nakloněno. Protože dobrý výběr pracovníků na úplném začátku a obsazení „správných“ lidí na správná místa je předpokladem pro kvalitní fungování celé organizace.

Seznam literatury a ostatních zdrojů

Literatura:

- Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004.
- Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005.
- Clegg, B. Vedení pohovoru. Brno: CP Books, 2005.
- Evangelu, J. E. Diagnostické metody v personalistice. Praha: Grada Publishing, 2009.
- Foot, M., Hook, C. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002.
- Hroník, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Brno: Computer Press, 1999.
- Hroník, F. Poznejte své zaměstnance – Vše o Assessment Centre. Brno: ERA, 2002.
- Chládková, A., Bukovjan, P. Personalistika – Dvanáctero správného vedení personální agendy od 1.1.2007. Praha: ASPI, 2007.
- Kolman, L. Výběr zaměstnanců – zkoušky, testy, rozhovory. Praha: Linde, 2004.
- Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997.
- Kyriánová, H. Assessment centrum v současné personální praxi. Praha: Testcentrum, 2003.
- Lynn, W. Píšeme životopis pro přijímací a výběrová řízení. Brno: Computer Press, 2003.
- Matějka, M., Vidlař, P. Vše o přijímacím pohovoru – Jak poznat druhou stranu. Praha: Grada Publishing, 2002.
- Palán, Z. Lidské zdroje: výkladový slovník, Praha: Academia, 2002.
- Stýblo, J., Urban, J., Vysokajová, M. Personalistika 2009 – 2010, Praha: ASPI, 2009.
- Szaszo, Z. Stručná historie profesionální požární ochrany v českých zemích. Ministerstvo vnitra – generální ředitelství HZS ČR, 2010.
- Tomek, P. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů s komentářem k 1.1.2007. Olomouc: ANAG, 2007.
- Žondrová, N. Základy grafologie, UP Olomouc: 2010.

Zákonné předpisy:

- Nařízení vlády č. 104/2005 Sb., kterým se stanoví katalog činností v bezpečnostních sborech.
- Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Interní materiály:

- Metodická příručka psychodiagnostických postupů zjišťování osobnostní způsobilosti uchazečů a příslušníků v rámci služby u Hasičského záchranného sboru České republiky. Generální ředitelství HZS ČR, Praha: 2010.
- Pokyn generálního ředitele HZS ČR č. 58 ze dne 30.12.2008, kterým se stanoví požadavky na tělesnou zdatnost občana při přijímání do služebního poměru příslušníka HZS ČR pro výkon služby na služebním místě, na které má být ustanoven a organizace zkoušek tělesné zdatnosti a tělesné přípravy.
- Pokyn ředitele Hasičského záchranného sboru kraje Vysočina č. 39 ze dne 3.12.2010 (Psychologické vyšetření).
- Postup obsazování služebních míst HZS ČR, zpracováno pro interní účely, 2007.
- Roční zpráva o stavu požární ochrany kraje Vysočina za rok 2010.
- Sbírka interních aktů řízení ředitele HZS kraje Vysočina – částka 81/2008 (Organizační řád).

Internetové zdroje:

- Assessment centre [on line]. [cit. 2010-10-11]. Dostupné na: <http://www.motivp.cz/produkty/assessment-centre>
- Assessment a development centra [on line]. [cit. 2010-10-11]. Dostupné na: http://www.cooperation.cz/assessment_a_development.php
- Základní poslání HZS ČR [on line]. [cit. 2011-01-21]. Dostupné na: <http://www.hzscr.cz/clanek/zakladni-poslani-hasicskeho-zachranneho-sboru-cr.aspx>

Další zdroje:

- Zápis z přednášky Assessment centrum v praxi – Doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc., 2010.

Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník pro uchazeče o přijetí do služebního poměru k HZS kraje Vysočina

Příloha č. 2 – Záznam pohovoru s uchazečem o přijetí k HZS kraje Vysočina

Příloha č. 3 – Hodnotící list uchazeče

Příloha č. 4 – Formulář k modelové situaci „Reorganizace“

Příloha č. 5 – Hodnocení modelové situace „Reorganizace“

Příloha č. 6 – Formulář pro hodnocení - modelová situace „Porada“

Příloha č. 7 – Formulář pro hodnocení - morální dilema „Karel“

Příloha č. 8 – Formulář pro hodnocení - modelová situace „Kritika podřízeného“

Příloha č. 9 – Formulář pro hodnocení – individuální pohovor s účastníkem Assessment centra

Příloha č. 10 – Celkové výstupní hodnocení účastníka Assessment centra

Anotace

Příjmení a jméno autora: Hejlová Lenka

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Výběr a přijímání příslušníků k Hasičskému záchrannému sboru ČR

Počet znaků: 149 639

Počet příloh: 10

Počet titulů použité literatury: 30

Klíčová slova: Assessment centrum, Hasičský záchranný sbor ČR, kriteria výběru příslušníků, metody výběru příslušníků, personální plánování, služební poměr

Cílem této práce je provést zhodnocení současného procesu personálního výběru a přijímání příslušníků Hasičského záchranného sboru kraje Vysočina a porovnání jednotlivých teoretických metod výběru s tím, jak jsou užívány u této organizace v praxi.

První část práce obsahuje charakteristiku jejího cíle, seznámení s institucí Hasičského záchranného sboru ČR, historii přijímání pracovníků k Hasičskému záchrannému sboru ČR, specifikaci pojmu „služební poměr“. Dále se zabývá personálním plánováním z hlediska počtu, evidence a obsazování služebních míst a základním popisem těchto míst.

V další části jsou pak popsány jednotlivé metody výběru zaměstnanců teoreticky a porovnány s tím, jak jsou u organizace skutečně využívány. Na základě analýzy jednotlivých metod výběru a na základě zvolených kritérií pak závěrečná část práce obsahuje dva navržené soubory metod, které by byly pro výběr příslušníků u dané organizace jednotné a optimální.

**Dotazník pro uchazeče o přijetí do služebního poměru
příslušníka Hasičského záchranného sboru kraje Vysočina**

Příjmení, jméno, titul:	Datum narození:
Trvalé bydliště:	Telefon:
Kontaktní adresa:	E-mail:
Státní příslušnost:	Zdravotní omezení:

D V O Z K O D Ě N L Č Á E N Í		škola	rok ukončení	druh zkoušky
	střední odborné			
	úplné střední (učební obor s maturitou)			
	úplné střední všeobecné			
	úplné střední odborné			
	vyšší odborné			
	vysokoškolské			

Vzdělání nedokončené (v současnosti probíhající):	
Kurzy, specializace, kvalifikace:	
Absolvovaná firemní školení:	
Jiné probíhající vzdělávání:	
Řidičský průkaz skupiny:	Praxe v řízení vozidel nad 3,5 t: Ano Ne
Jazykové znalosti:	
Další znalosti, schopnosti, dovednosti:	

Jste členem politické strany nebo politického hnutí?	Ano Ne*
Vykonáváte živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost?	Ano Ne*
Jste členem řídicích nebo kontrolních orgánů právnických osob, které vykonávají podnikatelskou činnost?	Ano Ne*
Bylo v minulosti nebo je nyní proti Vám vedeno soudní řízení?	Ano Ne*

* Nehodící se škrtněte

Dosavadní průběh praxe		
Zaměstnavatel:	Popis vykonávané práce:	v období od - do:

Prohlašuji, že všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.

Souhlasím se shromažďováním a zpracováním osobních údajů podle tohoto dotazníku v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, za účelem provedení výběrového, případně přijímacího řízení.

Zároveň souhlasím s tím, že moje osobní údaje mohou být vedeny v databázi uchazečů o zaměstnání u HZS kraje Vysočina po dobu tří let, z důvodu případného jednání o uzavření služebního poměru v budoucnu.

Podpis:

V.....

dne.....

Záznam pohovoru s uchazečem o přijetí k HZS kraje Vysočina

Jméno a příjmení uchazeče:

Datum:

Záznam provedl(a):

- 1) Proč jste si zvolil právě školu, na které jste studoval?
- 2) Jaké je Vaše současné zaměstnání a co je hlavní náplní Vaší práce?
- 3) Proč jste si vybral práci u HZS?
- 4) Co jste musel v životě nejtěžšího zvládnout?
- 5) Jaká je Vaše nejslabší stránka?
- 6) Jaký máte přístup ke sportu?
- 7) Jakou roli hrají ve vašem životě peníze?
- 8) Máte nějaké otázky na nás?

Doplňující otázky:

Další poznámky:

HODNOTÍCÍ LIST UCHAZEČE**Jméno uchazeče:****Datum:****Služební místo:****Hodnotitelé:****Hodnoty posuzované škály:****1. Neuspokojivý** (velmi slabé předpoklady)**2. Problematický, vyžadující zlepšení** (zaostávající za očekáváním, má předpoklady pro zlepšení za podmínek získání dalších zkušeností, zvýšeného úsilí a tréninku)**3. Uspokojivý** (uspokojuje stanovené požadavky)**4. Převyšující průměrná očekávání** (jasně převyšující běžně očekávané schopnosti a předpoklady)**5. Vynikající** (výjimečně schopný, výrazně převyšující očekávání)

Hodnotitel vyznačí svá hodnocení křížkem v příslušném políčku (nejlepšímu hodnocení odpovídá známka „5“)

→ **PRVNÍ DOJEM**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

 nervózní klidný neupravený profesionální vzhled malý oční kontakt dobrý oční kontakt nepřipravený sebevědomý pomalý konkrétní upovídaný připravený pozdní příchod včasný příchod nevhodné podání ruky profesionální stisk ruky

→ **INTELEKTOVÉ PŘEDPOKLADY**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> splňuje požadované vzdělání | <input type="checkbox"/> vzdělání nad rámec požadavku |
| <input type="checkbox"/> nenápaditý, těžkopádný | <input type="checkbox"/> zajímavé názory |
| <input type="checkbox"/> nelogický | <input type="checkbox"/> logické uvažování |
| <input type="checkbox"/> neklade otázky | <input type="checkbox"/> zvědavý |

→ **PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> omezené zkušenosti | <input type="checkbox"/> relevantní zkušenosti |
| <input type="checkbox"/> krátká doba v zaměstnáních | <input type="checkbox"/> různá pracovní místa |
| <input type="checkbox"/> zkušenosti s prací v týmu | <input type="checkbox"/> řemeslně zručný |
| <input type="checkbox"/> praxe v řízení vozidel nad 3,5 t | <input type="checkbox"/> řidičský průkaz skupiny C a E |
| <input type="checkbox"/> kurz práce s motorovou pilou | <input type="checkbox"/> vyhl. 50/1978 Sb.- obsluha elektrozařízení |
| <input type="checkbox"/> lezecký výcvik | <input type="checkbox"/> další odbornosti: |

→ **SOCIÁLNÍ SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> slabé komunikační schopnosti | <input type="checkbox"/> dobrá komunikační schopnost |
| <input type="checkbox"/> nejasné vyjadřování | <input type="checkbox"/> jasné vyjadřování |
| <input type="checkbox"/> nezralost | <input type="checkbox"/> osobní zralost |
| <input type="checkbox"/> slabý hlas | <input type="checkbox"/> příjemný hlas |
| <input type="checkbox"/> chladnost | <input type="checkbox"/> smysl pro humor |
| <input type="checkbox"/> přílišný negativismus | <input type="checkbox"/> pozitivní přístup, nadšení |

→ **PŘEDPOKLADY PRO TÝMOVOU PRÁCI**

1 2 3 4 5

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> malá zkušenost s týmovou prací | <input type="checkbox"/> vícestranná zkušenost s týmovou prací |
| <input type="checkbox"/> přílišné zaměření na sebe | <input type="checkbox"/> sklon ke spolupráci |
| <input type="checkbox"/> příliš formální | <input type="checkbox"/> jasné vyjadřování názorů |
| <input type="checkbox"/> vážný, introvertní | <input type="checkbox"/> snaha o konsensus |

→ **AMBICE, PRACOVNÍ NAsAZENÍ**

1 2 3 4 5

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> nejasné cíle | <input type="checkbox"/> jasné profesní cíle |
| <input type="checkbox"/> malé ambice | <input type="checkbox"/> ambiciózní |
| <input type="checkbox"/> materiální orientace | <input type="checkbox"/> zájem o oblast HZS |
| <input type="checkbox"/> uvažuje o příliš mnoha možnostech | <input type="checkbox"/> má rád svou práci |

→ **Další poznámky k osobě uchazeče:**

.....
.....
.....

Celkové hodnocení

1 2 3 4 5

Doporučení: Přijmout
 Postoupit do dalšího kola
 Odmítnout

Pořadí kandidáta z

Formulář k modelové situaci „Reorganizace“		Jméno:
Koho určíte na místo vedoucího?		
Proč?		
Koho propustíte?		
Jak tuto volbu zdůvodníte řediteli?		
Jak to vysvětlíte propuštěným?		
Jak to vysvětlíte lidem na oddělení?		
Které informace vám schází ke kvalifikovanějšímu rozhodnutí?	1. 2. 3. 4. 5.	

Hodnocení modelové situace „Reorganizace“

Hodnotitel:

Oblast hodnocení	Vyhranění:				Hodnocení účastníků:						
	80	90	100	110	120	A	B	C	D	E	F
Schopnost řešit problémy	Jednostranný pohled na problém, nevypracovává návrhy řešení.	Málo mění pohled na problém, vypracovává málo návrhů řešení.	Mění pohled na problém, rozeznává provázanost, vypracovává logické návrhy řešení.	Aktivně mění pohled na rozeznává provázanost, vypracovává rozmanité, logické návrhy řešení.	Aktivně a mění systematicky pohled na problém, rozeznává provázanost, vypracovává neobvyklé inovativní návrhy řešení, myslí v analogiích.						
Rozhodování	Nečiní žádná rozhodnutí.	Ve svém rozhodování se orientuje podle druhých nebo činí málo fundovaná rozhodnutí.	Činí vlastní fundovaná rozhodnutí.	Činí dobře fundovaná rozhodnutí, přihlíží ke všem podstatným aspektům.	Rychle a s jistotou činí dobře fundovaná rozhodnutí, přihlíží ke všem podstatným aspektům.						
Přesvědčování, prosazování	Snaží se dominovat nad ostatními nebo neobjasňuje zřetelně vlastní stanoviska.	Většinou se snaží dominovat nad ostatními nebo sova zřetelně objasňuje vlastní stanoviska při nevelké úspěšnosti přesvědčování a prosazování.	Většinou situaci přiměřený poměr argumentativních přesvědčování a prosazování vlastního stanoviska průměrné úspěšnosti přesvědčování a prosazování.	Všeoobecně ovládá jak přesvědčování ostatních členů skupiny vhodnými argumenty, tak prosazování vlastního stanoviska proti odporu při dobré úspěšnosti přesvědčování a prosazování	Při přizpůsobování se různým osobám a situacím ovládá jak přesvědčování jiných členů skupiny fundovanými argumenty, tak prosazování vlastního stanoviska proti odporu ostatních při vysoké úspěšnosti přesvědčování a prosazování.						
Organizace plánování	Plánování a vytváření priorit – systematický postup neidentifikovatelný.	Plánování a vytváření priorit – systematický postup špatně identifikovatelný.	Plánování a vytváření priorit – systematický postup identifikovatelný.	Plánování a vytváření priorit – systematický postup výrazně identifikovatelný.	Plánování a vytváření priorit – systematický postup velmi vyhraněný.						

Formulář pro hodnocení				
Modelová situace „Porada“				
Účastník:			Hodnotitel:	
Bez angažovanosti, dělá „mrtvého brouka“. Spoléhá na to, že vedoucí se nakonec dostaví.				Snaží se okamžitě jednat a shánět potřebné informace.
Komentář				
Řeší celou situaci výhradě sám.				Zapojuje do problému i ostatní kolegy.
Komentář				
Nevypracovává návrhy řešení.				Vypracovává kvalitní a logické návrhy řešení.
Komentář				
Neřeší, jaký problém by měl vedoucí proto, že se bez omluvy nedostavil.				Dělá všechno proto, aby vedoucího „neshodil“ a ten pak neměl v důsledku této situace problémy.
Komentář				
Celkové bodové hodnocení:				

Formulář pro hodnocení				
Morální dilema „Karel“				
Účastník:			Hodnotitel:	
Citová nezaujatost, chladná věcnost				Citová angažovanost, vztahovost, empatie
Komentář				
Jednokrokovost rozhodnutí				Uvažování v alternativách a vícekrokovost
Komentář				
Individuální řešení				„Vtažení“ druhých do řešení
Komentář				
Snaha o pohovor a domluvu				Potvrzení udělení trestu
Komentář				
Celkové bodové hodnocení:				

Formulář pro hodnocení				
Modelová situace „Kritika podřízeného“				
Účastník:			Hodnotitel:	
Zaměření do minulosti, trestající. Dominující je „klepnutí přes prsty“ za to, co bylo				Zaměření k řešení do budoucna. Kritika řeší problém a je zaměřena k tomu, co se v budoucnu může stát
Komentář				
Zabíhání, chození „okolo horké kaše“				Konkrétní, adresné napomenutí.
Komentář				
Bez angažovanosti, věcnost.				Podporující, povzbuzující s nabídkou vedení. Nechce, aby se situace opakovala a nabízí podporu.
Komentář				
Celkové bodové hodnocení:				

Formulář pro hodnocení

Individuální pohovor s účastníkem AC

Účastník:

Hodnotitel:

otázka č.	bodů	poznámka
Celkový počet bodů:		

CELKOVÉ VÝSTUPNÍ HODNOCENÍ ÚČASTNÍKA ASSESSMENT CENTRA
pro služební místo u HZS kraje Vysočina

Datum:

Kandidát: Karel Dvořák, nar. 13.5.1976

Současné služební zařazení: velitel družstva

Hodnotitelé: Novotný, Bárta, Mrázová, Straková

Metody:

- modelové situace: Reorganizace, Porada, Karel a Kritika podřízeného
- individuální pohovor
- individuální psychodiagnostika: Bourdon test, NEO, Bochumský osobnostní dotazník, Ihavez, Spido, Learyho test interpersonální diagnostiky, Test stromu

Celkové zhodnocení:

Doporučujeme jej na služební místo V rámci rozhodování zřetelně cítí odpovědnost za svá rozhodnutí i pracovní výsledky, podle požadavků je ochoten spolupracovat, komunikační dovednosti odpovídají požadavkům práce, i když někdy se v jeho komunikaci mohou projevit mírná nedorozumění. V průběhu celého dne je aktivní, ve skupině dobře spolupracuje s ostatními. Přispívá dobrými nápady, je schopen postihnout celek i detaily. Nebyly shledány známky konfliktnosti.

Je schopen delegovat pravomoci, i když se snaží dělat některé věci sám. Je extravertovaným a inteligentním individualistou, který se v případě užitku dokáže s druhými spojit. Je-li to třeba, dokáže na druhé zapůsobit a dosáhnout toho, co potřebuje. I když jeho potenciál pro vedení lidí není úplně vynikající, je přesto typem pro vedení lidí.

Pro služební místo jej hodnotíme jako nadprůměrného.

Doporučení:

Potřebuje si mírně zdokonalit komunikační dovednosti a schopnost delegování pravomocí – zejména to, aby dovedl práci dobře rozdělit a sám pak řídil její provádění. V morálních situacích je třeba dát pozor na důrazné odlišení pracovní a osobní stránky!

Podpisy hodnotitelů: