

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

**Nové trendy výběru zaměstnanců a analýza výběrového řízení vybrané
organizace**

Bc. Tereza Ondráčková

**Diplomová práce
2014**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza Ondráčková**
Osobní číslo: **E12536**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Nové trendy výběru zaměstnanců a analýza výběrového řízení
vybrané organizace**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je charakteristika problematiky získávání zaměstnanců s akcentem na nové trendy v oblasti výběru zaměstnanců a analýza výběrového řízení na Městské policii v Hradci Králové.

Zásady:

- Základní pojmy řízení lidských zdrojů.
- Charakteristika nových trendů v oblasti výběru zaměstnanců.
- Analýza výběrového řízení ve vybrané organizaci.
- Zhodnocení využití nových trendů a návrh doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resources management practice. 11. vydání. London, United Kingdom: Kogan Page, 2009, 1062 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, 856s. ISBN 80-247-D469-2.

DAFT, R. L., MARCIS, D. Understanding Management. London: Hartcourt College Publishers, 2001, 606s.,ISBN 0-03-031816-5.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, 559s. ISBN 978-80-7400-347-9

SNELL, A. S. a kol. Managing Human Resources. Cengage Learning, 2012, 832s. ISBN 978-1111532826

WALKER, A. J. a kol. Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.



Vedoucí diplomové práce:

Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 6. 2014

Tereza Ondráčková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za její odborné vedení a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala Městské policii Hradce Králové za spolupráci a poskytnuté informace a v neposlední řadě mé rodině a blízkým za podporu.

ANOTACE

Práce je zaměřena na jednu z nejdůležitějších částí řízení lidských zdrojů a to na zisk, příjem a výběr zaměstnanců městské policie Hradce Králové. Práce se zabývá všeobecnou problematikou a novými trendy vyskytujícími se v dané oblasti. Cílem práce je analýza poznatků v praxi na konkrétním subjektu.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů – výběrové řízení – výběr zaměstnanců – podnik

TITLE

New trends in employees' selection and analysis of selection procedure of chosen organization.

ANNOTATION

The thesis focuses on one of the most important parts of the Human Resources Management like recruiting, hiring and selecting of employees of the Municipal Police of Hradec Králové. The thesis does not only deal with general issues, but also with new trends occurring in the section. The aim of this thesis is perform the analysis of knowledge in practice in a particular subject.

KEYWORDS

human resource management – tender – selection of employees – enterprise

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 PERSONALISTIKA.....	11
1.1 PERSONALNI PRACE A JEDNOTLIVE PERSONALNI ČINNOSTI.....	11
1.2 STANDARDNÍ METODY VYBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	14
2 NOVÉ TRENDY V OBLASTI VYBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	17
2.1 ASSESSMENT CENTRE.....	18
2.1.1 <i>Techniky používané v Assessment centru</i>	22
2.1.2 <i>Průběh AC</i>	23
2.1.3 <i>Porovnání AC a jiných metod hodnocení lidí</i>	25
2.1.4 <i>Výhody a nevýhody Assessment centra</i>	28
2.1.5 <i>Konkrétní případ využití Assessment centra</i>	30
2.2 PSYCHODIAGNOSTICKE METODY.....	31
2.2.1 <i>Výkonnostní a schopnostní testy</i>	32
2.2.2 <i>Osobnostní testy a dotazníky</i>	33
2.2.3 <i>Projektivní metody</i>	33
2.3 ON-LINE POHOVOR - VIDEO DOTAZNÍK.....	35
2.4 AKTIVNI VYHLEDAVANI ZAMĚSTNANCŮ.....	37
3 MĚSTSKÁ POLICIE HRADEC KRÁLOVÉ.....	42
4 ANALÝZA VYBĚROVÉHO ŘÍZENÍ MĚSTSKÉ POLICIE HK.....	46
4.1 PRVNÍ FAZE VYBĚRU BUDOUCÍCH STRAŽNÍKŮ - INZERAT.....	46
4.2 DRUHÁ FAZE VYBĚRU BUDOUCÍCH STRAŽNÍKŮ - FYZICKÉ TESTY.....	48
4.3 TŘETÍ FAZE VYBĚRU BUDOUCÍCH STRAŽNÍKŮ - ÚSTNÍ POHOVOR.....	53
4.4 ČTVRTÁ FAZE VYBĚRU BUDOUCÍCH STRAŽNÍKŮ - PSYCHODIAGNOSTICKE VYŠETŘENÍ PSYCHOLOGA.....	54
4.5 PÁTÁ FAZE VYBĚRU BUDOUCÍCH STRAŽNÍKŮ - FINÁLNÍ VYBĚR.....	55
4.6 PŘIJÍMANÍ PRACOVNÍKŮ.....	55
4.7 SKOLENĚNÍ VE ŠKOLICÍCH STŘEDISCÍCH MĚSTSKÉ POLICIE.....	56
4.8 ZAČLENĚNÍ STRAŽNÍKA DO PRACOVNÍHO PROCESU.....	58
4.9 UKONČENÍ PRACOVNĚ PRAVNÍHO VZTAHU K OBCI.....	59
4.10 VYBĚROVÉ ŘÍZENÍ V ROCE 2014.....	59
5 ZHODNOCENÍ VYUŽITÍ NOVÝCH TRENDŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ VEDOUCÍ KE ZLEPŠENÍ.....	61
ZÁVĚR.....	69
POUŽITÁ LITERATURA.....	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	74

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání jednotlivých možností využití AC.....	20
Tabulka 2: Porovnání Assessment centra s rozhovorem	26
Tabulka 3: Porovnání Assessment centra s individuálním psychologickým vyšetřením	27
Tabulka 4: Porovnání Assessment centra s psychodiagnostickými metodami	27
Tabulka 5: Bodové hodnocení člunkového běhu 4x10 m.....	49
Tabulka 6: Bodové hodnocení vzporu ležmo - kliku	50
Tabulka 7: Bodové hodnocení celomotorického testu CMT.....	51
Tabulka 8: Bodové hodnocení běhu na 1000 metrů.....	52

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Počet registrovaných uživatelů LinkedIn v čase.....	39
Obrázek 2: Zobrazení obvodů 1, 2, 3 městské policie na mapě Hradce Králové	43
Obrázek 3: Organizační struktura Městské policie Hradce Králové	45

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AC Assessment centrum

MPHK Městská policie Hradec Králové

ÚVOD

Soudobé řízení lidských zdrojů jako takové, zdůrazňuje význam člověka ve smyslu nejcenějšího kapitálu každé organizace. Jsou to právě vlastnosti a schopnosti člověka, co představují předpoklad nezbytný pro úspěch organizace. A právě personální činnost výběru zaměstnanců slouží k tomu, aby dokázala vlastnosti a schopnosti člověka odhalit a efektivně využít.

Cílem výběru zaměstnanců (výběrového řízení) je vybrat ty nejvhodnější zaměstnance na konkrétní pracovní místo, aby bylo docíleno toho, že organizace bude mít ve správné době, správné lidi na správných místech. Tohoto cíle je možné dosáhnout pomocí několika kroků. Prvním z nich je fáze získávání zaměstnanců, kdy je smyslem přilákat dostatečně velké množství vhodných uchazečů. Organizace si musí zvolit vhodný způsob inzerce či prezentace volného pracovního místa, aby zasáhla co nejvíce uchazečů. Druhým krokem je zvolit vhodnou výběrovou metodu či kombinaci metod tak, aby dokázala ověřit všechny potřebné požadavky pracovního místa a vybrala nejvhodnějšího kandidáta. Metod výběru zaměstnanců je nepřeberné množství a stále se objevují nové, inovativní způsoby výběru zaměstnanců, které k nám přicházejí ze všech koutů světa. Dalším krokem je správná organizace a aplikace výběrové metody, tedy samotná realizace výběrového řízení. Tento proces výběru zaměstnanců není nikterak jednoduchý a v mnohých případech vyžaduje velikou pozornost a přítomnost odborníků. Bývá nejenom časově, ale i finančně náročný. A jelikož jsou lidé výrazným článkem v organizaci a jejich práce přispívá ke konkurenceschopnosti firmy a dosahování vytyčených cílů, neměly by organizace otázku personalistiky (především výběrového řízení) podceňovat.

Cílem diplomové práce je analýza a následná deskripce výběrového řízení, jako jedné z nejdůležitějších složek řízení lidských zdrojů. Dále zaměření se na nové trendy v souvislosti s výběrem zaměstnanců a jejich následná komparace ve zvolené organizaci. Součástí cíle je případné navržení doporučení, které by mohly vést ke zlepšení výběrového řízení v organizaci.

Analýza výběrového řízení a nových trendů je provedena na Městské policii Hradce Králové.

Aby byl cíl diplomové práce splněn, je text rozdělen na čtyři části. První část se týká oblasti personalistiky jako takové. Pro účely práce obsahuje definici klíčových pojmů a popis klasických, nejčastěji využívaných druhů výběrových metod. Druhá část práce se věnuje

novým trendům v dané oblasti a to z teoretického hlediska. Třetí část práce je zaměřena na praktickou stránku věci, kdy analyzuje výběrové řízení u Městské policie Hradec Králové. Tato analýza je provedena na základě rozhovoru s inspektorem přímého výkonu služby strážníků městské policie, který dříve zastával funkci velitele operačního střediska. Závěrečná část práce představuje navržené možnosti doporučení, které by výběrové řízení mohly dovést k dokonalosti a bezchybnému procesu.

1 PERSONALISTIKA

Kapitola je rozdělena na dvě části, kdy první z nich obsahuje klíčové pojmy (slovní spojení), které úzce souvisí s vybraným tématem diplomové práce „Nové trendy výběru zaměstnanců a analýza výběrového řízení vybrané organizace“. Mezi hlavní pojmy patří personální práce a jednotlivé personální činnosti. Druhá část věnuje pozornost klasickým a oblíbeným druhům používaných metod výběru zaměstnanců. Tyto metody jsou uvedeny záměrně, aby je bylo možné porovnat s novými trendy a utvořit si představu o tom, jak nová doba přejí inovacím a novým způsobům, jak vybrat nejvhodnějšího zaměstnance, například za pomoci moderní techniky.

1.1 Personální práce a jednotlivé personální činnosti

Personální práce, popřípadě personalistika je jednou z částí řízení organizace, zaměřující se na činnosti v souvislosti s člověkem a jeho pracovním procesem. Obecně tato činnost zahrnuje v první řadě získávání, formování a organizování činnosti pracovníků. V druhé řadě se snaží o využití jejich schopností a dovedností k prospěchu celé firmy. Zaměřuje se na jejich výkony a výsledky práce, způsoby chování či morálku. Dále se personální práce zajímá o vztah pracovníků nejenom k jejich vykonávané práci, ale i ke spolupracovníkům a organizaci jako celku. V neposlední řadě je důležité zmínit, že zájem personální práce je zaměřen i na osobní uspokojení zaměstnanců z jejich vykonané práce. Mezi poslední činnosti personální práce spadá i snaha o personální rozvoj a sociální rozvoj zaměstnanců. [14]

Všem těmto obecně uvedeným činnostem, které tvoří základ personální práce a představují její výkonnou část, odpovídá konkrétní personální činnost. Tyto personální činnosti bývají v některých literaturách označovány spíše jako funkce či služby, a stejně tak bývají i z části odlišné. Následující výčet sedmi základních personálních činností byl převzat z knihy „Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky“ Josefa Koubka [14]:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání nových pracovníků,
- rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,

- hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků.

Pokud bude společnost vykonávat tyto personální činnosti správně a s plným nasazením, měla by dojít k požadovanému cíli:

„Mít ve správné době, správné lidi, na správných místech [29].“

Vytváření a analýza pracovních míst je založena nejenom na definici činností, které by měly být při práci vykonávány, ale i pravomocí a odpovědností s činnostmi bezprostředně související. Následně by mělo probíhat spojení těchto činností, pravomocí a odpovědností do tvorby konkrétních pracovních míst a jejich specifikace - tvorba popisu jednotlivých pracovních pozic. [14] Na základě vytvořeného popisu pracovních míst by měla být společnost schopna utvořit si představu o ideálních pracovnících, kteří by měli pracovní pozice zastávat. [4]

Personální plánování lze zjednodušeně popsat jako plánování potřeb pracovníků. Josef Koubek ve své knize rozvádí tuto definici následovně: „Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou [14].“

Získávání pracovníků je personální činnost jejíž hlavním úkolem je zajistit přilákání dostatečného množství vhodných uchazečů na vytvořená volná pracovní místa. Uchazeči by měli odpovídat profilu ideálního pracovníka na vybrané pracovní místo. Celý proces získávání pracovníků se snaží organizace vykonávat s přiměřenými náklady a v nejkratším čase. Přilákání uchazečů je závislé na přípravě a zveřejnění informací o volných pracovních pozicích. Společnost musí zvolit vhodný způsob a místo zveřejnění inzerátu. Stejně tak je důležité vybrat vhodné dokumenty, které bude od uchazečů požadovat. Kromě životopisu a průvodního dopisu se může jednat o výpis z rejstříku trestů, potravinářský průkaz, doklady o ukončení studia, reference apod. [12]

Ve chvíli, kdy je fáze získávání pracovníků ukončena a společnost má již nashromážděno dostatečné množství materiálů o uchazečích, zahajuje fázi výběru zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, základním pravidlem celého procesu je „vybrat konkrétního člověka pro konkrétní místo v podniku [29].“ Z toho plyne, že hlavním úkolem fáze výběru zaměstnanců je rozpoznat, který uchazeč nejlépe vyhovuje požadavkům příslušného pracovního místa a tedy nejlépe odpovídá profilu ideálního pracovníka pro danou pozici. Samotné fázi výběru

nových pracovníků předchází fáze předvýběru. Smyslem této fáze je analýza nashromážděných materiálů od uchazečů s cílem vytipovat užší skupinu z nich a tu poté pozvat k výběrovému řízení. [4] Tato analýza může o uchazeči mnohé napovědět. Uvedeným vzděláním, praxí a dovednostmi v životopisu dokáží personalisté určit, zda je uchazeč způsobilý danou práci vykonávat. Dále jsou schopni odhadnout, zda uchazeč zapadne do pracovního kolektivu a to na základě průvodního dopisu a doplňujících dat z dokumentů, které si od uchazečů vyžádali. V neposlední řadě jsou personalisté schopni identifikovat, zda se uchazeč o nabízenou práci skutečně zajímá či nikoliv. Po analýze by měla mít společnost k dispozici užší seznam kandidátů, které si pozve na již zmíněné výběrové řízení. [4] Toto výběrové řízení probíhá za pomoci nejrůznějších druhů metod a způsobů, o kterých je řeč v druhé části této kapitoly.

Jakmile má společnost vybrána nového pracovníka z řad uchazečů, který přijal nabídku pracovní pozice, nastává fáze přijímání pracovníků. Tato fáze představuje řadu nezbytných kroků. V první řadě především sepsání odpovídajícího typu pracovní smlouvy a její podepsání. V druhé řadě obeznámení nového pracovníka s právy a povinnostmi, které bezprostředně vyplývají ze vzniklého pracovního poměru. Po těchto aktivitách by měl být pracovník zařazen do evidence zaměstnanců dané organizace a uveden na pracoviště, kde by měl být seznámen s ostatními pracovníky a tedy jeho novými kolegy, nadřízenými apod. Po zavedení pracovníka na jeho nové pracoviště, kde bude v následující době vykonávat svoji činnost, mu je přiděleno a předáno nezbytné zařízení potřebné k výkonu jeho práce a stejně tak i první pracovní činnosti a úkoly. [14]

Rozmístování pracovníků je prováděno s cílem optimalizovat vztah mezi pracovníkem, jeho prací a pracovním místem. Kromě toho se organizace snaží o optimální využívání pracovních schopností a dovedností jedinců. Přesnou definici rozmístování pracovníků lze opět nalézt v knize Josefa Koubka [14], který uvádí, že: „rozmístování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy, čímž lze dosáhnout zlepšení individuálního, týmového i celood organizačního pracovního výkonu [14].“ V podstatě existují dvě formy mobility pracovníků a to vnitropodniková, která znamená přemístování zaměstnanců v rámci podniku a vnější mobilita, kterou představuje ukončení pracovního poměru.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků „představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností

(pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace [4].“ Hlavním důvodem, proč organizace vzdělává své zaměstnance je snaha zvýšit popřípadě zdokonalit jejich kvalifikaci a dosáhnout tak lepšího pracovního výkonu jednotlivců a tím zvýšit produktivitu celé organizace.

Hodnocení zaměstnanců představuje sociální a komunikační proces. [3] Podstatou hodnocení pracovníků je potřeba organizace vědět, jak její pracovníci vykonávají své přidělené úkoly a jak jsou schopni přispívat ke zvyšování konkurenceschopnosti firmy na trhu, dobré reputaci a vytyčeným cílům organizace. Hodnocení zaměstnanců probíhá ve třech fázích. První z nich je identifikace toho, jak pracovník vykonává svoji práci. Zaměstnavatelé berou v úvahu nejenom jejich výkon, ale i chování a přístup ke spolupracovníkům a ostatním osobám, se kterými se během výkonu své práce setkávají. Po této identifikaci by mělo dojít k informování jednotlivých pracovníků o získaných výsledcích. Pokud je výkon zaměstnance shledán nevyhovujícím, mělo by dojít k hledání cest vedoucích ke zlepšení výkonu zaměstnanců. [12]

Odměňování pracovníků nepředstavuje pouze mzdu či plat, který organizace poskytuje svým pracovníkům za odvedenou práci, ale i formy typu povýšení, formální uznání v podobě pochvaly či zaměstnanecké výhody. Některé formy odměňování mohou mít podobu vnějších či vnitřních odměn. Vnější odměny jsou zastoupeny hmatatelnými věcmi či okolnostmi, jako je vybavení kanceláře, přidělení mobilního telefonu, počítače, služebního vozu apod. Oproti tomu vnitřní odměny by měly představovat určité „pozitivní pocity“, tedy spokojenost zaměstnance s vykonanou prací a se sebou samotným. [14]

Všechny tyto personální činnosti, bez kterých by výběr zaměstnanců nemohl být dotažen do zdárného konce, na sebe bezprostředně navazují a jedna bez druhé by nemohly správně fungovat. Z toho důvodu je důležité, aby organizace žádnou z fází nikterak nepodcenily.

1.2 Standardní metody výběru zaměstnanců

Každá organizace a její personální oddělení a personalisté, pokud jimi společnost disponuje, má svůj vlastní osobitý přístup a postup, pomocí něhož se snaží vybrat ty nejvhodnější budoucí pracovníky. K tomuto osobitému postupu využívají organizace nejrůznější druhy výběrových metod. Následující text obsahuje výčet a charakteristiku základních metod využívaných k výběru zaměstnanců. Tyto metody reprezentuje dotazník, analýza životopisu, osobní pohovor tří forem (nestrukturovaný, polostrukturovaný, strukturovaný), ukázka práce a zkoumání referencí. Jako okrajové metody, které se v České

republike prakticky již nevyužívají, lze uvést grafologii (využívanou spíše jen ve Francii), v Americe využívaný, avšak kritizovaný polygraf (detektor lži) či dokonce drogové testy. [14]

První z metod výběru zaměstnanců je osobní dotazník. Využívá se s cílem získat potřebné informace o uchazečích. Společnosti si buď dotazníky vytváří sami, či si je nechávají vytvořit specializovanými organizacemi. V zásadě existují dvě varianty dotazníků. Tou první je dotazník zaměřující se na holá fakta. Druhou variantou je otevřený dotazník, který poskytuje možnost dotazovaným podrobněji se rozepsat ohledně jejich zkušeností a skutečností týkající se například jejich pracovní kariéry či praxe, zahraničních cestách, silných a slabých stránek, zálib a zájmů velmi detailně. [14]

Analýzu životopisu využívá v dnešní době prakticky každá organizace, která vybírá nové zaměstnance. Ve většině případů představuje analýza spíše fázi předvýběru zaměstnanců. Tedy zúžení přihlášeného počtu uchazečů na menší skupinu, odpovídající požadavkům pracovního místa o které mají zájem. Personalisté, či jiné oprávněné osoby se při zkoumání životopisu soustřeďují v první řadě na dosažené vzdělání a praxi uchazečů. Samotný životopis a k němu připojený průvodní dopis však dokáží mnohé napovědět i o samotné osobnosti uchazeče. [14]

Výběrový osobní pohovor je považován za nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců a zároveň je díky tomu i nejpoužívanější metodou. Aby byl pohovor dostatečně validní, musí být velmi dobře připraven. Jak již bylo zmíněno, pohovor má tři formy. První formou je nestrukturovaný pohovor. Někdy též označovaný jako volně plynoucí. Tato forma pohovoru nemá žádnou přípravu. Obsah, tedy témata hovoru i časový rozvrh je tvořen během samotného průběhu pohovoru. V některých případech hrozí, že rozhovor sklouzne k tématům, které bezprostředně nesouvisí s požadavky pracovního místa. Problém této formy je nemožnost srovnat jednotlivé uchazeče, jelikož rozhovory bývají navzájem od sebe odlišné. Naopak výhodou může být možnost získat o uchazeči pozoruhodné informace sloužící k lepšímu zhodnocení osobnosti uchazeče. Opakem nestrukturovaného pohovoru je pohovor strukturovaný, tedy standardizovaný. Přípravě je věnována značná pozornost. Témata k hovoru, otázky i časový rozvrh jsou předem naplánovány. Všem uchazečům o zaměstnání jsou položeny stejné otázky a je pro ně vymezeno stejné časové rozmezí. Na rozdíl od nestrukturovaného pohovoru umožňuje tato forma srovnatelnost mezi jednotlivými účastníky. Poslední formou, která kombinuje určité prvky prvních dvou pohovorů, je polostrukturovaný pohovor. Jeho jedna část je strukturovaná a druhá nikoliv. Ovšem pro obě části je pevně vymezen časový rozvrh a cíle, kterých je třeba dosáhnout. [14]

Ukázka práce spočívá v předvedení dovedností a schopností, které společnost vyžaduje pro plnění pracovní funkce. Tato ukázka práce může mít podobu talentových zkoušek, které skládají studenti při přijímacích zkouškách na střední či vysoké školy. Může se jednat o výtvarnou činnost, účtování, předvedení práce na počítači, různé operace v programech Microsoft Office apod. Tato metoda má vysokou validitu a to především z toho důvodu, že praktickou zkouškou si společnost ověří, zda údaje uváděné v životopisu jsou pravdivé a uchazeč tak nepodává zkreslující informace o svých dovednostech či snad praxi.

Poslední standardní využívanou metodou je zkoumání referencí. Nebývá tak časté, ovšem někteří personalisté si na ní potrpí, především pokud se jedná o práci, která opravdu vyžaduje určité zkušenosti a praxi. Reference či jinak posudky bývají poskytovány předchozími zaměstnavateli, školami či osobami, které se s uchazeči osobně znají. Klíčovým pravidlem, které by mělo být vždy dodrženo na základě morálního kodexu je objektivita a pravdivost. Nejčastěji se lze s touto metodou setkat především v USA. [14]

2 NOVÉ TRENDY V OBLASTI VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

V oblasti výběru zaměstnanců se lze v poslední době setkat s určitými inovačními postupy, které souvisí s rozvojem techniky. V minulosti se lidé na nové pozice vybírali těmi nejjednoduššími způsoby, které byly v té době k dispozici. Jednalo se o výběr lidí pomocí astrologie, rozboru písma neboli grafologie či za pomoci referencí. S nimiž se v současné době již nelze setkat tak často. Od těchto způsobů se postupně začalo přecházet k nestrukturovaným pohovorům, analýze životopisných údajů a ukázkám práce až k nejlépe vypovídající metodě strukturovaného pohovoru. Ovšem velice často se lze setkat s kombinací těchto jednotlivých metod, které tak společně mají větší vypovídající schopnost. Časem se začaly objevovat i nové inovativnější způsoby výběru zaměstnanců jako Assessment centra, psychodiagnostické testy či on-line pohovory, jinak nazývané videodotazníky. Tyto způsoby výběru zaměstnanců jsou považovány za nové trendy (v rámci České republiky) proto, že přináší nový pohled na proces výběru zaměstnanců a v poslední době se s nimi uchazeči o zaměstnání setkávají stále častěji. Jsou oblíbené nejenom u personalistů, ale v určité míře i u samotných uchazečů, především co se týče videodotazníků. O čemž bude řeč v následujícím textu.

Kromě zmíněných trendů v metodách výběru zaměstnanců se lze ve světě setkat také s rozšiřujícím se trendem aktivního vyhledávání uchazečů samotnými zaměstnavateli. Hojně jsou využívány sociální sítě jako Twitter, Myspace či velice oblíbený Facebook. Twitter ani Myspace si v České republice nezískal tolik příznivců jako naopak Facebook. Světově rozšířené jsou například i LinkedIn profily nebo takzvaný Headhunting (Executive search), který lze do češtiny volně přeložit jako „lovení lebek“ či „přímé vyhledávání“. Oblibu si stále více získávají i personální agentury, se kterými se lze setkat i u nás v České republice.

Je důležité podotknout, že se nedá jednoznačně říci, který z uvedených způsobů či metod výběru zaměstnanců je nejvhodnější a tudíž, že neexistují obecně platné či snad předepsané návody toho, jak vybrat vhodného zaměstnance. Je to především způsobeno charakteristikou jednotlivých pracovních míst. Každé pracovní místo má jiná specifika a jiné požadavky, proto je pro jednu pracovní pozici vhodný strukturovaný pohovor a pro jinou naopak například psychodiagnostický test či test dovedností (praxí rozvinutá schopnost) a schopností (to, co člověk umí). Hlavním důvodem proč existuje tolik metod a způsobů výběru zaměstnanců je především to, aby se omezilo riziko přijímání nevhodných lidí. Smyslem zdlohavého procesu výběru zaměstnanců totiž není přijmout „nějaké“ zaměstnance a dát jim šanci a zkusit, zda se osvědčí, ale už na samotném začátku přijmout toho nejvhodnějšího

kandidáta, u kterého je veliký potenciál toho, že je pro danou pracovní pozici „zrozen“. V praxi se jedná o zdlouhavý proces, o zodpovězení řady otázek týkajících se nejenom charakteristiky pracovního místa, ale týkající se především kvalifikačních charakteristik uchazečů, jejich znalostí a schopností, předpokladů vhodnosti či postojů a jejich povahy. Aby se tento proces mohl zrealizovat je potřebné získat od uchazečů nepřehledné množství informací, které jsou získávány právě za pomoci jednotlivých metod a způsobů výběru zaměstnanců.

2.1 Assessment centre

Assessment centre (v americké angličtině označované jako Assessment „center“) zkráceně jako „AC“, je výraz, který se obvykle do češtiny nepřekládá. Jeho nejbližší český překlad popřípadě ekvivalent je vyjádřen jako „hodnotící středisko“ či „středisko pro hodnocení“. Což ovšem bývá trochu zavádějící a nepřesné, jelikož to vyvolává spíše určitou představu o organizaci či instituci, nikoliv o procesu, dynamickém procesu, o který se ve skutečnosti jedná. O něco lepší je použití opisu „diagnosticko-výcvikový program“, ovšem ani tento ekvivalent stále nevyjadřuje podstatu AC, proto je i v České republice používáno původní označení ovšem poněkud počeštěné a to jako Assessment centrum.

V České republice je tato metoda považována za poměrně novou, moderní metodu, kdežto ve světě je využívána již přes padesát let. Bělohávek [2] uvádí, že poprvé byla metoda AC využita pro výběr nových zaměstnanců v Michiganské Bellově centrále již před 56 lety a to v roce 1958. Od této doby se postupně šířila z Ameriky (USA) do Evropy, zejména do Velké Británie, zemí Beneluxu, nedaleké Francie a nám blízkého Německa. Začala se tak využívat stále častěji, avšak neměla žádné stanovené normy ani směrnice, či snad etická pravidla. Tato skutečnost byla napravena na 3. Mezinárodním kongresu o metodě AC, konaného v květnu 1975 v kanadském Quebecu, kde byla potřebná formální pravidla stanovena. Tato pravidla mající podobu směrnic se postupem času vyvíjela a inovovala a to až do jejich poslední edice. Tato poslední edice proběhla na 17. Mezinárodním kongresu o metodě AC v roce 1989 v Pittsburghu v USA. Jejich konkrétní podobu zachycuje příloha A této diplomové práce. [22]

Oproštěním se od překladů a ekvivalentů a zaměřením se na definici, co vlastně Assessment centrum vyjadřuje či znamená, lze nalézt velice výstižnou a stručnou definici: „AC je metoda, která využívá situačních testů k tomu, aby umožnila pozorování specifického chování účastníků [32].[32]“ Ještě více zjednodušeně řečeno se jedná o komplexní metodu založenou na určité simulaci reálných situací. Účastníci jsou během AC podrobeni řadě

situací, které se co možná nejvíce blíží situacím, se kterými by se mohli v reálném životě a především v pracovním procesu setkat. Je zkoumáno jejich chování, dovednosti, znalosti, schopnosti a další potřebné charakteristiky, které jsou hodnoceny nezávislými proškolenými pozorovateli. AC je tedy metodou určenou k hodnocení lidí.

Metoda AC je v pravém slova smyslu metodou, která kombinuje hned několik metod používaných v personálně-psychologické praxi dohromady. Aby se vůbec dalo hovořit o Assessment centru, měl by tento proces zahrnovat [23]:

- jasně formulovaná kritéria, která jsou předmětem zjištění,
- použití více druhů technik a metod,
- zkoumání účastníků v situacích, které se co nejvíce blíží reálným situacím, v nichž se zjišťovaná kritéria a charakteristiky uplatní (nejenom v současné době, ale i v budoucnosti),
- sledování a vyhodnocování chování účastníků několika vyškolenými pozorovateli,
- závěrečná zpráva o výsledcích každého účastníka musí být výsledkem všech použitých technik a metod s přihlédnutím k závěrům všech vyškolených pozorovatelů, kteří se AC zúčastnili.

Podle publikace Petra Montaga z roku 2002 [23] a stejně tak i Martina Vaculíka z roku 2010 [35] existují v zásadě tři možnosti využití metody AC. Ty se ovšem mohou vzájemně prolínat a ne vždy se může jednat čistě o jednu z nich:

- výběrové řízení - výběr zaměstnanců z externích uchazečů popřípadě se může jednat o proces povýšení v manažerské hierarchii - hlavním cílem je především zhodnotit potenciál (uchazečů o pracovní místo respektive kandidátů na povýšení) úspěšnosti na vybrané pracovní pozici,
- diagnostika osobních charakteristik, dovedností a schopností - zjištění, jakými charakteristikami pracovníci aktuálně disponují a na základě toho vytvořit návrh pro rozvoj jejich potřeb v rámci výcvikového programu „šitého na míru“ - cílem je tedy nalézt slabé ale i silné stránky a to vzhledem k požadovaným současným či budoucím pracovním kompetencím,
- vzdělávací projekt - vedoucí k týmové práci a sloužící k trénování manažerských dovedností - cílem je naučit účastníky umění týmové práce na základě skupinových cvičení a samozřejmě i novým dovednostem v rámci individuálních cvičení.

Porovnání předpokladů a požadavků na uvedené tři možné druhy využití AC je uvedeno v následující tabulce. Jelikož se tato diplomová práce zabývá výběrem zaměstnanců, je pro ni důležitý zvýrazněný sloupec.

Tabulka 1: Porovnání jednotlivých možností využití AC

Účel AC	Povýšení nebo výběr	Identifikace vzdělávacích potřeb	Rozvoj dovedností
Účastníci	zaměstnanci s vysokým potenciálem nebo uchazeči o zaměstnání	všichni dotčení zaměstnanci	všichni dotčení zaměstnanci
Pracovní činnost, která má být předem zanalyzována	činnost, která má být vykonávána nyní nebo v budoucnosti	současná nebo budoucí práce	současná nebo budoucí práce
Charakter zjišťovaných dimenzí	potenciál, charakteristické rysy	schopné rozvoje, pojmově dostatečně odlišné	trénovatelné dovednosti
Počet cvičení	málo (3-5)	mnoho (6-8)	více než jedno od každého typu
Typy cvičení	Všeobecná	podobná pracovním činnostem	příklady pracovních činností
Potřebný čas pro AC	relativně krátký (0,5-1 den)	relativně dlouhý (1,5-2 dny)	relativně dlouhý (1,5-2 dny)
Typ závěrečné zprávy	krátká, popisná	obširná, diagnostická	bezprostřední slovní informace
Důležitý výstup z AC	celkový AC	skóry z jednotlivých dimenzí	hodnocení jednotlivých chování

Zdroj: [23], [32]

Ovšem podle novější publikace z roku 2010 Martina Vaculíka [35] lze metodu AC využít i k dalším cílům personální práce a to konkrétně k:

- náboru - získání talentovaných, nadaných a motivovaných lidí,
- rozmístění či přesunu - umístění správných lidí na správná místa,
- hodnocení výkonu - nepřímé posouzení schopnosti podat pracovní výkon,
- odměňování - především poskytnutí příležitosti k osobnímu a profesnímu růstu zaměstnanců,
- propouštění - v souvislosti s reorganizací, kdy některé pracovní pozice zanikají a jiné naopak vznikají - identifikace zaměstnanců, kteří splňují či nesplňují požadované nároky pracovní pozice.

Avšak tyto personální práce nejsou hlavním záměrem diplomové práce, proto bude více pojednáno o roli Assessment centra v rámci personální činnosti výběru zaměstnanců.

Výběr zaměstnanců bývá označován za stěžejní činnost v rámci personálních činností. Aby organizace dobře fungovala, je potřebné zajistit kvalitní výběr lidí a to je třeba provádět správnou metodou. Metodou, která umožňuje identifikovat kromě dovedností a schopností uchazečů i predikci jejich budoucího pracovního výkonu. Další důležitou vlastností vhodně vybrané metody musí být i spravedlivost a smysluplnost. [35] Pokud budou mít uchazeči o pracovní pozici pocit, že způsob výběrového řízení není spravedlivý a že je některým účastníkům nadržováno, může to vyústit až do rezignace či opovržení a následné ztráty potenciálních zaměstnanců, kteří mohli do organizace přinést nové hodnoty a myšlenky k nezaplacení. Dle knihy Assessment centrum [35], která převzala myšlenku od autorů Gauler a spol. z roku 1987 [6], je právě AC označováno jako metoda, která zahrnuje veškeré zmíněné aspekty - spravedlivost, smysluplnost, schopnost identifikace dovedností a schopností a dokonce i predikci výkonů uchazečů. Nepochybně existují i jiné metody, které všechny tyto vlastnosti mají, ovšem v tuto chvíli bude řeč pouze o AC, jelikož to je předmětem zájmu. AC je označováno i jako všestranná metoda využívaná v různých odvětvích a odlišných pracovních pozicích - počínaje těmi manažerskými, přes jejich opak a to nemanadžerské, obchodní, pozice ve státní správě, v armádě a dokonce i pozice obsazované v rámci policie. [17] Stěžejním bodem je AC specifikovat pro danou oblast a konkrétní pozici a tedy analyzovat, jaký postup a jaká kombinace technik výběru zaměstnanců bude v danou chvíli tou nejúčinnější.

Assessment centrum má ovšem i několik slabých míst, lépe řečeno omezení. Sice se jedná o všestrannou metodu použitelnou prakticky kdekoli, avšak existuje i několik specifických případů, ve kterých je použití metody AC neefektivní, jelikož hlavní kritéria výběru nových pracovních sil mohou lépe ověřit jiné metody. Jedná se o tyto specifické případy, jejichž hlavními kritérii jsou [35]:

- odborné znalosti - možné ověřit za pomoci speciálních testů,
- praxe v oboru - možné ověřit za pomoci referencí v rámci kontaktů uvedených v životopise uchazeče,
- žádné dovednosti důležité pro kontakt s druhými lidmi - pozice, kterou by uchazeč obsadil nevyžaduje žádné zvláštní dovednosti v rámci kontaktu s lidmi, kterými by uchazeč disponoval.

Jak již bylo zmíněno, metoda AC je založena na simulaci reálných situací se kterými se člověk v rámci obsazené pracovní pozice může setkat. Je tedy využívána právě v rámci pracovních pozic, které jsou úzce spojeny s kontaktem a komunikací s druhými lidmi. Pro pracovní pozice nezahrnující tyto aspekty bývají, nebo spíše by měly být využívány jiné, relevantní metody.

2.1.1 Techniky používané v Assessment centru

Assessment centrum je tvořeno několika technikami, které v kombinaci tvoří ideální podmínky pro výběr těch správných zaměstnanců. Nejčastější techniky (popřípadě cvičení), které AC používá jsou [23]:

- skupinová diskuse,
- individuální či skupinové řešení problému,
- hraní rolí,
- řízený rozhovor pozorovatele s účastníkem,
- psychodiagnostické metody.

Skupinová diskuse může mít mnoho podob. Záleží na velikosti skupiny účastníků AC či na charakteru informací, které je třeba zjistit. Diskuse může být řízená či neřízená. Může obsahovat hraní rolí či nikoliv. V neposlední řadě se může jednat o diskusi bez přípravy či s předchozí přípravou. Pokud je AC využito pro výběr nových zaměstnanců, měla by být diskuse spíše řízená s hraním rolí. Podstatou je totiž zjistit, jak účastník bude reagovat

a jak se bude chovat v různých modelových situacích. Co se týče zkoumaného chování, velice často se hodnotitelé zaměřují právě na aktivitu či naopak pasivitu účastníků. Na to, zda jsou spíše dominantní a zda se dokáží s vlastním názorem prosadit či jsou naopak submisivní. Zda jsou schopni naslouchat a nevstupovat jiným do řeči, zda jsou empatičtí, jaké mají komunikační schopnosti nebo zda jsou otevření přijmout zodpovědnost za své činy či svých podřízených. [23]

Individuální nebo skupinové řešení problému slouží k hodnocení schopností jedinců nalézt ideální řešení určitého problému a zároveň ho obhájit. Stejně jako při skupinové diskusi lze v tomto případě odhalit u jedinců vůdčí schopnosti a ochotu či neochotu přebírat zodpovědnost. [23]

V případě využití techniky hraní rolí vystupují účastníci v různých rolích a situacích. Může se jednat o hraní rolí účastník - zákazník, účastník - novinář, nadřízený - podřízený apod. Co se týče situací, může se jednat například o stížnost, reklamaci, komunikaci s neodbytným či rozčileným zákazníkem či naopak přesvědčení potenciálního zákazníka o koupi či výběru nabízeného produktu. V případě výběru nových zaměstnanců do společností jako jsou call centra může toho hraní rolí probíhat i telefonicky. V tomto případě je na účastníky kladen větší nárok na vynikající komunikační dovednosti. Svoji roli může hrát ovšem i hlas účastníka, který by měl v telefonu znít příjemně. Hodnocení v tomto cvičení zahrnuje i specifické vlastnosti jako vstřícnost k zákazníkovi a schopnost jednat profesionálně. [23]

Pokud metoda Assessment centra využívá řízený rozhovor s účastníkem, je tomu tak především proto, že jeho hlavním cílem je doplnit chybějící poznatky o účastníkovi. Tyto poznatky se mohou týkat jeho zálib, motivace či postojů. Na základě toho, že hlavním účelem je doplnit poznatky, bývá rozhovor velice často zařazován na samotný konec AC. Je veden specializovaným, k tomu vycvičeným odborníkem - psychologem či personalistou a má pevnou, předem danou strukturu. [23]

Psychodiagnostické metody mají v Assessment centru spíše doplňující úlohu. Využívá se široká škála testů od standardizovaných osobnostních dotazníků, přes různé výkonnostní testy, až k testům inteligence. Podrobněji jsou psychodiagnostické metody popsány dále.

2.1.2 Průběh AC

Velmi důležité je zmínit i průběh samotného Assessment centra, tedy jak by Assessment centrum mělo probíhat. Jelikož tato diplomová práce není prioritně zaměřena pouze

na Assessment centrum, jsou jednotlivé fáze projektu AC zmíněny jen v takové míře potřebné pro účely práce.

Petr Montag ve své publikaci „Assessment centrum“ [23] uvádí celkem šest základních fází, ovšem ty jsou určeny pro Assessment centrum prováděné v rámci firmy se stávajícími zaměstnanci. Pro Assessment centrum zaměřené na výběr nových zaměstnanců jsou doporučeny pouze fáze čtyři:

- rozhodovací fáze - realizovat AC či nikoliv,
- přípravná fáze,
- realizační,
- vyhodnocení získaných údajů.

První fáze, fáze rozhodovací je v projektu zavedena především proto, že je značně finančně a časově náročná. Společnost, která chce metodu využít musí zvážit veškerá pozitiva a negativa, které by sebou zrealizování metody mohlo přinést. Je nutno zajistit větší počet pozorovatelů a dostatečně je proškolit. Použít více vybraných technik (cvičení), které byly definovány výše. Pokud navíc společnost nemá žádné zkušenosti s Assessment centrem, bylo by vhodné, aby si zajistila odbornou pomoc od některých z poradenských či konzultačních firem, které se metodou AC zabývají. Toto vše značně zvyšuje náklady na realizaci AC. Dalším důležitým bodem je čas. Společnost by se měla zamyslet, jaký časový prostor hodlá výběrovému řízení poskytnout. Zda na výběr nových zaměstnanců spěchá, či je ochotna věnovat výběrovému řízení více času, i několik dní. Doba trvání celého projektu AC závisí na použitých technikách a účelu. Při výběru nových zaměstnanců trvá celý projekt AC zahrnující všechny čtyři fáze zhruba dva dny, někdy i déle. Společnost by tedy měla provést analýzu, zda není schopna požadované výstupy získat jinou a levnější formou se stejnou vypovídající schopností. [23]

Pokud se i přes finanční a časovou náročnost rozhodne společnost Assessment centrum provést, zahájí přípravnou fázi. Obsahem této fáze je shrnutí představ a definování charakteristik budoucího obsazeného pracovního místa. V návaznosti na to definovat požadovaná specifika a vlastnosti budoucího zaměstnance, který bude danou pracovní pozici zastávat - sestavit takzvaný „ideální profil“. V dalším kroku je důležité vybrat optimální cvičení, která dopomohou k výběru adekvátního zaměstnance. Pokud se společnost rozhodne pro cvičení skupinové diskuse apod. je potřebné v této fázi vybrat vhodná témata. V neposlední řadě je důležité sestavit a proškolit tým hodnotitelů. [23]

Třetí fází je samotná realizace. Paradoxně je časově nejméně náročná oproti ostatním. Probíhat může v prostorách dané firmy či mimo ni. Uplatňují se a provedou vybraná cvičení z předchozí fáze. [23]

Poslední fází je vyhodnocení získaných údajů z realizační fáze, ve které byli uchazeči hodnoceni několika proškolenými pozorovateli. Toto hodnocení může mít škálovou podobu (přiřazení číselných hodnot například od 1 do 10) či podrobný slovní popis pozorovaného chování. Ať tak či tak, ve většině případů by mělo dojít k určitému sjednocení názorů na posuzované zúčastněné. Toto sjednocení může probíhat na základě diskuse, zprůměrování škálových hodnot či vyřazení extrémů, kdy se nejvyšší a nejnižší hodnota z hodnocení vyřadí. Po tomto kroku by měl mít tým hodnotitelů sestaven pro každého uchazeče hodnocení, které je potřebné porovnat s již vytvořeným „ideálním profilem“ z přípravné fáze. Na základě tohoto porovnání by měl tým hodnotitelů získat budoucího nového zaměstnance, který nejlépe odpovídá jejich požadavkům. Tímto Assessment centrum a fáze výběru zaměstnanců končí a společnost tak plynule přechází k fázi přijímání pracovníků. [23]

2.1.3 Porovnání AC a jiných metod hodnocení lidí

Metoda Assessment centra určená k hodnocení lidí je kombinací hned několika metod tvořící proces obsahující řadu dílčích kroků na sebe bezprostředně navazujících popřípadě konaných paralelně. Právě z tohoto důvodu je srovnání metody AC a jiných metod, sloužících k hodnocení a poznávání lidí, velice složité. Dalším problémem vznikajícím při porovnávání s jinými metodami může být nejasnost v přesně vymezených hranicích mezi jednotlivými metodami a jejich prolínání se v praxi. Například při individuálním psychologickém vyšetření mohou být využity prvky modelových situací či větší množství vyškolených posuzovatelů, nikoliv pouze jeden, jak by tomu mělo být.

Porovnání metody Assessment centra s jinými metodami hodnocení lidí je převzato z knihy „Assessment centrum“ Martina Vaculíka [35], ve které autor porovnává AC s metodami jako je vícezdrojová zpětná vazba, rozhovor, individuální assessment a psychodiagnostické metody. Pro účely této diplomové práce jsou převzaty pouze poznatky z oblasti porovnání metody AC s metodami rozhovoru (strukturovaného a situačního), individuálního psychologického vyšetření (individuálního assessmentu) a psychodiagnostickými metodami. Důvodem je fakt, že tyto tři metody jsou v zásadě předmětem praktické části této diplomové práce - tedy součástí výběrového řízení u Městské policie Hradce Králové.

Rozhovor, především strukturovaný, který má přesně stanoveno v jakém sledu za sebou jsou otázky tazatelem pokládány bývá velice často součástí Assessment centra. Jejich základní prvky jsou si velice podobné, někdy až totožné, ovšem lze mezi nimi nalézt i jeden významný rozdíl. [35] K přehlednějšímu porovnání bylo zvoleno zobrazení v rámci následující tabulky:

Tabulka 2: Porovnání Assessment centra s rozhovorem

Assessment centrum	Rozhovor (strukturovaný)
využití k náboru či výběru nových zaměstnanců, hodnocení jejich výkonu či k rozvoji jak nových tak stávajících zaměstnanců	
průběh, obsah a struktura dle předem stanovených pravidel	
tvorba poznámek tazateli	
využití více hodnotitelů	
Assessment centrum	Situační rozhovor
pořizuje vzorky chování	zjištění způsobu chování a reakce na určité konkrétní situace
východiskem je předpoklad, že budoucí chování člověka je možné odhadnout z jeho současného chování	východiskem je předpoklad, že chování člověka lze předpovídat na základě jeho záměru
HLAVNÍ ROZDÍL	
Assessment centrum	Rozhovor (strukturovaný)
základním kamenem je pozorování chování a na základě toho tvorba vzorků chování (obtížnost něco předstírat či podvádět)	tvořen výpověďmi tázaného o jeho vlastním chování a o sobě samém (dotazovaný může některé informace záměrně sdělit jinak popřípadě je úplně zamlčet)
hodnocený většinou vůbec neví, jaké chování je hodnoceno a jaké je pro hodnotitele žádoucí	

Zdroj: upraveno podle [35], [33]

Individuální psychologické vyšetření, popřípadě jinak označováno jako individuální assessment spočívá v hodnocení jednoho člověka jedním člověkem (nejčastěji psychologem). Toto vyšetření probíhá mezi „čtyřma očima“. Z názvu je zřejmé, že individuální assessment nebude mít daleko k metodě Assessment centra a to tím, že k hodnocení lidí využívá taktěž

více různých metod. [35] Součástí individuálního assessmentu mohou být osobní testy, různé testy schopností či již zmiňovaný rozhovor. Následující tabulka přehledně zobrazuje porovnání s metodou AC:

Tabulka 3: Porovnání Assessment centra s individuálním psychologickým vyšetřením

Assessment centrum	Individuální assessment
pořizuje vzorky chování	rozbor osobních vlastností, schopností a zkušeností
obsahuje modelové situace	neobsahuje modelové situace
pozorování a hodnocení větším počtem posuzovatelů	hodnocení jedním člověkem - posuzovatelem (psychologem)
výsledky hodnocení jsou závislé na diskuzi většího počtu pozorovatelů a hodnotitelů	závěrečná zpráva a hodnocení je závislé pouze na jedné osobě
průběh v rámci osobního kontaktu - posuzovatelé jsou v přímém kontaktu s hodnoceným - vidí ho	průběh nemusí být v rámci osobního kontaktu mezi „čtyřma očima“ - hodnotitel nemusí hodnoceného vidět

Zdroj: upraveno podle [35], [33]

Psychodiagnostické metody existují v zásadě dvě. Záleží na typu informací, který pomocí nich získáváme. Může se jednat o testy osobností či testy kognitivních schopností. Jejich porovnání s metodou AC uvádí následující tabulka:

Tabulka 4: Porovnání Assessment centra s psychodiagnostickými metodami

Assessment centrum	Psychodiagnostické metody
východiskem je to, že budoucí pracovní výkon a chování je závislé na současném chování jedince v daném prostředí za daných podmínek	východiskem je to, že budoucí pracovní úspěch je závislý na osobnostních vlastnostech či kognitivních schopnostech - bez ohledu na konkrétní situaci či prostředí
hodnocení je založeno na diskuzi většího počtu posuzovatelů, kteří jednají objektivně	bývají založeny na sebeuposouzení a na tom, jak každý zná sám sebe - může dojít k záměrnému zkreslení informací či naopak snaze formulovat odpovědi, které jsou dle něj sociálně žádoucí

Zdroj: upraveno podle [35], [33]

Rozdíly mezi jednotlivými metodami a AC nebývají zcela patrné, především v tom případě, kdy AC danou metodu samo využívá, proto je složité metody porovnat. Ovšem i přes tento fakt se u každé metody v porovnání s AC našel byt' jeden avšak významný rozdíl.

Co se týče rozhovoru, hlavním významným rozdílem je to, že je tvořen výpovědí dotazovaného o jeho samém. V tomto případě bohužel hrozí, že dotazovaný by mohl určité informace záměrně sdělit jinak či je úplně zamlčet. Oproti tomu základ Assessment centra tvoří pozorované chování a vytvořené vzorky chování skupinou proškolených pozorovatelů. [35]

Rozdíl mezi AC a individuálním assessmentem je především v hodnocení jednou osobou, v případě individuálního assessmentu, kdežto hodnocení v rámci Assessment centra je prováděno větším množstvím pozorovatelů. [35]

Psychodiagnostické metody se od metody Assessment centra liší především v tom, že předpokládají, že budoucí pracovní úspěch je závislý na vlastnostech a kognitivních schopnostech bez ohledu na prostředí či situaci. Výhodiskem Assessment centra je naopak současné chování jedince a to v určitém prostředí za specifických podmínek. [35]

Assessment centrum se především zaměřuje na hodnocení chování uchazeče, spolupráci s ostatními uchazeči a sebereprezentaci. Oproti jiným výběrovým technikám tak na jedné straně stojí konkurence mezi jednotlivými uchazeči a na straně druhé nutnost spolupráce v rámci určitých úkolů. Kandidát o pracovní pozici tak musí prokázat i asertivní chování a schopnost prosadit svůj názor. Tato role, kterou uchazeči během AC zaujímají, odhaluje schopnosti sociální inteligence a přizpůsobivosti uchazečů. [31]

2.1.4 Výhody a nevýhody Assessment centra

Jednou z hlavních nevýhod je složitost celého procesu Assessment centra a to s ohledem na finanční stránku věci, časovou stránku, prostory a potřebu dostatečného počtu proškolených hodnotitelů. Bezpochyby je nevýhodou i fakt, že hodnocení účastníků Assessment centra je závislé na kvalitě proškolených hodnotitelů. S tím souvisí další nevýhoda a to časově náročný zácvik hodnotitelů. Aby hodnocení bylo kvalitní, je velmi důležité hodnotitele nejenom proškolit, ale dát jim i prostor k získání určitých zkušeností (nejvhodnějším způsobem za pomoci supervize¹). Na základě toho není možné vybrat jako hodnotitele kohokoliv. S tím souvisí další fakt, že toto hodnocení spadá do oblasti

¹ Supervize - nástroj celoživotního učení sloužící k rozvoji profesních dovedností za pomoci zpětné vazby poskytované supervizorem supervidovanému (ve většině případů formou rozhovoru) [35]

interpersonálního poznávání. Čímž může docházet k určitému zkreslení. Velice záleží na tom, jakým způsobem si hodnotitelé zaznamenávají poznámky o účastnících a jak si tyto informace následně vybaví. Pokud hodnotitel během jednoho či dvou dní, kdy Assessment centrum probíhá, hodnotí několik desítek lidí, je poté velice těžké, vybavit si za pomoci poznámek každého z nich. Další určitou nevýhodou je veliká rozmanitost a to v tom smyslu, že prakticky nelze vytvořit jedno typické a univerzální Assessment centrum pro všechny oblasti a potřeby. Z toho důvodu nelze vždy mluvit o tom, že Assessment centrum má vysokou validitu. Každé Assessment centrum může být jiné, může obsahovat různá cvičení a proto nelze obecně říci, že Assessment centrum je nejvhodnější metodou například pro výběr zaměstnanců. [35]

Naopak bezesporu je obrovskou výhodou kombinace metod a cvičení různých druhů. Za pomoci správných kombinací těchto cvičení lze o účastnících získat cenné a především potřebné informace. Na základě této různorodosti metod je pro uchazeče obtížné odhadnout, jaké chování hodnotitelé v daném cvičení posuzují a na co se zaměřují. To vede k nemožnosti chovat se žádoucím způsobem, který by mohl vést k úspěchu. V předcházejícím odstavci byla za nevýhodu považována potřebná kvalita posuzovatelů, ovšem za výhodu Assessment centra lze považovat naopak jejich počet. Budoucnost účastníků tak nezávisí pouze na jednom člověku, jak tomu bývá třeba u řízeného pohovoru s psychologem, avšak na větší skupině lidí s různými názory či pohledy na věc. [35] Další výhodou ze strany zaměstnavatele lze spatřit v určité úspoře času popřípadě ve větším množství zúčastněných kandidátů. Klasické Assessment centrum určené pro výběr nových zaměstnanců může trvat několik hodin či dokonce celý den, ovšem počet zúčastněných se může pohybovat v řádech desítek. Například výběrové řízení pomocí AC provádí i oděvní společnost H&M. Samotné jedno AC, přesněji realizační fáze AC, trvá zhruba dvě hodiny během kterých je hodnoceno až patnáct účastníků. Kdežto za pomoci klasického strukturovaného rozhovoru, který bývá nejčastější metodou pro výběr zaměstnanců, lze během dvou hodin provést pohovor nanejvýš s osmi lidmi (v případě patnácti minutového pohovoru), aby měl dostatečnou vypovídající schopnost. Za stejnou dobu tedy projde Assessment Centrem skoro dvojnásobek uchazečů o práci oproti výběrové metodě strukturovaného rozhovoru. V případě rozsáhlejšího AC je výhoda časové úspory diskutabilní. Důvodem k provedení delšího, například několikadennímu AC může být větší množství cvičení a úkolů, které se zaměří na specifické vlastnosti a schopnosti. V tomto případě by se posuzoval počet zúčastněných a získané informace o uchazečích, aby se dalo zhodnotit, zda bylo či nebylo AC časově náročnější oproti jiným výběrovým metodám.

Kromě výhod týkajících se zaměstnavatelů existují bezesporu i výhody AC související se samotnými uchazeči. Pokud je AC kvalitně provedeno, obsahuje závěrečná fáze takzvaný feedback, neboli zpětnou vazbu určenou jednotlivým kandidátům. Díky tomu přináší AC uchazečům velmi cennou zkušenost do života a především ponaučení. Uchazeči se o sobě mohou dozvědět užitečné informace, které jim mohou odhalit silné a slabé stránky a pomohou jim vyvarovat se stejným chybám tak, aby v dalších AC uspěli. [31]

2.1.5 Konkrétní případ využití Assessment centra

Jednou ze společností, která využívá pro výběr nových zaměstnanců metodu Assessment centra, je celosvětově rozšířená společnost KPMG, zabývající se poradenskými službami v oblasti auditu, daní a práva. Následující text uvádí konkrétní případ praktického využití zmíněné metody u této společnosti.

Společnost KPMG Česká republika využívá pro výběr nových zaměstnanců metodu AC již několik let a je s ní velice spokojená. Assessment centrum probíhá ve společnosti jako několikakolový proces, zahrnující řadu nejrůznějších testů, samotné či týmové řešení složitých úkolů a osobní pohovor s manažerem.

První den věnuje společnost pozornost nejrůznější škále testů jako jsou [15]:

- testy schopností - numerické, analytické či logické úlohy, orientace v grafech a tabulkách - 80 minut,
- test z anglického jazyka - ověření gramatiky, esej na zadané téma - 45 minut,
- test z českého jazyka - esej na zadané téma - ověření vyjadřovacích schopností a psaného projevu - 20 minut,
- test z německého jazyka - ověření gramatiky, esej na zadané téma - 40 minut (test je dobrovolný).

Výsledky těchto testů sděluje společnost uchazečům ještě týž den, nejpozději následující den ráno. Pokud uchazeči v první testové fázi uspěli, postupují do druhého kola. V rámci druhého až třetího dne využívá společnost případové studie a pohovory s manažery. Případové studie slouží k posouzení vyjadřovacích schopností v rámci mluveného slova, nikoliv psaného, jak tomu bylo v rámci eseje z českého jazyka. Dále je posuzována týmová spolupráce, vyjednávací schopnosti a schopnost vystupovat před lidmi (sebe prezentace). Tato schopnost je ověřena formou prezentace výsledků případové studie či krátké prezentace v angličtině na zadané téma. Po skončení případových studií provádí manažeri různých

oddělení pohovory s uchazeči, kteří se hlásí na pracovní pozice jim podřízené. Osobní pohovory jsou vedeny za pomoci diskuse na různá témata částečně zaměřená na odborné znalosti a částečně taktéž na osobní představy uchazečů o budoucí práci. Manažeři pokládají klasické otázky týkající se studia, motivace, silných a slabých stránek, důvodů k přijetí apod. Tyto osobní pohovory jsou poslední fází samotného AC. Následuje porada odborných hodnotitelů a rozhodnutí o výběru konkrétních uchazečů. Společnost se snaží ještě týž den sdělit všem účastníkům výběrového řízení rozhodnutí o přijetí či nikoliv. Toto sdělení je provedeno telefonicky. V případě přijetí je uchazeči učiněna nabídka nového pracovního místa. V případě nepřijetí je účastníkům poskytnuta zpětná vazba, svým způsobem tedy i důvody vedoucí k jejich nepřijetí do funkce. Tato zpětná vazba by tak měla uchazečům pomoci uvědomit si, v čem dělají chyby a na čem je potřeba zapracovat. [15], [16]

Společnost na svých webových stránkách uvádí i rady a tipy, jak výběrové řízení zvládnout či dokonce odkazuje na diskusní fórum, kde se lze dočíst o jednotlivých zkušenostech a názorech uchazečů na průběh Assessment center. Z článků a různých recenzí o průběhu Assessment centra ve společnosti KPMG Česká republika vyplývá, že nejenom účastníci jsou s tímto způsobem výběru zaměstnanců zcela spokojeni, ale i společnost považuje již několik let Assessment centrum za adekvátní a zcela dostačující způsob, jak vybrat ty nejlepší uchazeče do svého týmu.

2.2 Psychodiagnostické metody

Psychodiagnostické metody slouží k rozpoznání různých schopností lidí, povahových vlastností a identifikaci psychického stavu člověka. Dokáží odhalit i velice slabé neuropsychické poruchy. Nejčastěji bývá uváděno dělení na tři druhy testů [24]:

- testy výkonnostní a schopnostní,
- osobnostní testy a dotazníky,
- projektivní techniky.

Samotných druhů testů je bezpočet. Konkrétně v řádech desítek až stovek. Tyto testy jsou sice využívány již několik desítek let, ovšem za pomoci psychologů a jejich nových inovativních přístupů lze tyto testy považovat za určitý nový trend v oblasti výběru zaměstnanců. Psychologové neustále vylepšují diagnostiku těchto testů a různě kombinují jednotlivé metody, aby dokázali co nejlépe charakterizovat osobnost člověka. Je velmi důležité zmínit, že všechny psychodiagnostické testy musí být tvořeny zkušenými psychology.

Určitým trendem je i možnost provést si jakýkoliv test přes internet (nikoliv zdarma). Existuje hned několik společností, které se přímo zabývají nabídkou psychodiagnostických testů. Tyto společnosti jsou založeny za účelem, aby různým specialistům, manažerům či personalistům poskytl možnost podrobit nejenom sebe, ale třeba i svůj tým či právě budoucí uchazeče psychodiagnostickým testům. Tato služba je nabízena v některých případech dokonce online. Vždy je na stránkách společností uveden katalog obsahující všechny možné druhy nabízených testů, včetně jejich popisu k čemu slouží a pro koho jsou určeny. Kromě charakteristiky je uvedena například cena testu či časová náročnost.

Psychodiagnostické vyšetření je velice náročná činnost, nejenom časově, ale i finančně. Významnou výhodou psychologických testů je jejich objektivní výstup v podobě důležitých informací podrobně popisujících psychický stav osobnosti. Tento výstup psychodiagnostického vyšetření může být v různých případech odlišný, záleží především na účelu ke kterému byl test vytvořen. Každý test je svým způsobem specifický a zaměřuje se na jiné klíčové prvky, které se snaží odhalit. Proto jsou testy rozděleny do tří hlavních skupin. Ovšem ve většině případů by měl výstup z psychodiagnostického vyšetření zahrnovat následující informace [24]:

- vyhodnocení schopností,
- strukturu osobnosti,
- chování v souvislosti s interpersonálními vztahy,
- motivace,
- možná rizika,
- závěr a doporučení.

V roce 2009 proběhl ve většině zemí Evropy průzkum týkající se nejčastěji používaných psychodiagnostických metod. Respondenti byli osloveni prostřednictvím tří emailů, ve kterých byli požádáni o spolupráci a zapojení se do průzkumu. V České republice se nakonec průzkumu zúčastnilo celkem 241 respondentů, jejichž zapojení spočívalo v uvedení tří testů, které nejčastěji používají při výkonu své profese. [34] Následující text zachycuje výčet a charakteristiku metod, které se v průzkumu objevují.

2.2.1 Výkonnostní a schopnostní testy

V psychologii bývají tyto druhy testů považovány za jedny z nejobektivnějších. Již z názvu je zřejmé, pro jaký účel byly testy vytvořeny - snaží se odhalit typické schopnosti

osobností. Mezi ně řadíme například velice známe testy inteligence. Jimi jsou zjišťovány úrovně inteligenční struktury. Druhů inteligenčních testů je hned několik - testy určené dětem, testy emoční inteligence, testy neverbální inteligence či inteligenční testy pro dospělé. [24] Podle průzkumu z roku 2009 charakterizovaného výše, jsou inteligenční testy jedny z nejpoužívanějších - obsazují druhou, třetí a čtvrtou příčku. Jedná se o testy WISC-III (Wechslerova inteligenční škála pro děti), WAIS-R (Wechslerova inteligenční škála pro dospělé) a test struktury inteligence označovaný jako I-S-T test. [34]

Kromě testů inteligence se objevují i testy tvořivosti, jako například Torranceho test figurální tvořivosti, avšak ten se v žebříčku nejvíce používaných metod neobjevuje.

2.2.2 Osobnostní testy a dotazníky

Osobnostní testy a dotazníky jsou koncipovány tak, aby dokázaly zjistit strukturu osobnosti v oblasti dynamiky a temperamentu. Oblastí temperamentu se zabývá velice známý Eysenckův test osobnosti, který vychází ze tří základních temperamentových vlastností jako je neuroticismus, extroverze-introverze a v neposlední řadě psychoticismus. Velice zářející je fakt, že v průzkumu z roku 2009 Eysenckův test vůbec nefiguruje, ovšem v podobném průzkumu, který se konal v roce 2002 zaujímá tento temperamentní test šestou pozici. Někteří psychologové ale zastávají názor, že Eysenckův test je pro odhalení podstatných vlastností osobnosti nedostatečný. Proto došlo k určitému vylepšení v podobě nového testu nazývaného jako „Big Five“, který se zaměřuje na 5 vlastností „OCEAN“ - otevřenost (Openness), svědomitost (Conscientiousness), extraverze (Extraversion), vstřícnost (Agreeableness) a neuroticismus (Neuroticism). [24], [34]

Další oblastí, kterou se testy zabývají je například způsob, jakým se člověk chová v rizikových situacích, jakou má motivaci popřípadě jak dokáže být odolný vůči stresu a zátěži. Tyto prvky lze zjistit například pomocí Cattelova dotazníku 16PF, který předpokládá, že strukturu osobnosti tvoří 16 základních rysů. [24] Tento test se v průzkumu z roku 2009 objevil až na samém konci žebříčku, na dvacátém šestém místě (z celkových čtyřiceti), kdy ho z 241 respondentů využili pouze 3 při své profesi. [34]

2.2.3 Projektivní metody

Pod pojmem projektivní metody se rozumí takový druh psychodiagnostických metod, ve kterých účastníci „projektují“ sami sebe jako určitý výtvar. Tento výtvar má ve většině případů podobu grafické kresby - kresba postavy, kruhu, „čáry života“, stromu či jejich kombinace v podobě testu dům-strom-člověk. [24], [26]

Ovšem existují i projektivní metody, které mají podobu verbálních metod či manipulačních metod. Verbální metody zkoumají komunikaci a řeč účastníka. Nejčastější verbální metodou je test nedokončených vět, který spočívá v dokončení části věty „první myšlenkou, která účastníka napadne“. První část věty může být: „Vždy jsem chtěl/a ...“, „Mojí největší chybou bylo ...“, apod. [30]

Manipulační metody představují určitou manipulaci nějakým materiálem, pomůckami popřípadě je účastník podroben volbě, kdy si musí z více variant vybrat pouze jednu. Představitelem takovýchto manipulačních metod je například Lüscherův barvový test založený na výběru a naopak odmítnutí určitých barev. [30]

Kresba lidské postavy má hned několik podob a pojetí. V podstatě jsou ale všechny stejné. Vždy je úkolem nakreslit například úplnou postavu muže a ženy či pouze jednoho z nich. Typičtí představitelé těchto testů jsou Draw a Person Test (DAP) z roku 1949 či Figure Drawing Test (FDT). Testy jsou schopny odhalit tělesné schéma osoby či její neurotický a psychický stav, popřípadě i podat detailní obraz o osobnosti člověka, který se testu podrobil. Základní klíč k nalezení těchto informací je v provedení nakreslených postav, držení těla, jejich ošacení a dalších detailech, které se na obrázku objeví. [26]

Test kruhu je projektivní metodou, která vznikla v roce 1980. Test má v podstatě dvě části. První část tohoto testu spočívá v nakreslení kruhu na čistě bílý papír. Úkolem druhé části je nakreslit „něco“ do již nakresleného kruhu. Tato část není nijak specifikována, podstatou je pouze nakreslit „cokoliv“ do kruhu. Při hodnocení, ve většině případů prováděné psychologem, je věnována pozornost velikosti nakresleného kruhu a jeho umístění. Velký kruh je symbolem expanzivních tendencí, naopak malý kruh je typický pro osoby trpící depresemi. Pokud je kruh umístěn zhruba uprostřed papíru, svědčí to o tom, že osoba netrpí žádnými poruchami a má dobrý psychický stav. Jakékoliv odchylky od polohy uprostřed mohou signalizovat určitý problém, že se může jednat o osobu s nějakou poruchou či dokonce „individuum“ v sociálním světě. [26]

Z roku 1985 pochází test „čáry života“. Hlavní úlohu hraje již zmíněná „čára života“, kterou musí vyšetřovaná osoba nejprve nakreslit. Následně na ni vyznačit současnost, významné milníky (minulé události) ze života a dále pak důležité budoucí momenty, které osobu čekají. Psychologové se setkávají s různými druhy křivek, jelikož se nejedná o přímku a vyšetřovaní nedostanou k ruce pravítko či jiné pomůcky. Pouze tužku a papír. Na základě tvaru, směru a umístění jsou psychologové opět zhodnotit psychický stav člověka a další důležité charakteristiky jeho osobnosti. [26]

Předposledním testem je takzvaný Baum Test, neboli test kresby stromu. Pointou je nakreslit na papír o velikosti formátu A4 nejhličnatý strom. Německý autor tohoto testu Karel Koch „vyšel z předpokladu, že kresba ovocného stromu může vypovídat o emocionální zralosti dětí i dospělých a o poruchách v emocionální a sociální oblasti [26]“. Podle Kocha existuje 59 znaků, na základě kterých poté probíhá vyhodnocení nakresleného stromu. Opět je věnována pozornost velikosti i umístění, avšak i pozoruhodným detailům jako jsou kořeny stromu, kmen, koruna, listy, přidané detaily (ptáci, květiny), roční období apod. [26]

Posledním uvedeným testem projektivních metod je test dům-strom-člověk (v anglickém jazyce House-Tree-Person, zkráceně H-T-P). Při tomto testu se kreslí v tom pořadí, jak je uvedeno v názvu. Vyhodnocení je opět závislé na mnoha faktorech. Sleduje se velikost, perspektiva, pozice na papíře, síla a kvalita jednotlivých linií apod. [26]

Grafických testů je nepřeberné množství. Všechny jsou jsi v jisté míře podobné, především co se týče sledovaných prvků na základě kterých následně probíhá vyhodnocení. Podstata je ovšem stejná jako u všech jiných psychodiagnostických metod - rozbor struktury osobnosti. Svým způsobem by se tyto grafické testy daly přirovnat k rozborům písma (grafologii). Tyto testy jsou ale specifické v tom, že jejich vyhodnocení může provádět pouze vyškolený licencovaný psycholog.

Dle výzkumu z roku 2009 se kresebné metody umístily v horních příčkách, bývají tedy psychology a jinými pracovníky při jejich práci hojně využívány. Kresba stromu se umístila na 6. místě, kresba postavy pak na 8. místě. Obecně kresebné metody jako takové zaujímají ve výzkumu 17. místo. [34]

2.3 On-line pohovor - videodotazník

V poslední době se lze v České republice setkat s novým trendem, který se k nám šíří z Ameriky, konkrétně s online pracovním pohovorem (v angličtině Online Job Interview). V Americe je tento způsob výběru nových pracovníků velice oblíbený a v široké míře i využíván. U nás v České republice je nejběžnější a nejčastější metodou nábory nových pracovníků osobní pohovor s personalistou. Ovšem online spojení se postupně rozšiřuje a získává si své příznivce i u nás. Počátkem tohoto online spojení je například zaslání různých výkonostních testů či osobních dotazníků prostřednictvím emailu, v podobě speciálního odkazu (internetového linku), které je možno vyplnit z pohodlí domova. Toto online spojení se postupně vylepšovalo, až přišly online pohovory v podobě videodotazníků. Tento online

přijímací pohovor je prováděn za pomoci web kamery, například přes bezplatný komunikační program Skype či sociální síť Facebook, která umožňuje použití videohovorů. [1]

Jak na českých, tak na anglických internetových serverech se lze dočíst, že tato inovativní metoda má hned několik významných kladů. Prvním z nich je určité ušetření času. Pohovory občas probíhají na jiných místech, například na centrále firmy, nikoliv na vybrané pobočce či oddělení, kam se kandidát o pracovní místo uchází. To může znamenat i několikahodinové cestování, což je v rámci online pohovoru uskutečněného z pohodlí domova bezpředmětné. Popřípadě i kdyby pohovor probíhal v místě, kde uchazeč bydlí, vždy zabere dopravení se na místo určení nějaký čas, který lze využít mnohem lepším způsobem. Například přípravou na pohovor. Tato příprava může vést k další výhodě, kterou je potřebné zmínit. Pro kandidáta může být video pohovor méně stresový. Velká většina lidí bývá v obrovském napětí a stresu před osobním pohovorem. Na stres působí okolní prostředí, ostatní kandidáti (pokud je na pohovor pozváno více uchazečů najednou a čekají ve stejné místnosti, než na ně přijde řada) a spousta dalších faktorů. Pokud je osoba, která je podrobena video pohovoru, v pohodlí svého domova, v prostředí, které velmi dobře zná, může to pro ni znamenat pocit jistoty a sebevědomí. V rámci přípravy si uchazeč může i sám vyzkoušet, jak působí na kameru. Stačí se natočit, vyzkoušet si s kamarádem pohovor nanečisto a poté si záznam pustit. Na základě toho si lze ověřit, zda je technika v pořádku a funguje správně, zda uchazeč používá gestikulaci, jak působí sám na sebe a co se mu líbí či naopak co je potřebné změnit a na co si dávat pozor. Do chvíle, než se člověk natočí na kameru, má o sobě určité mínění a není schopen objektivně posoudit, jak působí na ostatní. Po této zkoušce nanečisto si mnozí lidé uvědomí, co vlastně říkají, jaký mají tón hlasu, zda neopakují stále dokola určitá slova, zda neobrací oči v sloup a jakou používají gestikulaci, což může být pro mnohé z nich přínosné a vedoucí k dobrým výsledkům při pohovorech. [1]

V článku „Videodotazník dává větší šanci“ deníku Metro [1], je uvedeno, že videodotazník představuje obrovskou naději a šanci i pro ty kandidáty, jejichž životopis je někde mezi kupičkou „ano, vyhovuje požadavkům“ a „ne, nevyhovuje“, tedy na samé hraně. Takový uchazeč by ve většině případů nedostal šanci k osobnímu pohovoru, avšak k video pohovoru prý ano. Na základě online pohovoru přes web kameru dostanou jedinečnou šanci ukázat se v dobrém světle a přesvědčit personalistu, že životopis neřekne vše o tom, jaký člověk je a že právě on stojí za to.

V České republice se lze s videodotazníky setkat například u společností jako je ČSOB, Česká spořitelna, Ernst & Young, ČEZ, RWE nebo Zentiva. [1]

2.4 Aktivní vyhledávání zaměstnanců

Executive search (neformálně headhunting, neboli laicky řečeno „lovení lebek“) představuje aktivní způsob přímého vyhledávání nových zaměstnanců pro střední či vrcholovou pozici v organizaci popřípadě úzce zaměřené odborníky. Podstatou je „přímé oslovení a získání kandidáta působícího na stejné či obdobné pozici u jiné společnosti [25].“ Tito kandidáti již mají přehled o vykonávané práci, disponují zkušenostmi a jsou výkonní a produktivní. V tomto případě již není potřebné tyto zaměstnance školit a seznamovat je s prací, což je významná výhoda executive search (headhuntingu). Naopak určitou nevýhodu lze spatřit v časové a finanční náročnosti. Celý proces vyhledávání zaměstnanců zajišťují, ve většině případů, specializované agentury, vystupující jako prostředník mezi klientem a kandidátem. V České republice se na executive search zaměřují agentury jako Executive Search JM s.r.o, nebo Touchdown Czech Republic s.r.o. Finančně náročný je executive search především proto, že je potřebné nejenom zaplatit agenturu, která se touto oblastí zabývá a velmi dobře ji zná, ale také nabídnout kandidátovi kromě jiného i lepší finanční ohodnocení, než to, které ve stávající společnosti má. Tímto je kandidátovi dán podnět k tomu, aby začal uvažovat o přestupu ke konkurenci a stal se tak zaměstnancem firmy, která o něj projevila zájem. Finanční ohodnocení je totiž top jedničkou v žebříčku důvodů, proč lidé opouštějí svoji pracovní pozici. Tento žebříček byl sestaven na základě průzkumu provedeného podle JobStreet.com v říjnu roku 2013. Druhou příčku zaujímá nabídka lepších benefitů, třetí je neporozumění si s kolegy, čtvrtým důvodem k odchodu z práce je nabídka lepší pracovní doby a na posledním místě je nedostatek uznání. [11]

Finanční ohodnocení také hraje hlavní roli v poněkud starším průzkumu z roku 2011. Vědci z Cornellovy Univerzity v U.S. zjistili, že lidé si raději vyberou lépe placenou práci i přes to, že vědí, že v ní budou nešťastní. Lidé tak raději budou vydělávat více peněz na úkor vlastního štěstí a spokojenosti. Průzkumu se zúčastnilo celkem 2500 lidí, kteří byli požádáni, aby si vybrali mezi dvěmi nabídkami práce. První z nich byla práce finančně ohodnocená 50 000 librami s rozumnou pracovní dobou, která by jim umožňovala 7,5 hodin spánku. Druhou nabídku představovala práce za 90 000 liber ovšem s nepravidelnou pracovní dobou a pouze 6 hodinami spánku. Převážná většina dotazovaných by si vybrala vyšší plat (s delší pracovní dobou) a to i přes to, že se domnívají, že by v dané práci nebyli šťastní. [21]

Na základě těchto průzkumů se tedy dá předpokládat, že pokud firma nabídne kandidátovi vyšší finanční ohodnocení, získá si jeho zájem a bude blíže k tomu, aby ho převzala konkurenční firmě. Kromě toho musí být brán zřetel i na spokojenost kandidáta

na dosavadním pracovním místě. Podle zmíněného průzkumu totiž hraje velkou roli vedle finančního ohodnocení i spokojenost zaměstnanců na pracovních pozicích. Pokud prostě a jednoduše zaměstnanec má svoji práci rád, zůstane na dané pozici. V případě executive search se jedná v mnohých případech o podobné či stejné pracovní pozice, avšak v jiné firmě. Svoji roli tak může hrát i kolektiv a další benefity. Na základě toho je diskutabilní, jakou strategii zvolit a právě proto existují executive search agentury, které již mají prostředí zmapované a vědí, jakou nejlepší strategii vzhledem k potřebné pozici a osobě kandidáta zvolit.

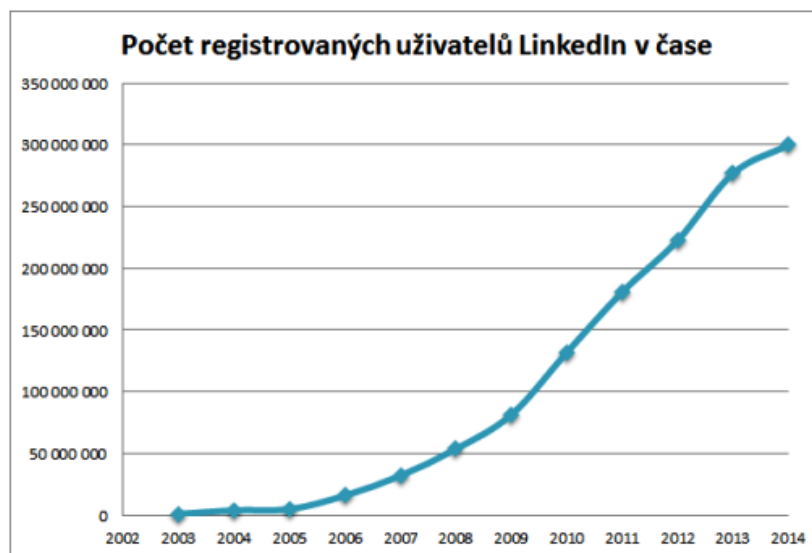
Další způsob, pomocí kterého mohou organizace aktivně vyhledávat a oslovovat uchazeče reprezentuje LinkedIn. To je nejčastěji charakterizováno jako „největší síť profesionálů na světě [19]“ popřípadě „profesní sociální síť [19]“, jejímž hlavním posláním je sdružovat profesionály již od roku 2003, kdy je oficiálně datován její vznik. V angličtině se pro sdružování profesionálů používá výraz „professional networking“. Společnost LinkedIn definuje účel své působnosti takto: „Jsme sociální síť a online platforma pro profesionály. Posláním LinkedIn je spojovat profesionály na celém světě a umožnit jim zvyšovat produktivitu a dosahovat úspěchů. Abychom dosáhli svých cílů, zpřístupňujeme služby prostřednictvím našich webů, mobilních aplikací a vývojářských platform, a tím vám, vašim spojením a milionům dalších profesionálů pomáháme se seznamovat, vyměňovat si nápady, učit se, uzavírat obchody, hledat pracovní příležitosti nebo zaměstnance, pracovat, rozhodovat se v síti vztahů a skupin založených na vzájemné důvěře.“ [20]

Pomocí LinkedIn si tedy může kdokoliv vytvořit svůj vlastní profesní profil a diskutovat s ostatními členy o profesních otázkách. [19] LinkedIn nabízí dva typy účtů. Základní (bezplatný) účet Basic a speciální účty Premium. Základní účet je určen běžným uživatelům k vytvoření profesionálního profilu online a je tak naprosto dostačující. Účty Premium, které jsou poskytovány za finanční poplatky jsou celkem čtyři. První účet Business je určen pro obchodní uživatele, účet Job Seeker je určen těm, kteří hledají pracovní příležitost, avšak mají vyšší nároky, než běžní uživatelé. Třetím typem účtu je Sales Professional, určený profesionálním prodejčům. Poslední účet nazvaný Recruiter slouží pro potřeby firemních i individuálních náborářů. [18]

Organizace využívají LinkedIn pro cílené hledání potenciálních uchazečů, kdy si sami vyberou účastníky výběrového řízení. Stejně tak využívají LinkedIn i personalisté a headhunteri. Určitou obdobou, typickou pro Českou republiku, je pracovní portál Jobs.cz, který nejenom nabízí pracovní příležitosti, ale také umožňuje vytvoření osobního profilu.

Firmy poté mohou na základě informací z profilu, přiloženého životopisu a dalších zveřejněných dokumentů uchazeče přímo oslovit s nabídkou práce.

Fakt, že význam LinkedIn rok od roku roste dokazuje následující graf, zobrazující počet registrovaných uživatelů v čase. V současnosti má síť LinkedIn něco přes 300 milionů uživatelů.



Obrázek 1: Počet registrovaných uživatelů LinkedIn v čase

Zdroj: [19]

Sociální sítě zažily svůj největší rozmach již v roce 2010. Představují „nový způsob toho, jak najít zaměstnance, jak najít práci, získat odpovědi na nejrůznější otázky, jak zasáhnout široké spektrum lidí a v neposlední řadě si vytvořit síť kontaktů a být ve spojení se svými kolegy, přáteli i rodinou [9].“

V současné době jsou tedy sociální sítě častou a velmi efektivní cestou využívanou pro navázání kontaktu a komunikaci nejenom s přáteli a lidmi z okolí, ale i s firmami a uchazeči o zaměstnání. Firmy si vytváří své facebookové profily, stejně tak jako většina z nás a to především proto, že „si uvědomují pozitivní vliv sociálních sítí ve smyslu dozvědět se více informací o nových i stávajících zaměstnancích, které by nejspíše nebylo možné na pracovním pohovoru získat [10].“

Facebookový profil může lidem pomoci práci získat, ovšem jim může i výrazně uškodit. Je důležité si dávat pozor na to, co lidé zveřejňují na svých profilech, co se týče například nevhodných fotografií, vyjadřování se ke kontroverzním tématům či uváděných osobních informací. [10] Firmy totiž využívají sociální sítě i k ověření pravdivosti údajů uváděných v životopisech. Toto ověřování je anglicky označované jako „Pre-employment screening“,

kteře se v současné době stále více rozšiřuje. Důvodem jsou zvyšující se klamavé informace uváděné v životopisech, padělaná osvědčení, falešné reference apod. V zahraničí se lze také setkat s výrazem „Background Checks“, které má stejnou podstatu, avšak lze za pomoci něj získat i informace o trestné činnosti uchazeče. Tyto služby jsou nabízeny především v zahraničí specializovanými firmami. V současné době se jedná o jistý rozrůstající trend související s výběrovým řízením.

Na světově nejrozšířenější sociální síti Facebooku je registrována více než miliarda lidí, z nichž se více než polovina připojí minimálně jednou denně. Nedávná vědecká studie z roku 2014 z rakouské Innsbrucké univerzity se zaměřila na otázku, jaké skutečné dopady má světová sociální síť Facebook na lidi. Studie se zúčastnilo 123 subjektů na jejichž základě se došlo k závěru, že když lidé stráví nějakou dobu na Facebooku, vyvolává to v nich negativní emoce a oni se poté cítí nešťastnými, popřípadě mají horší náladu. Psychologové se domnívají, že je to vyvoláno tím, že čas strávený na Facebooku je v dnešní době vnímán spíše jako čas promarněný. Vyvěrá tedy otázka, proč se tedy lidé na Facebook stále vrací? Vědci a psychologové to přisuzují chybnému předvídání toho, že použití Facebooku je udělá šťastnými. [27]

Hlavní rozdíl mezi sociálními sítěmi jako je Facebook a mezi sítí LinkedIn, lze spatřit především ve významu komunikace. I přes to, že některé firmy i jedinci využívají Facebook k pracovním příležitostem, převážná většina uživatelů ho využívá spíše za účelem zábavy. Oproti tomu LinkedIn je síť, kde se setkávají specialisté a lidé z nejrůznějších oborů a diskutují o pracovních věcech a poznatcích. [5]

Další způsob, jakým mohou firmy a zaměstnavatelé aktivně hledat své budoucí zaměstnance, představují personální agentury. V zahraničí bylo a stále je využívání personálních agentur běžné a pro mnohé firmy samozřejmé. Díky těmto zahraničním firmám, které podnikaly na území České republiky, začala růst potřeba vybudování personálních agentur i v Česku. Na základě tohoto podnětu se v roce 1991 objevují první personální agentury u nás. [13] Činnost personálních agentur je široce zaměřená a cílená takovým způsobem, aby obsadila pracovní pozice s ohledem na potřeby zaměstnavatele, nikoliv na základě potřeb uchazeče, jak si mnozí lidé myslí. Pro agenturu je klíčovým klientem zaměstnavatel, nikoliv uchazeč. [28] Využití personálních agentur může mít hned několik důvodů. Jedním z nich může být nedostatek zkušeností v oblasti personalistiky. Nalezení a následné vybrání vhodného kandidáta je především časově náročná činnost, což může být další důvod, proč si firmy k nalezení vhodných uchazečů najímají personální agentury.

Tyto agentury poskytují firmám hned několik možností spolupráce. Tou první z nich je pouze nalezení vhodných adeptů a to například přímo ze své vlastní databáze uchazečů, popřípadě z jiných zdrojů. Společnosti tak odpadá starost s aktivním vyhledáváním uchazečů, kdy od personální agentury získá seznam vhodných adeptů. Výběrové řízení si poté firma provede sama na základě vybraných metod. Druhou možností spolupráce je kompletní organizace výběrového řízení. V tomto případě agentura zabezpečí všechny potřebné činnosti související s výběrem budoucích zaměstnanců. Prakticky provede výběrové řízení za pomoci vhodně zvolených výběrových metod a vybere nejvhodnější kandidáty. Tento seznam kandidátů poté předá organizaci a ta na základě informací provede konečný výběr a sama určí, které uchazeče přijme. [13]

3 MĚSTSKÁ POLICIE HRADEC KRÁLOVÉ

Městská policie Hradec Králové (dále jen „MPHK“) je výkonným orgánem města. Městská policie Hradec Králové byla zřízena v březnu roku 1992 vydáním obecně závazné vyhlášky zastupitelstvem města Hradec Králové (dle Zákona č. 553/91 Sb. o obecní policii, ve znění pozdějších předpisů). V té době pracovalo v jejich řadách na 20 strážníků, jejichž pravomoci, které byly v té době v souladu s první podobou „Zákona o obecní policii“, byly oproti dnešní době velice omezené. Strážníci fakticky pracovali jako pořádková služba. Rok od roku se počet strážníků ve službách městské policie zvyšoval. V současné době pracuje u Městské policie v Hradci Králové celkem 129 zaměstnanců, z toho 118 strážníků, kteří vlastní „Osvědčení o splnění stanovených odborných předpokladů k plnění povinností strážníka“. Ostatní zaměstnanci jsou vedeni jako občanští pracovníci v jednotlivých úsecích (MTZ – materiálně technické zabezpečení, PP – provozní pracovník, sekretariát).

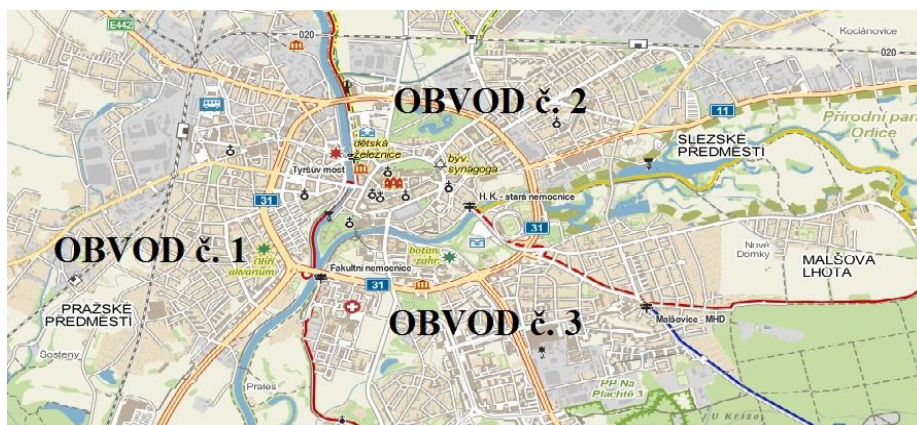
Jak již bylo zmíněno, od roku 1992 upravoval činnost Městské policie „Zákon o obecní policii“, kterým se policie nadále řídí a který vymezuje její pravomoci, povinnosti, oprávnění apod. Konkrétně se jedná o zákon č. 553/1991 Sb. o obecní policii ve znění pozdějších předpisů ze dne 6. prosince 1991. Tento zákon stanoví, že „obecní policie je orgánem obce, který zřizuje a zrušuje obecní zastupitelstvo obecně závaznou vyhláškou [36].“ Dále zákon upravuje i oblast řízení obecní policie a to, že „obecní policii řídí starosta nebo jiný člen zastupitelstva obce pověřený zastupitelstvem obce [36].“ Když se tento fakt vztáhne opět na Statutární město Hradec Králové, je tedy městská policie navíc přímo podřízena primátorovi města. Celá problematika vymezení, řízení obecní policie apod. je velice zdouhává, o čem svědčí samotný zákon, čítající několik desítek stran. Následující text je tedy zaměřen přímo na samotný orgán hradecké městské policie jako takový.

MPHK zabezpečuje místní záležitosti veřejného pořádku přímo na katastrálním území města Hradce Králové. Ovšem na základě veřejnoprávní smlouvy může MPHK vykonávat svou činnost i mimo dané území města a to konkrétně v přilehlých obcích jako jsou Předměřice nad Labem, Černilov a Běleč nad Orlicí. Tato činnost i mimo katastrální území města Hradec Králové může MPHK vykonávat pouze na základě veřejnoprávní smlouvy s jinou obcí, která nezřídila obecní policii. Veřejnoprávní smlouva vyžaduje ke svému uzavření nebo změně obsahu souhlasu krajského úřadu. O udělení souhlasu k veřejnoprávní smlouvě rozhoduje krajský úřad v přenesené působnosti ve správním řízení podle zvláštního zákona.

Činnost MPHK a všeobecně obecních a městských policíí nelze shrnout do pár vět či odrážek, následující text tedy uvádí alespoň některé z nejdůležitějších činností jako například to, že [7]:

- přispívá k ochraně a bezpečnosti osob a majetku,
- dohlíží na dodržování obecně závazných vyhlášek a nařízení obce,
- podílí se v rozsahu stanoveném tímto nebo zvláštním zákonem na dohledu na bezpečnost a plynulost provozu na pozemních komunikacích,
- podílí se na prevenci kriminality v obci,
- odhaluje přestupky a jiné správní delikty, jejichž projednávání je v působnosti obce,
- dohlíží na dodržování pravidel občanského soužití (odhazování odpadků, ničení veřejné zeleně, poškozování motorových vozidel, neoprávněné zábory veřejného prostranství, apod.),
- odhaluje přestupky a trestné činy
- a dokonce provádí odchyt zatoulaných psů a nelze-li zjistit majitele, předává je do útulku pro opuštěné psy.

Současným ředitelem MPHK je Ing. Miroslav Hloušek. Sídlo ředitelství městské policie se nachází v ulici Dlouhá 211. Mimo toto hlavní centrum je zřízeno v Hradci Králové několik obvodových služeben (středisek) v různých částech po celém městě. Hlavními středisky MPHK jsou: Obvod č. 1, obvod č. 2, obvod č. 3, dopravní skupina a hlídka psovodů a odchytu. Při pohledu na mapu Hradce Králové jsou významnou dělicí čarou řeky, které se taktéž staly hlavní dělicí čarou, vymežující právě již zmíněné tři obvody, jejichž pole působnosti zobrazuje následující obrázek.



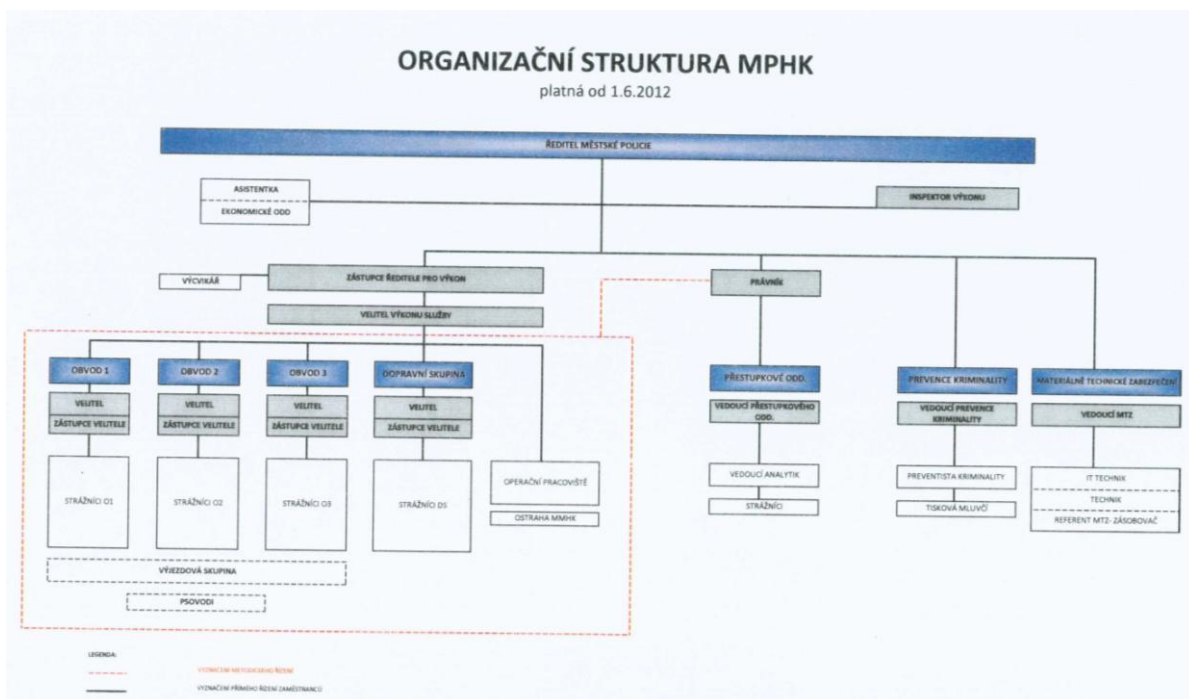
Obrázek 2: Zobrazení obvodů 1, 2, 3 městské policie na mapě Hradce Králové

Zdroj: Vlastní zpracování

V těchto jednotlivých obvodech zajišťují strážníci základní funkci, takzvanou pochůzkovou službu. K zajištění specializovaných činností jsou ovšem vytvořeny další skupiny [7]:

- operační středisko – pracovníci operačního střediska zajišťují koordinaci a kontrolu činnosti hlídek v terénu v jednotlivých směnách denní a noční služby,
- řidiči jízdní hlídkové služby,
- podpůrná skupina, zajišťující zejména oznámení na tísňovou linku 156,
- skupina střed, která zajišťuje převážně pořádek a parkování v centru města,
- skupina zvaná psovodi, jejichž hlavní náplní práce je nejen odchyt zatoulaných a volně pobíhajících psů, ale také drobných domácích zvířat,
- oddělení prevence kriminality,
- cyklohlídka,
- obsluha městského monitorovacího kamerového systému (kamer),
- přestupkové oddělení.

Co se tedy týče samotné organizační struktury, její současná podoba vešla v platnost dnem 1.6.2012. Důvodem bylo rozšíření o nové pracovní místo, v budoucnosti snad o celé nové oddělení, a to konkrétně o pracovní pozici inspektora přímého výkonu, který spadá přímo pod ředitele MPHK. Podobu organizační struktury a její přímé, popřípadě metodické řízení zaměstnanců zachycuje následující obrázek.



Obrázek 3: Organizační struktura Městské policie Hradce Králové

Zdroj: Interní materiály společnosti

Samotná práce strážníků je velmi náročná a to jak z pohledu fyzického, tak psychického stavu. Strážníci během svých směn, které bývají většinou dvanáctihodinové, přicházejí do styku s různými typy lidí, od pachatelů přestupků a trestných činů, přes rozvášněné fanoušky či účastníky různých festivalů a sportovních utkání, po těžce raněné osoby při haváriích.

Jak již bylo zmíněno, strážníci vykonávají většinou dvanáctihodinové směny se začátkem buď v sedm hodin ráno, či v devatenáct hodin večer. Výkon služby MPHK je tak zajišťován nepřetržitě 24 hodin denně, 7 dnů v týdnu. Směny jsou stanoveny měsíčně. Každý strážník má během jednoho měsíce zhruba 14 až 15 směn, tak aby byl splněn hodinový fond pracovní doby v daném měsíci. S přesností nelze určit poměr mezi nočními a denními směnami – vše se řídí dle požadavků na MPHK a na zabezpečení veřejného pořádku. Všeobecně se dá říci, že směny jsou rovnoměrně rozloženy na směny denní a noční. Část směn připadá samozřejmě i na dny víkendové (soboty a neděle) a na státní svátky.

Více informací o MPHK lze najít na oficiálních stránkách Hradce Králové <http://www.hradeckralove.org/hradec-kralove/mestska-policie>.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza a následná deskripce výběrového řízení u Městské policie Hradec Králové. Součástí cíle bylo zaměření se na nové trendy v oblasti výběru zaměstnanců a identifikace, zda jsou tyto trendy městskou policií využívány. Na základě zhodnocení situace a případného odhalení nedostatků bylo stěžejním cílem navrhnout Městské policii Hradec Králové vhodná doporučení, pomocí nichž by bylo možné výběrové řízení dovést k dokonalosti.

V rámci výběru zaměstnanců existuje nejrůznější škála způsobů a metod, jak vybrat ty nejlepší, budoucí zaměstnance z řad desítek uchazečů. Nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců byly v práci zmíněny, avšak větší pozornost byla věnována novým trendům, které nejsou v České Republice tak zaběhlé, ale uchazeči o práci se s nimi setkávají stále častěji. Pro účely diplomové práce byly za tyto trendy vybrány metody: Assessment centrum, psychodiagnostické metody a videodotazník (videopohovor). Součástí výběru zaměstnanců je i zisk potenciálních uchazečů a s tím související aktivní vyhledávání budoucích zaměstnanců, které taktéž představuje jakýsi nový trend v dané oblasti. Toto aktivní vyhledávání je prováděno pomocí metody Executive search (headhunting), za pomoci sociálních sítí, LinkedIn profilů či ve spolupráci s personálními agenturami. U všech těchto trendů byly v práci vyzdvíženy jejich výhody, ale i nevýhody, které byly poté využity jako argumenty, proč danou metodu využít či nikoliv. Praktická část práce detailně popsala výběrové řízení a využívané metody u Městské policie Hradec Králové. Porovnáním bylo zjištěno, že z nových trendů využívá městská policie pouze psychodiagnostické metody.

Analýzou výběrového řízení bylo zjištěno, že jako takovému je mu věnována dostatečná pozornost a pětikolový proces dokáže ověřit potřebné požadavky pracovního místa. I přes to bylo v rámci komparace s novými trendy identifikováno několik nedostatků, které by bylo potřebné odstranit. V souvislosti s těmito nedostatky bylo městské policii navrženo zapojit do výběrového řízení Assessment centrum zahrnující skupinovou diskusi, hraní rolí a modelové situace. Dále by bylo vhodné, aby městská policie začala do budoucna využívat aktivní vyhledávání zaměstnanců. V první řadě síť profesionálů LinkedIn, aby mohla kandidáty o práci vyhledávat sama a být s uchazeči v přímém kontaktu. V druhé řadě pak využití sociální sítě Facebook v souvislosti s ověřováním pravdivosti údajů uváděných v životopise.

Všechny vytyčené cíle diplomové práce byly splněny.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BELICA, Tomáš. Videodotazník dává větší šanci. *Deník Metro*. 2014, č. 53, s. 18.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. Metody personálního výběru v 80. a 90. letech. *Psychologie v ekonomické praxi*. 1994, roč. 29, č. 1 - 2, s. 45 - 53.
- [3] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] FINANCE.cz. *Proč a jak používat Linkedin.com?* [online] ©2014. [cit. 25.6.2014]. Dostupné na: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/248847-proc-a-jak-pouzivat-linkedin-com/>>
- [6] GAUGLER, Barbara, B.; ROSENTHAL, Douglas, B.; THORNTON III, George, C.; BENTSON, Cynthia. Meta-analysis of Assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*. 72. 611-618. 1987.
- [7] HRADEC KRÁLOVÉ. *Městská policie*. [online] ©2014. [cit. 18.3.2014]. Dostupné na: <<http://www.hradeckralove.org/hradec-kralove/mestska-policie>>
- [8] HRADEC KRÁLOVÉ. *Požadavky na pozici strážník*. [online] ©2014. [cit. 18.3.2014]. Dostupné na: <<http://www.hradeckralove.org/hradec-kralove/straznik>>
- [9] HUMAN RESOURCES. *Top ten human resources trends of the decade*. [online] ©2014. [cit. 25.6.2014]. Dostupné na: <http://humanresources.about.com/od/businessmanagement/a/top_ten_trends.htm>
- [10] JIRÁSKOVÁ, Eliška. *Trendy v řízení lidských zdrojů*. Vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni. 2013. ISSN 1805-0603.
- [11] JOBSTREET. *Employees prefer a job they love over higher pay*. [online] ©2014. [cit. 21.6.2014]. Dostupné na: <http://www.jobstreet.com.ph/career-resources/employees-prefer-job-love-higher-pay#.U9qmO_1_u1S>
- [12] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

- [13] KARIERAWEB. *Personální agentura ano či ne?* [online] ©2014. [cit. 22.4.2014]. Dostupné na: <<http://kariera.ihned.cz/c1-54408390-personalni-agentura-ano-ci-ne>>
- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80–7261–033–3.
- [15] KPMG ČESKÁ REPUBLIKA. Naši blogeři. *Assessment centrum 2014 - jaký bude průběh?* [online] ©2014. [cit. 12.4.2014]. Dostupné na: <<http://www.zpodpalubi.cz/clanek/Assessment-centrum-2014-jaky-bude-prubeh>>
- [16] KPMG ČESKÁ REPUBLIKA. *Průběh výběrového řízení*. [online] ©2014. [cit. 12.4.2014]. Dostupné na: <<http://www.kpmg.com/cz/cs/careers/students/recruitment-process/stranky/default.aspx>>
- [17] KRAUSE, D. E.; GEBERT, D. A comparison of Assessment center practices in organizations in German-speaking regions and the United States. *International Journal of Selection and Assessment*. 297-312. 2003.
- [18] LINKEDIN. *Centrum nápovědy: Bezplatný účet Basic a upgradované účty Premium*. [online] ©2014. [cit. 23.6.2014]. Dostupné na: <http://napoveda.linkedin.com/app/answers/detail/a_id/10705/related/1>
- [19] LINKEDIN. *O nás*. [online] ©2014. [cit. 22.4.2014]. Dostupné na: <<http://www.linkedin.com/about-us>>
- [20] LINKEDIN. *Smlouva s uživatelem*. [online] ©2014. [cit. 23.6.2014]. Dostupné na: <<http://www.linkedin.com/legal/user-agreement>>
- [21] MAIL online. *People choose higher-paying jobs even if they know it will make them unhappy*. [online] ©2014. [cit. 21.6.2014]. Dostupné na: <<http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2029317/People-choose-higher-paying-jobs-know-make-unhappy.html>>
- [22] MONTAG, Petr. *Assessment a development centra. Definice - co je a co není AD/DC*. [online] ©2014. [cit. 10.4.2014]. Dostupné na: <<http://www.petr-montag.cz/index.php?page=assessment-a-development-centra>>
- [23] MONTAG, Petr. *Assessment centre*. Praha: Pragoeduca, 2002. 92s. ISBN 80-7310-004-5.

- [24] MONTAG, Petr. *Základní metody používané při výběru zaměstnanců*. [online] ©2014. [cit. 10.4.2014]. Dostupné na: <<http://www.petr-montag.cz/files/metody-vyberu-zamestnancu.pdf>>
- [25] PRAGMA. *Pragma Headhunting - executive search*. [online] ©2014. [cit. 22.4.2014]. Dostupné na: <<http://headhunting.e-pragma.cz/>>
- [26] PROMEG. *Grafické projektivní metody*. [online] ©2010. [cit. 9.4.2014]. Dostupné na: <<http://www.promeg.estranky.cz/clanky/grafologie-a-psychologie-v-pismu-a-kresbe/graficke-projektivni-metody.html>>
- [27] SAGIOGLOU, Christina; GREITEMEYER, Tobias. Facebook's emotional consequences: Why Facebook causes a decrease in mood and why people still use it. *Austria Computers in Human Behavior*. 35:359-363. 01/2014.
- [28] SIEGEL, Zbyněk. *Jak úspěšně hledat a získat zaměstnání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 165s. ISBN 978-80-247-4407-0.
- [29] SLAVÍČEK, Vlastimil. *Podniková personalistika*. Plzeň: ZČU Plzeň, 1995. 93 s. ISBN 80-7082-219-8.
- [30] SVOBODA, Mojmir. *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál, 2012. 342 s. ISBN 978-80-7367-706-0.
- [31] TCC online. *Assessment centrum*. [online] ©2014. [cit. 21.6.2014]. Dostupné na: <<http://www.psychologicka-diagnostika.cz/>>
- [32] THORNTON III, George, C. *Assessment Centers in Human Resources Management*. Addison-Wesley Publishing Company, 1992. ISBN 1-4106-1717-3.
- [33] THORNTON III, George, C.; Rupp, Deborah, E. *Assessment Centers in Human Resource Management*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 384 s. ISBN 14106-1717-3.
- [34] URBÁNEK, Tomáš. *Nejpoužívanější psychodiagnostické metody v České republice*. [online] ©2010. [cit. 9.4.2014]. Dostupné na: <<http://www.testforum.cz/domains/testforum.cz/index.php/testforum/article/view/3/3>>
- [35] VACULÍK, Martin. *Assessment centrum*. Brno: NC Publishing, 2010. 202s. ISBN 978-80-903858-8-7.
- [36] Zákon č. 553/1991 Sb. ze dne 6. prosince 1991, o obecní policii. In *Sbírka zákonů České republiky*. 1991.

[37] Zákon č.119/2002 Sb. ze dne 8. března 2002, o střelných zbraních a střelivu. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2002.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A

Směrnice a etické podmínky pro využívání Assessment Center (schváleno na 17. mezinárodním kongresu o metodě AC 1. května 1989 v Pittsburghu, Pensylvánie, USA)

Příloha B

Tělesné a duševní vady, nemoci nebo stavy, které vylučují zdravotní způsobilost uchazeče o zaměstnání strážníka, čekatele nebo strážníka

Příloha C

Žádost o zařazení do výběrového řízení

Příloha D

Přijímací řízení uchazečů o práci u Městské policie Hradec Králové

Příloha E

Test z fyzické zdatnosti uchazečů o práci MPHK

Příloha F

Technické parametry fyzické přípravy

Příloha G

Výpis ze zdravotnické dokumentace

Příloha A

Směrnice a etické podmínky pro využívání Assessment Center (schváleno na 17. mezinárodním kongresu o metodě AC 1. května 1989 v Pittsburghu, Pensylvánie, USA)

Assessment Centre je založeno na standardizovaném hodnocení chování, vycházejícím z mnohonásobných vstupních údajů. Využívá vícenásobného množství trénovaných pozorovatelů a technik. Hodnocení o chování jsou vyvozována především ze speciálně vytvořených modelových situací. Tato jednotlivá hodnocení jsou shromažďována na schůzkách hodnotitelů nebo statistickými metodami. Ve společné diskusi jsou integrována celková hodnocení chování, často v podobě poměrových údajů. Výsledkem diskuse je hodnocení výkonu účastníků AC ve škálových hodnotách nebo v jiných proměnných, které jsou stanoveny jako měřítko pro AC. Statistické metody by měly být validizovány podle profesionálně uznávaných postupů.

Je rozdíl mezi AC a metodologií AC. Mnoho prvků metodologie AC je využíváno v postupech, které nenaplňují tuto směrnici. Tak např. postupy hodnocení zaměstnanců nejsou zahrnuty do těchto standardů; každý by měl být posuzován podle své vlastní podstaty. Postupy, které nejsou v souladu se všemi zde uváděnými pravidly, by neměly být prezentovány jako AC nebo by neměly vést k domněnce, že se jedná o AC tým, že by obsahovaly termín „Assessment centre“ jako část svého názvu. Dále jsou uváděny prvky nezbytné pro to, aby proces mohl být nazýván AC:

1. Musí být provedena analýza pracovní činnosti nebo relevantních projevů chování, aby z ní byly určeny dimenze, vlastnosti, charakteristiky, kvality, schopnosti, dovednosti, motivace, znalosti nebo úkoly, které jsou nezbytné pro efektivní vykonávání dané pozice a aby bylo možno určit, co bude vůbec v AC hodnoceno. Druh a rozsah analýzy pracovního místa (pracovní činnosti) záleží na účelu hodnocení, komplexnosti práce, dostatečnosti a přiměřenosti předchozích informací o pracovním místě a podobnosti nového pracovního místa s místem, které bylo analyzováno dříve. Jestliže jsou použity dřívější analýzy a výzkumy k tomu, aby byly vybrány dimenze a cvičení pro nově hodnocenou pracovní činnost, musí být poskytnut důkaz srovnatelnosti obou pracovních činností. Pokud pracovní činnost (místo) v současné době neexistuje, analýza může být provedena ze současně plánovaných úkolů pro toto nové místo.

2. Výsledky pozorování musí být hodnotiteli klasifikovány smysluplnými a relevantními kategoriemi, jako jsou například dimenze, vlastnosti, charakteristiky, kvality, schopnosti, dovednosti, motivace, znalosti nebo úkoly.
3. Techniky použité v AC musí být navrženy tak, aby poskytly takové informace, které umožní hodnocení dimenzí atd. definovaných analýzou pracovního místa.
4. Musí být použity mnohonásobné hodnotící techniky. Ty mohou zahrnovat testy, interview, dotazníky, sociometrické metody a modelové situace. Hodnotící techniky jsou vytvářeny nebo vybírány tak, aby vyčerpaly co nejvíce projevů chování a získaly maximum informací relevantních k předem definovaným dimenzím atd. Tyto techniky by měly být před jejich užitím v AC pretestovány a oponovány v dané organizaci, aby bylo zajištěno, že poskytnou spolehlivé, objektivní a relevantní informace o chování účastníků. Pretestování může být provedeno na zkušebním vzorku účastníků podobných kandidátům pro AC, oponenturou námětů odborníky (posouzení přiměřenosti a reprezentativnosti vzorků chování), průkazností o využití těchto technik pro hodnocení podobné práce v podobné organizaci atd.
5. Techniky AC musí obsahovat modelové situace, které mají odpovídající vztah k situacím skutečným tak, aby poskytly vícenásobné příležitosti pozorovat chování kandidátů, které se vztahuje ke každé dimenzi atd. Modelové situace jsou cvičení nebo techniky navržené tak, aby podnítily chování, vztahující se k zjišťovaným dimenzím atd. pracovního výkonu; vyžadují behaviorální odpověď účastníků na situační podněty. Příklady modelových situací jsou skupinová cvičení, „třídění došlé pošty“, simulované rozhovory, zjišťování faktů atd. Pokud je použita samostatná souhrnná technika, pak musí zahrnovat různé odlišné prvky vztahující se k pracovní činnosti. Pro jednoduchou pracovní činnosti může být použita jedna či dvě modelové situace k této činnosti se vztahující, jestliže analýza pracovní činnosti jasně indikuje, že pouze jedna či dvě modelové situace uspokojivě pokrývají podstatnou část hodnocené pracovní činnosti. Podněty obsažené v modelových situacích se shodují s podněty v pracovních situacích nebo se jim podobají, i když mohou být v jiném kontextu a uspořádání. Žádoucí stupeň podobnosti je dán účelem AC: podobnost může být relativně nízká v případě programu pro předběžnou identifikaci a výběr nemanážerského personálu a relativně vysoká v programech navržených k identifikaci tréninkových potřeb zkušených manažerů. Projektanti AC by měli dbát na to, aby obsah jednotlivých cvičení neupřednostňoval

některé hodnocené (tj. účastníky určitých etnických a věkových skupin nebo některé pohlaví) z důvodů, které nejsou podstatné pro celkový výsledek.

6. Každého účastníka musí hodnotit více hodnotitelů. Při výběru skupiny hodnotitelů by měly být brány v úvahu následující charakteristiky: dostatečné zastoupení jednotlivých etnických a věkových skupin, pohlaví a pracovních profesí.

Hodnocení kolegů a sebehodnocení mohou být využita jako zdroj informací AC.

7. Hodnotitelé musí absolvovat průběžný trénink a prokázat potřebnou výkonnost ještě předtím, než se zúčastní práce v AC.
8. Proto, aby byly výsledky pozorování zaznamenávány na potřebné úrovni, musí hodnotitelé používat během pozorování určité systematické postupy; ty mohou zahrnovat ručně psané poznámky, pozorovací škály, záznamové listy apod.
9. Hodnotitelé si musí připravit zprávu nebo záznam o pozorování z každého cvičení jako východisko pro společnou závěrečnou diskusi.
10. Souhrnná zpráva o projevech chování musí vycházet ze všech informací seskupených od jednotlivých hodnotitelů a z jednotlivých technik na společné schůzce hodnotitelů nebo ze statistického integračního postupu validizovaného podle profesionálně uznávaných standardů. Během závěrečných diskusí by měli hodnotitelé předkládat zprávy z jednotlivých technik AC, nikoli informace, které s hodnotícím procesem nesouvisí.

Integrace informací může být prováděna konsensem nebo nějakou jinou metodou, která vede ke společnému rozhodnutí. Metody, kterými byly během společné diskuse hodnotitelů integrovány a kombinovány jejich informace, musí odpovídat výsledkům výzkumu, který prokázal, že tento způsob seskupování informací je dostatečně validní a spolehlivý.

Následující činnosti nemohou být pokládány za Assessment centra:

1. Panelové interview nebo série jednotlivých interview jako jediná technika
2. Spoléhání se na jedinou techniku (bez ohledu na to, zda jde o modelovou situaci či nikoliv) jako jediný základ pro hodnocení. Použití jediné obsáhlé hodnotící techniky, která zahrnuje různé prvky vztahující se k pracovní činnosti, tj. široký komplex simulací s několika definovatelnými složkami a s vícenásobnou možností pro pozorování v odlišných situacích, není tímto omezením vyloučeno.

3. Pouhé použití baterie testů typu „tužka - papír“ bez ohledu na to, zda závěry jsou vyvozovány ze statistických skóre nebo ze skóre, získaných souhrnem úsudků.
4. Hodnocení jediného hodnotitele, tj. měření jedinou osobou, které používá řady technik, jako jsou testy „tužka - papír“, rozhovory, měření osobnosti nebo modelové situace.
5. Použití několika situací s více než jedním hodnotitelem, pokud chybí sběr a sdílení dat; tj. každý hodnotitel připraví zprávu o výkonu v jednotlivém cvičení a tyto individuální zprávy jsou použity jako konečný produkt „centra“.
6. Fyzické místo označené jako „Assessment Center“, které nenaplnuje výše zmíněné požadavky.

Příloha B

Tělesné a duševní vady, nemoci nebo stavy, které vylučují zdravotní způsobilost uchazeče o zaměstnání strážníka, čekatele nebo strážníka

I. Zdravotně způsobilá není osoba, u které byly zjištěny:

1. organické duševní poruchy včetně poruch symptomatických,
2. závažné organicky a symptomaticky podmíněné poruchy osobnosti a chování,
3. poruchy duševní a poruchy chování způsobené požíváním psychoaktivních látek (vyjma ojedinělé nekomplikované akutní intoxikace),
 - a) nadměrné požívání alkoholu a zneužívání jiných psychoaktivních látek ovlivňujících bezprostředně (v pracovní době) a opakovaně (více než jednou) schopnost výkonu práce,
 - b) aktivní závislost na alkoholu nebo jiných návykových psychotropních látkách,
 - c) reziduální stavy a psychotické poruchy s pozdním začátkem vyvolané účinkem alkoholu nebo jiných návykových psychoaktivních látek (porucha osobnosti nebo chování, psychotické reminiscence, amnestický syndrom, demence),
4. trvalí (chronické) nebo recidivující psychotické poruchy vnímání a myšlení, především schizofrenie, schizotypní porucha, porucha s bludy, schizoafektivní porucha, mentální retardace,
5. trvalí nebo recidivující psychotické poruchy nálady, především periodická mánie s psychotickými příznaky, bipolární afektivní porucha s manickými nebo depresivními fázemi s psychotickými příznaky, periodická depresivní porucha s depresivními fázemi s psychotickými příznaky,
6. klinicky těžké (podmiňující pracovní neschopnost) neurotické poruchy, poruchy vyvolané stresem, somatofonní poruchy a behaviorální syndromy, především fobické úzkostné poruchy, obsedantně kompulzivní poruchy, reakce na závažný stres a poruchy přizpůsobení, dissociativní poruchy, somatofonní poruchy, jiné neurotické poruchy (neurastenie),
7. systémové atrofie postihující primárně centrální nervovou soustavu,
8. extrapyramidové a pohybové poruchy,

9. degenerativní nemoci nervové soustavy nezařazené výše,
10. epilepsie, epileptické syndromy, kataplexie,
11. těžká a prognosticky nepříznivá onemocnění oběhové soustavy,
12. těžká a prognosticky nepříznivá onemocnění dýchacích cest a plic,
13. těžká a prognosticky nepříznivá onemocnění svalové a kosterní soustavy, vylučující zatížení,
14. astma bronchiale nebo jiná těžká a prognosticky nepříznivá alergická onemocnění,
15. nekorigovatelné nebo závažné poruchy vidění, závažné poruchy zorného pole a prostorového vidění nebo těžší poruchy barvocitu znemožňující orientaci v prostoru a za ztížených podmínek, jednookost, snížení zrakové ostrosti pod 6/12 na každém oku zvlášť po korekci,
16. poruchy sluchu znemožňující orientaci v prostoru nebo komunikaci hovorovou řečí na vzdálenost menší než 6 metrů
17. nemoci vnitřního ucha provázené poruchami rovnováhy.

II. Zdravotně způsobilá za předpokladu kladného závěru odborného vyšetření provedeného lékařem se specializací v příslušném oboru je osoba, u které byly zjištěny:

1. organická onemocnění s psychopatologickou symptomatologií,
2. poruchy duševní a poruchy chování způsobené požíváním psychoaktivních látek (vyjma ojedinělé nekomplikované akutní intoxikace) v anamnéze:
 - duševní poruchy a poruchy chování vyvolané účinkem alkoholu a jiných psychoaktivních látek, především závislost na alkoholu nebo jiných psychoaktivních látkách (zdravotní způsobilost k výkonu povolání je podmíněna bezpečným abstinčním obdobím, tj. nezpochybněnou abstinencí v délce nejméně tří let),
3. afektivní poruchy (poruchy nálady),
4. závažné neurotické, stresové a somatoformní poruchy, úzkostné a fobické poruchy, poruchy přizpůsobení,
5. poruchy osobnosti a chování,

6. poruchy v oblasti struktury a dynamiky osobnosti,
7. demyelinizující nemoci centrální nervové soustavy.

Příloha C

Žádost o zařazení do výběrového řízení

ŽÁDOST O ZAŘAZENÍ DO VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ K MĚSTSKÉ POLICII HRADEC KRÁLOVÉ		
<p>Informace získané touto žádostí použije Městská policie výhradně v rámci výběrového řízení a po jeho ukončení všechny údaje z tohoto dotazníku neobnovitelně zničí. Městská policie se zavazuje, že nebude poskytovat jiným fyzickým a právnickým osobám získaná osobní data, nedojde k jejich zneužití a bude je vést v souvislosti s Vaším zájmem o získání zaměstnání.</p>		
Osobní údaje žadatele		
Příjmení :	Jméno :	Titul :
Datum narození :	Místo narození :	
Rodné číslo :	Číslo OP :	
Trvalé bydliště :		PSČ :
Přechodné bydliště :		PSČ :
Ev. adresa pro doručování pošty :		
Telefon domů :	Telefon do zaměstnání nebo mobil :	
E-mailová adresa :		
Vzdělání : SOU, SŠ, VŠ *	Voják : ANO - NE *	Hodnost :
Obor :		
SOU nebo SŠ ukončená maturitní zkouškou ? ANO - NE *		
Řidičský průkaz : nevlastním	ano - A B* jiné :	
Zbrojní průkaz : nevlastním	ano - A B C D E *	
<p>Čestně prohlašuji, že jsem nikdy nebyl pravomocně odsouzen a ani proti mé osobě není v současné době vedeno trestní řízení .</p>		
<p>Dále prohlašuji, že v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů souhlasím, aby Městská policie zpracovávala mnou poskytnutá data, obsažená v osobním dotazníku, pro účely získání zaměstnání.</p>		
Potvrzuji svým podpisem správnost údajů :		
V Hradci Králové dne		
<p>Pokud si přejete vrátit některý z Vámi zaslaných či předaných materiálů, uveďte to v textu této přihlášky do výběrového řízení. Nevyžádané materiály budou po skončení výběrového řízení skartovány v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů. VRÁTIT - NEVRÁTIT*</p>		
* Vybrané údaje zakroužkujte		

Příloha D

Přijímací řízení uchazečů o práci u Městské policie Hradec Králové

Podmínky pro přijetí do pracovního poměru k Městu Hradec Králové, Městská policie Hradec Králové :

1. občan ČR
2. morální a trestní bezúhonnost (§4a, §4b, zákona č. 553/1991 Sb).
3. fyzická a psychická způsobilost
4. zdravotní způsobilost
5. bezúhonnost – rejstřík trestů bez záznamu
6. úspěšné absolvování fyzického a psychodiagnostického testu
7. věk minimálně 21 let – v den složení zkoušky z odborné způsobilosti
8. vzdělání - minimálně úplné střední odborné s maturitou

Přijímací řízení :

1. vykonání fyzických testů
2. pohovor u ředitele MP HK
3. vykonání psychotestů – podmínkou je úspěšné splnění fyzických testů a pohovoru, náklady cca 1 500,- Kč
4. odevzdání vyplněných formulářů
5. odevzdání výpisu z rejstříku trestů
6. odevzdání čestného prohlášení o spolehlivosti
7. absolvování lékařské prohlídky u určeného lékaře

K vykonání fyzických testů, psychotestů a závěrečného pohovoru jsou uchazeči zváni zvlášť písemně nebo telefonicky. Písemné jsou též vyrozuměni o výsledku výběrového řízení.

Po nástupu k MP odjíždí uchazeč na dvouměsíční školení do určeného školícího zařízení /Příbram nebo Mělník/, které je ukončeno závěrečnými zkouškami. Zkoušky jsou zaměřeny zejména na znalosti v oblasti zákona o obecní policii, přestupkového a trestního práva /věcného i procesního/, listiny lidských práv a svobod, zákona o pozemních komunikacích, zákona o obcích, zákona o zbraních a střelivu a dalších. Mimo znalosti práva se zkouška skládá i z přezkušování ze sebeobrany a ovládnání služební zbraně. Uchazeči bez zbrojního průkazu též absolvují přípravu a testy k jeho získání.

Splněním náročných zkoušek před komisí Ministerstva vnitra, které se skládají z písemného testu a ústní zkoušky, získá uchazeč oprávnění k výkonu služby s platností na tři roky, čímž se stává strážníkem.

V platnosti od 1. 1. 2003.

Příloha E

Testy z fyzické zdatnosti uchazečů o práci v MPHK

Vyplní uchazeč a předá zkoušejícímu

Vyplní zkoušející

Jméno a příjmení:	
Věk: let
Výška: cm
Váha: kg
Provozovaný sport /aktivně -	
/rekreačně -	
Umím plavat - ANO	
NE	
Prohlašuji, že fyzického přezkoušení se účastním zcela dobrovolně.	
Byl jsem zkoušejícím náležitě poučen o bezpečnosti při provádění níže uvedených cviků. Přezkoušení provádím na vlastní riziko.	
Podpis zkoušeného:	

Výsledek testu	Bodové hodnocení
Člunkový běh 4x10m	
Klik- vzpor ležmo	
Celomotorický test	
Běh na 1000m	
Součet bodů	
Závěr- splnil / nesplnil	

Přezkoušení provedl:

Dne:200.....

Podpis zkoušejícího:

Hodnocení celého testu v bodech	Výsledek testu
0 - 35	Nevyhovující
36 - 80	Splnil

Člunkový běh 4x10m	
Body	Výkon
1	16,0
2	15,5
3	15,0
4	14,5
5	14,0
6	13,4
7	12,8
8	12,3
9	11,9
10	11,6
11	11,4
12	11,2
13	11,0
14	10,8
15	10,5
16	10,3
17	10,1
18	9,8
19	9,6
20	9,4

Klik- vzpor ležmo	
Body	Výkon
1	12
2	14
3	16
4	18
5	20
6	22
7	24
8	26
9	28
10	30
11	32
12	34
13	36
14	38
15	40
16	42
17	44
18	46
19	48
20	50

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

Běh na 1000m	
Body	Výkon
1	6:00
2	5:45
3	5:30
4	5:15
5	5:00
6	4:50
7	4:40
8	4:30
9	4:20
10	4:10
11	4:00
12	3:50
13	3:40
14	3:30
15	3:20
16	3:10
17	3:05
18	3:00
19	2:55
20	2:50

Příloha F

Technické parametry fyzické přípravy

Test č. 1 – člunkový běh 4 x 10m

Potřeby: stopky, dvě mety cca 40 cm vysoké, 10 m rovného, neklouzavého terénu.

Úkol: uběhnout vzdálenost 4 x 10 m stanoveným způsobem v co nejkratším čase.

Popis: start (na povel) vedle mety, běží se šikmo mezi metami, meta č. 2 se obíhá, stejným způsobem se vrací zpět a obíhá se meta č. 1; třetí úsek se běží přímo, následuje dotek mety č. 2, rychlý obrat a při doteku mety č. 1 se zastavuje čas.

Měření: na 0,1 s.

Ověřovaná schopnost: rychlostní obratnost převážně dolních končetin.

Test č. 2 – klik- vzpor ležmo (opakovaně)

Potřeby: neklouzavá podložka

Úkol: maximální počet „kliků“ bez přerušení, stanoveným způsobem a bez zapření nohou.

Popis: leh na břicho, skrčené paže opřít dlaněmi o zem, špičky prstů v úrovni ramen směřují vpřed, hlava směřuje vpřed. Dopnutím paží v loktech vzpor ležmo. Pokrčením paží v loktech lehkým dotekem hrudníku o podložku a zpět do kliku. Trup je zpříma, pánev nevysazuje, ani neprohýbá.

Měření: počet správně provedených cviků bez přerušení.

Ověřovaná schopnost: vytrvalostní síla převážně svalstva hrudníku a svalů pletence ramenního.

Test č. 3 – celomotorický test, CMT test (opakovaně), 2 min

Potřeby: stopky, měkká podložka.

Úkol: maximální počet cviků, stanoveným způsobem.

Popis: ze stoje spatného přes dřep do lehu na břicho, zvednout ruce z podložky, přejít zpět opět přes dřep do stoje spatného, dále se pokračuje přes dřep do lehu na napřímená záda, ruce

se dotknou podložky podél těla a zpět přes sed a dřep do stoje spatného. Za každý přechod do stoje spatného je počítáno jedno provedení cviku.

Měření: počet správně provedených cviků.

Ověřovaná schopnost: silově- obratnostní vytrvalost svalů fázických i posturálních.

Test č. 4 – běh na 1000 m

Potřeby: přehledný, přesně vyměřený okruh s rovným povrchem, bez výrazného převýšení, stopky, startovní čísla, píšťalka nebo startovací pistole.

Úkol: uběhnout vzdálenost 1000m v co nejkratším čase.

Popis: skupinový start (počet běžců se volí podle počtu organizátorů, na dva organizátory maximálně 15 běžců), běžícím se průběžně sděluje čas.

Měření: čas měříme s přesností na 1 s.

Výpis ze zdravotnické dokumentace

Výpis ze zdravotnické dokumentace

Registrující praktický lékař

.....

v

Uchazeč o zaměstnání strážníka – čekatel – strážník*

Datum narození

Adresa místa trvalého pobytu

Zaměstnavatel

který patří (patřil) do Vaší péče

a) se uchází o zaměstnání u Městské policie Hradec Králové*

b) je zaměstnán u Městské policie Hradec Králové*

Protože k přijetí a k výkonu zaměstnání jsou podle vyhlášky č. 444/2008 Sb., o zdravotní způsobilosti uchazeče o zaměstnání strážníka, čekatele a strážníka městské policie, stanoveny konkrétní požadavky na zdravotní stav uchazeče o zaměstnání strážníka, čekatele nebo strážníka, žádá **Statutární město Hradec Králové** o zodpovězení těchto otázek pro potřeby posuzujícího lékaře:

1. Výskyt nemocí v rodině uchazeče o zaměstnání, zaměřením především na výskyt duševních, nervových nemocí a nemocí srdce a cév:

.....

.....

2. Jmenovaný/á prodělal/a nebo se eventuálně léčil/a (léčí) na některou z těchto nemocí:

a) Hypertenze (stadium)

b) Jiná cévní onemocnění

c) Nemoci žaludku nebo dvanácterníku

d) Prognosticky závažné nespecifické střevní záněty

e) Onemocnění žláz s vnitřní sekrecí

f) Krevní nemoci

g) Virová hepatitida

h) Revmatická horečka

i) TBC všech forem a orgánů

- j) Onemocnění plic a průdušek
- k) Srdeční vady, onemocnění věnčitých tepen
- l) Nemoci spojené se srdeční nedostatečností
- m) Nemoci jater a žlučových cest
- n) Nemoci ledvin a močových cest
- o) Nemoci páteře a kloubů a ostatní nemoci nebo vrozené vady páteře
- p) Kožní onemocnění
- q) Onemocnění nervové soustavy a jiné ložiskové nemoci mozku a míchy
- r) Psychické poruchy a nemoci
- s) Epilepsie
- t) Jiná záchvatová onemocnění
- u) Chronické onemocnění očí
- v) Refrakční vady, síla – korekce
- w) Chronické nemoci vestibulárního aparátu
- x) Opakované hnisavé záněty středouší
- y) Gynekologické onemocnění
- z) Alergie

3. Jiná důležitá sdělení:

4. Používání návykových látek, alkoholu

5. Očkování – TAT, nebo jiné očkování (chřipka, klíšťová meningoencefalitida aj.):

.....

6. Posudkové závažné úrazy:

7. Prodělané operace:

8. Dispenzarizace (uvede se – pro které onemocnění, od kterého roku a zda u registrujícího praktického lékaře nebo specialisty):

.....

9. Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz za poslední rok před zpracováním výpisu ze zdravotnické dokumentace (Dg. a doba pracovní neschopnosti):

.....

10. V současné době užívané léky:

.....
Datum, razítko a podpis registrujícího praktického lékaře

* Nehodící se škrtněte