

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



## **KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Využití Polygrafu při výběru osob k bezpečnostním složkám ČR a jeho výhody a nevýhody

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Michal Andrlík / DKLZ 03

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Gabriela Ježková Petrů

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2021, Most

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem mojí práce je zhodnotit výhody a nevýhody použití Polygrafu v procesu výběrového řízení, zjistit, zda použití této metody skutečně zásadní měrou přispívá k tomu, že na základě dotazovaných informací osobního charakteru, jsme schopni cestou fyziodetekčního vyšetření vytvořit kompletní psychologický profil uchazeče o zaměstnání. Na základě informací, které budou získány ze souhrnných otázek jednotlivých oblastí v průběhu fyziodetekčního vyšetření a následného zkoumání odborným pracovníkem zjistit, zda samotný proces fyziodetekčního vyšetření dokáže proces výběrového řízení posunout na vyšší úroveň.

### 2. Výzkumné metody:

V teoreticko-metodologické části bakalářské práce jsou použity informace, které byly získány zejména pomocí rozboru a komparace sekundárních zdrojů. Výsledný text má podobu literární rešerše. Praktická část bakalářské práce je postavena zejména na interview s řídicím pracovníkem odborného pracoviště a realizaci dotazníkového šetření pomocí polygrafu. Ke sběru dat byl vytvořen dotazník vlastní konstrukce. Dotazník obsahoval 6 oblastí pokrývající ty nejdůležitější aspekty běžného života. Se souhlasem řídicího pracovníka výzkumného pracoviště ministerstva obrany došlo k uskutečnění výzkumného šetření.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě použití detektoru lži byly zjištěny detaily ohledně krádeží na půdě zaměstnavatele, tyto informace by při běžném přijímacím pohovoru nebyl psycholog schopen ověřit, pomocí detektoru by byla lež okamžitě odhalena. V oblasti protiprávního jednání bylo zjištěno, že valná většina přestupků je v běžném životě řešena na místě, byla by při pohovoru s psychologem tato skutečnost ze strany respondenta považována za vyřízenou a tudíž utajena, při fyziodetekčním vyšetření je tato skutečnost vždy dotyčným respondentem přiznána nebo detektorem odhalena. V oblasti drog při běžném pohovoru s psychologem by mohla být respondenty většina informací kvůli lepšímu renomé utajena. Pomocí detektoru lži byla u většiny respondentů zjištěna zkušenost s marihuanou, byla zjištěna i poslední zkušenost s drogou, a dokonce bylo zjištěno, že někteří respondenti vyzkoušeli marihuanu i v práci. Velmi zásadní a velkou výhodou použití polygrafu bylo přesné zjištění, kdy jednotliví respondenti alkohol požívají, v jakém množství a zda někdy alkohol popíjeli v zaměstnání. Rovněž přiznané informace respondentů, že někdy řídili vozidlo pod vlivem alkoholu, je při běžném rozhovoru v podstatě nezjistitelná. Zásadní role polygrafu v oblasti finanční spočívá v jeho potlačení lživosti o finanční situaci respondentů, jejich vztahu k finančním nástrojům, půjčkám a závazkům ve prospěch třetích osob. Při běžném pohovoru by byl respondent často dotazován pouze na výši platu a na to, zda považuje svou finanční situaci za uspokojivou, zde díky použití polygrafu a jeho předností zjistit lživé informace, byly získány velice podrobné informace vytvářející kompletní finanční obraz jednotlivých respondentů. Díky dnešnímu modernějšímu přístupu a využití polygrafu je již v samotném počátku zjištěna příslušnost nebo minulá působnost respondentů uvnitř nežádoucích skupin a tím je již na samotném začátku nastaven přístup k těmto respondentům.

### 4. Závěry a doporučení:

V oblasti pracovních kariér doporučuji obsáhnout mnohem širší spektrum dotazů zabývajících se předchozí kariérou jednotlivých respondentů, již není potřeba pro tuto problematiku vyvíjet další specifické aktivity v podobě dalších rozhovorů s psychologem nebo vedoucími pracovníky organizace. V oblasti trestných činů navrhuji, aby byl řídicí pracovník odborného pracoviště nejprve podrobně obeznámen se situací ohledně trestní bezúhonnosti jednotlivých respondentů, která bude spočívat v tom, že v první fázi získá podklad o trestní bezúhonnosti jednotlivých žadatelů, který bude v případě jakéhokoliv zjištěného nálezu doplněn o podrobnosti týkající se jednotlivých přestupků či trestných činů daného žadatele. Na základě těchto podkladů bude poté řídicím pracovníkem sestaven sumář otázek, který bude přesně korespondovat se situací každého respondenta. Pokud bychom v oblasti drog chtěli dosáhnout ještě lepších výsledků, tak se domnívám, že jde o jednu z oblastí, kde by měl být přímo během vyšetřovacího procesu přítomen psychologický pracovník, který bude již od samého počátku vyšetřovacího procesu zkoumat nonverbální i verbální projevy každého respondenta. V oblasti týkající se alkoholu navrhuji rozšířit tým odborných pracovníků přihlížejících procesu fyziodetekčního vyšetření o osobu vedoucího pracovníka dané obsazované pozice. U bezpečnostních složek figurují kontrolní sekce, které mají možnost zjistit ekonomickou situaci jakékoliv osoby pohybující se u bezpečnostních složek, nové uchazeče nevyjímaje, což se v současné době ovšem neděje, protože kontrolní finanční orgány nezkontrolují nové žadatele, protože jim to již personální kapacita této sekce neumožňuje, navrhuji úzké propojení sekcí fyziodetekčního vyšetření a kontrolních orgánů tak, aby na základě požadavku fyziodetekčního pracoviště by byl dopředu vytvořen finanční obraz každého žadatele a odborný pracovník by na polygrafu již zkoumal každého žadatele spíše z psychologického hlediska a otázky by vytvářel tak, aby mohl být vytvořen dokonalý finanční profil každého uchazeče.

## KLÍČOVÁ SLOVA

detektor lži, kvantitativní výzkum, výběrové řízení, profil uchazeče

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of my work is to evaluate the advantages and disadvantages of using Polygraf in the selection process, to find out whether the use of this method really contributes significantly to the fact that based on personal information, we are able to create a complete psychological profile of job seekers. Based on the information that will be obtained from the summary questions of individual areas during the physiodesection examination and subsequent examination by a specialist to find out whether the physiodesection examination process itself can move the selection process to a higher level.

### 2. Research methods:

The theoretical and methodological part of the bachelor's thesis uses information that was obtained mainly through the analysis and comparison of secondary sources. The resulting text takes the form of a literary search. The practical part of the bachelor's thesis is based mainly on an interview with the manager of a professional workplace and the implementation of a questionnaire survey using a polygraph. A questionnaire of own design was created for data collection. The questionnaire contained 6 areas covering the most important aspects of everyday life. With the consent of the head of the research facility of the Ministry of Defense, a research investigation was carried out.

### 3. Result of research:

Based on the use of a lie detector, the details of the theft on the employer's premises were found out, this information would not be able to be verified by a psychologist during a normal job interview, the lie would be immediately detected by the detector. In the area of illegal activities, it was found that the vast majority of offenses are dealt with on the spot in everyday life, in an interview with a psychologist this fact would be considered. In the field of drugs, during a regular interview with a psychologist, most information could be kept secret from respondents for better reputation. Using a lie detector, most respondents had their experience with marijuana, their last experience with drugs, and even some respondents who tried marijuana at work. A very fundamental and great advantage of using a polygraph was the exact determination of when individual respondents consume alcohol, in what amount and whether they ever drank alcohol at work. Also, the admitted information of the respondents that they sometimes drove a vehicle under the influence of alcohol is essentially undetectable during a normal interview. The fundamental role of the polygraph in the area of finance lies in its suppression of falsehood about the financial situation of the respondents, their relationship to financial instruments, loans and liabilities to third parties. During a regular interview, the respondent would often be asked only about the amount of salary and whether he considers his financial situation to be satisfactory. Thanks to today's more modern approach and the use of the polygraph, the affiliation or past competence of respondents within undesirable groups is ascertained at the very beginning, and thus the approach to these respondents is set at the very beginning.

### 4. Conclusions and recommendation:

In the field of working careers, I recommend covering a much wider range of questions dealing with the previous careers of individual respondents, there is no need to develop other specific activities for this issue in the form of further interviews with psychologists or executives. In the area of criminal offenses, I propose that the manager of the professional workplace first be acquainted in detail with the situation regarding the criminal integrity of individual respondents, which will consist in obtaining in the first phase evidence of criminal integrity of individual applicants, which will be supplemented by details relating to the individual offenses or criminal offenses of the applicant. On the basis of these documents, the manager will then compile a summary of questions, which will correspond exactly to the situation of each respondent. If we want to achieve even better results in the field of drugs, I believe that this is one of the areas where a psychological worker should be present directly during the investigation process, who will examine nonverbal and verbal expressions of each respondent from the very beginning of the investigation process. In the area of alcohol, I propose to expand the team of professionals watching the process of physiodesection examination by the person of the manager of the occupied position. The security forces have control sections, which have the opportunity to find out the economic situation of any person working with the security forces, including new applicants, which is not currently the case, because the financial control authorities do not examine new applicants because the staff capacity of this section no longer allows, I propose a close connection between the sections of physiodesection examination and control bodies so that, based on the requirement of the physiodesection workplace, a financial image of each applicant would be created in advance and a specialist would already examine each applicant at a polygraph from a psychological point of view and create questions perfect financial profile of each candidate.

## KEYWORDS

lie detector, quantitative research, selection procedure, candidate profile

## JEL CLASSIFICATION

M50 - General, L38 - Public Policy, M59 - Other



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

|  |  |
|--|--|
| Jméno a příjmení:                              | Michal Andrlík   |
| Studijní program:                              | Bachelor of Business Administration (BBA)  |
| Studijní skupina:                              | DKLZ 03  |
| Název BP:                                      | Využití Polygrafu při výběru osob k bezpečnostním složkám ČR a jeho výhody a nevýhody  |
| Zásady pro vypracování (stručná osnova práce): | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Získávání pracovníků</li><li>2.2 Výběr pracovníků</li><li>2.3 Analýza a proces vytváření pracovních míst</li><li>2.4 Metodika</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Historie, popis a proces využití Polygrafu</li><li>3.2 Fyziodetekční proces metodou dotazování</li><li>3.3 Vyhodnocení procesu vyšetření</li><li>3.4 Návrhy a doporučení</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>     |
| Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)          | <ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.</li><li>• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.</li><li>• ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.</li></ul> |
| Harmonogram:                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 10. 2. 2021</li><li>• Zpracování teoretické části do 15. 3. 2021</li><li>• Zpracování výsledků do 15. 4. 2021</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2021</li></ul>  |
| Vedoucí práce:                                 | PhDr. Gabriela Ježková Petřů   |

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535  
Datum: 2021.02.02 17:07:12 +01'00'

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

## Obsah

|   |    |
|---|----|
| 1 Úvod.....   | 1  |
| 2 Teoreticko-metodologická část.....                | 2  |
| 2.1 Získávání pracovníků.....                       | 2  |
| 2.2 Výběr pracovníků.....                           | 6  |
| 2.3 Analýza a proces vytváření pracovních míst..... | 11 |
| 2.4 Metodika.....                                   | 13 |
| 3 Praktická část.....                               | 15 |
| 3.1 Historie, popis a proces využití Polygrafu..... | 15 |
| 3.2 Fyziodetekční proces metodou dotazování.....    | 19 |
| 3.3 Vyhodnocení procesu vyšetření.....              | 25 |
| 3.4 Návrhy a doporučení.....                        | 32 |
| 4 Závěr.....  | 34 |
| Literatura.....                                     | 35 |
| Přílohy.....  | 36 |

## Seznam obrázků

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Obrázek 1 | Proces získávání nového pracovníka.....   | 4  |
| Obrázek 2 | Úmístění končetinových svodů.....         | 16 |
| Obrázek 3 | EKG křivka.....                           | 17 |
| Obrázek 4 | System pro reflexní měření.....           | 17 |
| Obrázek 5 | Elektrody pro snímání kožního odporu..... | 18 |
| Obrázek 6 | Průběh měření.....                        | 19 |

# 1 Úvod

Tématem práce bylo zvoleno využití Polygrafu při výběru osob k bezpečnostním složkám ČR a jeho výhody a nevýhody v procesu získávání a výběru nových zaměstnanců. Mluvíme-li o získávání nových zaměstnanců do prostředí bezpečnostních složek, mluvíme o procesu, který je sám o sobě velice specifický a klade na proces výběru nových zaměstnanců zcela odlišné nároky než proces výběru zaměstnanců k ostatním složkám státní správy.

Samotný postup obsazování volných pracovních míst v jednotlivých resortech zahrnujících bezpečnostní složky je stanoven dílčími vnitřními normativními předpisy, které jsou specifické a často velmi rozdílné pro každý resort. Předpisy zpravidla vychází z doporučení odborné literatury a zkušeností každodenní praxe. Každý resort tudíž uplatňuje své specifické postupy získávání a výběru nových zaměstnanců, to znamená, že obsadit každé nově vytvořené nebo uvolněné pracovní místo v praxi znamená, že uchazeč o zaměstnání prochází několika koly složitých procesů tak, aby v konečném důsledku splňoval přesně stanovená kritéria, která jsou pro danou pozici požadována.

Celkově se za zemí s nejrychlejším rozvojem, ale také s nejhojnějším využíváním detektoru lži či polygrafu při personálních procesech považují Spojené státy Americké a Izrael, které dokázaly přístroj rozšířit do mnoha oblastí státní správy těchto zemí. V rámci státní sféry jsou to kromě trestněprávních oblastí také oblast věcí občanskoprávních, kde detektory napomáhaly například při otázce sporného otcovství. Pro tuto oblast je v současné době využití detektoru lži spíše doplňkovou metodou, a to především díky rozvoji analýzy DNA. Kromě státní sféry lze zmínit také stále častější využití přístroje v soukromém sektoru, kde se každoročně provede zhruba půl milionu až jeden milion prověrek. Využití detektoru lži je postupem času zdokonalováno, přičemž konkrétně lze jmenovat například kooperace přístroje s hlasovým analyzátozem. Dále se také rozšiřují možnosti měření a zaznamenávání nových veličin, které mohou v budoucnu doplnit stávajících 5 v praxi měřených fyziologických projevů.

Moje práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se věnuji vymezení jednotlivých pojmů. Zásadními jsou pro mě zejména oblast získávání pracovníků a s ní spojené procesy, na tuto oblast navazuje systém výběru pracovníků a analýza a proces vytváření pracovních míst. V praktické části je popsána historie Polygrafu, princip fungování přístroje s jeho specifickými aspekty a v neposlední řadě využití Polygrafu. Poté bude následovat samotné fyziodetekční vyšetření metodou dokazování, které bude zakončeno vyhodnocením procesu vyšetření.

Cílem mojí práce je zhodnotit výhody a nevýhody použití Polygrafu v procesu výběrového řízení, zjistit, zda použití této metody skutečně zásadní měrou přispívá k tomu, že na základě dotazovaných informací osobního charakteru, jsme schopni cestou fyziodetekčního vyšetření vytvořit kompletní psychologický profil uchazeče o zaměstnání.

## 2 Teoreticko-metodologická část

Teoretická část práce se zaměřuje na problematiku získávání a výběru pracovníků a procesem, který je s těmito personálními činnostmi úzce spojen a tím je analýza a proces vytváření pracovních míst. Snahou této teoretické části práce je nalézt odpovědi na některé zásadní otázky. Jakým způsobem je řešeno získávání zaměstnanců v organizaci? Jsou zaměstnanci získáváni z vnitřních či vnějších zdrojů? Jaké jsou výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních nebo vnějších zdrojů? Jaké jsou metody výběru pracovníků? Jak probíhá analýza pracovních míst a co je výstupem procesu analýzy pracovního místa? V této části práce je rovněž uvedena metodika, které byla použita k naplnění cíle práce, kterým bylo zjištění výhod a nevýhod použití polygrafu v procesu výběrového řízení k bezpečnostním složkám.

### 2. 1 Získávání pracovníků

Dvořáková (2012, s. 145) popisuje získávání zaměstnanců jako personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Tradiční filozofií získávání pracovníků je přilákat co nejvíce žadatelů. Při pevně daných nákladech na získávání je však pro organizaci více žádoucí dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst, aby se mohla více soustředit na kvalitní provedení výběru. Soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče efektivnost procesu zvyšuje. Toho lze dosáhnout, pokud zaměstnavatel poskytne realistickou představu o nabízené práci a požadavcích na uchazeče, který si tak může srovnat své pracovní priority a očekávání se skutečností. Kociánová (2010, s. 79) získávání pracovníků považuje za klíčovou personální činnost, která zajišťuje kvalitu lidí vstupujících do organizace. Základním východiskem získávání pracovníků pro obsazovanou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka na obsazovaném místě, je třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka. Je třeba rozhodnout, zda je možné obsadit místo pracovníkem z řad vlastních zaměstnanců, nebo zda bude nutné hledat pracovníka mimo organizaci a zvážit způsob informování potenciálních uchazečů o volné pozici.

Koubek (2015, s. 128) zdůrazňuje, že je velmi důležité v procesu získávání pracovníků zohledňovat vnitřní a vnější podmínky. Vnitřní podmínky mohou souviset jednak s konkrétním pracovním místem a jednak s organizací, která zaměstnání nabízí. Pokud jde o konkrétní pracovní místo, hrají důležitou roli především podmínky jako povaha práce, postavení v hierarchii funkcí organizace, požadavky na pracovníka, rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti, organizace práce a pracovní doby. Mezi podmínky související s organizací zahrnuje, význam organizace a její úspěšnost, prestiž organizace, úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi, úroveň péče o pracovníky, možnost vzdělávání nabízeného organizací a mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci. Koubek dále uvádí, že mezi nejdůležitější vnější podmínky můžeme zařadit demografické podmínky (proměnlivost reprodukce obyvatelstva, prostorová mobilita), ekonomické podmínky (odrážejí cyklický vývoj národního hospodářství), sociální podmínky (profesně kvalifikační orientace, orientace týkající se vzdělání, rodinné orientace žen), technické podmínky (vytvářející nová zaměstnání a modifikující se stará zaměstnání), sídelní podmínky (zohledňující charakter osídlení v okolí organizace atd.) a v neposlední řadě politicko-legislativní podmínky (podmínky umožňující nebo omezující v zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku). Z pohledu Dvořákové (2012, s. 145) je hlavně proces získávání pracovníků dvoustrannou záležitostí, kde na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou stran.)

Srpová (2010, s. 259) popisuje proces získávání pracovníků jako přípravu a zveřejňování informací o volných pracovních místech, přípravu formulářů a volbu dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizaci výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace a zapracování nového pracovníka a jeho uvedení na pracoviště. Srpová se dále zmiňuje o některých metodách získávání pracovníků. Mezi tyto metody zahrnuje doporučení současného pracovníka firmy, to vnímá jako velmi zásadní, dále sem řadí přímé oslovení vyhlédnutého jedince, výhodu spatřuje v tom, že dotyčný jedinec je již nějakou dobu sledován a jsou o něm již získány některé zásadní informace napomáhající v rozhodování o náborech dotyčného jedince. Velmi častá je i situace, kdy se jednotliví uchazeči nabízejí sami, to vytváří jistý katalog potenciálních uchazečů, ze kterého může firma kdykoliv vybrat vhodného adepta na požadovanou pozici. Velmi oblíbenou metodou jsou také různé vývěsky, ať už ve firmě nebo mimo ni a letáky, které jsou vkládány do poštovních schránek. Zásadní a v poslední době velmi moderní je přímá spolupráce firem s různými vzdělávacími institucemi a odbory a využívání jejich informačních systémů. Mezi velmi oblíbené metody se v posledních letech řadí také e-recruiting. Wilton (2013, s. 118) popisuje, že stěžejním důvodem je hlavně to, že se internet stal nepostradatelným prvkem podnikových procesů. Podnikové webové stránky se dokonce staly jedním z nejdůležitějších nástrojů získávání uchazečů a informací o nich. Značnou výhodou e-recruitmentu je dosah informací, rychlost procesu a snadná komunikace. Mezi tradiční metody se řadí spolupráce s úřady práce. Urban (2011, s. 93) k této metodě zdůrazňuje, že jde o nepřiliš nákladnou metodu, při které od úřadu dostává podnik informace o registrovaných nezaměstnaných a nemusí tak vynakládat mnoho času na samostatný průzkum trhu, ovšem ne vždy je to efektivní a hodí se spíše pro méně kvalifikované pozice. Inzerce ve sdělovacích prostředcích a v neposlední řadě využívání služeb komerčních zprostředkovatelů. Armstrong (2015, s. 273) zase popisuje proces získávání zaměstnanců jako řadu na sebe navazujících činností, které mají v daném procesu své nezastupitelné místo, mezi tyto činnosti můžeme zařadit definování požadavků, následné oslovování uchazečů, vyřizování žádostí uchazečů, vedení pohovorů s uchazeči a jejich testování, následné posuzování výsledků jednotlivých uchazečů, dodatečné získávání referencí, poté již samotné potvrzení nabídky zaměstnání a v neposlední řadě sledování nového zaměstnance. Horváthová (2016, s. 296) problematiku získávání pracovníků doplňuje o velmi důležitý aspekt, kterým je v současné době stále sílící fenomén jménem sociální sítě. Sociální sítě mohou sloužit uvnitř organizace pro interní komunikaci mezi zaměstnanci, zaměstnanci i vedením, ale i mezi organizací a klienty a co je velmi zásadní, mohou manažeři a vedoucí pracovníci prostřednictvím sociálních sítí komunikovat s celým pracovním trhem a tímto způsobem hledat nové pracovníky. Nejpopulárnějšími sociálními sítěmi, které personalisté využívají, jsou Facebook, LinkedIn a Twitter, existuje i celá řada dalších, ale pro potřeby organizací je neefektivnější využívat ty největší. Jednak je zde nejvíce informací a za druhé i potenciální pracovníci se na ně ze stejného důvodu zaměřují. Největší profesní sociální sítí je LinkedIn, který je personalisty považován za nástroj pro vyhledávání odborníků. Jedinečnost této sítě tkví v její rychlosti a přehlednosti. Také Facebook je personalisty aktivně využíván při vyhledávání uchazečů i pro inzerování volných pracovních míst.

**Obrázek 1: Proces získávání nového pracovníka**



Zdroj: Arnold & Randall, 2015

Jak je uvedeno na obrázku č. 1 zahrnující proces získávání nového pracovníka, můžeme mluvit o řadě důležitých, na sebe navazujících činností, počínaje analýzou konkrétního místa, kde si samotná organizace zmapuje, jaká specifika dané místo obnáší, poté vytvoří přesný popis pracovníka, následně si zvolí výběrové metody, uvolní volné pracovní místo do inzerce, aby zaujala nové uchazeče, informuje uchazeče o výběrovém procesu, následně dojde k pozvání vhodných uchazečů na pohovor na základě kterého je vybrán konkrétní nejvhodnější pracovník. Nakonec dojde ke zpětné vazbě jednotlivých uchazečům. Tímto způsobem je popsán proces získávání pracovníků v mnoha organizacích.

### 2.1.1 Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců

Dvořáková (2012, s. 146) uvádí, že pracovní síla z vnějšího trhu přináší organizaci novou krev, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke změnám. Lidskými zdroji jsou absolventi škol, ženy vracející se z mateřské dovolené a rodičovské dovolené, uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci úřadu práce, občané se zdravotním postižením, občané v poproduktivním věku a cizinci. Získávání z vnitřního trhu práce musí být pečlivě integrováno s ostatními personálními činnostmi, jakými jsou plánování následnictví, analýza práce, výběr zaměstnanců a hodnocení pracovníka. Pro organizaci znamená nutnost investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby byli připraveni plnit budoucí požadavky zaměstnavatele. Získávání z vnějších zdrojů musí personalista dodržet některé nezbytné záležitosti týkající se pracovního místa. Mezi tyto atributy patří termín zveřejnění nabídky pracovního místa, termín uzávěrky žádostí o účast na výběrovém řízení, termín výběrového řízení, termín oznámení výsledků výběrového řízení jeho účastníkům, velmi důležitý je termín nástupu do zaměstnání a s ním související délka zkušební doby. Zdůrazňuje, že organizace určuje, jaká metoda získávání je pro ni efektivní vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu. Záleží přitom na požadavcích pracovního místa, finančních prostředcích zaměstnavatele, které může použít na získávání a také na analýzách předcházejících procesů získávání a kvalitě přípravných prací. Mezi nejdůležitější metody získávání zahrnuje: nabídku práce na místní vývěsce, nabídku práce prostřednictvím úřadu práce, využití job serverů,



personálních agentur nebo vlastních webových stránek organizace, spolupráce se vzdělávacími institucemi, různé veletrhy pracovních příležitostí, v neposlední řadě samotné přihlášení uchazeče o zaměstnání a velmi důležitým prvkem je doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem. Koubek (2015, s. 129) doplňuje proces pokrytí potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů o zaměstnance uspořené v důsledku technologického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie. Dále o pracovníky uvolněné v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami. Velice důležitou složku tvoří pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě a v neposlední řadě pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace. Šikýř (2014, s. 92) k potřebě pokrytí potřeby zaměstnanců organizace zdůrazňuje předvídaní nabídky zaměstnanců, neboli předvídá, kolik zaměstnanců a jakých bude mít pravděpodobně krátkodobě i dlouhodobě k dispozici, aby uspokojila plánovanou poptávku po zaměstnancích, zajistila požadovanou práci a dosáhla očekávaných výsledků. Potřebu zaměstnanců přitom uspokojuje z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců. Podle Kociánové (2010, s. 84) můžeme mezi vnější zdroje získávání pracovníků zařadit volné pracovní síly na trhu práce, dále absolventy škol či jiných vzdělávacích institucí, zaměstnance jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, nebo je oslovila nabídka pracovního místa a neméně důležitou skupinu tvoří důchodci, studenti a pracovní zdroje v zahraničí.

### **2.1.2 Výhody a Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů**

Kociánová (2010, s. 83) spatřuje výhody v získávání pracovníků z vlastních zdrojů především v uvolnění místa pro vlastní zaměstnance, možné regulovanosti personálních plánů, pozitivním vlivu na loajalitu a motivaci pracovníků, důležitým aspekt spatřuje v tom, že uchazeč zná své spolupracovníky a za velmi důležité faktory považuje nízké náklady na proces získávání nových pracovníků, udržení mzdové úrovně a rychlejší obsazení místa. Mezi hlavní nevýhody získávání pracovníků z vlastních zdrojů řadí Kociánová možnost omezeného výběru, jistou provozní slepotu dlouholetých pracovníků, nezbytné a často nemalé náklady na vzdělávání a rozvoj stávajících pracovníků, pokud obsadíme nové místo pracovníkem z vlastních řad, musíme opět řešit uvolněné místo, které po pracovníkovi zůstane. Důležitým faktorem, který je také třeba zohlednit je situace, kdy byl pracovník dlouholetým kolegou ostatních a nyní nebude ostatními ve vedoucí pozici uznáván. Kociánová dále uvádí, že je samozřejmě velice důležité, mít na zřeteli nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů, kdy jedním z nejdůležitějších faktorů jsou vyšší náklady na proces získávání pracovníků, většinou jde o delší časový horizont, než je vybrán vhodný uchazeč, ve většině případů přicházejí noví pracovníci s často většími finančními požadavky (než by měli vlastní pracovníci). Pokud organizace preferuje získávání pracovníků z vnějších zdrojů, často je to spojeno s vyšší fluktuací uvnitř organizace, protože vlastní pracovníci vnímají jistý blok v možném vlastním postupu. Koubek (2015, s. 130) doplňuje výhody získávání pracovníků z vlastních zdrojů tím, že organizace zná lépe silné a slabé stránky uchazeče a naopak uchazeč zná lépe organizaci. Může dojít ke zvýšení morálky v kolektivu a motivovanosti pracovníků (naděje na lepší místo, naděje na zaměstnání i po zrušení místa. Dochází také k lepší návratnosti investic, které organizace do pracovníků vložila, pracovníci získali za dobu svého působení množství zkušeností, které je schopna organizace využít. Koubek na druhé straně zmiňuje také nevýhody získávání pracovníků z vlastních zdrojů. Říká, že pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit své úkoly, při soutěžení o povýšení může docházet k negativnímu ovlivňování morálky a

mezilidských vztahů, zdůrazňuje, že může docházet k překážkám v pronikání nových myšlenek a přístupů z venku.

Dvořáková (2012, s. 150) doplňuje výhody a nevýhody získávání pracovníků z vlastních zdrojů tím, že zaměstnavatel má výbornou znalost interních kandidátů a může učinit spolehlivější rozhodnutí o vnitřní mobilitě zaměstnanců, dochází ke snížení fluktuace a stabilizaci zaměstnance, protože mu nabízí možnost rozvíjet kariéru podle jeho zásluh, pracovního výkonu a potenciálu, dodává, že manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační kultury a její kontinuitu. Mezi klíčové nevýhody považuje to, že personální útvar musí zohledňovat při rozhodování o zaměstnanci nejen jeho pracovní výkon a schopnosti, ale také jiné faktory, silně negativní může být i postoj přímých nadřízených při účasti svých podřízených na výběrovém řízení na jiná pracovní místa nebo vedoucí pozice. Šikýř (2014, s. 92) doplňuje, že využívání zaměstnanců z vlastních zdrojů je určitá ztráta potenciálu schopných a motivovaných lidí mimo organizaci a také zdůrazňuje, že organizace musí strategicky plánovat funkční postup zaměstnanců. Mezi hlavní nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů řadí nedostatek relevantních informací o situaci na trhu práce a potenciálních uchazečích o zaměstnání, dodává, že organizace musí vynaložit více úsilí, času a peněz na získání vhodných uchazečů o zaměstnání a dochází k velkým časovým ztrátám při odborném zapracování a sociálním začlenění nových zaměstnanců. Koubek (2015, s. 131) dodává k nevýhodám získávání pracovníků z vnějších zdrojů, že přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější (drahá inzerce) a samotná adaptace a orientace pracovníka v novém pracovním prostředí je delší. Váchal (2013, s. 303) shrnuje výhody a nevýhody vyhledávání pracovníků z externích zdrojů do několika důležitých bodů, za výhodu považuje širší možnost výběru jednotlivých uchazečů, jde o silný, nový impulz pro podnik, příchozí zaměstnanec z externího prostředí bývá rychleji uznán, protože se říká, že nové koště lépe mete. Zaměstnanec je získáván pro přesné pokrytí jasně stanovené potřeby. Mezi nevýhody můžeme zařadit již dříve zmiňované vyšší náklady na vyhledávání nových zaměstnanců, v tom se Váchal shoduje v podstatě se všemi zmiňovanými autory, může docházet k větší fluktuaci a s tím spojeným negativním účinkem na podnikové klima. Je zde velké riziko zkušební lhůty, kdy se naděje a předpoklady vkládané do nového zaměstnance nenaplní. Je zde neznalost podniku, která bude vyžadovat také jistý čas a s tím úzce souvisí stres z přechodu na nové pracoviště. Pokud jde o stávající zaměstnance, tak častým problémem, který je s danou situací spjat bývá blokování kariérového růstu interních zaměstnanců.

V kapitole získávání pracovníků bylo objasněno především to, jak identifikovat, přilákat a najmout kvalitní pracovní sílu. Bylo řečeno, že ze strany zaměstnavatele musí být uvedena jasná představa o tom, jak nabízená pozice vypadá a co obnáší, aby potenciální uchazeč měl realistickou představu o obsazované pozici a nárocích, které budou na pracovníka na obsazovaném místě kladeny. Byly zde uvedeny nejdůležitější vnitřní a vnější podmínky, které získávání pracovníků ovlivňují a následně byly rozpracovány metody, které se k získávání pracovníků používají. V neposlední řadě byly objasněny výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů. Tímto procesem byli vytipováni ze zástupu uchazečů ti nejvhodnější kandidáti na obsazované pozice a tito kandidáti postoupili do následného procesu výběru pracovníků, který je rozebrán v následující kapitole.

## **2. 2 Výběr pracovníků**

Zatímco úkolem získávání pracovníků je vyhledávání vhodných uchazečů, úkolem, úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na

výkon a chování na daném místě. V tomto rozsahu je výběr strategickou personální činností, protože ovlivňuje kvalitu pracovníků organizace. Výběr pracovníků bývá finančně nákladný a časově náročný, ale z hlediska možných důsledků špatné volby je velmi užitečné věnovat mu dostatek času i prostředků. Kociánová (2010, s. 83). Koubek (2015, s. 166) píše, že úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě má rozvojový potenciál na to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci.

Urban (2013, s. 136) zdůrazňuje, že správný výběr zaměstnanců vyžaduje od organizace přípravu, například pečlivou charakteristiku obsazovaného místa. Důležité je, aby se výběr opíral o správná kritéria, jako jsou zkušenosti, schopnosti, osobní vlastnosti a podobně. Důkladnost při přípravě tohoto kroku neslouží pouze ke kvalitnímu posuzování kandidátů, ale také pro to, abychom byli při samotném pohovoru schopni poskytnout o pracovní pozici relevantní a úplné informace. Pokud z určité pozice v organizaci lidé opakovaně odcházejí, je potřeba se zamyslet, zda pracovní pozice má správně vymezené úkoly a zda kladené požadavky vyhovují na trhu práce nebo jak moc jsou realistické. Koubek (2015, s. 167) naproti tomu říká, že než přistoupíme k samotnému výběru pracovníků, je třeba vyřešit některé zásadní otázky. Uvádí, že je třeba stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka, tj. stupeň a obor školního vzdělání/přípravy na povolání, druh a zaměření dalších forem vzdělávání, délku praxe v oboru, popřípadě délku odborné praxe (požadované zkušenosti, neformální kvalifikace). Za velmi důležité je také považováno, podle čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat, např. výuční list, maturitní vysvědčení, diplom svědčící o absolvování vysoké školy či postgraduálního studia, doklady o absolvování specializovaných kurzů, atestacích, státních či jiných jazykových zkouškách apod. Armstrong (2015, s. 286) k samotnému výběru pracovníků dodává, že je velmi důležité odhadnout vhodnost uchazečů s tím, že se předpoví, do jaké míry budou uchazeči svěřenou práci vykonávat úspěšně. Přitom se posuzuje, do jaké míry charakteristiky uchazečů, z hlediska jejich znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, kvalifikace, vzdělání nebo výcviku, odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance a následně se provádí výběr mezi uchazeči. Součástí takzvaného klasického tria metod výběru zaměstnanců podle Armstronga jsou dotazníky, pohovory a reference. K těmto metodám je možné přidat výběrové testy a assesment centra. Dvořáková (2012, s. 150) spatřuje zase výběr zaměstnanců jako zásadní personální činnost navazující na získávání pracovníků. Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a kvalitu. Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokáží předpovědět efektivnost pracovníka. Jedná se o proces porovnání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. Kociánová (2010, s. 94) k samotnému výběru pracovníků dodává, že jde o proces, který bývá finančně nákladný a časově náročný, ale z hlediska možných důsledků špatné volby je velmi užitečné věnovat mu dostatek času i prostředků. Na výběru pracovníků by se měli podílet personální specialisté i vedoucí pracovníci, při výběru pracovníků běžně spolupracují i externí odborníci. Úkolem výběru pracovníků je zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě, jak bude uchazeč schopen se přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci v organizaci a jeho předpoklady k rozvoji a ověřit, zda nabízená práce odpovídá

jeho představám a ambicím. Kociánová dále zdůrazňuje, že výběr pracovníka je situací, v níž se setkávají dvě strany – organizace a uchazeč se svými nabídkami. Výběrový proces a jednání s uchazeči by tedy měly probíhat na partnerské úrovni. Horváthová (2016, s. 296) přináší do problematiky náboru a výběru pracovníků mnoho zajímavých personálních ukazatelů, které jsou z celkové pohledu firmy poměrně zásadní a vytváří obrázek celkových personálních procesů firmy. Patří sem ukazatel míry externího náboru (počet nově přijatých pracovníků z externích zdrojů vztahený k celkovému počtu pracovníků firmy). Velmi důležitým aspektem jsou náklady na jednoho pracovníka přijatého z externích zdrojů. Důležitým ukazatelem je také počet dní na obsazení pracovní pozice, který zahrnuje počet kalendářních dní od zadání požadavku na obsazení všech volných pracovních pozic do okamžiku, kdy externí kandidáti přijali pracovní nabídku. Zajímavá je také míra přesunů manažerů/specialistů, jedná se o počet pracovních pozic obsazených na základě interních přesunů. To zahrnuje také míru interního povyšování, kdy se zjišťuje poměr pracovníků povýšených do vyšší pracovní pozice k celkovému počtu pracovníků organizace. Poměrně zásadním je ukazatel akceptačního poměru, který ukazuje na celkový počet pracovních nabídek přijatých kandidáty vztahený k celkovému počtu pracovních nabídek předložených kandidátům. Na toto navazuje ukazatel průměrného počtu neobsazených míst a ukazatel míry náboru a retence absolventů, kde se zaznamenává poměr počtu přijatých absolventů k celkovému počtu pracovníků a poměr zůstávajících absolventů ke všem přijatým absolventům. Důležitým ukazatelem je také míra kariérního vývoje, kdy se zaznamenává počet povýšených pracovníků dělený počtem pozic obsazených z interních zdrojů. Váchal (2013, s. 301) k problematice výběru zaměstnanců přistupuje odlišným způsobem. Dodává, že existují v zásadě dva způsoby výběru uchazečů. Prvním je výběrové řízení, které se realizuje zejména v případech výběru uchazečů o místa zařazená do dělnických profesí, při přijímání pracovníků do administrativy a popř. nižších řídicích funkcí, škála užívaných metod výběru bývá užší a průběh řízení je často jednodušší. Druhým způsobem je tzv. Konkurzní řízení, které probíhá při obsazování vyšších řídicích funkcí a funkcí specialistů (případy funkcí, resp. pracovních míst, na něž probíhá konkurzní řízení, bývají zpravidla určeny vnitropodnikovými normami, popř. obecně platným právním předpisem).

### 2.2.1 Metody výběru pracovníků

Šikýř (2014, s. 103) považuje za zcela zásadní metodu při výběru nových pracovníků výběrový pohovor. **Výběrový pohovor** je definován jako setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele (manažerů a specialistů) s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli procedurou předběžného výběru na základě hodnocení životopisu a splňují nezbytné požadavky pro výkon práce. Je považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců, protože umožňuje komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení odborné způsobilosti i rozvojového potenciálu vhodných uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci. Účelem výběrového pohovoru je ověřit a doplnit rozhodující údaje o uchazečích, posoudit způsobilost, chování a motivaci uchazečů, informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání a v neposlední řadě zjistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání.

Šikýř dále uvádí, že je žádoucí, aby se výběrového pohovoru účastnil, ideálně aby výběrový pohovor vedl, manažer, který je potenciálním nadřízeným posuzovaného uchazeče. Právě manažer má ideálně rozhodovat o přijetí nebo odmítnutí posuzovaného uchazeče, protože je rozhodující pravomocí a odpovědností manažera, aby si mezi posuzovanými uchazeči vybral skutečně toho nejlepšího. Zpravidla je používán takzvaný strukturovaný výběrový pohovor, kdy jsou předem připravené a naplánované otázky a modelové odpovědi, pořadí otázek a čas na otázky, respektive celý výběrový pohovor. Otázky jsou postupně pokládány všem pozvaným uchazečům a jejich odpovědi jsou hodnoceny na základě modelových odpovědí. Celému

výběrovému pohovoru je obvykle věnováno 30 až 90 minut. Strukturovaný výběrový pohovor zajišťuje odpovídající platnost a spolehlivost zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů. Používá se rovněž takzvaný nestrukturovaný výběrový pohovor, který se vede bez zvláštní přípravy a plánování, pouze na základě rámcového vymezení hlavního cíle výběrového pohovoru. Otázky, pořadí otázek a čas výběrového pohovoru se volí podle aktuálního vývoje výběrového pohovoru a reakcí uchazeče. Strukturovaný i nestrukturovaný výběrový pohovor může být veden v počtu jeden tazatel a jeden uchazeč, tj. výběrový pohovor jednoho s jedním, nebo více tazatelů a jeden uchazeč, tj. výběrový pohovor před komisí. Výběrový pohovor vede manažer nebo personalista, popřípadě jiný zaměstnanec pověřený výkonem personální práce v organizaci. Váchal (2013, s. 303) se v základní metodě výběrového rozhovoru opírá o tato důležitá fakta. Zdůrazňuje, že jde o nejdůležitější, ale také o nejobtížnější součást výběrového řízení. Je dle jeho názoru nezbytné, aby rozhovor vedl vysoce kvalifikovaný pracovník, který nejen ovládá techniku strukturovaného rozhovoru se stanovením hlavních fází a tematických okruhů přijímajícího rozhovoru, ale také bezpečně ví, jaká jsou kritéria pro výběr pracovníka (tj. jaké musí mít pracovník znalosti, vědomosti, dovednosti, zkušenosti, osobní vlastnosti a další předpoklady). Výběrový rozhovor by se měl konat komisionálně, členem komise by měl vždy být vedoucí pracovník, který bude s uchazečem dále pracovat, a ten by také měl převzít iniciativu a být tazatelem. Dalšími členy komise by měli být experti a pracovník personálního útvaru. Složení komise závisí na konkrétních podmínkách každého podniku a přijatých vnitropodnikových normách. Komise se v průběhu výběrového rozhovoru bude zajímat zejména o profesní dráhu uchazeče a její hodnocení uchazečem, postoje pracovníka a jeho sociálně psychologické charakteristiky z hlediska vhodnosti zařazení na konkrétní pracovní místo a do konkrétní pracovní skupiny. Bude zkoumat úroveň sebehodnocení uchazeče (identifikaci vlastních předností a nedostatků, životních i pracovních úspěchů a neúspěchů), dále předpoklady a zájem o odborný růst, bude zkoumat rodinné zázemí a osobní situaci uchazeče.

Koubek (2015, s. 179) rozšiřuje tuto problematiku o další typy pohovorů. Postupný pohovor je sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů. Je však zejména pro uchazeče časově náročnější a únavnější a nezdědka dochází k tomu, že s každým dalším pohovorem v řadě se snižuje spontánnost odpovědí uchazeče. Je prostě již na otázky lépe připraven a měl možnost si mezi jednotlivými pohovory mnohé rozmyslet.

Koubek se dále zmiňuje o skupinovém (hromadném) pohovoru. Jedná se o pohovor, kdy na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Používá se spíše pro dílčí posouzení některých skutečností, především pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině. Šetří čas a lépe umožňuje posoudit osobnost uchazečů, na druhé straně nezabezpečuje všestranné posouzení každého z nich, umožňuje některým uchazečům přece jen poněkud uniknout pozornosti a je náročný na připravenost, schopnosti a pozornost posuzovatele. Dvořáková (2012, s. 152) metody výběru pracovníků doplňuje o dotazníky, zdůrazňuje, že jejich přednost spočívá v tom, že od uchazeče požadují přesné a určité údaje a směřují ho k odpovědím na položené otázky. Shromažďují informace např. o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu ukončení pracovního poměru, nejdříve možném termínu nástupu, o době případného závazku mlčenlivosti, o důvodech změny zaměstnání a o důvodu zájmu o nové zaměstnání, o tom, zda se již kandidát někdy ucházel o zaměstnání v dané organizaci, odkud uchazeč zná danou organizaci nebo kdo mu zaměstnání doporučil atd. Dvořáková se na druhé straně zmiňuje také o jeho jistých nevýhodách, zásadním problémem dotazníků bývá jeho příliš rozsáhlá forma (obvykle čtyřstránkový formulář A4 s velkým počtem otázek, odpovědi bývají stereotypní a učebnicové. Kreativní a tvořivý uchazeč odmítne tento způsob sběru údajů a interpretuje ho jako projev kultury byrokratické organizace, na druhou stranu uchazeč, který vyplní dotazník kompletně a s metodickou důkladností, může

úspěšně projít procesem výběru a být umístěn do pracovní role, pro niž se však nehodí disciplinovaná a autokratická osobnost. Armstrong (2015, s. 288) problematiku metod výběru pracovníků rozšiřuje o testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností a testy způsobilosti. Popisuje, že testy inteligence měří řadu duševních schopností, které člověku umožňují zvládnout různé intelektuální úkoly vyžadující schopnosti vědění a uvažování. Zabývají se všeobecnou inteligencí a někdy se označují jako testy všeobecné duševní schopnosti. Zahrnují otázky, problémy a úkoly. Bělohlávek (2016, s. 153) dodává k problematice testů duševních schopností, že mohou testovat jak intelektuální schopnosti, které je možné rozdělit do dvou kategorií, a to do obecné inteligence, která zahrnuje například schopnost učit se novým věcem a schopnost řešit zadané úkoly, a pak do inteligence specifické, kam patří inteligence verbální, názorná, číselná, tak schopnosti ostatní poznávací – pozornost, paměť, kreativita pracovní tempo atd. Armstrong (2015, s. 288) dále pokračuje k testům inteligence a dodává, že výsledek testu inteligence může být vyjádřen jako skóre, které může být porovnáno se skórem členů populace, nebo se skórem členů organizace, a to pomocí normy. Výsledek testu inteligence může být zaznamenán jako inteligenční kvocient, což je poměr mentálního a skutečného věku jedince. K testům osobnosti Armstrong uvádí, že osobnost uchazeče posuzují tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování na určitém pracovním místě nebo v určité pracovní roli. Existuje mnoho různých teorií osobnosti, a proto existuje mnoho různých typů testů osobnosti. Patří mezi ně osobnostní dotazníky vyplňované testovaným jedincem, stejně jako jiné dotazníky, které měří zájmy, hodnoty nebo pracovní chování. Testy osobnosti mohou poskytnout zajímavé doplňující informace o uchazečích, navíc bez předpojatostí, které se často vyskytují během pohovorů tváří v tvář, ale musí být používány velmi opatrně. Testy osobnosti by měly být vypracovány renomovaným psychologem nebo specializovanou agenturou na základě rozsáhlého výzkumu a ověřování v terénu. Ohledně testů schopností Armstrong dodává, že zjišťují, jaké vědomosti jsou lidé schopni uplatňovat, jakou práci jsou lidé schopni vykonávat či jakých výsledků jsou lidé schopni dosazovat. Tyto testy měří verbální schopnosti, numerické schopnosti, prostorové schopnosti a mechanické schopnosti. V poslední řadě se zmiňuje o testech způsobilosti. Tyto testy se podle jeho mínění vztahují k určitému povolání nebo zaměstnání a zjišťují, do jaké míry mohou lidé vykonávat určitou práci. Testování obvykle probíhá formou ukázky práce, kdy uchazeč dostane pracovní úkol a musí prokázat, že je způsobilý požadovanou práci vykonávat, například, že umí používat klávesnici, nebo že zvládne něco opravit. Takto je však možné testovat jen uchazeče, kteří se již seznámili s tím, jak se požadovaná práce vykonává, a to na základě předchozí zkušenosti nebo odpovídajícího výcviku. Zajímavý pohled na psychologické měření osobnostních vlastností má také Cakirpaloglu (2012, s. 133), který uvádí, že řada osobnostních dotazníků měří jediný osobnostní rys nebo vlastnost (např. neuroticismus, extraverti, úzkost, sebehodnocení atd.). Tyto metody se označují pojmem test osobnosti. Zároveň ovšem existují psychologické metody, které souběžně měří větší počet osobnostních rysů. Tyto metody se označují pojmem osobnostní inventáře. Patří sem například osobnostní inventář Big Five, Cattellův 16 PF nebo proslulý Minnesotský multifázový inventář osobnosti. Paulík (2010, s. 101) tuto problematiku testování osobnosti doplňuje zajímavou problematikou týkající se odolnosti osobnosti. Zmiňuje se, že při studiu lidské schopnosti zvládat zátěž se v psychologii uplatňují v zásadě tři vztahové rámce. První z nich klade důraz na dispoziční faktory adaptace na zátěž. Dispozice představují v tomto smyslu určitý potenciál, který se podle potřeby více či méně využívá. Druhý vztahový rámec představují procesy probíhající v rámci interakcí a transakcí mezi osobnostmi (dispozice) a prostředím (situace). Sleduje se, jak člověk při zvládání nároků využívá svých schopností a zkušeností, přičemž je kromě objektivních situačních parametrů podstatné i to, jak situaci prožívá, jaký význam situačním parametrům přičítá ve světle posuzování vlastních možností a oč mu za daných okolností jde. Třetí vztahový rámec představuje důraz na významný podíl zátěžových situací v chování jedince.

Ve zpracované kapitole týkající se výběru pracovníků, byl objasněn samotný proces, který je v podniku či organizaci realizován a na základě kterého jsou nakonec vybíráni ti nejlepší uchazeči na jednotlivá místa v organizaci. Byla zde popsána jednotlivá kritéria, podle kterých jsou uchazeči posuzováni. Jsou zde rozebrány metody výběru pracovníků, je zde zdůrazněno, jakým způsobem se nahlíží na odbornost, výkon a chování samotných uchazečů a v neposlední řadě je zmíněn velice důležitý aspekt a tím je finanční náročnost tohoto procesu. Následná kapitola týkající se analýzy a procesu vytváření pracovních míst by mohla kapitolám získávání a výběru pracovníků předcházet. V této práci je ovšem zařazena až za těmito kapitolami z toho důvodu, že po následné metodice práce už následuje samotné jádro práce a tím je využití polygrafu při výběru osob k bezpečnostním složkám a toto provázání kapitoly analýzy pracovního místa s procesem využití polygrafu na sebe přirozeně navazuje.

## **2. 3 Analýza a proces vytváření pracovních míst**

Dvořáková (2012, s. 142) uvádí, že analýza pracovních míst systematicky zkoumá údaje o pracovních místech (zejména o pracovních úkolech a pracovních podmínkách) a rovněž údaje o požadavcích pracovních míst na zaměstnance (zejména o odborné kvalifikaci). Analýza pracovních míst je podkladem pro zpracování popisů a specifikací pracovních míst, které slouží vedoucím zaměstnancům a personalistům při vykonávání ostatních personálních činností. Koubek (2010, s. 43) popisuje vytváření pracovních míst jako proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, které musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa. Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.

### **2.3.1 Analýza pracovních míst**

Koubek (2015, s. 175) popisuje analýzu pracovních míst jako proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Jde tedy v první řadě o jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se poté odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka. Analýza pracovního místa se tedy zabývá dvěma problémovými oblastmi, které je možné definovat jako otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a otázky týkající se pracovníka. Do otázek týkajících se pracovních úkolů a podmínek bývají zahrnuty otázky směřující k tomu, kdo vykonává práci, jaký je název práce a pracovní funkce (tedy jaké povolání se váže na příslušnou pracovní funkci a jak se jmenuje odpovídající zaměstnání, jak je pracovní místo organizačně začleněno). Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha. V této souvislosti je třeba rozpoznat a specifikovat povahu úkolů, jejich členění na dílčí úkoly či operace, uvést, které povinnosti jsou stále, pravidelné a které je třeba plnit jen příležitostně, odpovědnost spojenou s pracovním místem, tj. např. odpovědnost za přidělování práce, odpovědnost za práci jiných pracovníků, hmotnou odpovědnost, odpovědnost na úseku odměňování a hodnocení pracovníků, rozhodování. Jak se práce provádí, jak jsou úkoly a povinnosti vykonávány, jaké metody jsou používány, zda je práce vykonávána individuálně či v týmu, jaké nástroje, stroje či materiál se používají, v jaké pořadí se jednotlivé operace vykonávají. Proč se úkoly a povinnosti vykonávají právě takovým způsobem, jaký je účel těchto úkolů a povinností. Jaká je vazba každého z úkolů k jiným



úkolům a celé práci, jak zapadají jednotlivé úkony či části práce do celkové činnosti. Pokud jde o otázky týkající se pracovníka, tak v samotném počátku jde zejména o fyzické požadavky (např. síla, svalová energie, manuální zručnost, sedavá práce, cestování, pracovní doba, vzhled, zdraví apod.). Velice často následují otázky zaměřující se na duševní požadavky, zejména požadavky na inteligenci či intelektuální schopnosti (celková vzdělanost, verbální či numerické schopnosti, jazykové znalosti, schopnost řešit problémy, rozhodovat se, organizační schopnosti atd.) Dále jsou zde zahrnuty otázky týkající se dovedností, především jde o psychomotorické dovednosti týkající se rychlosti a přesnosti, sociální dovednosti, např. schopnost kontaktu, komunikace s jinými pracovníky, schopnost vést lidi, kontrolovat je, motivovat je apod. Pracovní zkušenosti, především zkušenosti získané na podobném pracovním místě, zkušenosti na pracovních místech s určitou odpovědností, rozhodováním, organizační zkušenosti, prostě vše, co pracovník získal na předchozích pracovních místech a je požadováno analyzovaným pracovním místem. Charakteristiky osobnosti a postojů, např. schopnost formovat pracovní tým, vést lidi, iniciativa, schopnost pracovat bez dozoru, temperament, povaha, hodnotové orientace, sociální potřeby, názory atd. Armstrong (2015, s. 193) k analýze pracovních míst uvádí, že definování obsahu pracovních míst vychází z požadavků práce, protože za účelem jejich naplňování se pracovní místa vytvářejí. Když definujete obsah pracovních míst, musíte se také zamyslet nad tím, jak zajistit, aby plnění pracovních úkolů a povinností přinášelo maximální míru vnitřní motivace zaměstnanců, a to s cílem zlepšování výkonu a produktivity. Dále je třeba také věnovat pozornost dalšímu významnému cíli při vytváření pracovních míst, kterým je plnění společenské odpovědnosti organizace ve vztahu k lidem, kteří v organizaci pracují, a to cestou zlepšování kvality jejich pracovního života. Obsah pracovních míst závisí na systému vykonávání práce, ve kterém pracovní místa existují, a struktuře organizace, do které jsou pracovní místa začleněna. Vytváření pracovních míst se proto odehrává v kontextu vytváření práce a organizace. Dvořáková (2012, s. 142) ohledně analýzy pracovních míst zdůrazňuje, že výstupem analýzy pracovních míst jsou dokumenty označované jako popisy a specifikace pracovních míst, které shrnují údaje o pracovních místech v organizaci. Popis pracovního místa shrnuje údaje o pracovním místě, to znamená název, organizační začlenění, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky apod. Specifikace pracovního místa shrnuje údaje o požadavcích pracovního místa na zaměstnance, to znamená dosažené vzdělání, odborná praxe, specifické znalosti a dovednosti, požadované chování a motivace, zdravotní způsobilost. Výsledky analýzy pracovních míst v podobě popisů a specifikací pracovních míst využívají vedoucí zaměstnanci a personalisté při vytváření a změně pracovních míst, plánování zaměstnanců, získávání, výběru a adaptaci zaměstnanců, rozmístování zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Metodami analýzy pracovních míst se rozumí postupy zkoumání údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance. Výchozí metodou je analýza dokumentů, které souvisejí s pracovními místy. Například již zpracované popisy a specifikace pracovních míst, organizační schéma, organizační řád, plány pracovišť, pracovní postupy či normy výkonu. Dalšími metodami jsou vlastní výkon práce analytikem, pozorování zaměstnanců při vykonávání práce, dotazník pro zaměstnance nebo rozhovor se zaměstnanci. Základní představu o pracovních místech a požadavcích na zaměstnance pro jednotlivá pracovní místa poskytují dokumenty související s pracovními místy, ovšem nejlepší představu poskytují zaměstnanci, případně vedoucí zaměstnanci nebo specialisté. Podle Kociánové (2010, s. 42) je analýza pracovních míst velmi důležitou činností v systému personálního řízení a je východiskem pro realizaci mnoha dalších personálních aktivit. Poskytuje informace k tvorbě popisů pracovních míst, ke specifikaci nároků na pracovníky a k tvorbě profilů kompetencí pracovníků. Analýza pracovního místa je proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce, umožňuje odlišit práci (pracovní místo) od jiných prací.

Analýzu práce standardně zajišťují specialisté (analytik práce, ergonom, psycholog specializující se na oblast psychologie práce).

Zajímavý pohled na analýzu pracovních míst přináší Srpová (2010, s. 263), která uvádí, že v některých firmách se místo systému pracovních míst používá systém pracovních rolí, dodává, že se při analýze rolí postupuje v podstatě stejně, nicméně se objevují některé odlišnosti. Popis pracovního místa nahrazuje profil, který je jakýmsi popisem či charakteristikou role, který však nevyjmenovává úkoly, které mají být splněny, ale místo toho uvádí očekávání v podobě výstupů a výsledů a požadavky na schopnosti v podobě znalostí, dovedností a chování potřebných ke splnění zmíněných očekávání. Profil role může být dosti povšechný. Nic nenařizuje ani nenormuje. Lidé mají možnost využívat své dovednosti v souladu se svou interpretační situací. Jsou vedeni jednak k tomu, aby ve svých rolích rostli, jednak aby si rozšiřovali své role pomocí rozvoje svých schopností a rozšiřování okruhu svých povinností tak, aby jejich přínos firmě předčil očekávání. Je také třeba uznávat potřebu flexibility.

### 2.3 Metodika práce

Závěrečná práce je teoretické-praktického typu. Záměrem této kapitoly je popsat, jakým způsobem bylo postupováno při psaní bakalářské práce. Bakalářská práce byla zpracována v následujících krocích:

- Sběr informací a studium literatury a zdrojů;
- Stanovení podmínek, metod a cíle práce;
- Stanovení výzkumných otázek;
- Interview s řídicím pracovníkem odborného pracoviště
- Realizace dotazníkového šetření pomocí Polygrafu;
- Vyhodnocení otázek z dotazníkového šetření, interpretace výsledků a navržení případných opatření k dosažení stanovených cílů.

Za účelem vytvoření této práce byly shromážděny primární a sekundární zdroje. Teoretická část práce byla vytvořena pomocí rozboru a komparace dostupných zdrojů.

Před samotným procesem fyziometrického vyšetření jednotlivých respondentů bylo provedeno interview s řídicím pracovníkem odborného pracoviště. S řídicím pracovníkem byla probírána forma a jednotlivé otázky v dotazníku, byl objasněn princip fungování přístroje, forma přístupu k účastníkům vyšetření a přístup k výsledkům vyšetření jednotlivých respondentů.

Získání odpovědí na stanovené výzkumné otázky bylo docíleno fyziometrickým procesem metodou dotazování na Polygrafu. K tomuto procesu byl využit dotazník vlastní konstrukce.

#### Dotazníkové šetření

Tato kvantitativní metoda byla pro potřeby této práce zvolena z toho důvodu, že ve své základní podobě nahrazuje strukturovaný rozhovor a samotný dotazník je předložen v písemné podobě. Dotazník představoval ideální nástroj pro sběr údajů, přesně definoval informace, které měly být zjištěny, přesně byl stanoven typ dotazování a byla pevně stanovena cílová skupina respondentů. Při formulaci dotazů byla použita kombinace uzavřených a otevřených otázek. Uzavřené otázky nabízely předem stanovené dichotomní odpovědi (odpověď ano – ne), pokud respondent odpověděl ano, byl následně naveden k podrobnému vysvětlení svého kladného postoje. Vzhledem k cíli práce byla tato metoda zvolena pro její časovou nenáročnost, výzkum byl prováděn malou skupinou výzkumníků, přesto bylo získáno značné množství dat od velkého počtu lidí a zároveň byla zachována vysoká anonymita. Vzhledem k tomu, že fyziometrické vyšetření je jen jeden z kroků v procesu výběrového řízení k bezpečnostním složkám a jedná se v podstatě o separátní proces, je možné za nevýhodu považovat složitou možnost kontroly

identity respondenta a možnost pokládat komplexní a náročné otázky. Vzhledem k tomu, že získané údaje byly použity v rámci přijímacího řízení k bezpečnostním složkám, byli jednotliví kandidáti upozorněni na to, aby se drželi stanovených pravidel. Kandidátům bylo sděleno, že pracoviště provádějící fyziodetekční vyšetření dodržuje zásady profesionální etiky a ctí soukromí vyšetřované osoby. Odpovědi byly hodnoceny bez jakékoliv diskriminace založené na pohlaví, věku, sexuální orientaci, náboženském vyznání, politických a jiných názorech. Informace osobního charakteru, které byly tímto šetřením získány, byly použity jako základní stavební kámen při pohovorech s psychologem v dalších kolech přijímacího řízení.

Realizace dotazníkového šetření pomocí Polygrafu proběhla ve třech etapách:

- přípravná etapa
- realizační etapa
- etapa zpracování výsledků a jejich interpretace

### **Přípravná etapa**

Pro účely výzkumného šetření pomocí polygrafického přístroje byl sestaven dotazník vlastní konstrukce, který je Přílohou 1. Dotazník zahrnoval celkem 6 oblastí, kdy každá oblast obsahovala skupinu důležitých otázek týkajících se dané problematiky. Jednotlivé oblasti zahrnuté v dotazníku byly koncipovány tak, aby obsáhly důležité aspekty života uchazeče a dokázaly vytvořit celkový obraz uchazeče z profesního i osobního hlediska.

### **Realizační etapa**

Se souhlasem ředitele personální sekce bylo uskutečněno výzkumné šetření. Před samotným fyziodetekčním vyšetřením uchazeči podepisovali souhlas s tímto vyšetřením na polygrafu. Byli upozorněni na to, že výsledky a závěry tohoto vyšetření budou postoupeny příslušným odborným orgánům, byli seznámeni s tím, že nebudou informováni se závěry vyšetření a byli poučeni o zachování mlčenlivosti o skutečnostech, se kterými byli seznámeni v průběhu vyšetření. V první fázi bylo provedeno fyziodetekční vyšetření pomocí polygrafu, tento přístroj je koncipován tak, že uchazeči odpovídali na jednotlivé otázky dotazníku pouze ano či ne. Ve druhé fázi uchazeči podrobně rozebírali odpovědi u otázek s kladnou odezvou. Výzkumného šetření se účastnilo 120 osob. Z toho bylo 80 mužů a 40 žen. 40 mužů spadalo do věkového rozmezí 25-35 let a 40 mužů spadalo do věkového rozmezí 35-45 let. Všechny ženy spadaly do věkového rozmezí 25-35 let. Výzkumné šetření proběhlo v období od 1. 2. do 25. 4. 2021.

### **Etapa zpracování výsledků a jejich interpretace**

Výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny a zpracovány pod odborným dohledem pracovníka specializujícího se na proces fyziodetekčního vyšetření. Závěrečný výstup z šetření byl zpracován v programu Microsoft office word tak, aby všechny oblasti byly řádně zpracovány a výsledky jasně a srozumitelně interpretovány.

### 3 Praktická část

V praktické části je stručně popsána historie polygrafu a nejvýznamnější firmy, které se danou problematikou zabývají. Je zde obecně popsáno, jakým způsobem a na jaké bázi detektor lži pracuje, následně je provedeno interview s řídícím pracovníkem pracoviště, kterým jsou detailně popsány některé aspekty detektoru lži. Stěžejní část práce je věnována samotnému procesu fyziodetekčního vyšetření, vyhodnocení a interpretaci výsledků výzkumného šetření a vytvoření doporučení v souvislosti s nastaveným cílem práce.

#### 3.1 Historie, popis a proces využití polygrafu

Nejrychlejším rozvojem a nejhojnějším využíváním polygrafu se v samotných počátcích pyšnilo Spojené státy Americké, které dokázaly přístroj využít v mnoha oblastech běžného života. V rámci státní sféry to byla kromě oblasti trestněprávní také oblast občanskoprávní, kde napomáhal například při otázce sporného otcovství. Pro tuto oblast je v současné době využití detektoru lži spíše pomocnou metodou, a to především díky rozvoji analýzy DNA. Kromě státní sféry lze zmínit také využití v soukromém sektoru, kde se každoročně provede zhruba půl miliónu až jeden milión prověrek. V menší míře je také využívaly policejní orgány Spojených států, kde se počet vyšetření v 90. letech 20. století pohyboval okolo 30 000 vyšetření za kalendářní rok. Pokud jde o samotné srovnání využívání detektoru lži ve Spojených státech (případně i Kanadě, kde má také silnou tradici) s využíváním na našem území, zjišťujeme, že dochází k velice rozdílným výstupům. Na našem území docházelo jen k velmi nepatrnému využívání detektoru lži, což bylo zapříčiněno opožděným vývojem. Za samotné začátky na našem území tedy můžeme uvést až prvotní ověřený projekt z dob Československa, který se zabýval základním výzkumem možností polygrafu v kriminalistice. Ten byl schválen kriminalistickým ústavem na právnické fakultě Karlovy univerzity v roce 1969 a odstartoval aktivní zájem vědecké komunity o tento přístroj pro potřeby kriminalistické praxe. Vzhledem k tomu, že po nějaké době skutečně došlo k dokázání účelnosti a vhodnosti detektoru lži v kriminalistické praxi a Kriminalistický ústav dokonce založil fyziodetekční pracoviště či laboratoř, tak jsme se v míře využívání nemohli rovnat především se západními státy. Podle statistických výzkumů bylo uvedeno, že v roce 1999 bylo vyšetřeno na detektoru lži pouhých 46 osob. Na druhou stranu musíme uvést, že kromě pozdějšího vývoje využívání detektoru lži v kriminalistice je zřejmá i rozdílná velikost zmiňovaných států. Jako důležitý lze považovat jev, který je typický stoupající tendencí využívání detektoru lži v průběhu času na území České republiky. Polygraf, správně řečeno fyziodetekční přístroj, je zařízení, které bylo vynalezeno již v roce 1921 v USA. Za těchto bezmála 100 let se stal polygraf uznávaným a využívaným nástrojem pro odhalování reakcí organismu na různé podněty při výslechu. Na poli polygrafů existuje několik firem udávajících trend v této oblasti. V této práci jsou popsány 3 nejznámější výrobci těchto přístrojů. Prvním výrobcem je společnost **Lafayette Instruments Company**. Tato firma je leaderem na poli polygrafů již od roku 1947, takže jejich produkty jsou skutečně léty prověřeny. Společnost je od roku 2010 jediným autorizovaným distributorem polygrafů značky Lafayette v České Republice. Samotný polygraf funguje na principu měření fyziologických veličin. Polygrafy Lafayette tyto veličiny pomocí USB přenášejí do PC, kde je potom možné díky přiloženému softwaru provést hlubší analýzu a rozbor výslechu. Model, který je používán bezpečnostními složkami k fyziodetekčnímu vyšetření se nazývá Lafayette LX5000. Tento přístroj je vlajkovou lodí společnosti Lafayette a nabízí až 9 dostupných kanálů pro měření. Dalším významným hráčem na trhu polygrafů je firma **Stoelting Co.**

**Polygraph Division.** Stoelting vydal jako první na světě elektronický polygraf v roce 1974. Stoelting Polyscribe. V roce 1978 byl vydán Stoelting Ultrascibe. Tento nástroj zaujal svět

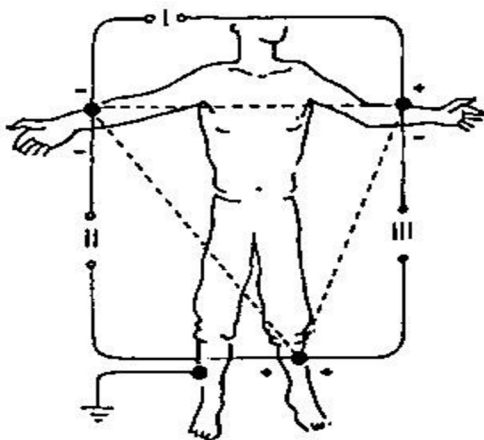
polygrafů díky modulární konstrukci umožňující tři až pět kanálů vybraných uživatelem. To poskytlo zkoušejícímu více svobody než kdy dříve a mohl si vybrat, kolik kanálů chce, a uprady byly levné a bezbolestné. V roce 1982 se na trh dostal výkonný Ultrascibe. Tento menší a lehčí detektor lži významně vylepšil tvar polygrafu a stal se oficiálním detektorem lži americké armády. Konečná inkarnace Ultrascibe byla vydána v roce 1983, Ultrascibe II. Tento nástroj poskytl světu polygrafů další revoluci. Ultrascibe II se vyznačoval mikroprocesorem řízeným přesměrováním. Stolting pokračoval ve vývoji polygrafu. S příchodem počítačově podporovaného polygrafického systému v roce 1988 a počítačového polygrafického systému v roce 1992 vstoupil polygraf do digitálního věku. To přineslo bezprecedentní přesnost i flexibilitu. Poslední zmiňovanou společností je **Limestone Technologies Inc.**

Ve společnosti Limestone Technologies se zavázali k neustálé inovaci softwarových a přístrojových řešení, která přispívali k zajištění bezpečnosti a bezpečí komunit. Společnost Limestone Technologies, která byla založena v roce 1999, začala v oblasti správy sexuálních delikventů inovovanými produkty, které měli pomoci při rehabilitačním procesu pachatele.

Po časném úspěchu v oblasti správy sexuálních delikventů se společnost Limestone rozhodla rozšířit inovativní řešení a přišla na trh s přístrojem známým jako Polygraph nebo Lie Detection. V roce 2003 společnost Limestone představila Polygraph Pro Suite, což značně narušilo toto odvětví. Když průmysl řekl, že něco nelze udělat, společnost Limestone to uskutečnila. Rychle se stali jedním z předních světových poskytovatelů vybavení a softwaru pro detektory lži. Limestone měl také vizi být lídrem v polygrafickém vzdělávání a výcviku. V roce 2017 získala společnost Limestone Backster School of Lie Detection, nejstarší a nejdelší školu polygrafů na světě, která poskytuje nejlepší výukové kurzy pro polygrafy zítřka. V roce 2019 společnost Limestone oznámila svůj nejnovější podnik, neinvazivní screening před nástupem do procesu zaměstnání. Společnost Limestone uzavřela partnerství s mezinárodně uznávaným psychologem Dr. Ronaldem Holdenem s cílem vyvinout praktická a spolehlivá řešení prověřování jednotlivých respondentů před nástupem do zaměstnání, která podnikům pomohla maximalizovat správu zdrojů a snížit fluktuaci zaměstnanců.

Samotný polygraf funguje na principu měření fyziologických veličin, jako je krevní tlak, srdeční pulz, dýchání, svalová aktivita a vodivost kůže.

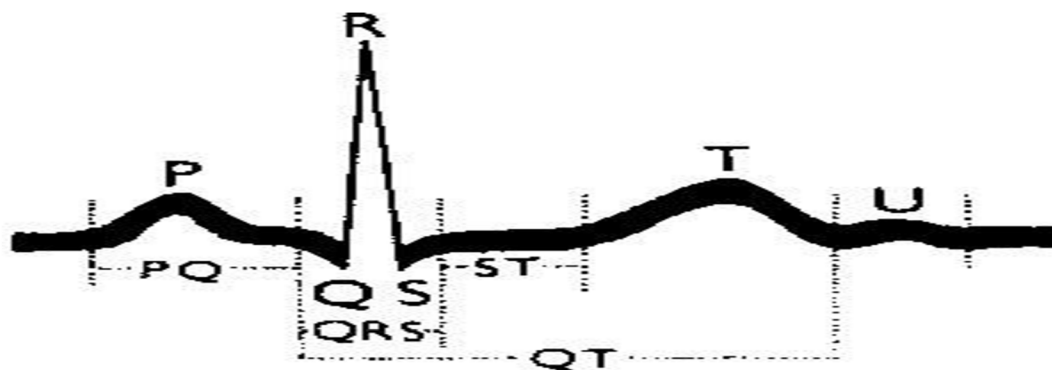
**Obrázek 2: Úmístění končetinových svodů**



Zdroj: Arnold & Randall (2015)

Obrázek 2 popisuje, jak je měřena srdeční frekvence pomocí EKG. Elektrokardiografie je diagnostická metoda, která je založena na principu snímání elektrické aktivity srdečního svalu. K registraci elektrické aktivity srdečního svalu slouží elektrody, které jsou zapojené do svodů. Elektrody se umísťují buď na pravé a levé předloktí a levý bérce, nebo na hrudník. Je-li zaznamenán rozdíl elektrických potenciálů mezi dvěma elektrodami, jde o svody bipolární. Spojí-li se elektrody dohromady přes dostatečně velký odpor, je dosaženo místa s nulovým potenciálem – Wilsonovu svorku. Měří-li se napětí na jedné z elektrod oproti této svorce, jde o svod unipolární. Končetinové svody jsou bipolární a unipolární, hrudní svody jsou rovněž unipolární.

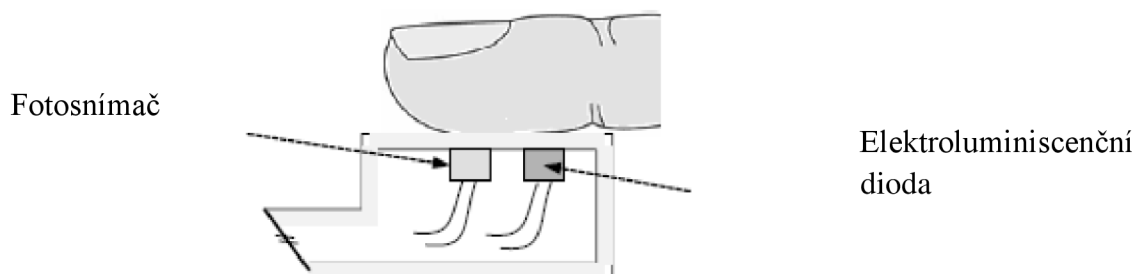
Obrázek 3: EKG křivka



Zdroj: ekg.kvalitně.cz (2010)

Obrázek 3 znázorňuje výsledek záznamu EKG, kterým je křivka. Je to záznam časového průběhu elektrických dějů na srdci. Srdeční frekvence se z EKG určuje ze vzdálenosti mezi R vlnami. Srdeční frekvence udává počet tepů (stahů) srdce za jednu minutu. Jako jediná přesně vypovídá o zatížení organismu. Při lživé odpovědi se srdeční frekvence zvyšuje. Toto zvýšení způsobují sympatické nervy, které zvyšují rychlost diastolické depolarizace, a tak zkracují čas nutný k dosažení prahu podráždění. Jakmile se zvýší srdeční frekvence, zvýší se i krevní tlak a minutový objem srdeční. Zvýšení srdeční frekvence vyvolává vazokonstrikci.

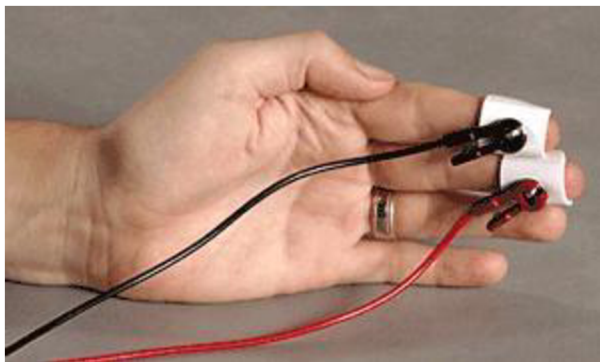
Obrázek 4: Systém pro reflexní měření



Zdroj: Kolář (2006, s. 92)

Obrázek 4 popisuje systém pro polygrafické měření krevního tlaku, kdy je používán fotoelektrický prstový pletysmograf. Principem pletysmografu je odraz, rozptyl a absorpce světla při průchodu tkání. Paprsek infračerveného světla o konstantní intenzitě je směřován přímo do tkáně, kde má být měřen krevní tok. Procházející nebo odražené světlo je snímáno diodou. Při změně tlaku krve se mění objem kapilár – při zvýšení tlaku krve dochází k rozšíření kapilár (vazodilataci) a při snížení tlaku krve dochází k zúžení kapilár (vazokonstrikci). Pletysmografy jsou dvojího typu, reflexní a průsvitový. Konstrukčně je jednodušší reflexní snímač, průsvitový snímač, je potřeba na prst pevně nasadit a zabránit tak přístupu vnějšího světla. Základním problémem při tomto vyšetření je závislost absorpce světla na nasycení krve kyslíkem, protože stupeň nasycení krve kyslíkem mění její barvu. Proto se jako zdroj světla používají infračervené diody (o vlnových délkách nad 800 nm), kde je již pouze malý rozdíl v absorpci světla mezi okysličenou a neokysličenou krví. Jako detektory jsou používány součástky s malou časovou konstantou (fototranzistory, fotoodpory CdS).

#### Obrázek 5: Elektrody pro snímání kožního odporu



Zdroj: Biopac Systems, Inc (2008)

Obrázek 5 popisuje, jakým způsobem se měří změny kožního odporu za pomoci aktivity ekrinních potních žláz. Funkce potních žláz je kontrolována sympatikem, částí autonomního nervového systému. Kožní odpor se měří pomocí snímače kožního odporu či elektrod, které se umístí na bříška dvou sousedních prstů, většinou na ukazováček a prostředníček. Na bříškách prstů je největší množství potních žláz, které mají vliv na změnu kožního odporu či změnu elektrodermální aktivity (EDA), elektrické vodivosti. Kožní odpor je uveden v jednotkách ohm, elektrodermální aktivita je však uvedena v jednotkách mho a elektrická vodivost v jednotkách siemens. S rostoucí sekrecí potu kožní odpor klesá a elektrodermální aktivita i elektrická vodivost roste. Dýchání je měřeno různými metodami, mezi které patří spirometr, pneumotachograf či pneumograf. Pro detekci lži je nejčastěji používáno měření dýchání pomocí pneumografu. Jde o metodu registrace dýchacích pohybů. V nejjednodušší úpravě k ní slouží pružná vroubkovaná hadice, na niž se přenáší pohyby hrudníku. Respirační snímač (vroubkovaná hadice) je umístěn pomocí pásu kolem hrudníku pod paří a nad bradavky. Je nutné, aby pás byl mírně utáhnut při maximálním nádechu. Změny tlaku v hadici jsou registrovány polovodičovým snímačem tlaku převádějícím tlak na elektrický signál, který se zesiluje a zobrazuje pomocí počítače.

Jako doplňková metoda je někdy také používána metoda tzv. signálu EOG. Signál EOG je měřen pomocí elektrookulografu a podstata měření spočívá v tom, že pokud člověk lže, projeví se to ve spektru EOG signálu, kde bude větší hustota ve vyšších frekvencích. Frekvenční obsah EOG signálu je v rozsahu od 0.3 do 300 Hz.



**Obrázek 6: Průběh měření**



Zdroj: Biopac Systems, Inc (2008)

Obrázek 6 popisuje samotný průběh fyziodekčního vyšetření na polygrafu. Měření probíhá v místnosti, ve které jsou přítomni pouze vyšetřující osoba a objekt měření. Měření začíná úvodním rozhovorem, kde vyšetřující osoba vysvětlí objektu, jak bude samotný proces vyšetření probíhat. Během tohoto rozhovoru se objekt může vyjádřit k dané situaci, popsat své pocity, obavy a může vyšetřující osobě pokládat otázky týkající se samotného fyziodekčního vyšetření. Objekt měření sedí v křesle s výhledem na vyšetřovatele, ruce položené na opěrkách a je v uvolněném stavu, aby mohl normálně dýchat. Důležité je, že objekt je posazen tak, aby neviděl na záznam při nahrávání. Na objekt jsou nalepeny jednorázové povrchové elektrody. Pro snímání EKG signálu se elektrody umístí na pravé předloktí (těsně nad zápěstí), vnitřní stranu pravé nohy (těsně nad kotník) a vnitřní stranu levé nohy (těsně nad kotník). Na každou elektrodu se pomocí upínací svorky připojí kabel. Kabely jsou označeny různými barvy (bílá, černá a červená). Pro snímání kožního odporu jsou umístěny elektrody na dva sousední prsty, na ukazováček a prostředníček, např. pravé ruky.

Pro snímání EOG signálu se jedna elektroda umístí nad obočí, druhá nad nos a třetí pod oko. K elektrodám jsou opět pomocí upínacích svorek připojeny kabely. Pro nepřímé snímání krevního tlaku je použit prstový fotoelektrický pletysmograf, který se upevní pomocí suchého zipu na bříško prstu, např. levé ruky, nejčastěji na ukazováček. Po zapojení je program nastaven a spuštěn. Pokud je objekt měření připraven, pokládá mu vyšetřující osoba postupně otázky. Vyšetřující se ptá klidně, nahlas a srozumitelně. Objekt měření by měl na dané otázky odpovídat klidným tónem a s minimálním pohybem úst. Prostředí při měření musí být tiché, protože jakékoliv změny v prostředí by mohly vyvolat reakci, která by měření mohla ovlivnit.

### **3.2 Fyziodekční proces metodou dotazování**

V této kapitole jsou vyhodnoceny jednotlivé oblasti z dotazníku. Vzhledem k přehlednosti je nejdříve uvedena oblast, poté jsou popsány jednotlivé otázky vztahující se k dané problematice a následně je provedeno jejich vyhodnocení. Fyziodekční proces zkoumá celkově 6 oblastí, kdy každá oblast v sobě zahrnuje soubor otázek, které musí být jednotlivými respondenty zodpovězeny. Všechny otázky jsou tvořeny tak, aby jejich odpovědi byli dichotomní. S jednotlivými respondenty je provedeno fyziodekční vyšetření na polygrafu a v případě otázek s kladnou odezvou je respondent vyzván, aby do příloženého dotazníku uvedl

podrobnosti týkající se těchto otázek. Před samotným procesem fyziodetekčního vyšetření jednotlivých respondentů bylo provedeno interview s řídicím pracovníkem odborného pracoviště. S řídicím pracovníkem byla probrána forma a jednotlivé otázky v dotazníku, byl objasněn princip fungování přístroje, forma přístupu k účastníkům vyšetření a přístup k výsledkům vyšetření jednotlivých respondentů. Respondentům bylo vysvětleno, že pomocí polygrafického přístroje budou získány pouze dichotomní odpovědi, následně budou na kladné odpovědi uvádět do dotazníku detaily a podrobnosti, a nakonec budou ty nejdůležitější oblasti v dotazníku ještě podrobněji konzultovány přímo s řídicím pracovníkem, aby nedocházelo ke zkreslení odpovědí a jednotlivé otázky byly v plně šíři objasněny a vysvětleny. Fyziodetekční vyšetření probíhalo na půdě Ústřední vojenské nemocnice v Praze ve Střešovicích. Bližší informace ohledně místa vyšetření, jména řídicího pracovníka odborného pracoviště, průběhu vyšetření a obsazovaných pozic nemohlo být z důvodu utajení uvedeno.

## **1. Pracovní kariéra**

V této oblasti respondenti odpovídali na otázky týkající se jejich vztahu k pracovnímu procesu. Otázky se týkaly jejich dochvilnosti v zaměstnání, způsobených škod zaměstnavateli, interpersonálních problémů, absencí, zneužívání interních informací apod. 40 (100%) žen odpovědělo na otázky týkající se příchodů a odchodů do zaměstnání, že v této oblasti nikdy problém nemělo a rovněž nikdy nebyly požádány, aby ze své vůle ukončily pracovní poměr. Na otázku týkající se způsobených škod zaměstnavateli odpovědělo 36 (90%) žen, že finanční újmu zaměstnavateli nikdy nezpůsobilo. 4 (10%) žen uvedlo, že ke své každodenní práci jsou nuceny používat firemní automobil a vzhledem k vysokým denním nájezdům občas docházelo k nehodám v běžném provozu. Všechny ženy uvedly, že šlo pouze o drobné nehody a veškeré náklady spojené s těmito událostmi byly zaměstnavateli uhrazeny ze soukromých pojistek. V otázkách týkajících se zneužití nebo poskytnutí interních informací všech 40 (100%) žen uvedlo, že k takové události z jejich strany nikdy nedošlo. Rovněž všech 40 (100%) žen uvedlo, že nikdy neokradlo svého zaměstnavatele. V otázce lži ve svých CV týkajících se vzdělání a předchozí praxe uvedlo 32 (80%) žen, že veškeré jejich uvedené informace jsou pravdivé a snadno doložitelné dalšími podklady. 8 (20%) žen uvedlo, že v otázkách týkajících se vzdělání uvedly některé vědomosti či kurzy, které nemohli podložit příslušnými certifikáty o jejich absolvování. Tyto ženy také uvedly, že v otázkách předchozí praxe některé oblasti popsali takovým způsobem, aby na budoucího zaměstnavatele zapůsobili zkušenějším dojmem zejména v oblasti vedení lidí. Nejširší spektrum odpovědí vyvolala otázka ohledně interpersonálních vztahů. Zde 8 (20%) žen odpovědělo, že se téměř v každém zaměstnání setkalo s obtěžováním ze strany kolegů i ze strany nadřízeného. Rovněž tyto ženy uvedly, že se se svou stížností nesečkali s pochopením ze strany zaměstnavatele. 12 (30%) žen uvedlo, že se setkalo v zaměstnání s šikanou ze strany kolegů či kolegyň. 4 (10%) žen uvedlo, že mělo dlouhodobé problémy se svým nadřízeným. Problémy se týkaly náročnosti jednotlivých projektů a jejich a časového horizontu. Tyto ženy uvedly, že jsou samoživitelky a v plnění úkolů podle představ nadřízeného jim bránily rodinné záležitosti. 16 (40%) žen uvedlo, že se setkaly s drobnými problémy při nástupu do zaměstnání, kdy si museli zvyknout na pracovní tempo, problematiku a časové plnění jednotlivých úkolů.

U mužů ve věku 35-45 nebyl žádný problém s příchody a absencemi v předchozích zaměstnáních. Rovněž nikdo z těchto mužů nebyl požádán, aby ukončil pracovní či služební poměr. Pokud se jedná o škody způsobené zaměstnavateli, zde 8 (20%) mužů uvádí škody v oblasti provozu na pozemních komunikacích, 8 (20%) mužů uvádí škody v oblasti majetku (oblast stavebního nářadí, jeho poškození či ztráta. 8 (20%) mužů uvádí škody v oblasti výpočetní techniky. 16 (40%) mužů uvádí, že v dosavadní pracovní kariéře nezpůsobilo zaměstnavateli žádné škody. Pokud jde o poskytnutí nebo zneužití interních informací 8 (20%)

mužů uvedlo, že využilo interní informace k vlastnímu obohacení nebo při přechodu do nového zaměstnání. Muži v této věkové kategorii rovněž shodně uvádějí, že nikdy neokradli svého předchozího zaměstnavatele. V otázce interpersonálních problémů uvedlo 8 (20%) mužů, že se setkala se šikanou na pracovišti ze strany kolegů. 8 (20%) mužů uvedlo, že se setkala se šikanou ze strany nadřízeného či přímo zaměstnavatele, 8 (20%) uvedlo, že se setkala s problémy ohledně své odbornosti a kompetencí. 16 (40%) mužů uvedlo, že se setkala v problémy v otázce svých podřízených, kdy docházelo k názorovým střetům z důvodů jak pracovních, tak i rodinných. 8 (20%) mužů v otázce o svém vzdělání nebo přechozí praxi uvedlo, že záměrně lhali o své odborné kvalifikaci, dosaženém vzdělání či svých pracovních zkušenostech. Všech 40 (100%) mužů uvedlo, že nikdy neokradli svého zaměstnavatele. U mužů ve věku 25-35 let byly velké rozdíly v příchodech a absencích do zaměstnání. 20 (50%) mužů uvedlo, že přišli alespoň jednou pozdě do zaměstnání a mělo alespoň jednu neomluvenou absenci. 12 (30%) mužů uvedlo, že u nich docházelo k opětovným, pozdním příchodům do zaměstnání a několikrát do roka měli rovněž neomluvené absence. 8 (20%) mužů uvedlo, že nikdy nepřišli pozdě do zaměstnání a nikdy neměli neomluvené absence. 4 (10%) mužů bylo požádáno z důvodů neomluvených absencí, aby ukončili pracovní poměr. 20 (50%) mužů v této věkové kategorii způsobilo škodu zaměstnavateli v oblasti provozu na pozemních komunikacích. 12 (30%) mužů způsobilo zaměstnavateli majetkové škody na majetku a pouze 8 (20%) mužů nezpůsobilo zaměstnavateli žádné škody. 20 (50%) mužů poskytlo nebo zneužilo interní informace a podstoupilo tyto informace neoprávněné osobě. 20 (50%) mužů uvedlo, že během svých předchozích zaměstnání se dostalo k zajímavým interním informacím, které je mohli posunout v kariérním žebříčku nebo jim přinést zajímavější pozici v jiné firmě, ale nikdy této situaci nepodlehli. 8 (20%) mužů uvedlo, že bylo obětí neférového jednání ze strany zaměstnavatele. 4 (10%) mužů uvádí, že se obohatili na úkor svého zaměstnavatele. 12 (30%) mužů uvedlo, že z důvodu jejich nižšího věku lhali ve svém CV, aby před budoucím zaměstnavatelem působili důvěryhodnějším a zkušenějším dojmem. 12 (30%) mužů uvedlo, že se díky svému věku stali v zaměstnání obětí šikany. 8 (20%) mužů uvedlo, že mělo výrazně rozdílné názory se svým nadřízeným. 8 (20%) mužů uvedlo problémy se svým nadřízeným z důvodu pracovních schopností. 4 (10%) mužů uvedlo, že milostným románku na pracovišti mělo následně problém se svou kolegyní. 8 (20 %) mužů uvedlo, že někdy zažili rozpory na pracovišti se svými kolegy, ale vše se v poměrně krátké době vyřešilo a dále tyto záležitosti nenarušovali pracovní atmosféru.

## **2. Protiprávní jednání, bezúhonnost**

Tato oblast zahrnovala několik stěžejních otázek. Respondenti byli dotazováni, zda někdy v minulosti spáchali trestný čin, zda se někdy podíleli na trestné činnosti. Důležité bylo i zjištění, zda byli někdy šetřeni orgány činnými v trestním řízení. Rovněž bylo zjišťováno, zda byli někdy pravomocně odsouzeni a byli někdy ve vězení. Zásadní otázka byla, zda byli někdy řešeni za spáchání přestupku či například zavinili dopravní nehodu a zda mají s touto oblastí zkušenosti rodinní příbuzní nebo někdo z nejbližších přátel a známých a zda mají vazby na kriminálně závadové osoby. Všechny ženy shodně uvedly, že nikdy nespáchaly trestný čin ani se nepodílely na trestné činnosti. S tím je spojeno, že žádná z nich nikdy nebyla ve vězení. 8 (20%) žen uvedlo, že byly v minulosti řešeny ze spáchání přestupku, vždy se jednalo o přestupky týkající se provozu na pozemních komunikacích. 4 (10%) ženy uvedly, že byly řešeny za rychlost a 4 (10%) žen uvedlo, že byly řešeny za způsobilost vozidla k provozu na pozemních komunikacích. 4 (10%) ženy byly v minulosti řešeny ze spáchání dopravní nehody, ve všech případech se jednalo o přestupek nedodržení bezpečné vzdálenosti a s tím následně spojené dopravní nehody, ve všech případech se jednalo pouze o škodu na majetku druhé osoby, nikdo nebyl při těchto nehodách zraněn. 4 (10%) ženy uvedly, že byl někdo z jejich příbuzných

řešen pro podezření z trestného činu. Vždy se jednalo o škody na majetku zaměstnavatele dotyčných osob. U mužů ve věkové kategorii 25-35 let byly zjištěny tyto údaje. Nikdo v této kategorii nespáchal trestný čin, nebyl tedy pravomocně odsouzen a nebyl uvězněn. 12 (30%) mužů uvedlo, že někdy v minulosti spáchali přestupek. Všechny přestupky se týkaly provozu na pozemních komunikacích spojené s naměřenou rychlostí v obci. 8 (10%) mužů bylo přímými účastníky dopravní nehody, kterou zavinili. Vždy šlo pouze o škody na majetku, nedošlo k ublížení na zdraví další osoby. 8 (10%) mužů bylo účastníky dopravní nehody, kterou nezavinili, vždy se jednalo o nedodržení vzdálenosti mezi vozidly, byla jim způsobena škoda na majetku, ale nikdy nedošlo k poškození zdraví. 8(20%) mužů uvedlo, že byl někdo z jeho nejbližších příbuzných či přátel řešen pro podezření ze spáchání trestného činu. Vždy se jednalo o trestný čin krádeže. Nikdo z těchto osob nebyl pravomocně odsouzen. U mužů ve věkové kategorii 35-45 let byly zjištěny tyto skutečnosti. Nikdo z těchto mužů nespáchal trestný čin, nepodílel se na trestné činnosti a nikdy nebyl ve vězení. 8 (20%) mužů spáchalo přestupek v provozu na pozemních komunikacích. Jednalo se o přestupek naměřené vysoké rychlosti v obci. 4 (10%) muži zavinili dopravní nehodu z důvodu nepřizpůsobení se situaci na komunikaci. Vždy šlo pouze o majetkovou škodu, nikdo z dalších účastníků nehody nebyl zraněn. 8 (20%) mužů se stalo účastníkem dopravní nehody, kdy došlo k pochybení na straně jiného řidiče z důvodu rychlosti. Vždy šlo pouze o škodu majetku, nikdo z těchto účastníků nebyl zraněn. 4 (10%) muži uvedli, že byl někdo z příbuzných řešen pro spáchání trestného činu. Vždy se jednalo o majetkové újmy na straně zaměstnavatele dotyčných osob. Nikdo z těchto osob nebyl pravomocně odsouzen.

### **3. Drogy**

Zde byla uvedena pouze jedna klíčová otázka, na kterou respondenti odpovídali. Užil/a jste někdy nelegální drogu? Pokud ano, uveďte detaily ke všem níže uvedeným možnostem. Uveďte kolikrát a kdy naposledy. Zde jsou uvedeny nejčastěji používané drogy, mezi něž jsou řazeny marihuana, extáze, lysohlávky, pervitin, kokain, heroin, LSD, hašiš, opium, amfetamin, barbituráty a anabolika. 20 (50 %) žen uvedlo, že v minulosti vyzkoušelo marihuanu, jednalo se o zkušenost na střední či vysoké škole a všechny ženy z uvedeného vzorku se shodly na tom, že šlo spíše o zvědavost. Muži ve věkové kategorii 35-45 let zaznamenali zkušenost s marihuanou a anaboliky. 12 (30 %) mužů uvedlo, že v minulosti vyzkoušelo marihuanu, jednalo se převážně o zkušenost na vysoké škole, všichni shodně uvedli, že jde o záležitost starší 10 let. 8 (20 %) mužů uvedlo zkušenost s anaboliky, jednalo se o podpůrné prostředky na cvičení, kdy tito muži byli vystaveni dlouhodobě vysoké fyzické zátěži a tyto prostředky jim pomáhali k vybudování větší svalové hmotě a celkově lepší fyzické připravenosti z důvodu pracovního nasazení. Ve věkové kategorii 25-35 let uvedlo 20 (50 %) mužů opětovnou zkušenost s marihuanou, kdy tuto drogu konzumovali na večírcích nebo při různých akcích (koncerty, zábavy apod.). Všichni uvedli, že jde o zkušenost starší 5 let, 4 (10 %) muži uvedli, že vyzkoušeli extázi. Vedla je k tomu účast na velkých tanečních akcích doma i v zahraničí. 4 (10 %) muži uvedli svou zkušenost s anaboliky. Hlavním důvodem byla jejich snaha o zlepšení fyzických parametrů a s tím spojené přijetí ke speciálním, armádním složkám. 80 (100 %) mužů napříč věkovými kategoriemi shodně uvedlo, že nikdy neměli zkušenost s tzv. tvrdými drogami.

### **4. Alkohol**

Zde bylo zásadní, aby respondenti uvedli volnou formou svůj vztah a zkušenosti s požíváním alkoholických nápojů. Otázky zněly, zda někdy požili alkoholické nápoje v pracovní době a zda někdy řídili motorové vozidlo pod vlivem alkoholických nápojů. Všechny ženy uvedly, že zkušenost s alkoholem mají. 20 (50 %) žen uvedlo, že alkohol pije příležitostně, ve smyslu

minimálně 2 skleniček během víkendu s rodinou, příbuznými nebo přáteli. 4 (10 %) ženy uvedly, že vypijí s manželem zhruba láhev vína týdně a při rodinných oslavách několikrát v roce požívají i tvrdý alkohol. 4 (10 %) ženy uvedly, že o víkendu popíjejí s rodinou výhradně tvrdý alkohol, ale pouze v malém množství. 12 (30 %) žen uvedlo, že alkohol popíjejí maximálně jednou za měsíc při rodinných sešlostech. Všechny ženy shodně uvedly, že nikdy nepožily alkohol v pracovní době. 4 (10 %) ženy uvedly, že řídili motorové vozidlo po akci, kde popíjeli alkohol, domnívali se, že uplynula dostatečná doba na to, aby v případě zastavení policejní hlídkou nadýchaly, ale všechny se shodly, že by pravděpodobně zbytkový alkohol v jejich krvi objeven byl. U mužů ve věkové kategorii 25-35 let bylo zjištěno, že rovněž mají všichni bohaté zkušenosti s požíváním alkoholických nápojů. 32 (80 %) mužů uvádí, že alkohol příležitostně popíjejí při rodinných oslavách, sportovních přenosech, přímo na sportovních utkáních nebo při firemních událostech. 8 (20 %) mužů uvádí, že pivo popíjí minimálně 3x týdně. Tuto konzumaci provádí buď doma, nebo v restauračních zařízeních. 8 (20%) mužů uvádí, že požili alkohol v pracovní době, uvedli, že šlo o různé spontánní akce při narození dětí, narozenin kolegů a kolegyn a vzhledem k tomu, že šlo pouze o nepatrné množství alkoholu, byly tyto akce ze strany vedení firmy tolerovány. 8 (20%) mužů uvedlo, že někdy řídili motorové vozidlo pod vlivem alkoholických nápojů. Ve všech případech se jednalo o různé akce konané mimo město a neochota zůstat na daném místě do rána. Všichni shodně uvedli, že nikdy nebyli zastaveni policejní hlídkou. U mužů ve věkové kategorii 35-45 let byly zjištěno, že 36 (90%) mužů má zkušenost s požíváním alkoholických nápojů a 4 (10%) muži jsou skutečně abstinenti, kteří kdysi měli zkušenost s alkoholem, ale jedná se o záležitost více jak 20 let starou. 18 (45%) těchto mužů popíjí alkohol pravidelně, buď v kruhu rodinném, nebo s kolegy a přáteli v restauračních zařízením minimálně dvakrát týdně. Všichni shodně uvedli, že jsou pouze pivaři a jejich spotřeba piva se pohybuje zhruba kolem 10 piv týdně. 18 (45%) mužů uvedlo, že alkohol popíjí pravidelně v kruhu rodinném. Jde převážně o víno, které popíjejí o víkendech při rodinných setkáních nebo jen se svými partnerkami. Všichni se shodli, že jde zhruba o 2 láhve vína týdně. 12 (30%) mužů uvedlo, že někdy v minulosti řídili vozidlo pod vlivem alkoholických nápojů. Vždy šlo o zkušenost z mládí, kdy si ještě plně neuvědomovali následky svého jednání. Shodně uvedli, že se jedná o záležitost minimálně 10 let a více starou. Všichni respondenti v této věkové kategorii shodně uvedli, že minimálně jednou požili alkohol v pracovní době, vždy se jednalo o nahodilé akce typu narození dětí, narozenin kolegů, záležitost povýšení apod. Nikdo z těchto respondentů neodjížděl z práce pod vlivem alkoholu.

## **5. Finanční situace**

Při fyziodekčním vyšetření se jednalo o jednu ze stěžejních kapitol samotného výzkumu. Zde byla zkoumána současná čistá výše rodinných příjmů, bylo řešeno, zda mají respondenti i jiné příjmy než ze zaměstnání, podrobně byly zkoumány měsíční výdaje, současná výše finančních závazků, nechyběly otázky ohledně výživného, půjček, exekucí i otázky ohledně osobního bankrotu atd. 32 (80%) žen uvedlo, že nemají jiné příjmy než ze závislé činnosti. 8 (20%) žen uvedlo, že mají ještě další příjmy. Jednalo se o oblast realitního makléřství, oblast pojišťovnictví a oblast pedagogickou. 20 (50%) žen uvedlo, že jejich současná čistá výše rodinných měsíčních příjmů nepřesahuje 50 000 Kč. 12 (30%) žen uvedlo, že čistá výše rodinných příjmů se pohybuje do 70 000 Kč. 8 (20%) žen uvedlo, že se rodinné příjmy pohybují do 100 000 Kč. 20 (50%) žen uvedlo, že rodinné příjmy stačí na pokrytí rodinných výdajů. Shodně uvedli, že pokud nedostanou v práci mimořádné odměny za odvedenou práci či dokončené projekty, tak žijí tzv. od výplaty k výplatě. 12 (30%) žen uvedlo, že jsou schopny po pokrytí veškerých měsíčních výdajů ušetřit malé sumy peněz, které jsou většinou použity na malé rodinné akce, výlety, či letní a zimní dovolené. Shodně uvedli, že z ušetřených peněz jsou rovněž schopny hradit různá životní pojištění či stavební spoření. 8 (20%) žen uvedlo, že při

splacení rodinných výdajů zůstává dostatek finančních prostředků na zábavu, úspory i nenadálé výdaje. Tyto ženy rovněž uvedly, že odměňovací systém ve firmě jim několikrát do roka přinese značné finanční prostředky, které používají k investování. Všechny ženy shodně uvedli, že jsou vdané, nemají tudíž výdaje spojené s výživným. Všechny ženy se shodli, že v současnosti mají, nebo v minulosti měli nějaký druh půjčky či úvěru. 32 (80%) žen shodně uvedlo, že mají hypoteční úvěr, vždy se jednalo o částku nepřesahující 50% měsíčních příjmů. 20 (50%) žen uvedlo, že mají další spotřebitelský úvěr, jednalo se buď o finanční prostředky zapůjčené na vybavení domácnosti, automobil nebo školné pro své děti. Žádná z žen nikdy nevyhlásila osobní bankrot a žádná z žen neručí za závazky jiné osobě. 4 (10%) že uvedlo, že jim banka v posledních deseti letech odmítla poskytnout půjčku, vždy se jednalo o refinancování hypotéky, kdy by dotyčná osoba se svým měsíčním příjmem nebyla schopná hradit plnou výši měsíční splátky. Muži ve věkové kategorii 25-25 let uvedli tyto skutečnosti. 16 (40%) mužů uvádí, že jejich měsíční příjmy se pohybují do 35 000 Kč. 16 (40%) mužů uvedlo, že se jejich příjmy pohybují do 50 000 Kč a 8 (20%) mužů uvádí, že se jejich příjmy pohybují do 65000 Kč. 40 (100%) mužů uvedlo, že mají příjmy pouze ze závislé činnosti. 20 (50%) mužů uvedlo, že jejich příjmy jsou dostačující pouze na pokrytí všech měsíčních výdajů. 8 (20%) mužů uvedlo, že po pokrytí všech měsíčních výdajů ušetří menší obnosy peněz, které vydají za letní či zimní rodinné dovolené a své koníčky. 8 (20%) mužů uvedlo, že po pokrytí všech měsíčních výdajů ušetří takové obnosy peněz, které pokryjí rodinné dovolené, rekonstrukční výdaje, koníčky a malý obnos uspoří pomocí různých finančních instrumentů. 4 (10%) mužů uvádí, že jejich příjem včetně rodinných příjmů dosahuje takové výše, že pokryjí rodinné výdaje, výdaje spojené se zábavou a značnou část peněz investují, aby si zajistili klidné stáří. 8 (20%) mužů uvedlo, že platí výživné na dítě. Všichni shodně uvedli, že se jedná o částku zhruba 10 % jejich čistých měsíčních příjmů. Všichni shodně uvedli, že nikdy neměli problém s exekucí a osobním bankrotem. 4 (10%) mužů uvedlo, že ručí za závazky někomu z rodinných příslušníků, vždy se jednalo o osobu ručitele ohledně hypotečního úvěru. Všichni muži shodně uvedli, že mají nějaký hypoteční či spotřebitelský úvěr. 32 (80 %) mužů uvedlo, že mají hypoteční úvěr nepřesahující 50 % měsíčního příjmu. 20 (20%) mužů uvedlo, že mají momentálně spotřebitelský úvěr na automobil či motorku. 4 (10%) mužů uvedlo, že mají spotřebitelský úvěr na rekonstrukci bytu. 8 (20%) mužů uvedlo, že jim banka v posledních 10 letech odmítla poskytnout půjčku z důvodu nedostatečných měsíčních příjmů.

U mužů ve věkové kategorii 35-45 let byly zjištěny tyto údaje. 8 (20%) uvedlo, že jejich měsíční příjmy nepřesahují 30 000 Kč. 8 (20%) mužů uvedlo, že jejich měsíční příjmy nepřesahují 40 000 Kč. 8 (20%) mužů uvedlo, že jejich měsíční příjmy dosahují hranice 50 000 Kč. 12 (30%) mužů uvedlo jako hranici svých příjmů 60 000 Kč. 8 (10%) mužů uvedlo, že jejich měsíční příjmy přesahují hranici 60 000 Kč. 12 (30%) mužů uvedlo, že v těchto příjmech mají zahrnuty i příjmy z jiné než závislé činnosti. Jednalo se o oblasti stavebnictví, makléřství, pojišťovnictví, autodopravy a služeb. 20 (50%) mužů uvedlo, že jejich příjmy pokryjí veškeré měsíční výdaje a nejsou schopni ušetřit žádné další finanční prostředky. 8 (20%) mužů uvedlo, že po pokrytí všech měsíčních výdajů jsou schopni ušetřit menší finanční částky sloužící k pokrytí koníčků a rodinných dovolených a všichni tito muži shodně uvedli, že mají finanční prostředky uložené na stavebním spoření. 8 (20%) mužů uvedlo, že po pokrytí veškerých finančních výdajů jsou schopni ušetřené peníze vložit na spořicí účty pro sebe a pro děti, pokryt rodinné dovolené, koníčky a drobné nenadálé výdaje. 4 (10%) mužů uvedlo, že po pokrytí veškerých výdajů značné finanční prostředky vkládají do investičních nástrojů, které je dovedou k zajištěnému stáří. 12 (30%) mužů uvedlo, že platí výživné a jeho výše se pohybuje do 20% jejich měsíčních příjmů. 40 (100%) mužů uvedlo, že v minulosti měli, nebo v současné době mají půjčku či hypoteční úvěr. Tito muži shodně uvedli, že hypoteční úvěr nepřesahuje 40 % jejich měsíčních příjmů a spotřebitelské úvěry nepřesahují 20 % měsíčních příjmů.



Všichni muži shodně uvedli, že na ně nikdy nebyla vyhlášena v minulosti či současnosti exekuce, ani nebyli nuceni na svou osobu vyhlásit osobní bankrot. 8 (20%) mužů uvedlo, že ručí za závazky jiné osobě, vždy se jednalo hypoteční úvěr blízkého rodinného příslušníka. 8 (20%) mužů uvedlo, že jim někdy v minulosti odmítla poskytnout bankovní instituce úvěr. Všichni se shodli, že se jednalo o situaci, kdy nedokázali doložit dostatečný měsíční příjem k pokrytí svých závazků.

Tato oblast otázek je značně obsáhlá a vzhledem ke struktuře otázek, kde u některých oblastí jsou vyžadovány značné podrobnosti k jednotlivým odpovědím, došlo k tomu, že po vyplnění dotazníku se osoba vyšetřovatele ještě hlouběji a obšírněji dotazovala jednotlivých respondentů na detaily některých finančních oblastí, které byly v jejich dotazníku vyplněny. Důležitou roli v tomto momentě hrál roli časový harmonogram sloužící k vyplnění dotazníku. Vzhledem k tomu, že nejprve respondent podstoupil fyziodekční vyšetření na polygrafu, kde byly získány pouze dichotomní odpovědi, musel následně u všech otázek, kde zaznamenal kladné odpovědi popisovat detaily a následně byly tyto odpovědi ještě rozšířeny po konzultaci s vyšetřovatelem. Z tohoto je patrné, že vždy se jednalo o velice náročný a několik hodin trvající proces u každého respondenta.

## **6. Extremismus**

V této oblasti byli jednotliví respondenti dotazováni, zda jsou členy nějakého hnutí směřujícího k potlačení práv a svobod člověka. Měli se vyjádřit, zda mají nějakou vazbu na osobu příslušnou k takovému hnutí a zde sami nejsou členy nějaké extrémistické organizace. Zda se nezúčastnili někdy nějaké akce pořádané extrémistickou organizací a zda takové organizace nějaký způsobem (materiálně či finančně) nepodporovali či nepodporují. 40 (100%) žen uvedlo, že nemají žádnou zkušenost s extrémistickými organizacemi, ani nemají nikoho ve svém okolí, kdo byl členem těchto organizací. U mužů ve věkové kategorii 25-35 let bylo zjištěno, že 36 (90%) mužů nikdy nebylo členy nějakého hnutí směřujícího k potlačení práv a svobod člověka a nemají nikoho ve svém okolí, kdo by byl členem takového hnutí. 4 (10%) muži uvedli, že byli po krátkou dobu členy jistého pravicového hnutí, které potlačovalo práva arabských menšin v České republice. Všichni shodně uvedli, že se jedná o záležitost starší 5 let. Tito muži do této organizace přinesli i jisté finanční prostředky v řádech nižších tisíců korun. Shodně uvedli, že v době svého působení v této organizaci se často objevovali na společných akcích organizovaných těmito hnutími. U mužů ve věkové kategorii 35-45 let byly zjištěny tyto skutečnosti. 32 (80%) mužů nikdo nebylo členy nějakého hnutí či organizace potlačující práva a svobody člověka ani nemají nikoho ve svém okolí, kdo by měl vazby na tyto organizace či hnutí. 8 (20%) mužů uvedlo, že byli po nějakou dobu členy takových organizací. Jednalo se organizace potlačující práva arabských menšin v ČR a hnutí bojujícím proti romským spoluobčanům. 4 (10%) muži uvedli, že se jednalo o období jejich dospívání, kdy k tomu sváděla situace ve městech, ve kterých vyrůstali a byli pohlceni způsobem života a jistou formou protestu proti těmto menšinám. 4 (10%) mužů uvedlo, že je v jisté době pohltila situace ohledně migrace v Evropě a to způsobilo, že krátce působili v organizacích zaměřujících se na potlačování práv arabských menšin v ČR.

### **3.3 Vyhodnocení procesu vyšetření**

Po ukončení celého procesu fyziodekčního vyšetření s jednotlivými respondenty, byly jednotlivé dotazníky zpracovány řídicím pracovníkem do takové formy, kdy došlo k rozdělení odpovědí podle jednotlivých kategorií. Každá odpověď byla vyjádřena procentuálně, aby bylo vždy zřejmé, jaké procento respondentů spadá do dané kategorie odpovědí. K takto



zpracovaným dotazníkům byl řídicím pracovníkem napsán odborný posudek, kde se řídicí pracovník detailně vyjadřuje k tomu, zda má být dotyčnému respondentovi umožněno dále pokračovat v procesu výběrového řízení, nebo bude proces výběrového řízení s dotyčným respondentem pro nepřekonatelné překážky zjištěné během vyšetření okamžitě zastaven.

## 1. Pracovní kariéra

- 100 % (40) žen nikdy nemělo problém s příchody a odchody do zaměstnání a nikdy nebyly požádány, aby ukončily pracovní poměr
- 90 % (36) žen nikdy nezpůsobilo svému zaměstnavateli finanční újmu, 10 % (4) žen uvedlo škodu na majetku způsobenou provozem vozidla, tato škoda byla uhrazena ze soukromých pojistek
- 100 % (40) žen nikdy neokradlo svého zaměstnavatele a nikdy nezneužilo firemní informace
- 80 % (32) žen uvedlo, že ve svých CV nikdy nelhalo
- 20 % (8) žen uvedlo, že lhalo ve svém CV, aby se zalíbili budoucímu zaměstnavateli
- 20 % (8) žen se setkalo s obtěžováním ze strany kolegů i ze strany nadřízeného
- 30 % (12) žen uvedlo, že se setkalo v zaměstnání s šikanou ze strany kolegů či kolegyně
- 10 % (4) žen uvedlo, že měli dlouhodobé problémy se svým nadřízeným kvůli plnění svých úkolů
- 40 % (16) žen uvedlo, že se setkaly s drobnými problémy při nástupu do zaměstnání, kdy si musely zvyknout na pracovní tempo, problematiku a časové plnění jednotlivých úkolů
- U mužů ve věku 35-45 let nebyl ze 100 % (40) problém s příchody a absencemi v předchozích zaměstnáních, nikdo z nich nebyl nikdy požádán, aby ukončil pracovní poměr
- 20 % (8) mužů uvedlo, že způsobilo zaměstnavateli škodu v oblasti provozu na pozemních komunikacích, 20 % (8) mužů uvedlo, že šlo o škody v oblasti majetku (oblast stavebního nářadí, jeho poškození či ztráta. 20 % (8) mužů uvedlo, že šlo o škody v oblasti výpočetní techniky. 40 % (16) mužů uvedlo, že v dosavadní kariéře nezpůsobilo zaměstnavateli žádné škody.
- 20 % (8) mužů uvedlo, že využilo interní informace k vlastnímu obohacení nebo při přechodu do nového zaměstnání
- Muži v této věkové kategorii rovněž shodně uvádějí, že nikdy neokradli svého zaměstnavatele
- 20 % (8) mužů se setkalo s šikanou na pracovišti, 20 % (8) mužů uvedlo, že se setkalo s problémy ohledně své odbornosti a kompetencí, 40 % (16) mužů uvedlo, že se setkalo s problémy u svých podřízených, kvůli názorovým střetům
- 20 % (8) mužů lhalo o své odborné kvalifikaci, vzdělání či zkušenostech
- 100 % (40) mužů uvedlo, že nikdy neokradli svého zaměstnavatele
- U mužů ve věkové kategorii 25-35 let, 50 % (20) mužů uvedlo, že přišli alespoň jednou pozdě do zaměstnání a měli alespoň jednu neomluvenou absenci, 30 % (12) mužů uvedlo, že u nich docházelo k opětovným pozdním příchodům do zaměstnání několikrát do roka a několikrát do roka měli neomluvené absence, 20 % (8) mužů uvedlo, že nikdy nepřišli pozdě do zaměstnání a nikdy neměli neomluvené absence. 10 % (4) mužů bylo požádáno, aby kvůli absencím ukončili svůj pracovní poměr.

- 50 % (20) mužů v této kategorii způsobilo škodu zaměstnavateli v oblasti provozu na pozemních komunikacích. 30 % (12) mužů způsobilo majetkové škody a pouze 20 % (8) mužů nezpůsobilo zaměstnavateli žádné škody
- 50 % (20) mužů zneužilo interní informace a podstoupilo tyto informace neoprávněné osobě, 50 % (20) mužů se k takovým informacím dostalo, ale nikdy je nezneužilo
- 20 % (8) mužů uvedlo, že bylo obětí neférového jednání ze strany zaměstnavatele, 10 % (4) mužů uvedlo, že se obohatili na úkor zaměstnavatele, 30 % (12) mužů uvedlo, že z důvodu nižšího věku lhali ve svém CV, aby působili důvěryhodnějším dojmem.
- 30 % (12) mužů uvedlo, že z důvodu nižšího věku se stali obětí šikany, 20 % (8) mužů uvedlo, že mělo výrazně rozdílné názory se svým nadřízeným. 20 % (8) mužů mělo problémy z důvodů pracovních schopností. 10 % (4) mužů uvedlo, že mělo románek se svou kolegyní a poté měli problémy na pracovišti. 20 % (8) mužů uvedlo, že někdy zažili rozpory na pracovišti se svými kolegy, ale vše se v krátké době vyřešilo a dále tyto záležitosti nenarušovali pracovní atmosféru.

Blokem získaných informací ohledně pracovních kariér jednotlivých respondentů byly zjištěny nejen podstatné detaily týkající se přístupu k pracovnímu procesu jednotlivých uchazečů, ale bylo umožněno odhalit hlavní výhody využití polygrafu. Na základě použití detektoru lži byly zjištěny detaily ohledně krádeží na půdě zaměstnavatele, tyto informace by při běžném přijímacím pohovoru nebyl psycholog schopen ověřit, pomocí detektoru by byla lež okamžitě odhalena, rovněž zneužití informací, které posloužili k vlastnímu obohacení respondentů, byly zjistitelné pouze na základě chemických procesů v těle člověka a psycholog by nebyl schopen tyto skutečnosti ověřit.

## **2. Protiprávní jednání a bezúhonnost**

- 100 % (40) žen shodně uvedlo, že nikdy nespáchali trestný čin ani se nepodíleli na trestné činnosti, žádná z nich tudíž nikdy nebyla ve vězení. 20 % (8) žen uvedlo, že byly řešeny ze spáchání přestupku v provozu, 10 % (4) žen uvedlo, že bylo řešeno za rychlost a 10 % (4) žen bylo řešeno za způsobilost vozidla
- 10 % (4) žen bylo řešeno ze spáchání dopravní nehody, nedodržená vzdálenost, vždy šlo pouze o škodu na majetku druhé osoby. 10 % (4) žen uvedlo, že byl někdo z jejich příbuzných řešen pro podezření z trestného činu, vždy šlo o škody na majetku zaměstnavatele
- 25-35 let muži uvedli, že nikdo z nich nespáchal trestný čin, nebyl pravomocně odsouzen a nebyl uvězněn, 30 % (12) mužů uvedlo, že někdy v minulosti spáchali přestupek, vždy šlo o provoz na pozemních komunikacích a problémy s rychlostí, 10 % (4) mužů bylo přímými účastníky dopravní nehody, kterou zavinili, vždy šlo pouze o škodu na majetku, 10 % (4) mužů bylo účastníky nehody, kterou nezavinili, vždy šlo o nedodržení vzdálenosti mezi vozidly, 20 % (8) mužů uvedlo, že byl někdo z jeho nejbližších příbuzných či přátel řešen pro podezření ze spáchání trestného činu. Vždy se jednalo o trestný čin krádeže, nikdo nebyl pravomocně odsouzen.
- U mužů ve věku 35-45 let nikdo nespáchal trestný čin, nepodílel se na trestné činnosti a nikdy nebyl ve vězení. 20 % (8) mužů spáchalo přestupek při provozu na pozemních komunikacích – rychlost v obci. 10 % (4) mužů zavinili dopravní nehodu nepřizpůsobení se provozu na komunikacích. Vždy šlo pouze o majetkovou škodu. 20 % (8) mužů bylo u nezaviněné nehody – rychlost. Vždy šlo pouze o škodu na majetku.

10 % (4) mužů uvedlo, že bylo někdy obviněno pro spáchání trestného činu. Vždy šlo o majetkové újmy na straně zaměstnavatele, nikdo nebyl pravomocně odsouzen.

V oblasti protiprávního jednání byly zjištěny detaily ohledně trestných činů a přestupků jednotlivých respondentů u jejich vlastní osoby i nejbližších příbuzných. Opět zde musí být vyzdvížena nezastupitelná role detektoru lži, díky kterému bylo zjištěno, že dotyčný přestupek skutečně spáchal. Vzhledem k tomu, že valná většina přestupků je v běžném životě řešena na místě, byla by při pohovoru s psychologem tato skutečnost ze strany respondenta považována za vyřízenou a tudíž utajena, při fyziodetekčním vyšetření je tato skutečnost vždy dotyčným respondentem přiznána nebo detektorem odhalena. Podobným případem jsou přestupky či trestné činy v rodině, které jsou při běžném pohovoru nezjistitelné, ale během vyšetření byly odhaleny.

### **3. Drogy**

- 50 % (20) žen uvedlo, že v minulosti vyzkoušelo marihuanu, jednalo se o zkušenosti na střední či vysoké škole, všechny ženy se shodly, že šlo spíše o zvědavost.
- Muži 35-45 let uvedli, že 30 % (12) z nich vyzkoušelo marihuanu, vysoká škola, záležitost starší 10 let. 20 % (8) mužů uvedlo zkušenost s anaboliky, jednalo se o podpůrné prostředky na cvičení kvůli pracovnímu nasazení.
- Muži ve věku 25-35 let uvedli, že 50 % (20) má opětovnou zkušenost s marihuanou, drogu konzumovali na večírcích, koncertech, zábavách i práci. Všichni uvedli, že jde o zkušenost starší 5 let. 10 % (4) mužů uvedlo, že vyzkoušeli extázi. Na tanečních akcích doma i v zahraničí. 10 % (4) uvedlo svou zkušenost s anaboliky, zlepšení fyzických parametrů kvůli přijetí ke speciálním armádním složkám. 100 % (40) mužů uvedlo napříč věkovými kategoriemi, že nikdy nemělo zkušenost s tvrdými drogami.

Oblast drog je jednou ze zásadních oblastí, která byla při procesu výběrového řízení k bezpečnostním složkám zkoumána. Při běžném pohovoru s psychologem by mohla být respondenty většina informací kvůli lepšímu renomé utajena. Pomocí detektoru lži byla u většiny respondentů zjištěna zkušenost s marihuanou, byla zjištěna i poslední zkušenost s drogou, a dokonce bylo zjištěno, že někteří respondenti vyzkoušeli marihuanu i v práci. To jsou neoddiskutovatelné výhody fyziodetekčního vyšetření.

### **4. Alkohol**

- 50 % žen uvedlo, že alkohol pije příležitostně, ve smyslu 2 skleniček během víkendu s rodinou. 10 % žen uvedlo, že vypijí s manželem zhruba láhev vína týdně a při rodinných oslavách několikrát v roce pijí i tvrdý alkohol. 10 % žen uvedlo, že o víkendu pijí s rodinou výhradně tvrdý alkohol, ale pouze v malém množství. 30 % žen uvedlo, že alkohol popíjejí maximálně jednou za měsíc v malém množství. Všechny ženy shodně uvedly, že nikdy nepily alkohol v pracovní době. 10 % žen uvedlo, že řídili motorové vozidlo po akci, kde popíjeli alkohol a domnívali se, že uplynula dostatečná doba na to, aby v případě zastavení policejní hlídkou nenadýchaly, ale všechny se shodly, že zbytkový alkohol v krvi pravděpodobně měli.

- U mužů 25-35 let bylo zjištěno, že 80 % mužů popíjí alkohol příležitostně při rodinných oslavách, sportovních přenosech, přímo na sportovních utkáních nebo při firemních událostech. 20 % mužů uvádí, že pivo popíjí minimálně 3x týdně. Tuto konzumaci provádí buď doma, nebo v restauračních zařízeních. 20 % mužů uvádí, že požili alkohol v pracovní době, uvedli, že šlo o spontánní akce při narození dětí, narozenin kolegů a kolegyň, vždy šlo o nepatrné množství alkoholu, tyto akce byly vždy ze strany vedení firmy tolerovány. 20 % mužů uvedlo, že někdy řídili motorové vozidlo pod vlivem alkoholických nápojů. Ve všech případech se jednalo o akce konané mimo město a neochota zůstat na daném místě do rána. Nikdo z nich nebyl zastaven policejní hlídkou.
- U mužů ve věkové kategorii 35-45 let bylo zjištěno, že 90 % mužů má zkušenost s požíváním alkoholických nápojů, 10 % mužů jsou abstinenti, kteří kdysi měli zkušenost s alkoholem, ale jedná se o záležitost více jak 20 let starou. 45 % mužů popíjí alkohol pravidelně, buď v kruhu rodinném, nebo s kolegy a přáteli v restauračních zařízeních minimálně dvakrát týdně. Všichni shodně uvedli, že jsou pouze pivaři a jejich spotřeba piva se pohybuje zhruba kolem 10 piv týdně. 45 % mužů uvedlo, že alkohol popíjejí pravidelně v kruhu rodinném. Jde převážně o víno, které popíjejí o víkendech při rodinných setkáních nebo jen se svými partnerkami. Všichni se shodli, že jde zhruba 2 láhve vína týdně. 30 % mužů uvedlo, že někdy v minulosti řídili vozidlo pod vlivem alkoholických nápojů. Vždy šlo o zkušenost z mládí, kdy si ještě neuvědomovali následky svých jednání. Shodli se, že šlo o záležitost minimálně 10 let starou. Všichni respondenti požili alkohol v pracovní době, vždy se jednalo o nahodilé akce narození dětí, narozenin, záležitosti povýšení apod. Nikdo z těchto respondentů neodjížděl z práce pod vlivem alkoholu.

Alkohol je nedílnou součástí běžného života lidí. Tato oblast je z tohoto důvodu velice pečlivě zkoumána a vyhodnocována. Hlavním důvodem je množství speciálních pracovních pozic, které se u bezpečnostních složek nacházejí. Odpovědi uvedené respondenty při běžném pohovoru s psychologem nebo řídicím pracovníkem by pro potřeby vedoucích pracovníků těchto pozic nebyly dostatečné z důvodu velkého množství zatajených informací jednotlivých respondentů. Výhodou použití polygrafu bylo přesné zjištění, kdy jednotliví respondenti alkohol požívají, v jakém množství a zda někdy alkohol popíjeli v zaměstnání. Rovněž přiznané informace respondentů, že někdy řídili vozidlo pod vlivem alkoholu, je při běžném rozhovoru v podstatě nezjistitelná.

## 5. Finanční situace

- 80 % žen uvedlo, že má příjmy ze závislé činnosti, 20 % z nich uvedlo, že má příjmy i z jiných činností, jednalo se o oblast realitního makléřství, oblast pojišťovnictví a oblast pedagogickou. 50 % uvedlo, že mají rodinné příjmy do 50 000 Kč, 30 % žen uvedlo, že rodinná výše příjmů se pohybuje do 70 000 Kč, 20 % žen uvedlo, že se jejich rodinné příjmy pohybují do 100 000 Kč. 50 % žen uvedlo, že rodinné příjmy stačí na pokrytí rodinných výdajů. Shodně uvedli, že pokud nedostanou v práci mimořádné odměny za odvedenou práci či dokončené projekty, tak žijí tzv. od výplaty k výplatě. 30 % žen uvedlo, že jsou schopny pokrýt měsíční výdaje a ušetřit malé sumy peněz, které jsou většinou použity na malé rodinné akce, výlety či letní a zimní dovolené. 20 % žen uvedlo, že po zaplacení veškerých měsíčních výdajů jim zůstává dostatek finančních prostředků na zábavu, úspory i nenadálé výdaje. Shodně uvedli, že odměňovací systém ve firmě jim několikrát do roka přinese značné finanční prostředky, které používají

k investování. Všechny ženy byly vdané, nemají tudíž výdaje spojené s výživným. Všechny ženy uvedly, že měli v minulosti či v současné době mají nějaký druh půjčky či úvěru. 80 % žen uvedlo, že mají hypoteční úvěr, vždy se jednalo o částku nepřesahující 50 % měsíčních příjmů. 50 % žen uvedlo, že má další spotřebitelský úvěr. Žádná z žen nevyhlásila nikdy na svou osobu osobní bankrot, ani neručí za závazky jiné osobě. 10 % z nich uvedlo, že jim banka v posledních deseti letech odmítla poskytnout půjčku, vždy se jednalo o refinancování hypotéky, kde byl problém s výší měsíčního příjmu žadatelky.

- Muži ve věkové kategorii 25-35 let uvedli, že 40 % z nich má měsíční příjmy do 35000 Kč, 40 % z nich uvedlo, že se jejich příjmy pohybují do 50000 Kč a 20 % z nich uvedlo, že mají příjmy do 65000 Kč, 100 % mužů uvedlo, že mají příjmy pouze ze závislé činnosti. 50 % mužů uvedlo, že jejich příjmy jsou dostačující pouze na pokrytí měsíčních výdajů. 20 % z nich uvedlo, že po pokrytí měsíčních výdajů ušetří menší obnosy peněz, které vydají za dovolené či koníčky. 20 % mužů uvedlo, že po pokrytí měsíčních výdajů, ušetří i na dovolené, rekonstrukční výdaje, koníčky a malé obnosy peněz uspoří pomocí různých finančních instrumentů. 10 % mužů uvádí, že jejich příjem včetně rodinných příjmů dosahuje takové výše, že pokryjí rodinné výdaje, výdaje spojené se zábavou a značnou část peněz investují, aby si zajistili klidné stáří. 20 % mužů uvedlo, že platí výživné na dítě. Všichni se shodli, že jde o částku zhruba ve výši 10 % měsíčních příjmů. Všichni shodně uvedli, že nikdy neměli problém s exekucí a osobním bankrotem. 10 % mužů uvedlo, že ručí za závazky někomu z rodinných příslušníků, vždy se jednalo o hypoteční úvěr. Všichni muži uvedli, že mají nějaký hypoteční či spotřebitelský úvěr. 80 % mužů uvedlo, že mají hypoteční úvěr nepřesahující svou splátkou 50 % měsíčního příjmu. 20 % mužů uvedlo, že mají momentálně spotřebitelský úvěr na automobil či motorku. 10 % mužů uvedlo, že mají spotřebitelský úvěr na rekonstrukci bytu. 20 % mužů uvedlo, že jim banka v posledních letech odmítla poskytnout půjčku z důvodu nedostatečných měsíčních příjmů.
- U mužů ve věkové kategorii 35-45 let bylo zjištěno, že 20 % z nich má příjmy do 30000 Kč, 20 % z nich má měsíční příjmy do 40000 Kč, 20 % z nich má příjmy do 50000 Kč. 30 % z nich má měsíční příjmy do 60000 Kč, 30 % z nich uvedlo, že v těchto příjmech jsou i příjmy z jiné činnosti než ze závislé činnosti. Jednalo se o oblasti stavebnictví, makléřství, pojišťovnictví, autodopravy a služeb. 50 % uvedlo, že jejich příjmy pokryjí rodinné výdaje a nejsou schopni ušetřit žádné další prostředky, 20 % mužů uvedlo, že po pokrytí měsíčních výdajů jsou schopni ušetřit menší finanční částky sloužící k pokrytí koníčků a rodinných dovolených a všichni tito muži mají finanční prostředky uložené na stavebním spoření. 20 % mužů uvedlo, že pokryjí měsíční výdaje a další peníze jsou schopni uložit na spořicí účty pro sebe a pro děti, pokrýt rodinné dovolené, koníčky a drobné nenadálé výdaje. 10 % mužů uvedlo, že po pokrytí měsíčních výdajů značné finanční prostředky vkládají do investičních nástrojů, které je dovedou k zajištěnému stáří. 30 % mužů uvedlo, že platí výživné a jeho výše se pohybuje do 20 % měsíčních příjmů. 100 % mužů uvedlo, že v minulosti měli, nebo v současné době mají půjčku či úvěr. Shodně uvedli, že hypoteční úvěr nepřesahuje 40 % jejich měsíčních příjmů a spotřebitelské úvěry nepřesahují 20 % měsíčních příjmů. Všichni muži shodně uvedli, že na ně v minulosti nebyla vyhlášena exekuce, ani nebyli nuceni

vyhlásit osobní bankrot. 20 % mužů uvedlo, že ručí za závazky blízké osobě, vždy se jednalo o hypoteční úvěr blízkého rodinného příslušníka. 20 % mužů uvedlo, že jim banka v minulosti odmítla poskytnout úvěr, kdy nedokázali doložit dostatečný příjem k pokrytí všech svých měsíčních závazků.

Tato oblast je pro bezpečnostní složky velmi zásadní, protože na základě letitých zkušeností je dokázáno, že přijatelná finanční situace je pro podávání adekvátního pracovního výkonu zcela zásadní. Zásadní role polygrafu zde spočívá v jeho potlačení lživosti o finanční situaci respondentů, jejich vztahu k finančním nástrojům, půjčkám a závazkům ve prospěch třetích osob. Při běžném pohovoru by byl respondent často dotazován pouze na výši platu a na to, zda považuje svou finanční situaci za uspokojivou, zde díky použití polygrafu a jeho přednosti zjistit lživé informace, byly získány velice podrobné informace vytvářející kompletní finanční obraz jednotlivých respondentů.

## 6. Extremismus

- 100 % žen uvedlo, že nemá zkušenost s extrémistickými organizacemi, ani nemají nikoho ve svém okolí, kdo by byl členem těchto organizací.
- Muži ve věkové kategorii 25-35 let uvedli, že 90 % z nich nikdy nebylo členy nějakého hnutí směřujícího k potlačení práv a svobod člověka, ani nemají nikoho ve svém okolí, kdo by byl členem takového hnutí. 10 % mužů uvedlo, že byli po krátkou dobu členy jistého pravicového hnutí, které potlačovalo práva arabských menšin v ČR. Všichni shodně uvedli, že se jednalo o záležitost starší 5 let. Tito muži do této organizace přinesli i jisté finanční prostředky v řádech nižších tisíců korun. V době svého působení v této organizaci se často objevovali na společenských akcích organizovaných těmito hnutími.
- U mužů ve věkové kategorii 35-45 let bylo zjištěno, že 80 % nikdy nebylo členy nějakého hnutí či organizace potlačující práva a svobody člověka, ani nemají nikoho takového ve svém okolí. 20 % mužů uvedlo, že byli po nějakou dobu členy takových organizací. Jednalo se o organizace potlačující práva arabských menšin v ČR a hnutí bojující proti romským spoluobčanům. 10 % mužů uvedlo, že se jednalo o období jejich dospívání, kdy k tomu sváděla situace ve městech, ve kterých vyrůstali a byli pohlceni způsobem života a jistou formou protestu proti těmto menšinám. 10 % mužů uvedlo, že je v jisté době pohltila situace ohledně migrace v Evropě a to způsobilo, že krátce působili v organizacích zaměřujících se na potlačování práv arabských menšin v ČR.

Vzhledem k tomu, že jde o výběrové řízení k bezpečnostním složkám, jde o oblast, která je zcela zásadní. V minulosti docházelo v této oblasti pouze k běžnému šetření ze strany psychologa, které vedlo k neuspokojivým výsledkům, protože odpovědi na tyto otázky bývaly ze strany respondentů z pochopitelného důvodu utajeny. Díky dnešnímu modernějšímu přístupu a využití polygrafu je již v samotném počátku zjištěna příslušnost nebo minulé působnost respondentů uvnitř nežádoucích skupin a tím je již na samotném začátku nastaven přístup k těmto respondentům.

### 3.4 Návrhy a doporučení

Na základě uvedených informací, které byly získány ze souhrnných otázek jednotlivých oblastí v průběhu fyziodetekčního vyšetření a následného zkoumání odborným pracovníkem vplynuly tyto návrhy a doporučení, které by mohly kvalitu a samotný proces fyziodetekčního vyšetření posunout na vyšší úroveň.

V oblasti pracovních kariér byly díky využití polygrafu získány velmi cenné informace týkající se vztahu jednotlivých respondentů vůči předchozím zaměstnavatelům. Vzhledem k tomu, že přístroj je primárně nastaven na to, aby odhalil lživost respondentů a tato oblast je se svým souborem otázek velmi citlivá a detektor lži, který pracuje na bázi zkoumání chemických procesů v lidském těle a velice dobře detekuje jakékoliv pochybnosti se domnívám, že při správně nastaveném souboru otázek, který by měl ovšem oproti našemu vzorku otázek obsáhnout mnohem širší spektrum dotazů zabývajících se předchozí kariérou jednotlivých respondentů, již není potřeba pro tuto problematiku vyvíjet další specifické aktivity v podobě dalších rozhovorů s psychology nebo vedoucími pracovníky organizace. V tomto případě proces fyziodetekčního vyšetření spolehlivě odhalí a vysvětlí veškeré zákonitosti týkající se této oblasti. V současné době se pracuje na zapojení dalších veličin, které budou lživost jednotlivých respondentů stále spolehlivěji potírat a bude narůstat důvěryhodnost opírající se o chemické procesy probíhající v lidské těle.

V oblasti protiprávního jednání bylo zjištěno mnoho užitečných detailů ohledně trestných činů a přestupků samotných respondentů nebo jejich nejbližších příbuzných. I v tomto případě sehrál polygraf svou nezastupitelnou roli při prokázání lživosti v odpovědích jednotlivých respondentů. V současné době je praxe taková, leč je to zvláštní, že řídicí pracovník nemá k dispozici podklady týkající se trestní bezúhonnosti jednotlivých respondentů. Navrhuji proto, aby byl řídicí pracovník odborného pracoviště nejprve podrobně obeznámen se situací ohledně trestní bezúhonnosti jednotlivých respondentů, která bude spočívat v tom, že v první fázi získá podklad o trestní bezúhonnosti jednotlivých žadatelů, který bude v případě jakéhokoliv zjištěného nálezu doplněn o podrobnosti týkající se jednotlivých přestupků či trestných činů daného žadatele. Na základě těchto podkladů bude poté řídicím pracovníkem sestaven sumář otázek, který bude přesně korespondovat se situací každého respondenta. V dnešní době stále ještě není zakotvena bližší spolupráce mezi fyziodetekčním pracovištěm bezpečnostních složek a orgány činnými v trestním řízení, leč to zákon umožňuje. V nastavení užší spolupráce mezi těmito složkami vidím hlavní potenciál pro zvýšení kvality vyšetřovacího procesu.

Fyziodetekčním procesem v oblasti drog byly zjištěny informace, které jsou k vytvoření psychologického obrazu jednotlivých žadatelů zcela zásadní. Pokud bychom v této oblasti chtěli dosáhnout ještě lepších výsledků, tak se domnívám, že jde o jednu z oblastí, kde by měl být přímo během vyšetřovacího procesu přítomen psychologický pracovník, který bude již od samého počátku vyšetřovacího procesu zkoumat nonverbální i verbální projevy každého respondenta. Tím by po ukončení vyšetřovacího procesu bylo docíleno toho, že by detektor odstranil lživé odpovědi a byl by okamžitě vytvořen psychologický profil ze strany psychologa, který by dokázal posoudit závažnost minulých či současných jednání jednotlivých respondentů v této oblasti a na základě konzultace s řídicím pracovníkem fyziodetekčního pracoviště by byl vytvořen posudek o další cestě každého respondenta. Toto je zatím spíše přáním budoucnosti. Fyziodetekční pracoviště a psychologické pracoviště jsou momentálně dvě nezávislé instituce,

kde zatím ještě není vzájemná spolupráce na takové úrovni, aby ve své podstatě dokázali fungovat jako jeden aparát při procesu výběrového řízení.

Oblast alkoholu byla pomocí procesu fyziodetekčního vyšetření řádně prozkoumána. Zjištění, jakým způsobem jednotliví respondenti s alkoholem ve svém životě nakládali či nakládají je nenahraditelné a v mnoha ohledech psychologem nezjistitelné a tudíž neposouditelné. V této oblasti navrhuji rozšířit tým odborných pracovníků přihlížejících procesu fyziodetekčního vyšetření o osobu vedoucího pracovníka dané obsazované pozice. Odborný pracovník dohlížející na samotné vyšetření polygrafem by díky odstranění elementu lživosti vytvořil takový rámec otázek, který by dokázal obecně posoudit roli alkoholu v životě jednotlivých respondentů. Psycholog by dokázal odborně posoudit skutečný vztah a přístup k alkoholu každého respondenta a vedoucí pracovník dané obsazované pracovní pozice by posoudil, zda se mu daný uchazeč na danou pozici hodí. Jde zejména o to, že i u bezpečnostních složek jsou pozice, kde dochází při různých jednáních ke konfrontaci s alkoholem a pro vedoucího pracovníka je důležité zjistit, jak bude daný respondent v těchto chvílích reagovat a jaké bude jeho chování, na kterém budou mnohdy závislé výsledky jednotlivých jednání. Využití tohoto trojúhelníku je zatím pouze v rovině teorie, ale v budoucnosti by měl být tento trojúhelník stěžejním prvkem každého vyšetření.

Role polygrafu při samotném vyšetření spočívala v potlačení lživosti o finanční situaci respondentů, jejich vztahu k finančním nástrojům, půjčkám a závazkům ve prospěch třetích osob. Díky tomuto vyšetření mohl být vytvořen finanční obraz každého respondenta a odborný úsudek vyšetřujícího pracovníka k finanční situaci každého uchazeče. Vzhledem k tomu, že u bezpečnostních složek figurují kontrolní sekce, které mají možnost zjistit ekonomickou situaci jakékoliv osoby pohybující se u bezpečnostních složek, nové uchazeče nevyjímaje, což se v současné době ovšem neděje. Kontrolní finanční orgány v současné době nezkontrolují nové žadatele, protože jim to již personální kapacita této sekce neumožňuje. Tato situace je již ve fázi řešení a stavy těchto sekcí by se měli v budoucnosti výrazně navyšovat. Navrhuji proto úzké propojení těchto sekcí, kdy na základě požadavku fyziodetekčního pracoviště by byl dopředu vytvořen finanční obraz každého žadatele a odborný pracovník by na polygrafu již zkoumal každého žadatele spíše z psychologického hlediska a otázky by vytvářel tak, aby mohl být vytvořen dokonalý finanční profil každého uchazeče.

Oblast extremismu je ve vztahu k bezpečnostním složkám velice důležitá, proto byla polygrafem zkoumána a zjištěné údaje o minulých či současných působeních jednotlivých respondentů uvnitř těchto skupin jsou naprosto nedocenitelné. V této oblasti navrhuji zásadní změnu v přístupu k tomuto vyšetření. Tato změna by spočívala v tom, že procesu fyziodetekčního vyšetření by se přímo účastnil odborník na oblast terorismu a extremismu, těmito odborníky dnešní bezpečnostní složky disponují a jejich odborný pohled vzhledem k jejich mnohaletým zkušenostem je nedocenitelný. Stále častěji se totiž setkáváme s tím, že respondenti jsou nebo byli příslušníky extrémistických, pravicových či jiných uskupení a pracovník fyziodetekčního pracoviště není ze své pozice schopen odborně posoudit, zda minulé či současné chování respondentů je ještě akceptovatelné do takové míry, aby mohl tento respondent nastoupit na pozici u bezpečnostních složek.



## 4 Závěr

Tématem práce bylo využití Polygrafu při výběru osob k bezpečnostním složkám ČR, v našem případě k armádě České republiky s cílem zjistit, jaké jsou výhody a nevýhody polygrafu v procesu výběrového řízení. Cílem práce bylo zhodnotit, zda výhody využití polygrafu převažují nad nevýhodami, zjistit, zda použití této metody v procesu výběrového řízení skutečně zásadní měrou přispívá k tomu, že na základě dotazovaných informací osobního charakteru, jsme schopni cestou fyziodetekčního vyšetření vytvořit kompletní psychologický profil uchazeče o zaměstnání.

Velkou výhodou tohoto procesu je vedení odborným pracovníkem. Tento pracovník před samotným působením na tomto pracovišti absolvuje četná velmi náročná školení týkající se polygrafického přístroje v ČR i v zahraničí. Tento pracovník je ve své podstatě vyškolený psycholog, který letitými zkušenostmi skládá otázky v dotazníku tak, aby samotný proces vyšetření skutečně obsáhl širokou oblast života jednotlivých respondentů a mohlo skutečně dojít k vytvoření uceleného psychologického profilu respondenta. I když je prokázáno, že vzhledem k vývoji polygrafických přístrojů stále není možné tvrdit, že pravda bude vždy na 100 % odhalena, můžeme díky dnešní vysoké sofistikovanosti těchto zařízení potvrdit, že pro potřeby potlačení lživosti jednotlivých respondentů je zcela dostačující. Častokrát se stane, že uchazeč o pracovní pozici v úvodním dotazníku v některých oblastech neuvádí pravdivé skutečnosti, vyšetřením na polygrafickém přístroji jsou častokrát tyto skutečnosti odhaleny a respondent je nucen vše uvést na pravou míru. Polygrafický přístroj je postaven na bázi dichotomních odpovědí (ANO/NE), zásadní výhodou je v tom, že v poměrně krátkém čase, jsou zjištěny odpovědi z mnoha oblastí a díky následnému doplnění podrobností týkajících se kladných odpovědí je tak poměrně věrně vytvořen obraz každého respondenta. Je nutné však rovněž uvést, že jakákoliv fyzická zátěž, například běh, cviky, ovlivňuje měření. Hodnoty fyziologických projevů jsou automaticky zvýšené. Pokud by hodnoty byly již na začátku měření zvýšené, nebyla by získána taková reakce, která by byla potřebná a nebylo by možné detektovat stresovou reakci či lživou odpověď. Měření je rovněž ovlivňováno nemocí, například když se uchazeč léčí s vysokým tlakem, špatným prokrvením a ucpáním cév, nebo má nějaké onemocnění oběhového systému (srdeční poruchy). Nikotin, alkohol i kofein také ovlivňují měření. Nikotin působí vazokonstrikčně (zúžuje cévy) a alkohol, kofein vazodilatačně (roztahuje cévy), tím dochází ke změně tlaku. Využití detektoru lži je ovšem neustále zdokonalováno, přičemž konkrétně kooperace přístroje s hlasovým analyzátozem úroveň vyšetření posunula zase o úroveň výše. Dále se také rozšiřují možnosti měření a zaznamenávání nových veličin, které mohou v budoucnu doplnit stávajících 5 v praxi měřených fyziologických projevů. Cílem bylo objasnit výhody na nevýhody polygrafu v procesu výběrového řízení k bezpečnostním složkám a vzhledem ke zjištěným skutečnostem můžeme konstatovat, že tato nová metoda má již v současné době své nezastupitelné místo v procesu výběru nových uchazečů.

## Literatura

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada Publishing, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. Personalistika. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1

WILTON, N. Introduction to Human Resource Management. Los Angeles: Sage Publications Ltd, 2019. 632 s. ISBN 1526460157.

URBAN, Jan. Management lidských zdrojů. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

Cakirpaloglu, Panajotis. Úvod do psychologie osobnosti. Praha: Grada Publishing, 2012. 288 s. ISBN 978-80-247-4033-1

PAULÍK, K. Psychologie lidské odolnosti. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2959-6

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8

ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014. 240 s. ISBN 978-80-247-5212-9

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7

BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2016. 558 s. ISBN 978-80-7261-430-1

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. Základy podnikání. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5

ARNOLD, J., RANDALL, R. Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace. Trans-Atlantic Publications, Inc., 2016. 808 s. ISBN 978-1292063409

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kolektiv. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5

KOLÁŘ, R. Lékařská diagnostická technika. Brno: VUT v Brně, 2006. 92 s. Fakulta elektrotechniky a komunikačních technologií.

## Internetové zdroje

Ekg. kvalitne [online]. 2010 [cit. 2012-05-24]. PŘEHLED SVODŮ UŽÍVANÝCH V EKG. Dostupné z <http://www.ekg.kvalitne.cz>

Biopac Systems, Inc [online]. 2008 [cit. 2012-05-24]. Dostupné z <http://www.biopac.com>

## **Seznam Příloh**

Příloha I – Dotazník fyziodetekčního procesu

## **Přílohy**

### **Příloha I – Dotazník fyziodetekčního procesu**

#### **1. Pracovní kariéra**

Byl s Vámi někdy ukončen pracovní poměr ze strany zaměstnavatele pro porušení pracovní kázně? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Pokud bychom zkontaktovali Vašeho posledního nebo současného zaměstnavatele ohledně Vaší docházky za poslední rok, sdělil by nám, že jste:

- Měl neschválený pozdní příchod?
- Měl neschválenou absenci?
- Byl upozorněn na pozdní příchod?
- Byl požádán, abyste ukončil pracovní/služební poměr?
- Způsobil škodu zaměstnavateli?
- Poskytl interní informace, které jste získal v souvislosti s Vaším zaměstnáním neoprávněné osobě?
- Zneužil interní informace, které jste získal v souvislosti s Vaším zaměstnáním
- Měl interpersonální problémy?
- Byl obětí neférového jednání ze strany zaměstnavatele?
- Okradl jste někdy svého předchozího zaměstnavatele, a pokud ano, jaká byla celková výše zcizené finanční hotovosti nebo zcizených věcí?
- Lhal jste někdy svým zaměstnavatelům o svém vzdělání nebo předchozí praxi?

#### **2. Protiprávní jednání, bezúhonnost**

Spáchal jste trestný čin? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Podílel jste se někdy na trestné činnosti jiné osoby? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Byl jste někdy šetřen orgány činnými v trestním řízení? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Byl jste někdy pravomocně odsouzen za spáchání trestného činu? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Byl jste někdy ve vězení, včetně vazby? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Byl jste někdy řešen pro spáchání přestupku? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Zavinil jste někdy dopravní nehodu? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Byl nebo je někdo z Vašich příbuzných nebo nejbližších přátel a známých řešen pro podezření ze spáchání trestného činu? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Máte nějakou vazbu na kriminálně závadové osoby? Pokud ano, uveďte podrobnosti

### **3. Drogy**

Užil jste někdy nelegální drogu?

Pokud ano, uveďte detaily ke všem níže uvedeným možnostem. Uveďte kolikrát a kdy naposledy:

- Marihuana
- Extáze
- Lysohlávka
- Pervitin
- Kokain
- Heroin
- LSD
- Hašiš
- Opium
- Amfetamin
- Barbituráty
- Anabolika

Jakou nejvyšší částku jste zaplatili za ilegální drogu?

Kdy naposledy jste zakoupil ilegální drogu, jaký druh, množství a za jakou částku?

Podílel jste se někdy na prodeji nelegálních drog? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Podílel jste se někdy na výrobě, převozu, uchování nebo pašování nelegálních drog? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Jste ochotný podstoupit test na přítomnost drog ve Vašem těle?

### **4. Alkohol**

Popište volnou formou svůj vztah a zkušenosti s požíváním alkoholických nápojů

Požil jste někdy alkoholické nápoje v pracovní době? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Řídil jste někdy motorové vozidlo pod vlivem alkoholických nápojů? Pokud ano, uveďte podrobnosti

### **5. Finanční situace**

Jaká je současná čistá výše Vašich, resp. rodinných měsíčních příjmů?

Máte nějaké jiné příjmy než ze zaměstnání nebo z podnikatelské činnosti? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Jaká je současná čistá výše Vašich, resp. rodinných měsíčních výdajů?

Jaká je výše Vašich současných finančních závazků? Uveďte všechny své věřitele, důvod závazku, současnou výši závazku a měsíční splátku

Platíte nějaké výživné? Pokud ano, na koho a jakou měsíční splátku?

Vzal jste si někdy půjčku, abyste uhradil závazky z předchozích půjček? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Byla na Vás někdy soudem nařízena exekuce? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Vyhlásil jste někdy osobní bankrot? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Ručíte za závazky jiné osobě? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Odmítla Vám nějaká banka či jiná finanční instituce v posledních deseti letech poskytnout půjčku? Pokud ano, uveďte podrobnosti

## **6. Extremismus**

Jste členem nějakého hnutí směřujícího k potlačení práv a svobod člověka?

Máte nějakou vazbu na osobu příslušnou k takovému hnutí? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Jste členem nějaké extremistické organizace?

Máte nějakou vazbu na osobu příslušnou k takové organizaci? Pokud ano, uveďte podrobnosti

Zúčastnil jste se někdy nějaké akce pořádané extremistickou organizací?

Podpořil jste nějaký způsobem (finančně, materiální podporou nebo organizačně) extremistickou organizaci? Pokud ano, uveďte podrobnosti