

# **Projekt využití metody Assessment Centre při posuzování příslušníků Policie České republiky**

Bc. Pavla Škorňová

---

Diplomová práce  
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2009/2010

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla ŠKORŇOVÁ**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt využití metody Assessment Centre při posuzování příslušníků Policie České republiky**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti personálního řízení s ohledem na výběr a hodnocení pracovníků.
- Formulujte teoretická východiska pro řešení zadaného tématu.

### II. Praktická část

- Zpracujte analýzu současného stavu v oblasti výběru a posuzování příslušníků Policie České republiky v souvislosti s povolováním dalšího studia a navazujícího kariérního růstu.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a definujte oblasti, ve kterých je potřebné navrhnout změnu současného stavu.
- Zpracujte projekt pro zlepšení systému výběru a posuzování příslušníků Policie České republiky ve výše uvedené situaci.

## Závěr

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

Seznam odborné literatury:

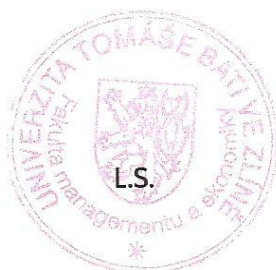
- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [4] HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4
- [5] HRONÍK, František. Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. 1. vyd. Brno: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9
- [6] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**  
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ..... 3.5.2010



---

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce hodnotí současný stav v oblasti výběru a posuzování příslušníků Policie České republiky v souvislosti s povolováním dalšího studia a navazujícího kariérního růstu. Východiskem pro analytickou část práce jsou teoretické poznatky z problematiky výběru a hodnocení zaměstnanců a pochopení podstaty hodnotící metody Assessment centre. Na základě závěrů a zjištěných problémových oblastí současné praxe je projektován návrh na zlepšení systému.

Klíčová slova: Assessment centre, hodnocení zaměstnanců, personální řízení, řízení lidských zdrojů, výběr zaměstnanců, vzdělávání.

## **ABSTRACT**

The thesis describes present situation of recruiting and evaluating Czech Police officers in context of further studies and prospective carrer ladder. The base for analytic part of the work is theoretical knowledge dealing with recruiting and assessing officers, and understanding principles of assessment centre method. Suggestions for improving the procedure were made on the basis of the analysis conclusion and problems found in standard practice.

Keywords: Assessment Centre, education, employee appraisal, human resources management, personal management, selection employees.

Chtěla bych touto cestou velice poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi nejen za jeho odborné vedení, cenné rady a metodické připomínky, které mi poskytl při zpracování diplomové práce, ale také za čas, ochotu a vstřícnost, kterou mi při plnění vytýčeného cíle věnoval.

Rovněž děkuji vedení Krajského ředitelství policie Olomouckého kraje a Ředitelství pro řízení lidských zdrojů Policejního prezidia České republiky, v čele s jejich řediteli, za odbornou pomoc, poskytnutí potřebných materiálů a čas věnovaný odborným konzultacím.

**Motto:**

Budovy – to jsou hromady cihel a betonu.

Stroje – to je spousta železa a ocele.

Život tomu dávají teprve lidé.

**Tomáš Baťa (1876 – 1932)**

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1 CÍLE POLITIKY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.2 HLAVNÍ ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	14
1.3 SUBJEKTY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	15
<b>2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>17</b>
2.1 KRITÉRIA VÝBĚRU .....	17
2.2 FÁZE VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ .....	18
2.3 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ .....	18
2.4 CHYBY PŘI PROCESU VÝBĚRU.....	19
<b>3 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>20</b>
3.1 PROCES A ZÁKLADNÍ OTÁZKY HODNOCENÍ .....	20
3.2 PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	20
3.2.1 Předmět hodnocení – co budeme hodnotit .....	21
3.2.2 Metody hodnocení.....	22
3.2.3 Kdo hodnotí pracovníky.....	23
3.2.4 Interval hodnocení – kdy hodnotíme.....	24
3.2.5 Sdělování výsledků hodnocení, hodnotící rozhovor .....	25
3.3 PRAVIDLA HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	26
3.4 CHYBY V PROCESU HODNOCENÍ.....	27
<b>4 ASSESSMENT CENTRE</b> .....	<b>28</b>
4.1 HISTORIE A VÝVOJ ASSESSMENT CENTRE .....	28
4.2 DEFINICE, ZÁKLADNÍ POJMY A PRINCIPY ASSESSMENT CENTRE .....	29
4.2.1 Definice Assessment centre .....	29
4.2.2 Základní pojmy.....	29
4.2.3 Principy Assessment centre.....	29
4.3 MOŽNOSTI VYUŽITÍ METODY AC.....	30
4.3.1 Výběr.....	30
4.3.2 Rozvoj .....	31
4.3.3 Vzdělávací projekt nebo tréninková metoda.....	31
4.4 TECHNIKY POUŽÍVANÉ PŘI ASSESSMENT CENTRE .....	31
4.4.1 Skupinová diskuse.....	32
4.4.2 Individuální prezentace .....	32
4.4.3 Individuální či skupinové řešení problému .....	32
4.4.4 Řízení porady .....	32
4.4.5 „Třídění došlé pošty“ .....	32
4.4.6 Hraní rolí .....	32



4.4.7	Zjišťování faktů.....	33
4.4.8	Manažerské hry .....	33
4.4.9	Případové studie .....	33
4.5	FÁZE REALIZACE METODY ASSESSMENT CENTRE.....	33
4.5.1	Definice potřeb vedoucích k realizaci AC .....	33
4.5.2	Přípravná fáze.....	33
4.5.3	Realizační fáze .....	34
4.5.4	Vyhodnocení zjištěných údajů .....	34
4.5.5	Zpětná vazba účastníkům .....	35
4.5.6	Převedení získaných údajů do praktické podoby .....	35
4.6	VÝHODY A NEVÝHODY ASSESSMENT CENTRE .....	35
4.7	NEJČASTĚJŠÍ CHYBY PŘI PROJEKCI, REALIZACI A ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ AC .....	36
<b>5</b>	<b>SOUHRN TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ŘEŠENÍ ZADANÉHO TÉMATU .....</b>	<b>38</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>40</b>
7.1	STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY .....	40
7.1.1	Řízení a organizace policie .....	40
7.1.2	Základní povinnosti policistů a zaměstnanců.....	41
7.2	REFORMA POLICIE .....	41
7.2.1	Pilíře Reformy .....	42
7.3	ODPOVĚDNOST ZA PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ORGANIZACI.....	42
7.3.1	Odbor psychologických služeb.....	43
7.3.2	Odbor služební přípravy.....	43
7.3.3	Odbor personálního řízení a odměňování .....	44
7.4	UPLATNĚNÍ V POLICII ČESKÉ REPUBLIKY .....	45
7.5	INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH A JEJICH STRUKTUŘE .....	45
7.5.1	Analýza vývoje počtu příslušníků v letech 2004 – 2009.....	46
7.5.2	Sociodemografická struktura příslušníků.....	48
7.5.3	Analýza úrovně vzdělanosti příslušníků .....	49
7.5.4	Analýza podle rodinného stavu .....	50
7.5.5	Analýza motivačního prostředí .....	51
7.6	VÝBĚR PŘÍSLUŠNÍKŮ V PODMÍNKÁCH POLICIE ČR .....	53
7.6.1	System výběru příslušníků při přijímacím řízení .....	53
7.6.2	System výběru příslušníků při výběrovém řízení .....	54
7.6.3	Fáze výběru příslušníků.....	54
7.6.4	Průběh výběrového řízení.....	55
7.6.5	Metody a formy výběru příslušníků .....	55
7.6.6	Ukončení výběrového řízení .....	56
7.7	HODNOCENÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ V PODMÍNKÁCH POLICIE ČR .....	57
7.7.1	Účel hodnocení.....	57
7.7.2	Časový interval provádění hodnocení .....	57
7.7.3	Obsah hodnocení .....	58

7.7.4	Závěry a ukládání hodnocení.....	58
7.7.5	Účast hodnoceného při hodnocení a námitky.....	59
7.8	<b>METODA ASSESSMENT CENTRE V PODMÍNKÁCH POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY.....</b>	<b>59</b>
7.8.1	Posuzovatel, lektor, supervizor a organizátor .....	59
7.8.2	Soubor modelových situací .....	60
7.8.3	Příprava a organizace posuzování .....	60
7.8.4	Kritéria výkonu a stupnice hodnocení.....	62
7.8.5	Pomůcky k hodnocení AC.....	62
7.9	VÝBĚR A POSUZOVÁNÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ V SOUVISLOSTI S POVOLOVÁNÍM STUDIA.....	63
7.10	SOUHRN ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	63
<b>8</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>66</b>
8.1	VĚCNÁ ROVINA PROJEKTU .....	66
8.1.1	Cíl projektu.....	66
8.1.2	Navrhované místo realizace projektu .....	67
8.1.3	Spolupracující subjekty .....	67
8.1.4	Kritéria úspěchu a měřítka hodnocení.....	68
8.1.5	Vstupy a omezení projektu.....	69
8.1.6	Metodika hodnocení.....	71
8.2	ORGANIZAČNÍ ROVINA PROJEKTU .....	75
8.2.1	Klíčové aktivity a jejich rozbor .....	75
8.2.2	Matice odpovědnosti – organizace projektu.....	77
8.2.3	Časový harmonogram.....	77
8.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA – EKONOMICKÁ NÁROČNOST .....	78
8.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA – KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU .....	78
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>87</b>

## ÚVOD

Pokud se budeme snažit najít odpověď na otázky co hýbe světem nebo co je jeho podstatou, zcela jistě nenajdeme jednoznačnou odpověď. Mnozí mohou vidět podstatu a hybnou sílu v přírodních zákonitostech, fyzikálních zákonech, jiní v náboženství a kulturních i národních tradicích. Někteří možná odpoví, že světem hýbe hospodářská krize, ekonomická situace, válečné konflikty, politické názory nebo vliv světových velmocí a chudoba rozvojových zemí. Všichni se však můžeme shodnout v názoru, že společným jmenovatelem všech těchto vlivů, a tedy stavebním prvkem světa, je právě **člověk**.

Je již dávno překonaná doba, kdy byli člověk a lidská síla bráni na zřetel pouze jako neživý výrobní faktor. Pokud dnes chtějí moderní podniky, firmy a organizace uspět v konkurenci a být úspěšné, musí chápat člověka jako své největší bohatství. Lidská síla je kapitálem a cenným aktivem, jejíž vyhledávání, výběr, získávání, řízení, ale také další rozvoj, hodnocení, motivace a odměňování musí být prováděno s maximální pozorností. Naplňování či přibližování se k vytýčeným cílům bez tohoto aktiva není dost dobře možné.

Aby mohly být naplněny všechny stanovené cíle podniku, musí být jeden ze stavebních prvků organizace – člověk, vybaven odpovídajícími znalostmi a schopnostmi a náležitě motivován. Firmy by tedy neměly podceňovat důkladný výběr kvalitních pracovníků na vytvořené pracovní pozice. Následnou kontrolou a hodnocením pracovního výkonu by měly ověřovat, zda personální rozhodnutí byla správná a výsledky dosahované zaměstnancem odpovídají nárokům a požadavkům pracovního místa.

Tyto vnitropodnikové procesy jsou zpravidla nepřetržitě zajišťovány liniovými manažery ve vzájemné spolupráci s personálním útvarům. Veškeré personální činnosti pak musí probíhat v souladu s předem zpracovanou a v celé organizaci akceptovanou koncepcí provádění výběru a hodnocení pracovníků.

Mým úkolem je zpracovat diplomovou práci, která je bezprostředně spjata s personálním řízením, konkrétně s využitím metody Assessment Centre při posuzování příslušníků Policie České republiky. Toto téma jsem si zvolila jednak proto, že v lidských zdrojích spatřuji velice cenné portfolio každé organizace, a jednak proto, že personální řízení, jeho jednotlivé činnosti, řešení otázek spojených s vedením lidí a řízení pracovního výkonu zaměstnanců má návaznost na mé současné pracovní zařazení. Problematikou související s řízením lidských zdrojů bych se ráda profesionálně zabývala i v budoucnu.

Cílem práce je vyhodnotit současný stav a zavedenou praxi u Policie České republiky ve vztahu k výběru a obsazování služebních míst a ve vztahu k provádění hodnocení příslušníků policie. Primárním cílem práce je však zpracovat analýzu současného stavu výběru a posuzování policistů, kterým je povolováno další vzdělávání formou studia vyšších odborných škol nebo vysokých škol, a tím umožněno čerpání studijních výhod vyplývajících ze zákona. Na základě provedené analýzy a zjištění případných nedostatků se pokusím vypracovat projekt, jehož součástí bude návrh řešení na zlepšení současné praxe.

Než však přistoupím k samotnému řešení zadaného tématu, studiem odborné literatury a dalších relevantních zdrojů se seznámím s teoretickými i praktickými poznatky, které následně v teoretické části diplomové práce zpracuji do logického celku.

V další části se budu věnovat analýze způsobu provádění výběru, hodnocení a posuzování příslušníků policie a povolování dalšího studia a navazujícího kariérního růstu u Policie České republiky. Ze zjištěných skutečností a závěru analytické části pak navrhu opatření, která by měla vést k zajištění větší efektivity, ale především hospodárnosti prováděných činností.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Personální řízení je systém vzájemně spjatých činností, který se zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem. [1] V souvislosti s vyhledáváním nových konkurenčních výhod, mezi nimiž hrál významnou roli i člověk, se personální řízení jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou. Personální práce se profesionalizovala, stala se záležitostí specialistů zařazených na nově vznikajících personálních útvarech. Nejnovější koncepci personální práce pak představuje řízení lidských zdrojů, které se stává jádrem řízení organizace a vyjadřuje význam lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu. [12]

### 1.1 Cíle politiky řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí a organizováním jejich schopností úspěšně a efektivně plnit své cíle. [5] Do souboru základní cílů řízení lidských zdrojů lze dále zahrnout:

- Řízení lidí jako bohatství, které má fundamentální význam pro vytváření konkurenční výhody organizace.
- Propojování politik v oblasti řízení lidských zdrojů s politikami podnikání a s podnikovou strategií.
- Vytváření maximálního vzájemného souladu mezi politikou, postupy a systémy v oblasti lidských zdrojů.
- Vytváření plošší a flexibilnější organizace schopné rychleji reagovat na změny.
- Podporování týmové práce a spolupráce mezi organizačními jednotkami organizace.
- Vytváření důsledné filozofie upřednostňování zákazníka, a to v celé organizaci.
- Podpora a posilování pravomocí pracovníků k tomu, aby sami řídili svůj rozvoj a své vzdělávání.
- Vytváření strategií odměňování tak, aby podporovaly kulturu orientovanou na výkon.
- Zlepšování zapojení pracovníků pomocí lepší vnitropodnikové komunikace.
- Budování větší oddanosti pracovníků organizaci.

- Zvyšování odpovědnosti liniových manažerů za politiku lidských zdrojů.
- Vytváření takové role manažerů, aby se z nich stali skuteční facilitátoři, usnadňovatelé práce a pracovního života pracovníků. [1]

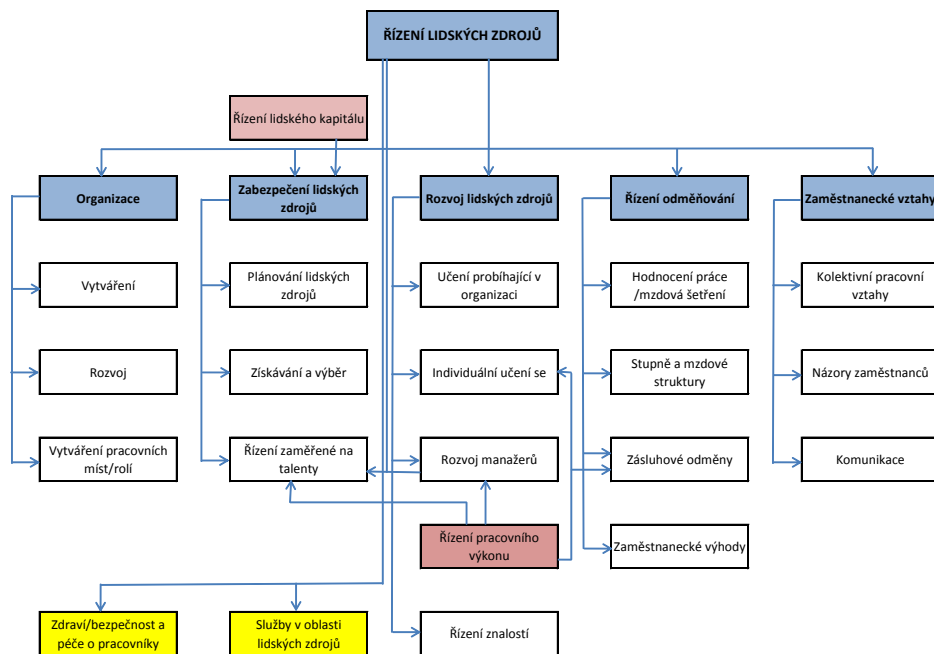
## 1.2 Hlavní činnosti personálního řízení

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce a nejčastěji jsou vyjmenovávány v následující podobě:

1. Analýza pracovních míst – definování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědnosti a pořizování popisu pracovních míst, specifikace a aktualizace těchto materiálů.
2. Personální plánování – plánování potřeby pracovníků a jejich rozvoje.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků – zveřejňování informací o volných místech, shromažďování a hodnocení materiálů předložených uchazeči, výběr, vyjednávání, administrace, zařazování a uvedení pracovníka na pracoviště aj.
4. Hodnocení pracovníků – hodnocení pracovního výkonu, příprava, výběr metody, stanovení kritérií, organizace, navrhování a kontrola opatření.
5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru – uvádění pracovníků do práce, povyšování, zařazování, převádění na jinou práci, penzionování a propouštění.
6. Odměňování – hmotné, nehmotné, motivace, zaměstnanecké výhody.
7. Vzdělávání pracovníků – rozvojové aktivity, vzdělávací programy a vlastní organizace procesu vzdělávání.
8. Pracovní vztahy – zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace v organizaci apod.
9. Péče o pracovníky – pracovní prostředí, pracovní doba, kontrola, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a záležitosti sociálních služeb.
10. Personální informační systém – zpracování informací o zaměstnancích, práci, mzdách a sociálních záležitostech.
11. Průzkum trhu práce – analýza nabídky a poptávky na trhu práce.
12. Zdravotní péče o pracovníky – první pomoc, léčba, rehabilitace a ozdravné pobyty.

13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, uplatnění počítačových systémů v podnikové personální práci.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – pracovně právní normy, pracovní kodexy a apod. [12]

Michael Armstrong ve své publikaci Řízení lidských zdrojů (2007) popsal základní aktivity personálního řízení (řízení lidských zdrojů) ve schématu rozděleném do pěti základních oblastí (Obr. 1).



Obr. 1. Aktivity řízení lidských zdrojů [1]

### 1.3 Subjekty personálního řízení

Úkoly řízení lidských zdrojů jsou záležitostí jak personálního útvaru, tak všech vedoucích pracovníků organizace, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Ke správnému výkonu personálních aktivit však musí být vybaveni odbornými znalostmi a dovednostmi. [12]

Aby mohly být naplněny obě funkční oblasti personálního řízení

- **utváření systémových podmínek a předpokladů pro řízení pracovníků** (např. věcné, organizační a metodické zabezpečení personálních a sociálních procesů,



vytvoření rámce, v němž se uskutečňují řídicí procesy ve vztahu k jednotlivým pracovníkům a skupinám) a

- **vlastní vedení lidí**, při kterém jde o bezprostřední ovlivňování vědomí, chování a jednání pracovníků,

je nezbytné vyváženým způsobem rozčlenit úkoly a zodpovědnost mezi oba subjekty, které se na personálním řízení podílejí. Dělbba jednotlivých úkolů mezi personální útvar a manažery je závislá na velikosti podniku, úrovni rozvoje systému řízení podniku a konkrétním úkolu nebo činnosti, která má být zabezpečena. Obecný trend směřuje k přesouvání těžiště personální práce na jednotlivé liniové řídicí pracovníky, existují však úkoly a funkce, k jejichž zabezpečení by měl být příslušný pouze odborník z personálního útvaru. [5]

Funkce plněné personalisty bychom mohli rozdělit do následujících skupin:

- funkce koncepční – personální a sociální politika jako součást strategie rozvoje,
- funkce plánovací – plán personálního a sociálního rozvoje podniku v návaznosti na cíle hospodářského rozvoje podniku,
- funkce řídicí a koordinační – směr a úkoly pro personální řízení a koordinace plnění,
- funkce metodická – návody a metodická doporučení,
- funkce informační – vytvoření informačního systému, udržování, ochrana a využívání personálních dat pro potřeby personálního řízení,
- funkce poradenská – pomoc při řešení pracovních i mimopracovních vztahů a v otázkách vedení lidí,
- funkce výzkumná a expertizní – výzkum pracovní spokojenosti, názory a postoje. [5]

## 2 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Primárním cílem získávání a výběru pracovníků je získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. [1] Úkolem **výběru** je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině, je schopen akceptovat hodnoty příslušného pracovního týmu a přispívat k vytvářené organizační kultury. [10] Při výběru musíme brát v úvahu nejen odborné znalosti a dovednosti uchazeče, ale i jeho osobní charakteristiky, flexibilitu a celkový potenciál.

Výběr pracovníků je klíčovou fází formování pracovní síly organizace, je tedy nezbytné před každým procesem výběru přesně specifikovat kritéria, která budou při hodnocení použita, zvážit a prověřit validitu a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co nejobektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje. [12]

### 2.1 Kritéria výběru

Pro úspěšné provedení výběru požadovaných pracovníků nelze zohledňovat pouze to, do jaké míry uchazeč plní požadavky obsazovaného pracovního místa. Je nezbytné, aby personalisté a manažeři pracovali s dalšími konkretizovanými kritérii.

**Celoorganizační (celopodniková) kritéria** - schopnost uchazeče přijmout hodnoty organizační kultury a přispět k jejich rozvoji, být pružným a přizpůsobivým jedincem akceptujícím změny. Jedná se o vlastnosti pracovníků považované organizací za nejcennější a důležité.

**Útvarová kritéria** - resp. týmová kritéria popisují vlastnosti, odborné schopnosti a charakteristiky osobnosti, které by měl mít jedinec pracující v určitém konkrétním týmu.

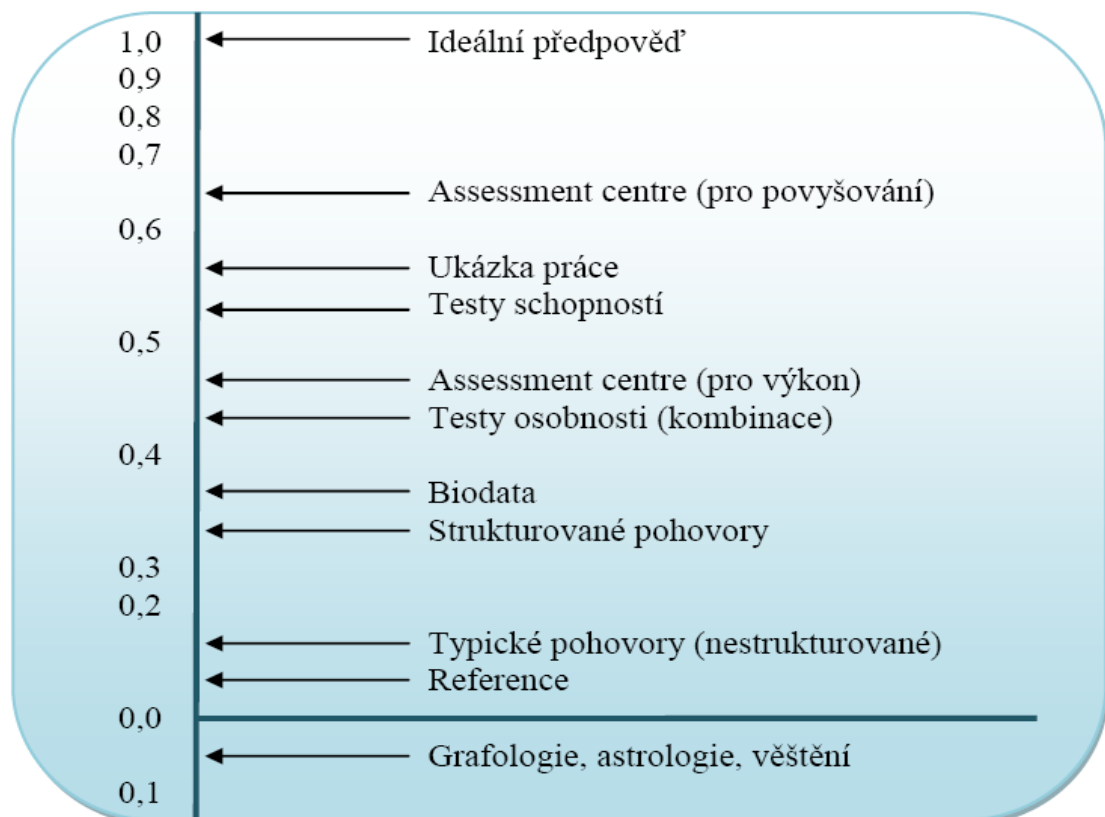
**Kritéria pracovního místa** - odpovídají specifikaci pracovního místa, tj. požadavkům pracovního místa na pracovní schopnosti a další vlastnosti držitele pracovního místa. [14]

## 2.2 Fáze výběru pracovníků

V procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací. V předběžné fázi se v prvním kroku jasně a detailně **definuje příslušné pracovní místo** (popis pracovního místa) a stanovují se základní pracovní podmínky na něm. Během druhého kroku se **zkoumá jakou kvalifikaci, znalosti a dovednosti, vlastnosti a charakteristiky** by měl mít uchazeč, aby úspěšně vykonával práci na obsazovaném místě. Ve fázi vyhodnocovací jsou v jednotlivých krocích a za pomoci kombinace různých druhů metod hodnocení jednotliví uchazeči a jsou vypracovány závěry hodnocení. [12]

## 2.3 Metody výběru pracovníků

Studiem literatury s personální problematikou i pozorováním běžné praxe se můžeme přesvědčit, že existuje široká škála metod výběru uchazečů do pracovních pozic. Přesnost používání některých vybraných metod je znázorněna na obrázku (Obr. 2).



Obr. 2. Přesnost některých metod výběru pracovníků [1]

Metody používané při výběru pracovníků:

1. **dotazník,**
2. **zkoumání životopisu,**
3. **testy pracovní způsobilosti** (testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti, skupinové metody výběru pracovníků, grafologie - rozbor písma, polygraf - detektor lži, testy čestnosti - integrity a drogové testy), [12]
4. **Assessment centre**
5. **výběrový pohovor**
  - podle množství a struktury účastníků - pohovor 1 + 1, pohovor před panelem posuzovatelů (komisí), postupný pohovor, skupinový (hromadný) pohovor,
  - podle obsahu a průběhu - nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor, strukturovaný (standardizovaný) pohovor, polostrukturovaný pohovor, [12]
6. **zkoumání referencí,**
7. **lékařské vyšetření,**
8. **přijetí pracovníka na zkušební dobu.** [12]

## 2.4 Chyby při procesu výběru

Kde působí lidský faktor, není téměř možné se vyvarovat případným pochybením a odchylkám od původního záměru. Tento negativní jev se nevyhýbá ani procesu vyhledávání a výběru pracovníků a snahou zkušeného personalisty nebo schopného manažera by měla být eliminace takových pochybení. Nejčastějšími chybami při výběru jsou nepřesné stanovení pracovní náplně pracovního místa, nesprávné využívání vstupního pohovoru a jeho nedůkladná příprava, nejasná kritéria úspěšnosti, přílišný důraz na výsledky testů, nevěnování dostatečné pozornosti příčinám, proč zaměstnanci na daném místě selhávají, malá pozornost k ověření údajů a ke zjištění preferencí, příliš dlouhý průběh výběrového řízení, kdy nejlepší kandidáti ztratí zájem a přijmou jinou nabídku, změny profilu pracovní pozice v průběhu řízení, nedodržení podmínek ze strany zaměstnavatele a nerealistické představy o požadovaných kandidátech, které vedou k hledání osob, které se na trhu nevyskytují. [3]

### 3 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností a účinným nástrojem kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. [12] Posláním pracovního hodnocení je vždy za určité období souhrnně posoudit pracovníka z hlediska jeho výkonnosti a z hlediska souladu jeho pracovní způsobilosti s profesními a pracovními nároky jeho současného a předpokládaného pracovního zařazení, a posoudit také jeho osobní předpoklady ve vztahu k práci. Podává obraz o výsledcích a perspektivách pracovníka, vypovídá o jeho práci a upozorňuje na nedostatky, přičemž mu poskytuje perspektivu dalšího působení ve firmě. [5]

Podle provedení hodnocení rozlišujeme hodnocení **neformální**, které má příležitostnou povahu, je prováděno nadřazeným v rámci průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a **formální** (systematické) **hodnocení**, které je racionálnější a standardizované, je periodické a mělo by být prováděno v pravidelných, přesně stanovených intervalech. Jeho charakteristickými rysy je plánovitost a systematičnost. Výstupem jsou dokumenty, které jsou podkladem pro další personální činnosti (odměňování, povyšování, přeřazování, motivování, rozvoj kvalifikace jedinců i týmu apod.). [12]

#### 3.1 Proces a základní otázky hodnocení

Při tvorbě metodického postupu pro pracovní hodnocení je třeba se zaměřit na základní otázky: proč budeme hodnotit, co budeme hodnotit (předmět hodnocení), jak budeme hodnotit (metody hodnocení), kdo bude pověřen provedením hodnocení, kdy bude hodnocení prováděno (jak často), jak budou sdělovány výsledky hodnocení, jak budou využívány získané výsledky a jak bude zabezpečen soulad se zákonnými opatřeními a předpisy. První otázka souvisí jednak s poznávací, motivační a rozvojovou funkcí, které naplňují postupy personálního řízení. [5] Další otázky podrobněji vysvětlují následující kapitoly.

#### 3.2 Proces hodnocení pracovníků

Proces hodnocení pracovníků má zhruba devět fází, které lze rozdělit do tří časových období: přípravné období, období získávání informací a podkladů (realizační fáze) a období vyhodnocování informací o pracovním výkonu (posouzení výsledků a jejich

interpretace). Přípravná fáze představuje stanovení hodnotících kritérií a zahrnuje odpověď na otázky: koho se hodnocení týká, kdy bude realizováno, jaké metody a formy budou zvoleny, kdo proces garantuje. V této etapě je nutné řádně vyškolit hodnotitele a informovat zaměstnance. [2]

V realizační fázi stanovíme termín hodnocení a provádíme sběr objektivních informací o zaměstnanci. V závěrečné fázi hodnotíme pracovní výsledky, chování, schopnosti a další vlastnosti pracovníka, analyzujeme materiály získané v průběhu hodnocení a provádíme zpětnou vazbu – hodnotící pohovor. Zpětnou kontrolou zjišťujeme efektivnost hodnocení. [12] Jednotlivé fáze procesu hodnocení jsou blíže charakterizovány v příloze P I.

### 3.2.1 Předmět hodnocení – co budeme hodnotit

Při stanovení kritérií pro hodnocení zaměstnanců vycházíme z toho, které faktory jsou rozhodující pro to, aby pracovník dosáhl uspokojujícího výkonu. Základními a univerzálními kritérii jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění, ale zpravidla s nimi při hodnocení pracovního výkonu nevystačíme a snažíme se nalézt a uplatnit i kritéria další detailnější, protože hodnocení pracovního výkonu pracovníka je zaměřeno nejen na výsledky práce, ale i na pracovní a sociální chování, schopnosti a další vlastnosti jedince. [12]

V odborné literatuře jsou nejčastěji uváděna tato kritéria:

- **ukazatele výkonu**, které jsou vyjádřeny v odborné způsobilosti a schopnosti využít svých nabytých dovedností a znalostí při plnění úkolů a cílů,
- **ukazatele pracovního chování**, které můžeme sledovat v úrovni pracovní aktivity a samostatnosti, ochotě přijímat úkoly, úrovni pracovní kázně a spolehlivosti, přizpůsobivosti a vytrvalosti, smyslu pro osobní odpovědnost nebo reakcích na pracovní zatížení,
- **ukazatele sociálního chování**, kde do popředí vystupují schopnost spolupráce, vztahy ke spolupracovníkům i zákazníkům, schopnost vedení lidí, pracovní spolehlivost, dodržování bezpečnosti práce, společenská obratnost, apod.[3]

### 3.2.2 Metody hodnocení

V metodickém postupu hodnocení by měla být obsažena odpověď na otázku, **jak** budeme hodnotit, tedy jaké metody budou používány pro hodnocení a měření. Podle časového horizontu rozlišujeme tři skupiny metod – metody orientující se na minulost, které se zabývají prací již vykonanou, avšak výsledky této práce již nelze změnit (např.: hodnotící stupnice, dotazníky, metoda srovnávacího hodnocení), metody orientující se na přítomnost, tedy trvale průběžné hodnocení a metody orientující se na budoucnost (např.: sebehodnocení, psychologická hodnocení, hodnotící střediska). [3]

Základní metody hodnocení, které se vyznačují obecným charakterem, jsou motivačně hodnotící pohovor, MBO (Management by Objectives – řízení pomocí cílů) a BSC (Balanced Score Card). Nejčastější využití obou zmíněných metod je při hodnocení výstupů.[6] V praxi jsou využívány tyto metody:

**a) Hodnocení podle stanovených cílů** (podle výsledků) je častěji používáno pro hodnocení manažerů a specialistů. Pro účely tohoto hodnocení musí být dohodnuty jasné a přesně definované cíle práce, kterých má pracovník dosáhnout. [12]

**b) Hodnocení na základě plnění norem** je metoda nejčastěji používaná pro hodnocení výrobních dělníků a postup při jejím použití je následující: jsou stanoveny normy nebo očekávané úrovně výkonu, pracovníci jsou s normami seznámeni a následuje porovnávání výkonu každého pracovníka s normami. [12]

**c) Volný popis** je univerzální metoda, která však bývá považována za nejvhodnější pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Vyžaduje, aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného podle daného seznamu položek hodnocení. [12]

**d) Metoda hodnocení na základě kritických případů** vyžaduje, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o případech (uspokojivý i neuspokojivý výkon), které se udály při vykonávání práce určeného pracovníka. [12]

**e) Hodnocení pomocí stupnice** umožňuje hodnotit jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství práce, kvalitu práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochotu ke spolupráci, znalost práce apod.) Užívá se tří typů posuzovací (hodnotící) stupnice:

**číselná, grafická, slovní.** [12]

Metoda hodnocení pomocí stupnice je univerzálně použitelná a lze používat i kombinaci výše uvedených typů posuzovací stupnice. Příklady posuzovací (hodnotící) stupnice jsou uvedeny na obrázku (Obr. 3).

#### Číselná stupnice

Kritérium: kvalita práce	1	2	3	4	5
	Nízká				Vysoká

#### Grafická stupnice

Kritérium: kvalita práce					
	Nízká				Vysoká

#### Slovní stupnice

Kritérium: kvalita práce	vynikající	nadprůměrná	průměrná	podprůměrná	špatná
--------------------------	------------	-------------	----------	-------------	--------

Obr. 3. Příklady posuzovací (hodnotící) stupnice [12]

f) **Checklist** je **hodnotící dotazník**, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv. [12]

g) **Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)**, tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Je zaměřena spíše na přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnosti výkonu, tedy na pracovní chování. [12]

h) **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu** porovnávají výkon dvou nebo více jedinců najednou. Nejčastěji se využívá:

- **střídavé porovnání,**
- **párové porovnání,**
- **povinné rozdělení.** [12]

i) **Assessment centre** lze kromě výběru a vzdělávání pracovníků použít i k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu především manažerů a specialistů. [12]

### 3.2.3 Kdo hodnotí pracovníky

Hodnotitel, ten **kdo** posuzuje, někdy označován také jako supervizor, by měl být osobou, která je schopna hodnotit zaměstnance a formulovat výsledky sběru dat. Nejčastěji je

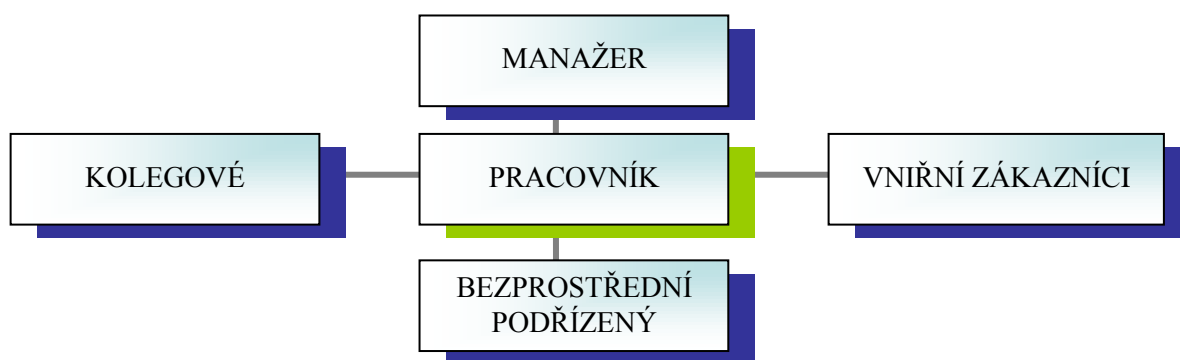


supervizorem přímý nadřízený. [3] Dalšími subjekty mohou být nadřízený přímého nadřízeného, pracovník personálního útvaru, nezávislý externí hodnotitel, zákazník, spolupracovník nebo skupina spolupracovníků, podřízený, sám zaměstnanec v případě sebehodnocení nebo skupina osob (ve složení nadřízený, spolupracovníci, psycholog apod.) při využití metody týmového hodnocení. Různorodé zdroje sběru dat pro posouzení pracovního výkonu jsou využívány v rámci metody hodnocení 360°. Při posuzování metodou Assessment centre je hodnotitelem speciálně vyškolený odborník. [5]

K větší objektivnosti a nestrannosti hodnocení pracovního výkonu přispívá účast více hodnotitelů. [2]

Speciální případ hodnocení ze strany ostatní veřejnosti je využíván na některých místech organizace u pracovníků, kteří často nebo ve zvýšené míře přicházejí do styku s veřejností nebo na veřejnosti v rámci plnění pracovních úkolů vystupují. [2]

Relativně novou metodou, o jejíž využívání zájem stále roste, je hodnocení 360°. Třistašedesátistupňová metoda hodnocení je definována jako systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby. [1] Podstatou je zajistit hodnocení pokud možno co nejširšího spektra kritérií (např. kritéria výsledků práce, pracovního a sociálního chování, kritéria dovedností, znalostí, potřeb, vlastností apod.) provedeného různými hodnotiteli. Model 360° hodnocení znázorňuje obrázek (Obr. 4).



Obr. 4. Model Třistašedesátistupňové zpětné vazby (hodnocení) [1]

### 3.2.4 Interval hodnocení – kdy hodnotíme

Pracovní hodnocení zaměstnance realizujeme po zapracování nového zaměstnance, když u zaměstnance dochází ke snížení výkonnosti, na vyžádání samotného hodnoceného

(např. z důvodu zvýšení mzdy), z důvodu organizačních změn a rovněž v případech, kdy jde o pravidelné, periodické hodnocení zaměstnanců. [2]

Hodnocení je prováděno za časový úsek, který uběhl od posledního provedeného hodnocení. Z minulého hodnocení nepřenášíme nic do současného, mimo kontroly úkolů nebo opatření, uložených v závěrech posledního hodnocení. [2]

### 3.2.5 Sdělování výsledků hodnocení, hodnotící rozhovor

Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a musejí s nimi být projednány. Hodnocený má pak právo se k výsledkům vyjádřit a se závěrem hodnocení případně nesouhlasit. Je potřeba společně nalézt způsoby nápravy v oblastech pro zlepšení, popř. zvážít důsledky hodnocení. [12] Měl by být stanoven postup, **jak budou sdělovány výsledky pracovního hodnocení**. Pracovní hodnocení je zpravidla sdělováno jednotlivě formou rozhovoru, projednání a hodnocený obdrží výsledek v písemné podobě. Hodnotící pohovor vede hodnotitel a měl by mít oficiální charakter. Při pohovoru by měl být zachován charakter dialogu. [5]

**Hodnotící rozhovor**, někdy také rozhovor motivační, má za cíl nalézt u zaměstnance motivaci pro další pracovní výkon a sestává ze tří základních fází: **přípravná fáze, průběh hodnotícího rozhovoru a ukončení hodnotícího rozhovoru**. [2]

V **přípravné fázi** je úkolem vyhodnotit podklady, sdělit hodnocenému datum, hodinu a místo konání pohovoru a připravit si otázky, kterými zjistíme zpětnou vazbu zaměstnance. [2] Zaměstnanec by si sám pro sebe měl zformulovat, co od hodnocení očekává, jak on sám hodnotí uplynulé období a jaké si do budoucna stanovil cíle. [6]

**Průběh hodnotícího rozhovoru** má svá pravidla, která je vhodné dodržovat. Mezi nejdůležitější z nich patří: nechat hodnoceného mluvit, povzbuzovat ho k sebehodnocení, zabývat se výkonem během celého období, nezačínat kritikou, pochválit všude, kde je to jen možné a vhodné a pochvalou začít, být pozitivní a kritizovat konstruktivně, nikdy přímo neútočit na obranu hodnoceného apod. [12]

V **závěru hodnotícího rozhovoru** je důležité shrnout podstatné okamžiky a zopakovat hlavní body, na kterých se hodnotitel a hodnocený vzájemně shodli. Oba subjekty, zejména pak hodnocený, by měli ze schůzky odcházet spokojeni s tím, že kritika byla konstruktivní, hodnocení proběhlo objektivně a splnilo stanovené cíle. [2]

Metodika pracovního hodnocení musí věnovat dostatečnou pozornost oblasti postupů při využití výsledků pracovního hodnocení. Pracovní hodnocení by mělo sloužit pro další aktivity personálního řízení v oblasti zlepšení pracovního výkonu, odměňování, rozhodování o povýšení, motivace pracovníků, hodnocení potenciálu rozvoje lidí, rozpoznání potřeb dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace, zlepšování vzájemných vztahů a mělo by napomoci rozpoznat silné a slabé stránky zaměstnanců. [5]

### 3.3 Pravidla hodnocení pracovníků

Pro zajištění zdárného průběhu setkání za účelem prozkoumání a posouzení pracovního výkonu platí **dvanáct zlatých pravidel** ověřených praxí. Pravidla vypadají jasně a samozřejmě, ale mohou efektivně fungovat pouze za předpokladu, že celá kultura organizace bude tento přístup podporovat. [1]

1. **Dobře se připravit** – příprava dle dohodnutých cílů, formulace příčin úspěchu nebo neúspěchu a rozhodnutí, jaké problémy zmínit a jaké kroky podniknout.
2. **Postupovat podle jasně strukturovaných bodů** - prodiskutovat všechny body.
3. **Vytvořit správnou atmosféru** - neformální prostředí, otevřená a upřímná diskuse.
4. **Poskytovat dobrou zpětnou vazbu** - faktické důkazy, odvolávat se na výsledky, události, kritické případy a významné chování.
5. **Produktivně využívat čas** - ověřovat, zda bylo všemu porozuměno, získávat informace a hledat návrhy a podporu ze strany pracovníků.
6. **Chválit** - začít pochvalou upřímnou a zaslouženou.
7. **Nechat pracovníky mluvit co nejvíce** - naslouchat.
8. **Povzbuzovat pracovníky k sebehodnocení** – umožnit vidět práci očima pracovníků.
9. **Zaměřit se na práci a aktuální pracovní výkon, nikoliv na osobnost člověka.**
10. **Povzbuzovat k analytickému přístupu** - společně a objektivně analyzovat, proč se něco dařilo dobře a něco špatně a co je třeba udělat v následujícím období.
11. **Nedopustit se neočekávané kritiky** – soustředit se na události, které byly pozorovány v okamžiku, kdy k nim došlo.
12. **Dohodnout měřitelné cíle a plán postupu na další období.** [1]

### 3.4 Chyby v procesu hodnocení

Při hodnocení pracovníků hraje významnou roli osobnost hodnotitele a skutečnost, že mnohé aspekty pracovního výkonu nelze objektivně změřit. Kromě toho se do pracovního výkonu ve značné míře promítají i vlivy pracovníkem neovlivnitelné, které jsou často identifikovatelné jen s obtížemi. Provedení hodnocení je tedy silně vystaveno nebezpečí subjektivismu a nebezpečí nevhodného výběru kritérií a metod hodnocení. [12]

Kromě zmíněného špatného výběru kritérií a metod a nepřihlížení k objektivním vlivům, se nejčastěji při hodnocení pracovníků vyskytují následující chyby:

- přílišná shovívavost,
- přílišná přísnost,
- tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice,
- tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek,
- tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi nebo předsudky,
- Haló efekt (ovlivnění některým pozitivním nebo negativním rysem hodnoceného),
- přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství, známosti, etnickým či rasovým znakům nebo pohlaví apod.,
- výrazně kritická forma hodnocení,
- nestejná náročnost a přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli. [12]

## 4 ASSESSMENT CENTRE

Assessment centre (v americké angličtině „center“; zkratka „AC“) je soubor metod, které se používají pro výběr budoucích zaměstnanců z většího počtu uchazečů, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik pracovníků. Pojem se běžně nepřekládá, avšak je ho možné charakterizovat jako „hodnotitelské centrum“, které slouží především jako nástroj k identifikaci silných stránek a oblastí pro zlepšení účastníka za použití různých diagnostických metod. [24]

### 4.1 Historie a vývoj Assessment centre

Vývoj vedoucí ke vzniku prvních Assessment centre úzce souvisí s historií vzniku a užití psychodiagnostiky a také psychologie práce a organizace. Paradoxně jsou jeho počátky úzce spjaty s armádou, státní správou a teprve ve třetí řadě s užitím v podnicích. [13]

Výběrové metody AC jsou zaznamenávány po dlouhá staletí v různých kulturách i různém čase. Za Ceasara dokázal Řím posílit akceschopnost armády také tím, že se věnoval výběru vojáků. Jeho armáda byla v té době nejmocnější, nejefektivnější, nejpružnější. Říká se, že Caesar své vojáky povyšoval podle jejich fyziologické reakce (zrudnutí, zblednutí), když na ně zakřičel. Naopak čínská metoda výběru za dynastie Ming spočívala v tom, že nadaní studenti byli každý třetí rok podrobováni náročným literárním zkouškám. Jejich úkolem bylo napsat esej o politickém problému. [13]

V České republice je tato metoda považována za poměrně novou, přestože je systematictěji využívána již více než čtyřicet let. Poprvé byla aplikována AC pro výběr pracovníků v Michiganské Bellově centrále již v roce 1958. Od té doby se využívala nejprve v USA, pak i v Evropě (Velké Británii, Francii, Německu, Beneluxu). Prudký růst počtu organizovaných AC v průmyslových, vzdělávacích, vojenských, vládních i jiných organizacích vedl k tomu, že uživatelé této metody volali po určitých normách, směrnících, ale i etických pravidlech. Jejich základ, který se postupně vyvíjel, byl poprvé stanoven v kanadském Quebecu v roce 1975. Poslední edice směrnic a etických podmínek byla schválena 1. května 1989 na 17. mezinárodním kongresu o metodě AC v Pittsburgu v USA. [15] Směrnice a etické podmínky pro využití AC jsou uvedeny v příloze P II.

## 4.2 Definice, základní pojmy a principy Assessment centre

### 4.2.1 Definice Assessment centre

AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituační rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebekposouzení. [7]

### 4.2.2 Základní pojmy

**Modelová situace** – od originální, reálné situace se odlišuje zjednodušením vztahů mezi prvky systému a časovou komprimací. Zároveň modelová situace musí být co nejvíce podobná originální v několika klíčových charakteristikách, funkcích. Poměrně obtížně se spojuje požadavek zjednodušení a požadavek na co největší podobnost originálu. [7]

**Hra** – je soutěživá, obvykle se jí účastní více než dva lidé v roli aktérů a je modelovou situací, která se uskutečňuje v hrovém rámci, tj. jsou dána konvenční pravidla a výsledek není závislý na náhodě. [7]

**Napodobení a simulace** – jedná se o vytvoření simulačního modelu – modelové simulace, která se co nejvěrněji přibližuje k originální situaci. [7]

**Případová studie** – prostředí případové studie je nejbližší realitě. Snaží se svým obsahem nejvíce přiblížit „originálu“. U případové studie je pro pozorovatele významnější výsledek než samotný proces (průběh). [7]

### 4.2.3 Principy Assessment centre

Od jiných metod, které jsou využívány při výběru a rozvoji pracovníků, se AC odlišuje zejména v naplňování tří základních principů:

1. princip vícero očí,
2. princip různého úhlu pohledu,
3. princip sledování změny v ohraničeném čase.

Skladba (různorodost podle věku, zkušeností, pohlaví, dle externity/internity apod.) a počet pozorovatelů (nejlépe 5 a nejméně 3) zajišťují naplnění prvního principu. Druhý princip je

uskutečňován plnohodnotným využíváním rozmanitosti a počtu metod (možnost „vidět“ účastníka v různých situacích) využívaných v rámci AC. Doba trvání je třetí zásadou. Lze konstatovat, že je delší než strukturovaný rozhovor, ale mnohem kratší, než různé druhy průběžného hodnocení. [9]

### 4.3 Možnosti využití metody AC

V zásadě existují dvě oblasti využití metody AC, podle toho, která jejich stránka bude dominující – zda **diagnostická** (konstatování toho, co je) nebo **projektová** (konstatování toho, co by mohlo být). [7]

#### 4.3.1 Výběr

Diagnostická stránka je uplatňována při výběru pracovníků téže, ve většině případů speciální, profese z velkého množství uchazečů. Toto výběrové řízení může být výběrem z externích uchazečů nebo může sloužit jako podklad pro možné povýšení v manažerské hierarchii. Cílem je zhodnotit, jaký mají uchazeči potenciál k tomu, aby byli úspěšní. [15]

**Výběr při obsazování volných nebo nově vzniklých funkčních míst** je nejčastějším důvodem pro realizaci AC, při kterém se využívá srovnání interních a externích kandidátů. Při jejich rovnosti je dáována přednost internímu uchazeči.

**Výběr do rozvojových programů** je prováděn spíše většími nebo nadnárodními společnostmi, mohou takto procházet AC studenti posledních ročníků VŠ, které firma oslovila apod.

K **vytvoření týmu**, zjišťování týmových rolí a vyladování týmu pomocí personálního obsazení je velice vhodné využití metody AC. V tomto případě se hodnocení účastní lidé zevnitř firmy.

**Výběr při restrukturalizaci** může být také realizován pomocí AC, který je v tomto případě jedním z nástrojů outplacementu. AC při restrukturalizaci říká, že rozhodnutí o tom, koho se restrukturalizace dotkne, nebude podmíněna dřívějšími zásluhami, vztahy, ale momentálním výkonem. Pravidla jsou daná, platná pro všechny a všemi přijatelná. [7]

### 4.3.2 Rozvoj

AC lze také použít pro identifikaci rozvojového potenciálu stávajících zaměstnanců. Významnou roli zde hraje důvěra účastníků, že jde skutečně o identifikaci rozvojového potenciálu a ne o cestu, jak vybrat nejvhodnějšího pracovníka a „ostatních se zbavit“. [13] Je zjišťován aktuální stav některých důležitých osobnostních charakteristik využitelných pro následný návrh rozvojových potřeb a tvorbu výcvikových programů, které jsou „šity na míru“ celé skupině i jednotlivým pracovníkům. [19] Cílem je identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšení u účastníků AC. Přesnější označení pro rozvojový AC, kde také významnou roli hraje diagnostická část, je Development Centres (zkratka „DC“).

V praxi jsou rozlišovány dva typy DC podle časování zpětné vazby

- DC se zpětnou vazbou poskytnutou po skončení DC,
- DC s bezprostřední zpětnou vazbou po každé modelové situaci. [7]

### 4.3.3 Vzdělávací projekt nebo tréninková metoda

AC je uplatnitelný jako samostatný vzdělávací projekt, který slouží především k tréninku manažerských dovedností a týmové práce. Důraz je kladen, stejně jako i v jiných AC, na poskytování intenzivní zpětné vazby. [19] Cílem je naučit účastníky novým dovednostem v individuálních cvičeních a umění týmové práce v cvičeních skupinových. [15]

Porovnání předpokladů a požadavků na všechny uvedené druhy využití AC je uvedeno v tabulce „Porovnání jednotlivých možností využití AC“ (viz příloha P III).

## 4.4 Techniky používané při Assessment centre

Jednotlivé skupiny metod umožňují naplnění principu vícero úhlů pohledu. V zásadě můžeme rozdělit metody využívané v AC do čtyř základních skupin: **individuální metody** (např. prezentace, pohovor, morální dilemata, hraní rolí, případové studie, zkoušky zručnosti), **metody skupinové práce** (zaměřené na sledování výkonových charakteristik, interpersonálních a kognitivních charakteristik a reakcí na stres), **psychodiagnostické testy** (výkonové, projektivní testy, dotazníky) a **sociogram**. [7] Technik, které jsou využívány v rámci hodnotící metody AC, existuje celá řada. Nejčastější z nich se pokusím stručně charakterizovat.



#### 4.4.1 Skupinová diskuse

Skupinová diskuse může být v závislosti na skupině účastníků AC a na zjišťovaných dimenzích řízená – neřízená, s hraním rolí – bez hraní rolí, s předchozí přípravou – bez přípravy. V praxi převažuje neřízená, spontánní diskuse bez hraní rolí, jelikož je žádoucí, aby každý zaujal tu roli, která je pro něho v obvyklém pracovním kontextu přirozená. [15]

#### 4.4.2 Individuální prezentace

Prezentace může probíhat pouze před hodnotiteli, nebo i před účastníky AC, a to buď s aktivní, nebo s pasivní rolí hodnotitelů. Téma může být předem stanoveno nebo lze volit téma „taháním z klobouku“. Prezentace by měla být přísně časově limitována a neměla by trvat déle než 15 min. [15]

#### 4.4.3 Individuální či skupinové řešení problému

Tato technika se prolíná s oběma předcházejícími. Navíc lze při této metodě zjišťovat schopnost řešit problém a obhájit navržené řešení. [15]

#### 4.4.4 Řízení porady

Jedná se o specifický případ řízené skupinové diskuse s hraním rolí, kdy roli moderátora popřípadě facilitátora diskuse plní jeden z hodnocených. Je vhodná pro menší počet účastníků a v případě, je-li řízení porady činností pro danou pozici obvyklou. [15]

#### 4.4.5 „Třídění došlé pošty“

Tato technika je někdy považována za základ celého AC. Účastníci obdrží větší množství dokumentů (dopisy, směrnice, memoranda, vzkazy, záznamy o událostech apod.), které musí roztřídit a vyřídit ve velice omezeném čase. [15]

#### 4.4.6 Hraní rolí

Účastník zde vystupuje obvykle v pozici nadřízeného a vede rozhovor s „podřízeným“, nebo v pozici podřízeného a hovoří se svým „nadřízeným“. Využívá se hraní rolí v pracovním vztahu specifickém pro určitou profesi. [15]

#### **4.4.7 Zjišťování faktů**

Jedná se o individuální techniku, jejímž základem je většinou rozhovor se specifickým cílem. Úkolem hodnoceného je zjistit potřebná fakta, nutná pro jeho další rozhodování. Hodnotí se specifické komunikační dovednosti, emocionální stabilita, schopnost stanovit si priority apod. [15]

#### **4.4.8 Manažerské hry**

Při využití techniky manažerských her je možné sledovat u hodnoceného schopnost rozhodnout se a jednat většinou ve stresujících podmínkách, schopnost týmové spolupráce, prosazení se, prezentace vlastních názorů a schopnost naslouchat názorům jiných, obecné komunikační dovednosti apod. [15]

#### **4.4.9 Případové studie**

Jedná se o individuální cvičení, kdy hodnocený dostane písemné zadání a má zodpovědět na několik předem formulovaných otázek. Hodnotí se adekvátnost odpovědí, úroveň práce s množstvím informací, schopnost strukturovat problém a stanovit si priority. [15]

### **4.5 Fáze realizace metody Assessment centre**

#### **4.5.1 Definice potřeb vedoucích k realizaci AC**

Realizace AC je náročná z hlediska časového i finančního. Z tohoto důvodu se doporučuje před samotným rozhodnutím o využití metody AC provést analýzu toho, co vlastně chceme zjišťovat a zda bychom stejné výstupy nezískali jednodušším a levnějším způsobem (kombinací určitých psychodiagnostických metod se strukturovaným interview apod.) [19]

#### **4.5.2 Přípravná fáze**

Přípravná fáze je jednou z nejdůležitějších v celém průběhu AC a je vhodné, aby probíhala nebo byla připravena formou projektu. Jsou zde definovány dimenze a charakteristiky pro úspěšný výkon dané profese, shrnuty představy managementu, je proveden výběr vhodné techniky a témat jednotlivých technik a vytvoření a důkladné proškolení týmu hodnotitelů. [19]

### 4.5.3 Realizační fáze

Tato fáze bývá paradoxně časově nejkratší. O to je však náročnější na organizaci. Může probíhat v prostředí dané firmy nebo mimo ni, zvláště pokud trvá více než jeden den. V realizační fázi jsou uplatňovány techniky uvedené v kapitole 4. 4. [15] Činnost posuzovatele v průběhu realizace probíhá ve čtyřech krocích:

**Pozoruje** – cíleně (zrakem i sluchem) vnímá objektivní, zvnějšku patrné projevy uchazeče, a to slovní i mimoslovní. Sleduje, co uchazeč dělá a říká a také i to, co by vzhledem k situaci mohl udělat či říci a neučinil tak.

**Zaznamenává** – zapisuje, či jinými prostředky zachycuje pozorované projevy uchazeče. Záznamy se stávají „důkazním“ materiálem, důležitým při hodnocení i při zpětné vazbě.

**Třídí** – platí zde zásada, že při hodnocení nemá být týž projev hodnocen ve stejném směru ve více kriteriích zároveň. Lze však hodnotit negativně výrok či čin, svědčící v prospěch uchazeče v jednom kritériu a pozitivně ten samý v kritériu druhém.

**Hodnotí** – přiděluje výkonu v daném úkolu a kritériu číselný skór.

### 4.5.4 Vyhodnocení zjištěných údajů

Dle rozsahu materiálu získaného z AC může fáze vyhodnocení zjištěných údajů trvat od několika hodin nebo dnů po několik týdnů a je možno ji rozdělit do několika etap. **Sjednocení názoru hodnotitelů na jednotlivé posuzované osoby v jednotlivých technikách** lze provádět buď vzájemnou diskusí a následným konsensem, nebo údaje jednotlivých hodnotitelů zprůměrovat. Další a obtížnější etapou je **přiřazení získaných hodnot jednotlivým charakteristikám**. Tato etapa by měla být důsledně rozpracována již v přípravné fázi, kdy jednotlivým technikám jsou přiřazovány váhy odpovídající jejich významu. **Porovnání jednotlivých účastníků AC s požadovaným „ideálním profilem“** je výsledkem předchozí etapy. Následně jsou **porovnání účastníci navzájem**. Tento krok je nezbytný v situaci, kdy je prováděn výběr z více kandidátů. Poslední etapou je zpracování závěrečné zprávy jak o každém účastníkovi, tak o celém průběhu AC. Současně se stává podkladem pro poskytnutí zpětné vazby a pro informaci a prezentaci výsledků AC před vedením firmy. [15]

#### 4.5.5 Zpětná vazba účastníkům

Je potřebné poskytnout zpětnou vazbu zejména, má-li být AC východiskem pro osobní i kariérový rozvoj stávajících zaměstnanců. Může být poskytnuta ještě během AC, při závěrečném řízeném rozhovoru hodnotitelem, nebo bezprostředně po ukončení hodnocení podnikovým psychologem, personalistou nebo nadřízeným. [19]

#### 4.5.6 Převedení získaných údajů do praktické podoby

Pokud je AC organizováno jako východisko pro další práci s jeho účastníky, je nutno věnovat náležitou pozornost i této fázi. Je doporučováno začít již při poskytování zpětné vazby účastníkovi, kdy jsou s ním probírány silné stránky a oblasti pro zlepšení. Cílem je podnítit jeho aktivitu a motivovat ho k rozvoji sebe sama. Následovat by mělo zapojení pracovníka do rozvojových programů, projektů dalšího vzdělávání apod. [15]

### 4.6 Výhody a nevýhody Assessment centre

Výhody:

- + komplexnost a mnohostrannost hodnocení,
- + flexibilita (přizpůsobivost zadání a kritériím),
- + diagnostický a výchovný význam, učení se (zpětná vazba je výrazně edukační pro účastníky i assessory),
- + zpětná vazba (zpětný pohled zvenčí),
- + možnost modelování budoucích situací,
- + zajímavost pro management apod.

Nevýhody:

- časová náročnost (příprava a vyškolení assessorů, účast na AC),
- finanční náročnost (jedna z nejdražších metod výběru),
- simulační riziko (opuštění skupiny může vést k selhání),
- riziko chabé výzvy (některým prostředí AC nevyhovuje a dosahují zde horších výsledků). [7]

#### 4.7 Nejčastější chyby při projekci, realizaci a zpracování výsledků AC

Chyby, které se při realizaci AC vyskytují, mohou být rozděleny do tří základních skupin na chyby dle průběhu v čase (dle momentu vzniku), chyby dle jejího zdroje (dle místa či původu vzniku) a chyby dle charakteru výskytu. Objevují se poměrně často, zejména je-li AC připravováno neodborně. Maximální snahou organizátorů AC by měla být jejich eliminace.

Nejčastější chyby posuzování:

- chyby při projektování AC (problematická zadání a kritéria, dominance nebo absence skupiny metod, neprovázanost metod, nedostatečná příprava hodnotitelů apod.),
- chyby při realizaci AC (nezvládnutý proces a organizační záležitosti, subjektivní hodnotitelské chyby, skupinová hloupost, aj.),
- chyby při koncipování a zpracovávání výsledků z AC (hodnocení, resp. interpretace bez popisu, problémy jazykového vyjádření, výstup není zpřístupněn supervizi),
- chyby při zpětné vazbě,
- chyby při zužitkování v navazujících personálních činnostech (schází návaznost na adaptační proces pracovníka, na hodnocení, rozvoj a vzdělávání a na personální strategie). [7]

## 5 SOUHRN TEORETICKÉ ČÁSTI

Lidé jsou dnes v organizaci považováni za faktor, který je nezbytný pro úspěšné naplňování podnikových cílů a k udržení konkurenceschopnosti. Firma může být pro své podnikatelské aktivity i mnohé další činnosti kvalitně materiálně vybavena, avšak pokud nedisponuje schopnými, odborně zdatnými a spolehlivými zaměstnanci, nemůže realizovat svůj záměr, správně fungovat, ani se dále rozvíjet.

Důležitým předpokladem pro správně fungující společnost je bezvadné zajištění personálních činností. Mezi nejvýznamnější z nich patří správný výběr zaměstnanců s náležitými odbornými znalostmi, dovednostmi a požadovaným pracovním a sociálním chováním. Dalším neméně důležitým procesem personálního řízení je provádění hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců s cílem zjistit, zda předpoklady pracovníka odpovídají požadavkům a nárokům pracovního místa, působit v oblasti zlepšení pracovního výkonu a také využít závěry hodnocení v oblasti odměňování, rozhodování o povýšení, motivace pracovníků, hodnocení potenciálu rozvoje lidí, rozpoznání potřeb dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace, zlepšování vzájemných vztahů a firemní kultury.

Výběr i hodnocení zaměstnanců jsou považovány za složité sociální procesy, u kterých je nezbytné před samotnou aplikací do praxe vytvořit a důkladně propracovat koncepci jejich provedení. V obou případech, po zavedení fungujícího a jasně definovaného systému, pak mohou být veškeré činnosti prováděny efektivně a hospodárně a výsledky těchto činností jsou pro firmu přínosem.

Hodnotící metoda Assessment centre může být stavebním kamenem pro bezvadné provedení zmíněných personálních procesů. Její příprava a následná realizace však musí být provedena na vysoké odborné úrovni. Velký důraz na preciznost je kladen již na samotném počátku tvorby projektu a rozhodnutí, zda metodu využít. Maximálního efektu a stanoveného cíle je pak možné dosáhnout pouze při aplikaci správné kombinace metod a zajištění postupu podle jednotlivých fází realizace AC.

Personalisté, manažeři i další zainteresovaní odborníci by měli mít neustále na paměti chyby, kterých by se mohli při provádění zmíněných činností dopustit, a měli by být natolik zdatní, aby se jich vyvarovali.

## 6 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ŘEŠENÍ ZADANÉHO TÉMATU

Teoretická východiska jsou pro analýzu a zpracování projektu formulována v podobě pracovních hypotéz, ve kterých předpokládám, že:

1. v rámci bezpečnostního sboru Policie České republiky jsou k výběru i hodnocení příslušníků a zaměstnanců využívány propracované metody, které jsou zakotveny v interních předpisech,
2. v oblasti výběru příslušníků a zaměstnanců Policie ČR na klíčové pozice je využívána metoda Assessment centre,
3. z důvodu časové a finanční náročnosti metody Assessment centre, využívá Policie České republiky především interní posuzovatele a supervizory,
4. řízením, organizací a zajištěním administrativních a provozních náležitostí Assessment centre u policie je pověřeno odborné pracoviště,
5. policie disponuje zařízením, ve kterém je možné zajistit vhodné podmínky pro organizaci a průběh Assessment centre, a to především ubytovacími kapacitami a prostory, kde je možné nerušeně zpracovávat uložené úkoly písemné i ústní a podávat zpětnou vazbu uchazečům,
6. v oblasti dalšího rozvoje a zejména pak při posuzování příslušníků policie v souvislosti s povolováním dalšího studia a navazujícího kariérního růstu je využívána metoda Assessment centre.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 7 ANALYTICKÁ ČÁST

### 7.1 Stručná charakteristika organizace Policie České republiky

Policie České republiky byla zřízena zákonem České národní rady č. 283/1991 Sb., o Policii České republiky, jako ozbrojený bezpečnostní sbor. Od 1. 1. 2009 se policie ve své působnosti, zejména ve vztahu k postavení, činnostem, organizaci, řízení, plnění úkolů a povinností řídí zákonem č. 273/2008 Sb. o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Policie působí na území České republiky, nestanoví-li zákon nebo jiný právní předpis jinak, a slouží veřejnosti. Jejím úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku a veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti, plnit úkoly podle trestního řádu a další úkoly na úseku vnitřního pořádku a bezpečnosti svěřené jí zákony, přímo použitelnými předpisy Evropských společenství nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu. [17] Úkoly policie vykonávají příslušníci policie, nebo také policisté a zaměstnanci zařazení v policii.

#### 7.1.1 Řízení a organizace policie

Policie je podřízena ministerstvu vnitra, které vytváří podmínky pro plnění jejích úkolů a její činnost řídí policejní prezidium. Policii tvoří útvary, jimiž jsou Policejní prezidium České republiky v čele s policejním prezidentem, který odpovídá za činnost policie ministři, útvary policie s celostátní působností, zřizované na návrh policejního prezidenta ministrem, krajská ředitelství policie a útvary zřízené v rámci krajského ředitelství. [17] Organizační schéma Policie České republiky je znázorněno v příloze P IV. Příklad organizačního schématu krajského ředitelství, konkrétně Krajského ředitelství policie Olomouckého kraje, je součástí přílohy P V.

Policejní prezidium a útvary policie s celostátní působností se při nakládání s majetkem České republiky a v právních vztazích považují za součást organizační složky státu a účetní jednotky ministerstva. Krajské ředitelství je organizační složkou státu a účetní jednotkou, jejíž příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtové kapitoly ministerstva. V čele krajského ředitelství je krajský ředitel, který je také vedoucím organizační složky státu. Útvary policie zřízené v rámci jeho působnosti jsou vnitřními organizačními jednotkami krajského ředitelství.

V policii je zřízeno 14 krajských ředitelství, jejichž názvy a sídla jsou uvedeny v příloze P VI. Územní obvod krajského ředitelství je shodný s územním obvodem vyššího územního samosprávného celku. [17]



*Obr. 5. Územní uspořádání policie: 14 vyšších územních samosprávných celků = 14 krajských ředitelství policie*

### 7.1.2 Základní povinnosti policistů a zaměstnanců

Policista a zaměstnanec policie jsou při plnění úkolů policie povinni dodržovat pravidla zdvořilosti a dbát cti, vážnosti a důstojnosti osob i své vlastní. Musejí být iniciativní a v případě ohrožení nebo porušení vnitřního pořádku a bezpečnosti jsou povinni provést úkon v rámci své pravomoci nebo přijmout jiné opatření, aby ohrožení nebo porušení odstranili. Současně jsou policista i zaměstnanec policie povinni dbát, aby žádné osobě v důsledku jejich postupu, nebo rozhodnutím neprovést úkon, nevznikla bezdůvodná újma. [17]

## 7.2 Reforma policie

Po více než 15 letech od zřízení novodobého policejního sboru bylo jasné, že právní úprava oblasti veřejného pořádku je roztráštěná, nekoordinovaná a tím pádem nedostatečně efektivní. Současně vzrostly nároky společnosti, která čím dál více volala a volá po vstřícném a vyváženém přístupu policistů. V roce 2006 byla zpracována rozsáhlá analýza policejních činností, proveden průzkum veřejného mínění a jejich závěry se staly stěžejním materiálem pro dlouho očekávanou Reformu. **Hlavním cílem Reformy bylo a je**

**přeměnit současnou českou policii v moderní policejní sbor, který tvoří profesionálně vystupující policisté pracující v odpovídajících podmínkách.** [18]

V roce 2007 byla Reforma představena veřejnosti, v polovině roku 2008 byly v Parlamentu ČR schváleny: nový zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky a zákon č. 274/2008 Sb., tzv. „změnový“ zákon, které nabyly účinnosti od 1. ledna 2009 a společně tvoří základní právní rámec pro realizaci Reformy. Od tohoto data začala policie pracovat v nových podmínkách a vstoupila do tzv. transformační fáze. [18]

### 7.2.1 Pilíře Reformy

Pro dosažení stanovených cílů bylo schváleno deset základních pilířů legislativní i nelegislativní povahy. Pilíře, na kterých je reforma Policie ČR postavena jsou následující:

1. Působnost, pravomoci Policie ČR a dalších subjektů podílejících se na zajišťování vnitřní bezpečnosti státu
2. Policie - partner dalších orgánů státu, územních samosprávných celků a zejména veřejnosti - územní členění a organizační struktura
3. Nové ekonomické postavení policie
4. Vnitřní a vnější kontrola
5. Vzdělávání policistů - klíč k profesionalitě
6. Služební zákon - práce s lidmi
7. Projekt 1000 - vstřícná tvář policie
8. Nová struktura neuniformované policie
9. „Dost bylo papírů“ – elektronizace práce
10. Debyrokratizace [23]

### 7.3 Odpovědnost za personální činnosti v organizaci

Problematiku řízení lidských zdrojů zastřešuje na úrovni policejního prezidia Ředitelství pro řízení lidských zdrojů PP ČR. Ředitel, který stojí v čele, je zodpovědný za fungování a řádný chod tří odborů a v rámci nich také devíti oddělení. Součástí organizační struktury ředitelství je **odbor strategického personálního řízení** (oddělení personálního plánování a

analýz, oddělení právních služeb, oddělení vedoucího psychologa), **odbor personálního řízení a odměňování** (oddělení výkonu personálních činností, oddělení služebních příjmů a platů, oddělení sociálních evidencí, oddělení psychologických služeb) a **odbor vzdělávání** (oddělení vzdělávání, oddělení služební přípravy a sportu).

Ředitelství pro řízení lidských zdrojů jednotlivých **krajských ředitelství**, kde jsou samotné procesy řízení lidských zdrojů uskutečňovány v praxi, tvoří:

1. odbor psychologických služeb,
2. odbor služební přípravy,
3. odbor personálního řízení a odměňování.

Odborný personální útvar krajského ředitelství odpovídá za koncepci řízení lidských zdrojů ve vztahu k personální strategii a personální politice policie, personální a sociální rozvoj policistů a zaměstnanců zařazených v ředitelství, prognózu a plánování potřeby pracovních sil, včetně zpracování a realizace plánů na pokrytí této potřeby. [32]

### 7.3.1 Odbor psychologických služeb

Odbor psychologických služeb krajského ředitelství se podílí na personálním výběru zjišťováním osobnostní způsobilosti, prováděním psychologických vyšetření v rámci výběrových řízení a spoluprací s výběrovými komisemi, zavádí metody personálního výběru, zajišťuje poskytování psychologické péče pro policisty a zaměstnance, poskytuje pomoc při psychické adaptaci na ztrátu zaměstnání. Pracoviště dále spolupracuje s vedoucími policisty a zaměstnanci na zjišťování atmosféry ve skupině, týmové spolupráce a na rozvoji jejich vedoucích dovedností, vytváří odborné vzdělávací, výcvikové a relaxační programy, spolupracuje a poskytuje odbornou podporu při provádění výslechů a profilování pachatelů a asistuje krajské pořádkové jednotce při nasazení jejích členů v situacích, které by mohly vyžadovat krizovou intervenci. [32]

### 7.3.2 Odbor služební přípravy

Odbor služební přípravy odpovídá za organizaci a realizaci služební přípravy a provádění prověrek ze všech složek služební přípravy. V gesci tohoto organizačního článku je poskytování ozdravných pobytů pracovníkům, odborná školení řidičů a jejich evidence, dále provádí ověřování fyzické způsobilosti, plní úkoly v oblasti policejního sportu a podílí

se na činnosti zkušební komise při závěrečných zkouškách základní odborné přípravy a specializačních a inovačních kurzů. [32]

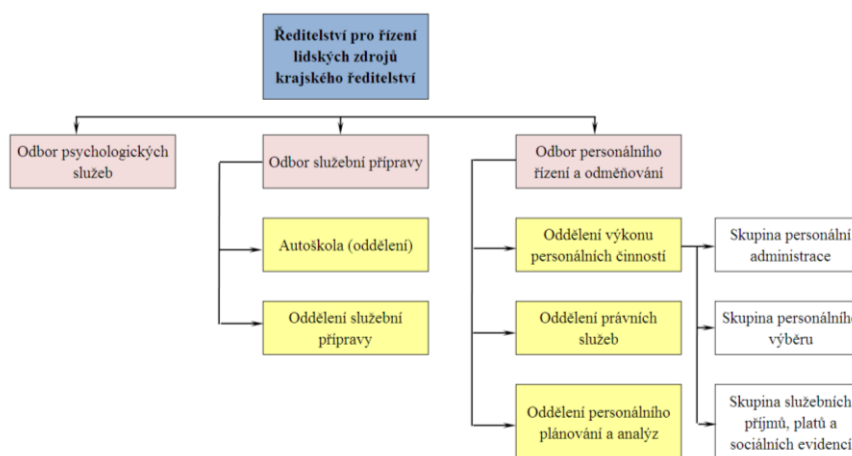
### 7.3.3 Odbor personálního řízení a odměňování

Odbor personálního řízení a odměňování se podílí na koncepci systému policejního vzdělávání a jejího vyhodnocování, odpovídá za výkon personální práce, poskytuje právní pomoc organizačním článkům ředitelství, vydává rozhodnutí ve věcech služebního poměru a pracovního poměru a odpovídá za jejich zákonnost. Realizuje výběr uchazečů o přijetí do služebního či pracovního poměru a zajišťuje průběžné doplňování volných pracovních míst. V rámci své činnosti odbor personálního řízení a odměňování spolupracuje s úřady práce, zdravotními pojišťovnami, Českou správou sociálního zabezpečení, finančními úřady, krajským vojenským velitelstvím, soudy a státními zastupitelstvími.

V oblasti personální administrace odbor zajišťuje veškerou personální evidenci, vede statistiky, databáze a zajišťuje jejich ochranu před zneužitím, vede personální spisy a dohlíží na manipulaci s nimi. Odpovídá za problematiku příjmů policistů a platů zaměstnanců, peněžitých darů a odměn a vede předepsané evidence skutečností rozhodných pro výplatu finančních náležitostí a sociálních dávek,

Provádí poradenskou a metodickou činnost ve věcech personálních a při aplikaci právních předpisů a interních aktů řízení do personální praxe. [32]

Příklad organizace ředitelství pro řízení lidských zdrojů je znázorněn na obrázku (Obr. 4).



Obr. 6. Organizační struktura ředitelství pro řízení lidských zdrojů u Krajského ředitelství policie Olomouckého kraje. [Zdroj: vlastní zpracování]

## 7.4 Uplatnění v Policii České republiky

Policie České republiky nabízí uplatnění především uchazečům v **uniformované složce policie**, kteří mají zájem o pořádkovou službu. Služební poměr je upraven zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, který nabyl účinnosti dnem 1. 1. 2007. Noví policisté jsou zařazováni pro výkon služebního místa u služby pořádkové, železniční, dopravní nebo cizinecké policie. U ostatních služeb, jako jsou například služba kriminální policie a vyšetřování, útvar rychlého nasazení, útvar odhalování organizovaného zločinu a další speciální útvary, se obsazují volná služební místa policisty, kteří splňují minimální dobu trvání služebního poměru, požadovaný minimální stupeň vzdělání a příp. další specifické požadavky pro práci v těchto útvarech.

Vedle služebního poměru nabízí policie také uplatnění v **pracovním poměru**, který je upraven zákoníkem práce. Obvykle se jedná o pracovní pozice v oblasti logistiky, servisní služby, programátorů, techniků a některých dalších specializací. Podmínky pro přijetí i přijímací řízení však nepřekračují běžný standard a probíhají obdobně, jako u ostatních organizací. [27]

## 7.5 Informace o zaměstnancích a jejich struktuře

Pracovní místa (pro občanské zaměstnance) a služební místa (pro policisty) jsou v Policii České republiky obsazována v souladu se systemizací služebních a pracovních míst. Jedná se v podstatě o optimální rozložení pracovní síly, které vychází z výsledků ekonomického auditu, analýzy optimalizace řídicích míst a personálního a procesního auditu. V rámci reformních opatření byl snížen počet řídicích míst o 1228 (z toho 855 policejních a 373 pracovních). Celkový poměr mezi řídicími a řízenými pracovníky byl původně 1:8, nyní je 1:11. [18]

Ve služebním poměru k Policii ČR bylo ke dni 1. 1. 2010 celkem **43 272 příslušníků**, přičemž systemizovaných služebních míst, tedy těch, která by mohla být v souladu se systemizací obsazena, je ve skutečnosti 47 192. V pracovním poměru bylo **10 097** občanů z celkového počtu 10 424 možných. Příslušníci policie jsou ustanovováni na služební místa v příslušné služební hodnosti a tarifní třídě.

Tab. 1. Přehled služebních hodností, stupně vzdělání, minimální doby trvání služebního poměru pro služební hodnost a tarifní třídy [Zdroj: vlastní zpracování]

Služební hodnost	Minimální stupeň vzdělání	Doba trvání služebního poměru	Tarifní třída
referent	střední nebo střední s výučním listem	-	1.
vrchní referent	střední s maturitou	-	2.
asistent	střední s maturitou	-	3.
vrchní asistent	střední s maturitou	2	4.
inspektor	střední s maturitou	3	5.
vrchní inspektor	střední s maturitou/vyšší odborné	5	6.
komisař	vyšší odborné nebo vysokoškolské v BSP	6	7.
vrchní komisař	vysokoškolské v BSP	7	8.
rada	vysokoškolské v MSP	9	9.
vrchní rada	vysokoškolské v MSP	10	10.
vrchní státní rada	vysokoškolské v MSP	12	11.

Jelikož téma projektu a zadání diplomové práce je zaměřeno na posuzování příslušníků policie, zaměřila jsem svou pozornost dále v analytické části na výzkum a posuzování dat a informací, které se týkají policistů.

### 7.5.1 Analýza vývoje počtu příslušníků v letech 2004 – 2009

V tabulce (Tab. 2) jsou uvedeny celkové početní stavy příslušníků policie, kterých bylo dosahováno v průběhu jednotlivých let 2004 – 2009. Následující tabulka (Tab. 3) vypovídá o vývoji podstavů, tedy počtu neobsazených tabulkových (služebních) míst, o počtu příslušníků, kteří ukončili služební poměr a počtu nově přijatých uchazečů o zaměstnání u policie. Údaje jsou zaznamenány taktéž v letech 2004 – 2009. Rokem nejnižšího odlivu příslušníků je rok 2004, 2006 a 2009. Především v roce 2009 je to způsobeno především jistotou poskytovanou policistům, věkovým složením a služebním stářím policistů a současně sníženou poptávkou po práci na trhu práce v ČR. Naopak významný dopad na vývoj početního stavu měl v roce 2007 vliv externalit. Byl přijat nový zákon o služebním

poměru, který s účinností od 1. 1. 2007 zcela zásadním způsobem měnil podmínky služby a výsluhové nároky. V tomto roce byl zaznamenán největší odliv příslušníků a prohloubení podstavu. V řadách policie chybělo celkem 5007 policistů, což představuje zhruba 10,6 % z celkového počtu. Možnost odejít s výluhovými nároky a náležitostmi, které přiznávala „stará“ právní norma, platná do konce roku 2006, byla jedním z hlavních důvodů odchodů. Podrobnější analýza vývoje celkového počtu, podstavu, odchodů a přijetí do služebního poměru za jednotlivá čtvrtletí roku 2004 – 2009 je spolu s grafickým znázorněním znázorněna v příloze P VII.

*Tab. 2. Vývoj počtu příslušníků v letech 2004 - 2009*

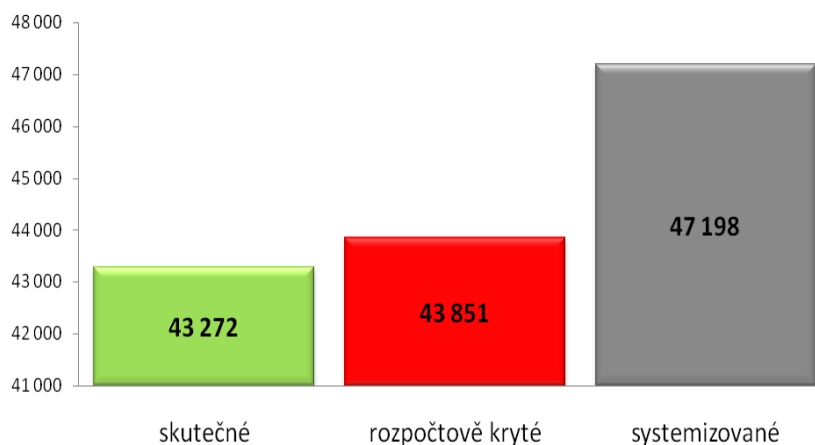
<b>Rok</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Celkem</b>	47025	45101	45317	42256	42325	43272

*Tab. 3. Vývoj počtu volných služebních míst (podstavů), nově přijatých příslušníků a počtu ukončení služebního poměru v letech 2004 - 2009*

<b>Rok</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Podstav</b>	518	2207	1957	5007	4728	3920
<b>Ukončení služebního poměru</b>	1317	3366	1793	5475	3362	1647
<b>Počet nově přijatých příslušníků</b>	1518	1547	2275	2414	3613	3015

Na počátku letošního roku k datu 1. 1. 2010 byl celkový počet příslušníků 43 272, jak znázorňuje graf (Obr. 7). Omezení přílivu finančních zdrojů ze státního rozpočtu se odrazilo na počtu tzv. rozpočtově krytých tabulkových míst. Finanční prostředky určené na pokrytí mzdových nákladů a výplatu služebního příjmu činí v letošním roce v průměru 31.060,- Kč na jedno služební místo (policistu). Rozpočtově nepokrytá systemizovaná služební místa tak zůstávají neobsazena a je udržován „řízený“ podstav ve výši 3347 policistů. Aktuálně existující rezerva mezi skutečnými a rozpočtově krytými stavy (- 579) je optimální. [26]





Obr. 7. Celkový počet policistů k 1. 1. 2010 [26]

### 7.5.2 Sociodemografická struktura příslušníků

Z hlediska sociodemografické struktury, která je považována za základní východisko při hodnocení pracovní síly v organizaci, jsem analyzovala strukturu věkových kategorií, průměrný věk policisty a strukturu délky služby. Dále se zabývám analýzou úrovně vzdělanosti a vlivem rodinného stavu na stabilizační potenciál zaměstnance.

Nejpočetnější věkovou kategorií jsou v současné době pracovníci ve věku 30 – 39 let, po níž následuje věková kategorie do 29 let (viz Tab. 4). Obě skupiny zastupují tzv. produktivní věk, a zejména u první z nich lze předpokládat určitou vyzrálost a zároveň vysoké individuální kariérní očekávání.

Tab. 4. Struktura věkových kategorií příslušníků Policie ČR v letech 2004 – 2010

[Zdroj: [26], vlastní zpracování]

věk	% podíl k 1. 1. jednotlivých let						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
do 29 let	31,4	29,1	28,3	27,2	28,6	33,9	28,5
30 – 39 let	35,0	35,5	35,8	36,0	38,6	38,1	40,5
40 – 49 let	20,2	20,7	20,9	21,3	21,4	19,7	22,0
nad 50 let	13,4	14,7	14,9	15,5	11,4	8,3	9,1

Průměrný věk policisty (viz Tab. 5) má klesající trend, což je zcela jistě patrné i ze struktury věkových kategorií, kde postupně dochází ke snižování počtu příslušníků ve věku nad 50 let. Zde můžeme spatřovat taktéž souvislost s již výše uvedenými legislativními změnami a přijetím nového zákona o služebním poměru.

Tab. 5. Průměrný věk policisty v letech 2006 – 2010. [Zdroj: [26], vlastní zpracování]

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Ø věk	37,5	37,1	36,1	36,4	35,6

Tab. 6. Struktura kategorií délky služby v letech 2004 – 2010 (v % podílech k 1. 1. jednotlivých let) [Zdroj: [26], vlastní zpracování]

délka služby	% podíl v jednotlivých letech						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
do 10 let	52,6	49,6	46,3	45,1	48,0	46,6	50,2
11 - 15 let	20,8	22,7	25,8	26,4	24,0	20,8	19,5
16 - 20 let	7,1	7,6	7,8	8,4	12,6	18,6	17,5
21 - 30 let	14,1	13,9	13,3	12,6	10,4	10,1	9,3
31 a více let	5,4	6,2	6,8	7,5	5,0	4,0	3,5

Přestože každá organizace vnímá pozitivně u svých zaměstnanců „věrnost a oddanost firmě“ a věnuje jim zvláštní péči, vysoký podíl policistů sloužících méně než deset let (viz Tab. 6) značí dobré předpoklady pro formativní působení na tyto pracovníky. Vysoký podíl (50 %) policistů v kategorii nejkratší doby služby je výsledkem vysokého počtu odchodů v posledních třech letech a potřeby doplnit chybějící stavy na dostačující úroveň. Tohoto cíle bylo dosaženo náborovou kampaní v roce 2008. [26]

Grafické znázornění analýzy sociodemografické struktury příslušníků policie je součástí přílohy P VIII.

### 7.5.3 Analýza úrovně vzdělanosti příslušníků

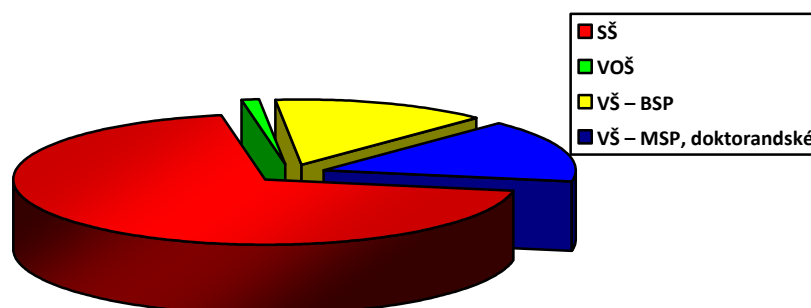
Úroveň vzdělanosti každého pracovníka ve firmě může výrazně diferencovat výkonnost a postoj k práci. V souladu s příslušnou právní normou, která umožňuje přijmout do služebního poměru pouze osoby s minimálně středoškolským vzděláním s maturitou,

reprezentují policisté stupně vzdělání středoškolské, vyšší odborné a vysokoškolské. Úroveň vzdělání je obzvláště důležitá pro případný kariérní růst a hraje významnou roli při obsazování služebních míst již od služební hodnosti komisař v 7. tarifní třídě, kde je zapotřebí dosažení stupně vzdělání vyšší odborné nebo vysokoškolské v bakalářském studijním programu.

Policisté zvyšují svůj lidský kapitál (podíl středoškoláků klesl za pět let o 7,9 %). V roce 2009 studoval téměř každý desátý policista. Policie již nemá statut učící se organizace, ale organizace s učícími se lidskými zdroji. [26] V tabulce (Tab. 7) a graficky (Obr. 8) je vyznačena úroveň dosaženého vzdělání příslušníků k datu 1. 1. 2010. Vývoj vzdělanosti v letech 2006 – 2010 je uvedeno v příloze P IX.

*Tab. 7. Zastoupení příslušníků dle dosaženého stupně vzdělání k 1. 1. 2010 [Zdroj: [26], vlastní zpracování]*

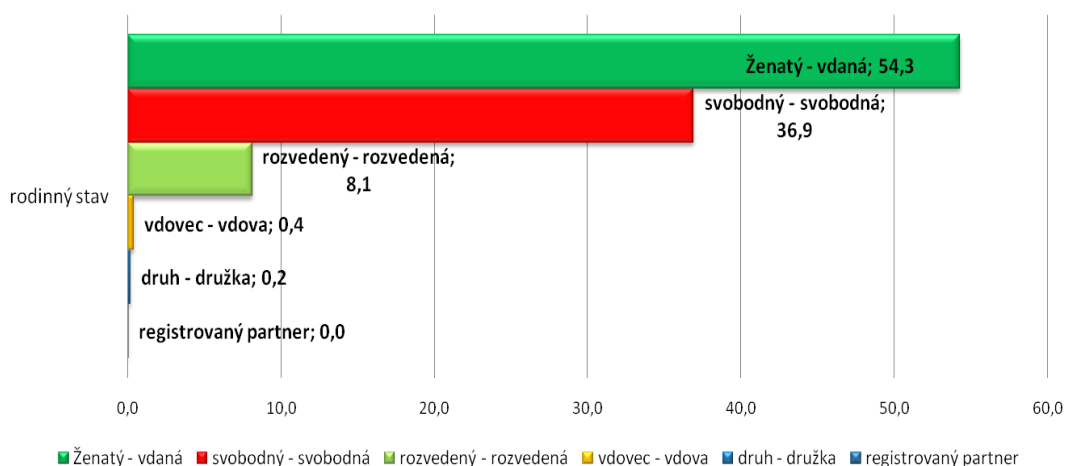
Stupeň vzdělání	SŠ	VOŠ	VŠ – BSP	VŠ – MSP, doktorandské
% podíl	69,5	1,1	14,0	15,5



*Obr. 8. Struktura příslušníků dle stupně vzdělání k 1. 1. 2010*

#### 7.5.4 Analýza podle rodinného stavu

Také rodinný stav má do jisté míry vliv na stabilizační potenciál zaměstnance. Celkem 54,3 % všech mužů a žen je vdaných/ženatých a 36,9 % jsou svobodní. Pouze 8,1 % z celkového počtu policistů je rozvedených. Tyto skutečnosti mohou mít vliv na stabilitu a výkonnost a lze konstatovat, že policie v tomto směru stojí na pevných základech.



Obr. 9. Policisté podle rodinného stavu k 1. 1. 2010 (% podíl) [26]

### 7.5.5 Analýza motivačního prostředí

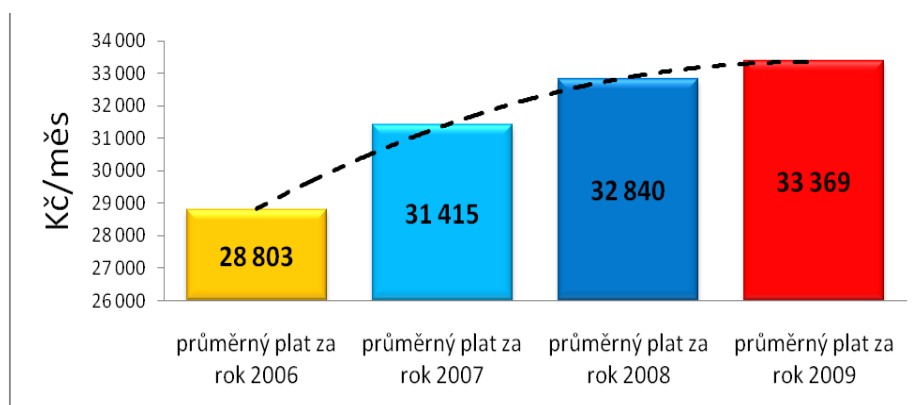
Za hlavní motivační faktor v České republice je dlouhodobě stále považován příjem. Pro zachování předpokladů personálního rozvoje je potřeba i v policii zajistit kvalitní motivační prostředí. Výše průměrného měsíčního hrubého příjmu je základním ukazatelem této části analýzy. Jak bylo uvedeno v kapitole 7.5.1, finanční zdroje ze státního rozpočtu určené na pokrytí nákladů na mzdové prostředky byly pro nadcházející období značně omezeny. Nezbytnou podmínkou zajištění úrovně příjmu policistů je dodržení limitů rozpočtově krytých stavů všemi útvary policie. V letošním roce 2010 je předpokládán návrat průměrného příjmu policisty na úroveň roku 2008. Přes tento fakt lze očekávat, že vzhledem k dalšímu omlazení lidských zdrojů policie se podaří zachovat dostatečnou úroveň příjmu policistů pro zajištění žádoucí stabilizace lidských zdrojů.

#### Složky služebního příjmu policisty:

- **základní tarif** (platový stupeň v platové třídě),
- **zvláštní příplatek** (např. za činnosti spojené s ochranou zájmů státu, při nichž může dojít k ohrožení života nebo zdraví),
- **osobní příplatek** (nenárokový),
- **odměna** (např. za splnění mimořádného úkolu),
- **příplatek za službu v zahraničí** (poskytovaný v USD/EUR),
- **příplatek za vedení** (dle řídicí úrovně).

Analýza motivačního prostředí (vývoj průměrného hrubého měsíčního příjmu a porovnání podílu pevných a pohyblivých složek) je součástí přílohy P X. Největší podíl na růstu příjmu měl zvláštní příplatek. Významný byl pokles podílu odměn na celkovém příjmu, což má negativní vliv na motivaci. Zatímco v roce 2007 tvořily odměny 2,2 % z celkového průměrného měsíčního hrubého platu policistů, v roce 2008 to bylo již 5,9 %. V roce 2009 pak opět došlo k poklesu podílu na 2,7 %. Důvodem snížení podílu odměn byl nižší rozdíl mezi původním rozpočtem a jeho konečnou podobou, v průběhu roku bylo k dispozici méně prostředků na pohyblivou složku služebního příjmu.

Jak naznačuje trendová křivka na obrázku (Obr. 10), po masivním nárůstu platů v roce 2007 se růst zpomaloval.



Obr. 10. Porovnání průměrného měsíčního hrubého příjmu policistů v letech 2006 – 2009 [26]

Z prognózy zpracované ředitelstvem pro řízení lidských zdrojů policejního prezidia vyplývá, že by mělo dojít ke zlomu v trendu vývoje příjmů jak u příslušníků, tak i zaměstnanců. To je znázorněno časovou řadou s modelováním vývoje pro rok 2010 v grafu v příloze P X. Údaje o vývoji průměrného měsíčního hrubého příjmu v ČR za rok 2009 nejsou v grafu obsaženy, jelikož budou zveřejněny až ve 2. čtvrtletí roku 2010. Krize, která zasáhla komerční sektor naplno v roce minulém, se vlivem setrvačnosti projeví ve veřejné správě s ročním zpožděním. Tato skutečnost spolu s vlivem očekávaného oživení trhu práce v ČR může působit jako destabilizační faktor. [26]

## 7.6 Výběr příslušníků v podmínkách Policie ČR

Výběr příslušníků v podmínkách Policie České republiky je možné rozložit do dvou oblastí. O výběru lze hovořit v souvislosti s **přijímacím řízením k policii**, kdy z uchazečů, kteří mají zájem vykonávat službu u policie, jsou přijati do služebního poměru ti, kteří splní základní podmínky. Výběr je také uskutečňován v souvislosti s **kariérním postupem** v průběhu výkonu služby, kdy jsou vyhlášena a realizována výběrová řízení pro obsazování služebních míst.

### 7.6.1 Systém výběru příslušníků při přijímacím řízení

Aktuální informace o možnostech přijetí do služebního poměru příslušníka Policie ČR, o uplatnění v policii, o volných služebních i pracovních místech, kontaktní informace na jednotlivá personální pracoviště i středisko poradenství, jsou zveřejňovány na internetových stránkách policie dostupných na <http://www.policie.cz>. V případě identifikace potřeby vyhledávání nových zaměstnanců spolupracuje policie standardně s úřady práce, se vzdělávacími institucemi nebo využívá inzerce ve sdělovacích prostředcích. V roce 2008 byla zahájena rozsáhlá náborová kampaň, kterou vyvolala potřeba doplnit chybějící početní stavy po masivním odchodu policistů. Realizována byla prostřednictvím TV spotů, rádia, informačních letáků a bulletinů, uveřejňováním informací na nástěnkách policejních služeben a proaktivní politikou personálního útvaru.

Do služebního poměru může být přijat – **vybrán** uchazeč, který splnil základní podmínky pro přijetí uvedené v zákoně o služebním poměru. Musí zejména o přijetí písemně požádat, musí být občanem ČR, starším 18 let, bezúhonným, splňovat stupeň vzdělání stanovený pro služební místo, na které má být ustanoven (minimálně střední s maturitní zkouškou), být zdravotně, osobnostně a fyzicky způsobilý k výkonu služby, plně způsobilý k právním úkonům, musí být apolitický a nesmí vykonávat živnostenskou nebo jinou výdělečnou činnost. [16]

#### *Průběh přijímacího řízení*

Přijímací řízení trvá obvykle 3 měsíce, uchazeč absolvuje zejména psychologické vyšetření, prověrku tělesné zdatnosti a zdravotní prohlídku. **Psychologické vyšetření** je zaměřeno na zjišťování osobnostních předpokladů potřebných pro výkon služby na základních policejních služebních místech. **Prověrka fyzické zdatnosti** se skládá ze čtyř

testů (člunkový běh 4 x 10 m, běh na 1000 m, klik-vzpor ležmo opakovaně a celomotorický test) a cílem je posoudit úroveň rozvoje pohybových schopností a dovedností, které jsou nezbytné pro výkon služby. **Komplexní zdravotní prohlídka** sleduje posouzení zdravotní způsobilosti k výkonu služby. [27]

Analýza vztahu mezi počtem evidovaných žádostí o přijetí do služebního poměru, počtem žádostí, které byly odmítnuty a počtem přijatých uchazečů k policii v letech 2008 a 2009 je znázorněna v grafu v příloze P XI. Součástí přílohy je také graf, který znázorňuje důvody odmítnutí žádostí a jejich četnost.

### 7.6.2 Systém výběru příslušníků při výběrovém řízení

V případě výběrového řízení je v převážené většině prováděn výběr z interních zdrojů, tedy z řad samotných policistů. Pokud není služební místo obsazeno nalezením vhodného kandidáta podle zásad uvedených v § 20 zákona o služebním poměru, vyhlásí ředitel bezpečnostního sboru nebo jím pověřený služební funkcionář výběrové řízení podle § 22. Výběrové řízení nemusí být vyhlášeno v případě obsazování volných služebních míst, pro které je stanovena služební hodnost referent, vrchní referent, asistent, vrchní asistent a inspektor. [16] Do výběrového řízení se může přihlásit příslušník, který splní zákonem stanovené podmínky (má služební hodnost o jeden stupeň nižší, než je služební hodnost požadovaná pro volné služební místo, splňuje stupeň vzdělání apod.) a dle závěru služebního hodnocení dosahuje nejméně „velmi dobrých výsledků“ ve výkonu služby. [30]

### 7.6.3 Fáze výběru příslušníků

Obecně lze proces výběru pracovníků a jejich následné obsazování na volná služební místa rozdělit do tří základních fází.

**Definování požadavků**, kdy je specifikována potřeba obsadit pracovní místo, je charakterizována daná pracovní pozice a jsou hledány odpovědi na otázky: Koho hledáme? Jaká kritéria musí splňovat? U Policie České republiky jsou specifikace služebních míst definovány nařízením vlády č. 104/2005 Sb., kterým se stanoví katalog činností v ozbrojených sborech. Bližší požadavky (odborné schopnosti, požadavky na pracovní i sociální chování a postoje, odbornou přípravu nebo výcvik, dosažené znalosti, zkušenosti a délku praxe a další zvláštní požadavky) na obsazované služební místo pak konkretizuje vyhlášovatel výběrového řízení.

**Oslovení uchazečů** je druhou fází výběru. Výběrové řízení na volné služební místo se vyhláší v publikačním prostředku bezpečnostního sboru, popřípadě jiným vhodným způsobem. Vzor oznámení o vyhlášení výběrového řízení je uveden v příloze P XII. Každé uvolněné služební místo a služební místo, na které je vyhlášeno výběrové řízení, je zveřejněno v databázi „Obsazování služebních míst“ (zkratka OSM), která je veřejně přístupná prostřednictvím webového prostředí.

Ve fázi **výběru z uchazečů** je realizován samotný proces hodnocení a označení nejvhodnějšího kandidáta. Jsou tříděny žádosti, prováděny pohovory, testování, hodnocení AC, získávány reference apod.

#### **7.6.4 Průběh výběrového řízení**

Postup služebních funkcionářů při vyhlášení výběrových řízení na volná služební místa a při ustanovování na volná služební místa upravuje interní akt řízení. [29] Po výběrovém řízení ustanoví služební funkcionář na volné služební místo příslušníka, který se umístil první v pořadí vhodnosti pro obsazované služební místo. [16]

##### *Jmenování komise*

Pro výběrové řízení jmenuje vyhlášovatel komisi složenou z předsedy komise, tajemníka komise a nejméně jednoho člena komise. Současně jmenuje náhradního člena komise. [29]

##### *Jednání komise*

Jednání komise svolává a její činnost řídí předseda komise. Tajemník zajišťuje organizační činnost komise, pořizuje zápisy z jednání, vede dokumentaci, připravuje potřebné podklady pro členy, kontroluje úplnost předložených dokladů a zabezpečuje korespondenci s uchazeči. Jednání komise je neveřejné. K přijetí usnesení komise je zapotřebí shodné stanovisko její nadpoloviční většiny. V případě rovnosti hlasů je rozhodující hlas předsedy komise.

#### **7.6.5 Metody a formy výběru příslušníků**

Filozofie výběru příslušníků v policii drží krok s moderním pojetím řízení lidských zdrojů. Pozornost je věnována nejen tomu, zda uchazeč splňuje požadavky na dané pracovní místo, ale také zda splňuje požadavky celoorganizační.



Při prvním zasedání komise předseda seznámí členy komise s počty a obsahy přihlášek uchazečů a po projednání stanoví kritéria pro hodnocení uchazečů. Uchazeče, který nesplnil požadavky uvedené v oznámení, komise vyřadí z výběrového řízení.

Následný postup při posuzování úrovně vhodnosti jednotlivých uchazečů pro volné služební místo spočívá zejména

- ve vyhodnocení dokladů připojených k přihlášce podle požadavků uvedených v oznámení,
- v provedení rozhovoru s jednotlivými uchazeči,
- v ověření nebo vyhodnocení manuálních nebo specifických schopností uchazeče (např. komunikačních dovedností v požadovaném cizím jazyce).

Podle požadavku vyhlášovatele může komise u volných služebních míst využít výsledků

- psychologického vyšetření,
- strukturovaného rozhovoru,
- výsledků hodnocení uchazeče metodou Assessment centre.

Pro služební místa v 9. tarifní třídě a vyšší spojená s příplatkem za vedení je psychologické vyšetření a hodnocení metodou AC uchazečů povinné. Po shromáždění všech výsledků jednotlivých uchazečů členové komise samostatně ohodnotí tyto uchazeče, svoje závěry sdělí komisi a stanoví pořadí vhodnosti. Výběrové řízení musí být uzavřeno nejpozději do 30 pracovních dnů po uplynutí lhůty stanovené pro podání přihlášek. [29]

O závěru jednání vyhotoví tajemník komise písemný zápis, který podepíše přítomní členové komise a po skončení jednání jej předají vyhlášovateli. Každý uchazeč je do 10 pracovních dnů od uzavření výběrového řízení písemně informován o svém výsledku a jsou mu vráceny jím předložené doklady.

#### **7.6.6 Ukončení výběrového řízení**

Výběrové řízení je ukončeno ustanovením uchazeče na volné služební místo nebo závěrem, že se žádný uchazeč nepřihlásil nebo, že žádný z účastníků výběrového řízení není vhodný pro volné služební místo nebo předčasně (v případě realizace organizačních změn, při změně charakteru povinného požadavku na služební místo apod.) [29]

## 7.7 Hodnocení příslušníků v podmínkách Policie ČR

Hodnocení služebního výkonu policistů je původní systém, který vznikl v rámci policie. Provádí se nejméně jednou ročně a příslušník je hodnocen přímým nadřízeným. Hodnocení probíhá formou posouzení kompetencí, tj. předpokladů k výkonu práce a záznamů významných událostí. Zásadní místo v systému hodnocení zaujímá rozhovor hodnoceného s nadřízeným. [27]

Provádění služebního hodnocení je zastřešeno zákonem o služebním poměru a interním aktem řízení. V obou předpisech jsou stanovena práva a povinnosti subjektů hodnocení a obsah hodnocení. Problematika hodnocení je u policie v gesci ředitelství pro řízení lidských zdrojů, které provádí školení garantů hodnocení a jejich prostřednictvím pak školení hodnotitelů. Garanti hodnocení ve spolupráci s hodnotiteli stanoví konkrétní obsah standardu (požadované úrovně výkonu) na všechna služební místa v přímé podřízenosti hodnotitele. Příslušník musí být s obsahem standardu prokazatelně seznámen.

### 7.7.1 Účel hodnocení

Účelem hodnocení je získání objektivních a nezpochybnitelných podkladů pro posouzení kvality plnění úkolů a motivace policistů k jejich plnění, posouzení, zda je chování policistů v souladu s „Etickým kodexem Policie České republiky“, řízení a kontrola výkonu služby policistů, rozhodování ve věcech kázeňských a ve věcech služebního poměru, posouzení odbornosti policisty, jeho profesních znalostí a schopností a stanovení případného plánu úkolů dalšího odborného rozvoje policisty. [30]

### 7.7.2 Časový interval provádění hodnocení

Hodnocení se provádějí v termínech stanovených zákonem. Služební hodnocení se provádí u příslušníka ve služebním poměru na dobu určitou jednou ročně, u příslušníka ve služebním poměru na dobu neurčitou podle potřeby, nejméně jednou za 3 roky nebo na základě žádosti příslušníka, nejdříve však po uplynutí 6 měsíců od posledního hodnocení. Služební hodnocení vychází z průběžného každoročního hodnocení. Průběžné hodnocení se neprovádí u policisty, který v hodnoceném období vykonával službu kratší než 3 měsíce. [30]

### 7.7.3 Obsah hodnocení

Hodnocení tvoří:

- a) posouzení odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úrovně teoretických znalostí, včetně jejich aplikace při výkonu služby,
- b) sebehodnocení hodnoceným (pokud hodnocený využije možnosti sebehodnocení),
- c) rozhovor hodnotitele nebo přímého nadřízeného s hodnoceným,
- d) hodnocení významných událostí (pouze u výrazně podstandardního nebo výrazně nadstandardního výkonu služby a k projednání negativního či pozitivního jednání),
- e) závěr hodnocení, příp. doplněný o plán úkolů dalšího odborného rozvoje a odstranění nedostatků. [30]

Vzor záznamu o významné události, záznamový arch pro sebehodnocení policista a ilustrativní popisy oblastí (popisy profesionálního chování policistů) jsou uvedeny v přílohách P XIII až P XV.

### 7.7.4 Závěry a ukládání hodnocení

Nadřízený za využití číselné stupnice vyhodnotí získané informace o hodnoceném, svoje závěrečné hodnocení projedná s hodnoceným a zaznamená je v příslušném záznamovém archu (příloha P XVI). Pokud je výkon služby hodnoceného za hodnocené období klasifikován v závěru hodnocení formulací

- a) **„dosahuje vynikajících výsledků“** - výkon služby je výrazně nadstandardní a značně přesahuje požadavky na zastávanou funkci,
- b) **„dosahuje velmi dobrých výsledků“** - výkon služby je nadstandardní,
- c) **„dosahuje dobrých výsledků“** - výkon je standardní a nelze nic vytknout,
- d) **„dosahuje dobrých výsledků s výhradami“** - výkon služby je mírně podstandardní,
- e) **„dosahuje neuspokojivých výsledků“** - výkon služby je i po předchozích výhradách hodnotitele výrazně podstandardní a nenaplnuje požadavky zastávané funkce.

Služební hodnocení se zpracovává ve dvou vyhotoveních. Jedno vyhotovení obdrží hodnocený, druhé vyhotovení hodnotitel po nabytí platnosti (uplynutím 15 dnů po podpisu)

založí do osobního spisu hodnoceného. V případě průběžného hodnocení tento výtisk zůstává nadřízenému jako podkladový materiál ke zpracování služebního hodnocení. [30]

### **7.7.5 Účast hodnoceného při hodnocení a námitky**

Hodnocený má právo sdělit svůj názor na výsledky vlastního výkonu práce prostřednictvím sebehodnocení na záznamovém archu a vyjádřit se k obsahu a závěru hodnocení. V případě, že s obsahem nebo závěrem služebního hodnocení nesouhlasí, má právo podat proti němu písemné námitky, o kterých rozhoduje nadřízený hodnotitele po projednání v senátu poradní komise. [30]

## **7.8 Metoda Assessment centre v podmínkách Policie České republiky**

Metoda Assessment centre byla pro své užití u PČR upravena v polovině 90. let 20. století z praxe v britských policejních sborech, kde byla praktikována k výběru uchazečů do funkcí na různé úrovni náročnosti. Významnou zásluhu na realizaci tohoto kroku mají doc. PhDr. Jan Kožnar, CSc. a doc. PhDr. Karel Balcar, CSc., dnes hlavní lektori metody. Její kvalifikované uplatňování a výcvik v ní centrálně zajišťuje ředitelství pro řízení lidských zdrojů PP ČR. Využívá se zejména k výběru uchazeče do řídicí funkce u policie v rámci vyhlášeného výběrového řízení. Metoda spočívá v řešení simulovaných situací v oblasti řídicích dovedností odpovídajících charakteristice obsazovaného místa, ověření komunikačních a prezentačních dovedností, řešení případových studií zaměřených na přístup k vedení a řízení lidí a procesů, skupinové diskusi, ve vyhodnocení výkonu uchazeče kvalifikovanými posuzovateli metody AC podle objektivně definovaných kritérií a v poskytnutí zpětné ústní informace o výkonu. [28]

Hodnocení probíhá za účasti dostatečného počtu kvalifikovaných posuzovatelů, kterých má policie ke dni 1. 1. 2010 celkem **119**, za účasti kvalifikovaného supervizora metody AC a v prostorách a časových podmínkách umožňujících nerušený a kvalitní průběh požadovaných výkonů a jejich posouzení. K tomuto účelu jsou využívána především resortní zařízení (prostory škol a školících zařízení, resortních rekreačních objektů apod.)

### **7.8.1 Posuzovatel, lektor, supervizor a organizátor**

Posuzovatelem, lektorem a supervizorem může být příslušník nebo zaměstnanec policie, zaměstnanec Ministerstva vnitra ČR nebo externista.

**Posuzovatel** po absolvování kurzu používání metody AC, zpravidla v rozsahu 40 hodin, obdrží osvědčení opravňující k posuzování uchazečů metodou AC. Jeho povinností je zúčastňovat se zdokonalovacích školení a kurzů a dodržovat zásady pro používání metody.

**Lektor** absolvuje kurz pro lektory zpravidla v rozsahu 40 hodin a je držitelem osvědčení opravňujícího k vedení základních a zdokonalovacích kurzů posuzovatelů.

**Supervizor** je jmenován metodickým pracovištěm – ředitelstvím pro řízení lidských zdrojů, od kterého obdrží osvědčení opravňující k provádění supervize. Dohlíží nad vytvářením modelových úloh a školí lektory.

**Organizátorem** je osoba určená zadavatelem nebo předsedou výběrové komise a schválená ředitelstvím pro řízení lidských zdrojů. V místě posuzování uchazečů zabezpečuje organizaci a materiálně technické požadavky použití metody AC. [28]

### 7.8.2 Soubor modelových situací

V policejní praxi se k provádění metody AC využívá souboru tří modelových situací – ústně a písemně zadávaných úkolů, které vyžadují od kandidátů určitý způsob řešení. Typickými úkoly jsou:

- **dopis** - napsat odpověď na dopis, jímž se na řídicího pracovníka PČR obrací občan s kritickou připomínkou k činnosti policie,
- **řešení problému** - písemně rozebrat situaci a navrhnout řešení místního problému v obci, který má kromě bezpečnostních hledisek i svou stránku hospodářskou, společenskou, morální, politickou, ekologickou apod.,
- **skupinová diskuse** - v diskusi s dalšími kandidáty přispět k vyřešení uloženého problému. [25]

### 7.8.3 Příprava a organizace posuzování

Průběh AC u policie lze standardně rozdělit do tří fází: přípravná fáze (rozhodnutí, zda AC konat, administrativní a organizační kroky k zajištění akce), fáze realizační (plnění úkolů hodnocenými, hodnocení výkonů posuzovateli, podávání zpětné vazby, účast na poradách hodnotitelů a vzájemná diskuse o výkonech) a závěrečná (zpracování výsledků organizátorem, vypracování statistických výstupů a přehledů apod.). Administrativní a

provozní náležitosti AC zajišťují v rámci svých kompetencí jednak pracovníci ředitelství pro řízení lidských zdrojů, a to obvykle:

- zajištění a pozvání náležitého počtu posuzovatelů,
- výběr úkolů a výroba tiskovin pro chystaný AC,
- časový plán průběhu posuzování v dohodě s organizátorem na místě konání;

jednak organizátor (např. krajské ředitelství) nebo předseda výběrové komise, a to obvykle:

- pozvání uchazečů v patřičném časovém rozvrhu,
- příprava místností a jejich potřebné vybavení pro práci,
- zajištění registrace, ubytování, stravování a parkování pro uchazeče i posuzovatele.

Průběh šetření AC pak také závisí na rozsahu posuzovatelských výkonů a na počtu posuzovatelů. Harmonogram AC může být následující:

### **1. den:**

- 07.00 Přípravné práce: úprava místností, zajištění tiskovin a papíru, plán rozdělení.  
08.30 Zahájení – přivítání účastníků, úvod, seznámení s programem.  
09.00 Hromadné vypracování prvního písemného úkolu (např. „Dopis“).  
10.00 Přestávka.  
10.30 Hromadné vypracování druhého písemného úkolu (např. „Problém“).  
12.00 Oběd. Příjezd posuzovatelů z jiných míst; uvolnění uchazečů do příštího dne.  
13.00 Předání vyhotovených písemných úkolů posuzovatelům; ohodnocení úkolů.  
17.00 Porada posuzovatelů o dosavadním průběhu hodnocení  
18.00 Večere a další pracovní program.

### **2. den:**

- 07.30 Snídaně  
08.30 Oficiální zahájení společné práce, vzájemné představení pořadatelů a účastníků.  
09.00 Třetí úkol (např. „Skupinová diskuse“).  
10.00 Pracovní diskuse posuzovatelů – přehled pozorování.  
10.30 Hodnocení třetího úkolu.  
12.00 Oběd  
12.45 Podání zpětné informace o výkonu uchazečům.  
13.30 Závěrečná porada o průběhu a výsledcích posuzování a zakončení akce.

#### 7.8.4 Kritéria výkonu a stupnice hodnocení

Při hodnocení výkonu se v současné době u policie využívá podklad „Kritéria výkonu“ v osmi oblastech: **komunikace, mezilidské vztahy, řešení problémů, rozhodování, tvořivost, nasazení a vytrvalost, zvládání zátěže a reprezentace organizace**. Podle poměru a závažnosti úspěšných a neúspěšných projevů přiřazených danému kritériu jsou přiděleny výkonu uchazeče v daném kritériu skórové hodnoty na předepsané stupnici 1 – 7. Je přitom nutné brát v úvahu dva způsoby „zakotvení“ skórových hodnot. **Absolutní** – podle toho, nakolik odpovídá výkon uchazeče v daném kritériu nárokům na výkon ve standardně porovnávané funkci a **relativní** – podle toho, u jakého poměrného množství uchazečů by se měl přisouzený skór statisticky často vyskytovat. Sedmibodová stupnice hodnocení používaná při AC v PČR je uvedena na obrázku (Obr. 11).

POSUZOVACÍ STUPNICE PRO HODNOCENÍ VÝKONU	
7	NEJLEPŠÍ 2 %: PROKAZUJE VÝJIMEČNĚ VYSOKOU ÚROVEŇ DOVEDNOSTI; LEPŠÍ NEŽ 98 % UCHAZEČŮ
6	DALŠÍCH 9 %: VÝRAZNĚ PŘESAHUJE NÁROKY FUNKCE
5	DALŠÍCH 24 %: O NĚCO PŘESAHUJE NÁROKY FUNKCE
4	STŘEDNÍCH 30 %: DOBRÝ A PŘIJATELNÝ VÝKON ODPOVÍDAJÍCÍ NÁROKŮM FUNKCE
3	DALŠÍCH 24 %: CELKOVĚ PŘIJATELNÁ ÚROVEŇ S PŘÍLEŽITOSTNÝMI NEDOSTATKY VE VÝKONU
2	DALŠÍCH 9 %: V NĚKTERÝCH OBLASTECH VYŽADUJE PODSTATNÉ ZLEPŠENÍ, POTŘEBUJE URČITÝ VÝCVIK
1	SPODNÍ 2 %: KRAJNĚ NÍZKÁ ÚROVEŇ; HORŠÍ NEŽ 98 % UCHAZEČŮ, POTŘEBUJE SOUSTAVNÝ VÝCVIK
HODNOTY 6, 7	VYNIKAJÍCÍ VÝKON, VÝRAZNĚ NADPRŮMĚRNÝ
HODNOTY 3, 4, 5	ZAHRNOU VĚTŠINU UCHAZEČŮ; 4 OZNAČUJE ÚROVEŇ VYHOVUJÍ NÁROKŮM OBSAZOVANÉ FUNKCE
HODNOTY 1, 2	NEDOSTAČUJÍCÍ VÝKON S VÁŽNÝMI NEDOSTATKY, POTŘEBUJÍ DALŠÍ VÝCVIK
<p>Uchazeči s většinou jedniček, dvojek a trojek z úkolů v současnosti zjevně nemají nezbytné dovednosti. Uchazeči s většinou pětek, šestek a sedmiček mají v požadovaných oblastech velmi dobře vypracované dovednosti.</p> <p>Při hodnocení se nebojte využívat celého rozpětí možných skórů. Dbejte však na to, aby každé hodnocení bylo možno dobře zdůvodnit a doložit záznamy z pozorování.</p>	

Obr. 11. Posuzovací stupnice pro hodnocení výkonu [28]

#### 7.8.5 Pomůcky k hodnocení AC

K hodnocení písemných výtvorů a dalších projevů uchazeče v úkolech AC slouží v současnosti tyto pomůcky: podklad „Kritéria výkonu“ a „Posuzovací stupnice“, záznamový list (pro záznamy při skupinové diskusi), skórovací list (pro znamenání zjištěných dokladů), obálka (obsahuje záznamová pole pro identifikaci posuzovaného uchazeče a výsledky výběrového řízení a dále obsahuje tabulku pro skóry a konečné součty bodů a prostor pro zápis průběhu poskytování zpětné vazby), zpráva o výběrovém řízení,

časový harmonogram a další pomůcky (PC, tiskárna, dostatek papírů, tvrdé desky, jmenovky účastníků, videokamera dostatečný počet natištěných úloh). [28]

## **7.9 Výběr a posuzování příslušníků v souvislosti s povoláním studia**

U Policie České republiky neexistuje jednotný postup nebo metodické doporučení, jak postupovat v případech povolování dalšího studia příslušníkům, a tím čerpání náležitostí a výhod vyplývajících s institutu „služební volno při studiu“, který je upraven § 73 zákona o služebním poměru.

O doporučení žádosti příslušníka o poskytnutí služebního volna rozhoduje jeho nadřízený a samotnou žádost schvaluje, příp. neschvaluje příslušný služební funkcionář s personální pravomocí. Stavebním prvkem rozhodnutí, zda doporučit či nikoliv, pak obvykle bývá pouze vyhodnocení dosavadního výkonu žadatele (závěry průběžného a služebního hodnocení), odhad (nepodložený, nekvalifikovaný) budoucí perspektivy nebo dalšího uplatnění příslušníka v rámci kariérního růstu, nebo také vztah mezi podřízeným a nadřízeným. Způsob povolování studia je tedy zcela v gesci služebních funkcionářů s personální pravomocí (ředitelů krajských ředitelství, náměstků ředitele), kteří interním opatřením upravují kritéria, za kterých lze povolit studium (policista/zaměstnanec musí být vhodný pro služební postup na tabulku, kde se vyšší vzdělání požaduje, studium musí probíhat na území ČR, obor studia musí odpovídat potřebám policejní práce, tj. souviset s policejní prací) nebo kdy naopak studium schváleno nebude.

## **7.10 Souhrn analytické části**

Policie České republiky je bezpečnostní sbor, jehož hlavním úkolem je chránit bezpečnost osob a majetku, veřejný pořádek a předcházet trestné činnosti. Služba – profesionalita – hrdost jsou vizí managementu a odrazem splněných cílů policejní Reformy. Na úspěšném plnění úkolů i strategických plánů se podílejí všichni příslušníci i zaměstnanci policie zařazení ve složité, ale propracované organizační struktuře s jasně definovanými kompetencemi.

Policie, jako moderní organizace, si uvědomuje důležitost fungování všech řídicích, organizačních, administrativních, logistických, ale také motivačních a dalších procesů. K úspěšnému plnění některých z nich zcela jednoznačně přispívá propracovaný systém výběru příslušníků z vnějších i vnitřních zdrojů organizace. Obdobně lze toto tvrzení



použit i v případě procesu hodnocení pracovního výkonu příslušníků. V organizaci jsou jasně stanovena hodnotící kritéria, standardy pracovního výkonu, garanti hodnocení a školitelé a je definován postup, jak hodnocení provádět. Příslušníci i zaměstnanci jsou s těmito skutečnostmi prokazatelně seznámeni. Toto zjištění potvrzuje teoretické východisko č. 1: *„Předpokládám, že jsou v rámci bezpečnostního sboru Policie České republiky k výběru i hodnocení příslušníků a zaměstnanců využívány propracované metody, které jsou zakotveny v interních předpisech.“* Hypotéza je pravdivá. Výběr i hodnocení příslušníků je zakotveno v zákoně o služebním poměru a v interních aktech řízení a jejich garantem je odborný personální útvar – ředitelství pro řízení lidských zdrojů.

Pozitivně hodnotím, že při obsazování některých klíčových pozic u policie, zejména při výběrovém řízení na služební místo v 9. tarifní třídě a vyšší spojené s příplatkem za vedení, je moderní hodnotící metoda Assessment centre, doplněná psychologickým vyšetřením, využívána. Hypotéza č. 2: *„Předpokládám, že v oblasti výběru příslušníků a zaměstnanců Policie ČR na klíčové pozice je využívána metoda Assessment centre.“* je zcela potvrzena. Zásady a podmínky pro aplikaci metody v průběhu výběrového řízení jsou upraveny interním aktem řízení policejního prezidenta.

Nad řádným používáním metody AC u policie dohlíží a za zajištění organizačních, administrativních úkolů, školení hodnotitelů, lektorů a supervizorů zodpovídá odborný útvar – ředitelství pro řízení lidských zdrojů. Jelikož se jedná o metodu finančně i časově velice náročnou, uplatňuje při ní policie hospodárny přístup. Pro účely provádění hodnocení AC je odbornými lektory vyškoleny celkem 119 hodnotitelů. Jejich přístup k metodě i samotnému průběhu hodnocení je zodpovědný, svou účast při AC považují za poslání a činnosti s ní spojené vykonávají někdy nad rámec svých služebních nebo pracovních povinností. Zde můžeme tvrdit, že hypotézy č. 3: *„Předpokládám, že z důvodu časové a finanční náročnosti metody Assessment centre, využívá Policie České republiky především interní posuzovatele a supervizory.“* a č. 4: *„Předpokládám, že řízením, organizací a zajištěním administrativních a provozních náležitostí Assessment centre u policie je pověřeno odborné pracoviště.“* jsou beze zbytku potvrzeny. Používání metody Assessment centre při výběrových řízeních v Policii České republiky je upraveno pokynem ředitele ředitelství pro řízení lidských zdrojů Policejního prezidia České republiky. Předpis vymezuje metodu AC a stanoví zásady pro její používání.

Zdárný průběh a realizace metody jsou podmíněny zajištěním vhodných podmínek, které umožňují nerušenou individuální písemnou práci a plnění zadaných úkolů, skupinovou diskusi před posuzovateli a nerušené poskytování zpětné informace o výkonu. K tomuto účelu policii slouží resortní zařízení, prostory policejních škol a školicích policejních středisek, ale také prostory rekreačních zařízení, která jsou majetkem policie nebo Ministerstva vnitra. Prostory jsou organizátorovi AC poskytovány bezúplatně, příp. za úhradu minimálních provozních nákladů. Hypotéza č. 5: *„Předpokládám, že policie disponuje zařízením, kde je možné zajistit vhodné podmínky pro organizaci a průběh Assessment centre, a to především ubytovacími kapacitami, prostory, kde je možné nerušené zpracovávat uložené úkoly písemné i ústní a podávat zpětnou vazbu uchazečům.“* byla potvrzena beze zbytku.

Hypotézu č. 6: *„Předpokládám, že v oblasti dalšího rozvoje, a zejména pak při posuzování příslušníků policie v souvislosti s povolováním dalšího studia a navazujícího kariérního růstu, je využívána metoda Assessment centre.“* se analýzou současného stavu nepodařilo potvrdit a lze konstatovat, že **není pravdivá**. Závěr opírám o zjištěné skutečnosti a fakta ve vztahu k oblasti výběru a posuzování příslušníků v souvislosti s povolováním studia. Neexistuje jednotný postup nebo metodické doporučení, jak postupovat a žádosti jsou pravděpodobně schvalovány pouze na základě závěru služebního hodnocení, odhadu možného uplatnění příslušníka na vyšší pozici jeho nadřízeným nebo na základě vůle nebo cítění služebního funkcionáře.

V projektové části se budu zabývat změnou koncepce povolování dalšího studia. Metodou AC lze zjistit individuální předpoklady uchazeče, umožňuje projevit jeho schopnosti a dovednosti důležité pro úspěšný výkon vyšší funkce a kvantitativně ohodnotit a porovnat podaný výkon se stanovenými nároky na těchto funkcích. Z těchto důvodů se mi jeví metoda AC pro účely projektu jako vhodná a efektivní.

## 8 PROJEKTOVÁ ČÁST

Při analýze současného stavu výběru a posuzování policistů, kterým je povolováno další vzdělávání formou studia vyšších odborných nebo vysokých škol, a tím umožněno čerpání studijních výhod vyplývajících ze zákona, jsem zjistila zásadní absenci jasné koncepce nebo přesně definovaného postupu či metodiky, které by určovaly postup v této oblasti. Dle mého názoru není dostačující, aby poskytování služebního volna při studiu bylo prováděno pouze na základě hodnocení dosavadního výkonu žadatele, odhadu budoucí perspektivy či uplatnění příslušníka v rámci kariérního růstu, vztahu mezi podřízeným a nadřízeným nebo cítění služebního funkcionáře. Výše uvedená zjištění jsou důvodem, který mě přivedl ke tvorbě projektu v této oblasti.

Na základě závěrů z provedené analýzy se v projektové části pokusím navrhnout využití hodnocení metodou Assessment centre a sestavit novou koncepci při posuzování příslušníků a povolování jejich dalšího studia, která bude opřena o znalost individuálních předpokladů uchazeče, jeho schopností a dovedností důležitých pro úspěšný výkon vyšší funkce a kvantitativně ohodnocený výkon v kritériích rozhodných pro posouzení.

### 8.1 Věcná rovina projektu

#### 8.1.1 Cíl projektu

**Hlavním cílem** projektu je sestavit efektivně fungující systém výběru a posuzování příslušníků Policie České republiky v souvislosti s povolováním dalšího studia. Bude využito hodnocení metodou Assessment centre, která umožňuje rozpoznat individuální předpoklady, schopnosti a dovednosti, které jsou kritické pro dosažení úspěchu na vyšší funkci. Systém by měl být formulován do jasné koncepce, která by určovala směr a zajišťovala jednotný postup všemi služebními funkcionáři. Měl by odstranit dosavadní těžkopádný a zbytečně zatěžující postup v rozhodování (neustálá diskuse nad problematikou a spekulace o vhodných postupech). Rozhodování bude efektivní, v souladu s metodikou, hospodárné a opřené o transparentní doklady – výstupy a závěry z hodnocení metodou AC.

**Efektivnost projektu**, očekávané výsledky a přínosy pro organizaci, lze spatřovat především v:

- **hospodárnosti** – ušetření a efektivnější využití finančních prostředků, které jsou jinak spojeny s náklady na policistu (náhrada služebního příjmu, cestovní náhrady, stravné, ubytování), kterého po absolvování studia policie neuplatní na vyšší nebo řídicí funkci, jelikož nesplňuje kritéria pracovního místa (schopnosti, osobní charakteristiky, potenciál),
- **tvorba přidané hodnoty a návratnost investic** vynaložených na vzdělání policisty, u kterého byly diagnostikovány předpoklady a schopnosti pro uplatnění v náročnější funkci, jsou zakotveny výhledově ve výkonu konkrétní funkce tímto policistou,
- zajištění **plynulosti procesů a zamezení spekulací** o způsobu povolování studia.

Dosud nebyly v této oblasti podniknuty žádné celoorganizační aktivity a způsob povolování studia je zcela v gesci služebních funkcionářů s personální pravomocí. Dosavadní snaha o nastavení parametrů nebo kritérií nezahrnuje způsob, který by podchycoval vlastnosti a schopnosti policisty pro další uplatnění.

### 8.1.2 Navrhované místo realizace projektu

Navrhují realizovat projekt v rámci celého bezpečnostního sboru Policie České republiky - u organizačních článků Policejního prezidia ČR, útvarů policie s celorepublikovou působností a jednotlivých krajských ředitelství policie. Navrhované místo zahájení realizační části projektu je Krajské ředitelství policie Olomouckého kraje.

### 8.1.3 Spolupracující subjekty

Základní výčet interních i externích subjektů, které je vhodné oslovit a zapojit do spolupráce, a dosáhnout tak stanovených cílů je následující:

- **ředitelství pro řízení lidských zdrojů Policejního prezidia ČR** – metodické pracoviště používání metody AC u policie,
- **kancelář hlavního psychologa Policejního prezidia ČR** – administrace AC,
- **oddělení psychologie odboru personálního MV ČR**,

- oba **hlavní lektoři** a iniciátor zavádění a praktického uplatnění modelu posuzování řídicích pracovníků metodou AC v české personalistice,
- **posuzovatelé, supervizoři a lektoři metody AC** – příslušníci a zaměstnanci policie nebo MV ČR odborně vyškolení v základních a zdokonalovacích kurzech metody AC evidovaní metodickým pracovištěm,
- **ředitelé útvarů policie s celorepublikovou působností, ředitelé krajských ředitelství policie** – organizátor hodnocení, vyhlašovatel výběrového řízení,
- **resortní školská zařízení** – Policejní akademie ČR v Praze, Vyšší policejní škola MV v Brně, Vyšší policejní škola a Střední policejní škola MV v Holešově, Vyšší policejní škola MV v Pardubicích, Vyšší policejní škola MV v Jihlavě – spolupráce při poskytování zázemí k provádění hodnocení AC.

#### 8.1.4 Kritéria úspěchu a měřítko hodnocení

Tab. 8. Stanovení objektivně ověřitelných ukazatelů (kritérií) úspěchů a zdroj, kde mohou být data získána.

Kritéria úspěchu	Zdroj
Počet příslušníků, kteří absolvovali hodnocení metodou AC.	archiv metodického pracoviště – Ř ŘLZ
Počet příslušníků, prověřených metodou AC, kterým bylo na základě výsledků AC povoleno studium, přičemž po ukončení studia úspěšně absolvovali VŘ a postoupili na tabulku, kde je vyšší stupeň vzdělání požadován (kariérní postup).	archiv metodického pracoviště – Ř ŘLZ a evidence ŘŘLZ příslušného krajského ředitelství
Počet příslušníků, kterým bylo na základě výsledků hodnocení AC povoleno služebním funkcionářem další studium.	ŘŘLZ příslušného krajského ředitelství policie
Poměr mezi počtem těch, kteří jako úspěšní v AC postoupili v rámci kariérního růstu a celkovým počtem policistů úspěšných v rámci hodnocení AC.	archiv metodického pracoviště – Ř ŘLZ a evidence ŘŘLZ příslušného krajského ředitelství; výsledek v intervalu <0,1> 0 – neúspěch/1 - úspěch projektu

Kritéria úspěchu	Zdroj
Dotazníkové šetření v řadách příslušníků policie i řídicích pracovníků ke spokojenosti (sekundární kritérium úspěchu) s koncepcí vytvořenou v rámci projektu a s její transparentností.	kancelář podpory kvality krajského ředitelství policie/organizátora(v rámci samostatného projektu průzkumu spokojenosti)
Evidence četnosti a úspěšnosti užití konkrétních úkolů z AC pro jejich průběžné další užívání, případné úpravy, nebo vyřazení a nahrazení jinými.	metodické pracoviště ŘŘLZ PP ČR
Zjištění spokojenosti uchazečů s účastí v AC bezprostředně při poskytování zpětné vazby.	hodnocení příslušníci

### 8.1.5 Vstupy a omezení projektu

Abychom trvale dosahovali uspokojivých výsledků projektu, musíme na jeho počátku zajistit přítomnost hlavních vstupů, které budou použity na realizaci, případně vést evidenci těchto vstupů, které jsou nezbytné a do projektu vstoupí v průběhu uskutečňování.

#### *Lidské zdroje*

**Posuzovatel** (assessor) – kvalifikovaný, odborně vyškolený příslušník nebo zaměstnanec policie, zaměstnanec MV ČR nebo externista, který je držitelem osvědčení opravňujícího k posuzování uchazečů metodou AC; účastní se zdokonalovacích kurzů organizovaných metodickým pracovištěm; dodržuje zásady stanovené pro používání metody.

**Lektor** – absolvent kurzu pro lektory a držitel osvědčení opravňující vést základní a zdokonalovací kurzy posuzovatelů; je současně posuzovatelem.

**Supervizor** – jmenovaný metodickým pracovištěm k provádění supervize při používání metody AC; dohlíží nad vytvářením modelových úloh a školí lektory.

**Administrátor metody AC** – pracovník kanceláře hlavního psychologa PP ČR.

V současné době eviduje metodické pracoviště celkem 119 kvalifikovaných posuzovatelů z řad středního i vyššího managementu, personalistů i psychologů, působících na

jednotlivých krajských ředitelstvích, policejním prezidiu a v resortních školách. 13 z nich je jmenováno k provádění supervize a lektorské činnosti. Navrhuji, aby zajištění vstupů v oblasti **lidských zdrojů bylo uplatněno ze stávajících zdrojů. Pro potřeby projektu není vstup omezen, může být uplatněn v plném rozsahu a je dostačující.**

#### *Materiálně technické vybavení*

K provádění hodnocení metodou AC využívají posuzovatelé **běžné kancelářské potřeby** (psací potřeby, časomíru, záznamové archy: podklad „Kritéria výkonu“ a „Posuzovací stupnice“, záznamový list, skórovací list, obálka, časový harmonogram apod.). V rámci policie jsou zajišťovány jako spotřební materiál z příslušné rozpočtové kapitoly.

Činnosti administrativního charakteru (vypracování závěrečné zprávy o průběhu hodnocení, zpracování údajů získaných při AC, za účelem vědeckého i statistického zkoumání, archivace výsledků po stanovenou dobu, v případě, že uchazeč k tomuto udělil souhlas, zpracování statistických sestav), stejně jako činnosti organizačního charakteru (zaslání požadavků na provedení AC, rozesílání pozvánek jednotlivým subjektům a další obdobná komunikace) mohou být realizovány prostřednictvím **HW a SW vybavení** (PC sestavy, kopírky, tiskárny, scanery, fax, e-mail, telefonní přístroj a telefonní linky apod.), kterými je vybaveno každé pracoviště. Zvláštní požadavky na vstupy materiálně technického vybavení, na jejich dovybavení nebo navýšení nejsou projektem kladeny. **Pro potřeby projektu navrhuji zajistit tento materiál ze stávajících vlastních zdrojů, které jsou dostačující a nejsou zatíženy omezením.**

#### *Zabezpečení vhodného zázemí*

Podmínky, ve kterých probíhá samotný proces hodnocení, musí umožňovat nerušenou individuální písemnou práci uchazečů, nerušenou skupinovou diskusi před posuzovateli a poskytování následné zpětné vazby. Je žádoucí, aby zázemí bylo prostorné pro práci a vyhovovalo z hlediska ubytování. Navrhuji, aby vstup byl zajištěn ve spolupráci s resortním školským zařízením, kde je dostatek učeben i možnost ubytování internátního typu. **Zde však může existovat částečné časové omezení.** Projekt musí být přizpůsoben rozvrhu školy a hodnocení bude probíhat v čase, kdy není uskutečňována výuka nebo jiná školení a kurzy.

„Nástup“ výše definovaných zdrojů je možné zajistit z vlastních kapacit.

### 8.1.6 Metodika hodnocení

Důvodem posuzování příslušníků policie metodou AC je získat objektivní poznatky o výkonnosti uchazeče v porovnání s nároky funkce, kde je požadavek vyššího odborného nebo vysokoškolského vzdělání a v porovnání s výkonností ostatních uchazečů. Vyhlášovatel (organizátor) využije výsledků AC ke svému konečnému rozhodnutí o povolení studia, resp. o udělení služebního volna při studiu příslušníkovi. AC bude mít úlohu jednoho, a to zpravidla závažného, zdroje poznatků pro toto rozhodování.

#### *Modelové situace*

Při absolvování posuzování budou uchazeči individuálně i skupinově postupně vystaveni několika modelovým úkolům z následujícího souboru:

- **Dopis** – bude zpracován dopis občana, který poukazuje na nějaký konkrétní problém, např. na chování policisty při dopravní kontrole. Dále je zpracování tzv. pozadí – doprovodný stručný text k upřesnění situace (např. výsledky prověření události). Oba texty jsou pak předloženy kandidátovi a jeho úkolem je ve stanoveném čase zpracovat uspokojivou odpověď pro občana tak, aby problém byl vyřešen pokud možno jednou provždy a zpracovat interní směrnici (pokyn, opatření) pro podřízené tak, aby byl problém zobecněn a byly vytvořeny podmínky, aby se již neopakoval.
- **Skupinová diskuse** – může se jednat o diskusi více či méně řízenou. Skupině 4 – 5 kandidátů je nastíněn problém. Úkolem kandidátů je téma rozdiskutovat, hledat vhodná řešení, vynášet vlastní názory a tyto odůvodňovat.
- **Řešení alternativního problému** – kandidátovi je předloženo několik variant řešení nějakého problému včetně uvedení skupin osob, které jednotlivá řešení prosazují nebo zavrhnou (např. umístění benzínové čerpací stanice v obci, umístění obvodního oddělení policie apod.). Úkolem kandidáta je rozhodnout se pro jedno řešení a odůvodnit své rozhodnutí (může být nastíněna situace, že kandidát je zástupcem policie v komisi, která o problému bude rozhodovat; kandidát se na jednání komise připravuje).
- **Třídění došlé pošty** – úkolem kandidáta je zpracovat informace, které obdrží např. jako vedoucí organizačního článku na počátku pracovní doby. Účastník obdrží soubor formulářů, dokumentů, záznamů, informací a vzkazů, u kterých stanoví priority pro jejich řešení a zdůvodní svá rozhodnutí – to vše v časovém stresu.



Každé z cvičení bude důsledně zpracováno metodickým pracovištěm ve spolupráci s posuzovateli, lektory a supervizory (viz Kap. 8.2.1).

#### *Hodnocení výkonu*

Výsledky práce uchazeče budou posuzovány podle stanovených kritérií kvalifikovaným posuzovatelem na základě objektivních projevů, zachycených v písemném výtvoru nebo v podobě praktického jednání s druhými lidmi. Kritéria výkonu, která budou aplikována při hodnocení, jsou následující (podrobněji na formuláři v příloze P XVII):

- **Komunikace** – jasné, stručné a jazykově správné sdělování zamýšleného obsahu s ohledem na možnosti a potřeby příjemce porozumět tomu.
- **Mezilidské vztahy** – vnímavost a nepředpojatost vůči názorům, citům a potřebám druhých lidí, taktní chování vůči nim a rozvíjení účinné spolupráce s nimi.
- **Řešení problémů** – kvalitní rozbor předloženého úkolu, jasné rozpoznání jeho podstaty, volba správného cíle a účinné cesty k němu s využitím dostupných zdrojů na základě zdravého úsudku a jasné logiky.
- **Rozhodování** – pohotové, jednoznačné a předvídativé rozhodování založené na objektivně předložených skutečnostech, na jasných cílových prioritách a na předjímaných důsledcích činěného rozhodnutí, směřující k řešení přijatelnému pro všechny zúčastněné s jasným přijetím vlastní odpovědnosti přitom.
- **Tvořivost** – přizpůsobivá volba a aktivní přijímání věcně správných a přitom nerutinních, vynalézavých postupů při reagování na problémy, vycházející ze širšího pohledu na ně a na jejich souvislosti, přesahující rámec „zaběhaných“ postupů.
- **Nasazení a vytrvalost** – předkládání vlastních názorů a návrhů způsobem, který přesvědčuje ostatní o jejich přijatelnosti, s vytrvalostí vůči odporu a se zjevnou angažovaností tak, že to budí důvěru u druhých, motivuje je to a ovlivňuje jejich vlastní počínání.
- **Zvládání zátěže** – konstruktivní reagování na frustrující či složitější úkolové nebo společenské situace s klidem, sebeovládáním, tolerancí bez známek přehnaných reakcí.
- **Reprezentace služby** – způsob vystupování a kvalita výkonu (projevená i v kritériích 1 – 7) vzbuzující příznivý obraz o policii a svědčící svým celkovým projevem o osobní angažovanosti a ztotožnění s posláním a pravidly práce policisty.

*Postup posuzovatele*

Posuzovatel bude pozorovat – zaznamenávat – třídit – hodnotit. Z pozorovaného výkonu vybere znaky, které svědčí o úspěšném, či neúspěšném zvládnutí úkolu z hlediska sledovaných dovedností. Podle jejich zastoupení v průběhu výkonu a závažnosti ohodnotí výkon uchazeče ve sledovaném kritériu odpovídajícím skórem na předepsané bodovací stupnici.

K hodnocení písemných výtvorů a dalších projevů uchazečů v jednotlivých úkolech AC budou využívány následující pomůcky:

- **„Kritéria výkonu“**, která vymezují konkrétní znaky úspěšného plnění úkolů AC v osmi oblastech posuzovaných dovedností. Formulář je součástí přílohy P XVII.
- **„Posuzovací stupnice“**, obsahující předpis pro udělování skóre sedmibodové stupnice výkonům uchazeče v posuzovaných výkonech podle jejich úrovně jednak z hlediska četností, v jakých se mají skóre vyskytovat v populaci uchazečů, jednak z hlediska splňování předpokladů pro výkon obsazované funkce. Pomůcka je součástí přílohy P XVIII.
- **„Záznamový list“**, obsahující pole pro záznam a pozdější zpracování pozorování posuzovatele při úkonech, v nichž se posuzuje chování uchazeče v interakci s druhými lidmi, tedy při skupinové diskusi a při vystoupení v roli (příloha P XIX).
- **„Skórovací list“**, do kterého posuzovatel zaznamenává objektivně zjištěné doklady svědčící o kvalitě výkonu posuzovatele v konkrétním úkolech v oblastech jednotlivých posuzovaných dovedností (příloha P XX).
- **„Obálka“**, obsahující záznamová pole pro identifikaci uchazeče a výběrového šetření, jehož se účastní, pro identifikaci jím řešených úkolů a jejich posuzovatelů, pro zápis skóre přidělených uchazeči za kvalitu splnění jednotlivých úkolů z hlediska osmi posuzovaných dovedností a pro případné poznámky o reagování uchazeče během plnění úkolů a při poskytování zpětné vazby (příloha P XXI).
- **„Zpráva o výběrovém šetření“** (v papírové nebo elektronické podobě), kterou podle výsledků získaných ve zvolených úkolech všemi účastníky výběrového šetření metodou AC vyplní pro evidenci a další zpracování výkonný organizátor daného šetření.

*Podání zpětné vazby uchazeči*

Hodnotitel podá informaci o právě podaném výkonu uchazeči co nejdříve po absolvovaném šetření. Zpětnovazebný rozhovor bude probíhat v souladu se stanovenými zásadami:

- **Příprava místa pro rozhovor** – místo chráněné proti vyrušování, vhodný způsob usazení usnadňující komunikaci, podněcující důvěru a podporující ustavení vztahu spolupráce.
- **Navázání kontaktu a zahájení** – představení se uchazeči, pomoci překonat počáteční napětí, přátelský tón.
- **Úmluva o smyslu rozhovoru** – vysvětlit účel, cíle a obsah rozhovoru, ujistit se o souhlasu uchazeče s tím. Podpořit vzájemnou součinnost v průběhu rozhovoru.
- **Podání hodnotící informace** – probírat postupně jednotlivé stránky výkonů uchazeče na základě hodnotících kritérií a poskytovat k nim konkrétní příklady ilustrující hodnocení předností a nedostatků.
- **Návrhy na další postup** – prohodit s uchazečem o tom, jak by v případě jeho zájmu mohl v oblastech, ve kterých je to možné a žádoucí, své dovednosti zdokonalovat.
- **Závěry a ukončení** – shrnout předpokládaný přínos hodnotícího rozhovoru pro uchazeče, končit v kladném tónu tak, aby uchazeč byl pokud možno uspokojen s průběhem hodnocení.

Podávání zpětné informace o výkonu budou hodnotitelé podávat **srozumitelně** (posluchač musí rozumět), **přijatelně** (celkově kladný tón), **konkrétně** (průběžně konkretizovat obecnější hodnocení vzhledem k jednotlivým kritériím), **objektivně** (zásadně hodnocení právě objektivně podaného výkonu, nikoliv dovedností, schopností, osobních vlastností) a **využitelně** (zdůraznit v jakých oblastech existuje naděje na zlepšení a jak to realizovat).

*Metodické zásady posuzování metodou AC*

V rámci metodiky posuzování je nezbytné, aby byla zachována objektivita posuzování jednak přesným zachováním postupu jednotlivých kroků, jednak uvědoměním si častých subjektivních zdrojů chyb při posuzování a jejich dobře nacvičeným narovnáváním. Posuzovatelé budou na zdokonalovacích seminářích cvičeni k předcházení především **chyby celkového dojmu** („haló efekt“) – příznivého nebo nepříznivého dojmu o uchazeči,

**logické chyby** (soukromá teorie o očekávání), **chyby shovívavosti** a **chyby přísnosti**, **chyby opatrnosti** (sklon držet se při posuzování středních hodnot), **chyby krajnosti** (obecný sklon držet se krajních hodnot), **chyby ztotožnění** (sobě podobný) a **chyby odlišení** (sobě opačný).

#### *Zpracování a uchování výsledků*

Výsledky z uskutečněných šetření metodou AC uchová v souladu s platnými právními normami organizátor akce po dobu dvou let pro potřeby dalších výběrových řízení. V podobě jména uchazeče a bodového zisku je archivuje metodické pracoviště (za podmínky udělení souhlasu hodnoceným). V anonymizované podobě jsou výsledky uchovávány za účelem vědeckého a statistického zkoumání.

## **8.2 Organizační rovina projektu**

### **8.2.1 Klíčové aktivity a jejich rozbor**

K dosažení požadovaného cíle je nezbytné stanovit klíčové aktivity, určit jejich charakteristiku a odpovědnost za jejich splnění.

#### **1. Příprava a vypracování variant modelových úkolů v jednotlivých souborech** (dopis, skupinová diskuse, řešení problému, třídění došlé pošty).

- Rozpracování variant, formulace úvodního poučení uchazeče o přístupu k plnění úkolu, vysvětlení úkolu, stanovení času jeho plnění, zpracování podkladů k úkolu (např. vlastní text úkolu, pozadí úkolu) a zpracování směrnice pro hodnotitele ke každému cvičení zvlášť.
- Příprava „připomínkového řízení“, tj. sestavení týmu testotvůrců (vybraní posuzovatelé, lektori, supervizoři), organizace pracovního jednání, stanovení místa, času, délky trvání jednání, rozeslání pozvánky k účasti.
- Uskutečnění jednání, diskuse nad vhodností jednotlivých variant, jejich upřesnění, závěr.
- Stanovení kritérií úspěchu – jaké bodové hodnocení musí být uchazečem dosaženo, aby byl vyhodnocen jako úspěšný; výkon odpovídající požadavkům kladeným na služební místo v 7. tarifní třídě (požadavek VOŠ, VŠ vzdělání).

- Zápis z pracovního jednání, zpětná vazba členům týmu a zaslání informace ostatním posuzovatelům a metodickému pracovišti ŘŘLZ.
- 2. Proškolení posuzovatelů v rámci zdokonalovacího školení;** podání informací o nově formulovaných úkolech, záměru; provedení „nakalibrování“ posuzovatelů na hodnocení výkonu uchazeče odpovídajícím požadavkům kladeným na místo, kde je vyžadováno VOŠ, VŠ vzdělání.
- Organizace školení, stanovení místa, času a doby konání (3 – 4 dny), příprava programu školení, rozeslání pozvánek. Celkem 4 x školení s účastí 30 školených osob.
  - Průběh zdokonalovacího školení, ilustrativní řešení zadaných úloh, vyhodnocení výkonů, shrnutí školení.
- 3. Kontrola dosud provedených kroků.** Podání informace vedení PP ČR o provedených krocích a dosažených výsledcích. Doporučení na vydání interního předpisu.
- 4. Příprava, schválení a publikování interního aktu řízení** včetně provedení připomínkového řízení a vypořádání se s připomínkami (povinnosti služebních funkcionářů, zodpovědnost, postupy, metodika apod.)
- 5. Uskutečnění hodnocení metodou AC.**
- Zaslání požadavků na prověření policistů, kteří žádají o udělení studijního volna (v souladu s interním aktem řízení).
  - Organizace akce, zajištění termínu, místa konání a programu hodnocení AC.
  - Zajištění a pozvání náležitého počtu posuzovatelů. Pozvání uchazečů v patřičném časovém rozvrhu s přihlédnutím k počtu působících posuzovatelů a potřebě zachovat počty diskutujících v rozpětí 5 – 7 ve skupině.
  - Dohodnutí náležitostí pobytu posuzovatelů a uchazečů, výkonu práce, ubytování, stravování se školským zařízením poskytujícím prostory k AC.
  - Organizace průběhu AC, přidělení posuzovatelů k posuzovaným. Zajištění supervize na konkrétní akci. Výběr úkolů a výroba tiskovin pro chystaný AC. Příprava místností a jejich potřebného vybavení pro práci uchazečů a pro práci a jednání posuzovatelů.



V předchozí tabulce (Tab. 9) je znázorněna časová analýza jednotlivých klíčových aktivit projektu, jejich vzájemná návaznost a plánovaný počátek každé z nich. První až čtvrtý krok je uskutečněn ve stanoveném časovém intervalu. Ostatní aktivity se uskutečňují v čase průběžně s určitou periodicitou. Zahájení projektu je naplánováno k datu 1. 7. 2010.

### 8.3 Nákladová analýza – ekonomická náročnost

Navrhovaný systém posuzování příslušníků metodou AC nevyžaduje investice do inovací. Lidské zdroje, materiálně technické vybavení, IS/IT nejsou zatíženy finančním limitem a nevyžadují vynaložení dalších nákladů. Navrhovaný systém považují **za ekonomicky přijatelný**.

### 8.4 Riziková analýza – kritické faktory úspěchu

Analýza rizika spočívá v identifikaci rizikových faktorů, stanovení jejich významnosti a celkovém určení rizika projektu. Posouzení významnosti rizikových faktorů je založeno na pravděpodobnosti vzniku rizikového faktoru a intenzitě negativního dopadu na daný projekt. V běžné praxi je vyčerpávající přehled rizikových faktorů sestaven na základě odborné diskuse a dopad je zjišťován expertním posouzením.

Tab. 11. Rizikové faktory projektu a jejich celková závažnost

Rizikový faktor	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita negativního dopadu	Celková závažnost
1. nedodržení postupu dle metodiky	2	8	5
2. nedodržení zásad hodnocení	2	9	5,5
3. podceňování přípravy hodnocení	1	9	5
4. prozrazení témat situačních úloh	5	7	6
5. nedůsledné provádění školení posuzovatelů	2	10	6
6. nedostatečně motivovaní účastníci AC	5	6	5,5
7. nesprávně provedená „kalibrace“ posuzovatelů	3	10	6,5
8. fluktuace z řad posuzovatelů	2	4	3

Pro potřeby předmětného projektu jsem kvalifikovaným odhadem stanovila nejdůležitější rizikové faktory, u kterých jsem ohodnotila pravděpodobnost výskytu faktoru a intenzitu dopadu negativního jevu. V obou případech jsem uvažovala stupnici hodnot 1 – 10. Hodnota 1 = minimální riziko/minimální negativní dopad; hodnota 10 = maximální možnost výskytu faktoru/maximální dopad. Závažnost rizika zjištěná výpočtem z obou kritérií nabývá v intervalu 1 – 10 (1 – 2 minimální riziko, 3 – 4 malé riziko, 5 – 6 střední riziko, 7 – 8 vysoké riziko, 9 – 10 maximální riziko).

Rizikové faktory č. 1, 2, 3, 5 a 7 úzce souvisejí s přípravou, organizací a zajištěním samotného průběhu posuzování a využívání metody AC. Přestože je u všech pravděpodobnost výskytu velice malá, intenzita dopadu u každého z nich je významná. Na eliminaci těchto rizik se významnou měrou může podílet metodické pracoviště intenzivním dozorem a kontrolou využívání metody AC, podílem na organizaci posuzování, organizací častých zdokonalovacích školení a zdůrazňováním zásad při používání AC. Rizikový faktor č. 4 lze eliminovat aktualizací a častější obměnou témat a situačních úkolů. Jeho původcem mohou být nejčastěji uchazeči, kteří se hodnocení AC zúčastnili a sdělují své dojmy (včetně znění zadání) na veřejnosti. Dopad faktoru č. 6 můžeme zmírnit intenzivní „osvětou“ a jasným vymezením úkolů, práv, povinností, příležitostí a výhod, které z využívání metody AC vyplývají pro jednotlivé účastníky. Poslední riziko navrhuji odstranit rychlou reakcí na možné odchody posuzovatelů a proškolení nového člena týmu.



## ZÁVĚR

Jakákoliv snaha o zlepšení stávajícího systému a procesů uskutečňovaných uvnitř firmy znamená pozitivní krok pro zaměstnance. Realizace tohoto záměru však vyžaduje důslednou teoretickou přípravu, podrobnou analýzu aktuálního stavu a jeho příčin a zodpovědný přístup při přípravě a návrhu nových řešení.

Cílem práce bylo vyhodnotit současný stav a zavedenou praxi u Policie České republiky ve vztahu k výběru, obsazování služebních míst, provádění hodnocení příslušníků policie, ale především zpracovat analýzu současného stavu posuzování policistů, kterým je povoleno další vzdělávání formou studia vyšších odborných škol nebo vysokých škol. Tito policisté pak mohou čerpat studijní výhody vyplývající ze zákona, což může být spojeno s navýšením finančních výdajů. V první části diplomové práce jsem k zadanému tématu zpracovala teoretické poznatky, ze kterých jsem vycházela v části praktické.

Analýzou současného způsobu provádění výběru, hodnocení a posuzování příslušníků policie při povolování dalšího studia a navazujícího kariérního růstu v Policii České republiky jsem zjistila absenci ucelené koncepce. Závěr analýzy byl proto základním východiskem pro formulaci oblasti pro zlepšení a zpracování projektové části práce, kterou jsem definovala ve čtyřech základních rovinách. Věcná rovina projektu podává informace o počáteční situaci, vymezuje cíl, kritéria úspěchu a vstupy, které jsou nezbytné pro jeho realizaci. V této části byla také sestavena metodika systému posuzování příslušníků, která vychází z využívání hodnotící metody Assessment centre. Do organizační roviny projektu jsem zakomponovala strukturu klíčových aktivit, které budou provedeny. K jednotlivým položkám rozvrhu prací jsem přiřadila odpovědný subjekt a předpokládaný časový interval plnění. Nezbytnou součástí projektové části se stala nákladová analýza a analýza kritických faktorů úspěchu s návrhem na jejich eliminaci.

Postup v souladu se zásadami pro vypracování diplomové práce přispěl ke konečnému návrhu projektu, který je dle mého názoru uskutečnitelný a má zlepšit současný systém. Z tohoto důvodu se domnívám, že cíl diplomové práce byl splněn.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN- 80-251-0374-9.
- [3] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2008. 127 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: Vybrané kapitoly*. 2. vyd. Zlín: UTB, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [6] HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- [7] HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. 1. vyd. Brno: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.
- [8] JAY, Ros; TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 516 s. ISBN 80-247-1279-2.
- [9] KLEIN, Jiří. *Výběr manažerů a klíčových zaměstnanců Policie České republiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 72 s. Vedoucí diplomové práce JUDr. Karel Třetina.
- [10] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [11] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [13] KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.
- [14] LEWIS, Christopher. *Employee Selection: Business Books*. London: Hutchinson, 1985. ISBN 00-9158-271-7.
- [15] MONTAG, Petr. *Assessment centre: Moderní nástroj pro hodnocení a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5.
- [16] *Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.*
- [17] *Zákon č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů.*

## Internetové zdroje:

- [18] LANGER, Ivan; MARTINŮ, Oldřich. *Reforma policie ČR: služba v nových podmínkách* [online]. [cit. 2010-03-31]. Dostupný z WWW: <http://www.policie.cz/clanek/reforma-policie-cr-sluzba-v-novych-podminkach-191470.aspx>.
- [19] MONTAG, Petr. *Assessment Centre jako moderní nástroj personální práce* [online]. [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW: <http://www.petr-montag.cz/assessment-a-developement>.
- [20] MONTAG, Petr. *Metoda assessment centra: poslední praktické zkušenosti* [online]. [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW: <http://www.petr-montag.cz/assessment-a-developement>.
- [21] *Možnosti uplatnění v Policii České republiky* [online]. [cit. 2010-02-14]. Dostupný z WWW: <http://www.policie.cz/clanek/moznosti-uplatneni-v-policii-ceske-republiky.aspx>.
- [22] *Organizační schéma Policie České republiky* [online]. [cit. 2010-03-31] Dostupný z WWW: <http://www.policie.cz/clanek/policejni-prezidium-ceske-republiky-40786.aspx>.
- [23] *Policejní reforma: Piliře reformy* [online]. [cit. 2010-03-31]. Dostupný z WWW: <http://www.policie.cz/clanek/pilire-reformy-468615.aspx>.

- [24] *Rovné šance aneb jak hledat a najít dobré zaměstnání* [online]. [cit. 2010-02-26].  
Dostupný z WWW:  
[http://www.ikariera.cz/katalog2007/\\_cz/personal/assessment.html](http://www.ikariera.cz/katalog2007/_cz/personal/assessment.html).

Interní materiály:

- [25] BALCAR, Karel. *AC: Příručka posuzovatele metodou „Assessment Centre“ v Policii České republiky*. Praha: Oddělení psychologie a sociologie OPe MV ČR, 2002. 22 s.
- [26] FIDLER, Roman; ŠTAMPACH, Cyril. *Lidské zdroje Policie ČR v roce 2009 a na počátku roku 2010: prezentace ŘŘLZ PP ČR*. Praha: ŘŘLZ PP ČR, 2009. 56 s.
- [27] *Informace o možnostech uplatnění v Policii České republiky*. Praha: PP ČR, 2008. 26 s.
- [28] *Pokyn ředitele ředitelství pro řízení lidských zdrojů č. 4/2010, kterým se upravuje používání metody Assessment Centre při výběrových řízeních v Policii České republiky*.
- [29] *Závazný pokyn policejního prezidenta č. 31/2009, kterým se upravuje postup služebních funkcionářů při vyhlášení výběrových řízení na volná služební místa a při ustanovování na volná služební místa*.
- [30] *Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky*.
- [31] *Závazný pokyn policejního prezidenta č. 42/2010 o personální pravomoci*.

Ostatní zdroje:

- [32] *Organizační řád Krajského ředitelství policie Olomouckého kraje vydaný rozkazem náměstka ředitele Krajského ředitelství policie Severomoravského kraje pro zřízení krajského ředitelství č. 16/2009*.
- [33] *Statistická data a informace poskytnutá ředitelstvím pro řízení lidských zdrojů Policejního prezidia ČR*.
- [34] *Webová stránka Policie České republiky: [www.policie.cz](http://www.policie.cz)*.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AC	Assessment centre.
BSC	Balanced Score Card.
BSP	Bakalářský studijní program.
DC	Developement centre.
ETŘ	Evidence trestního řízení.
EPŘ	Evidence přestupkového řízení.
KŘP	Krajské ředitelství policie.
MBO	Management by Objectives.
MSP	Magisterský studijní program.
OSM	Obsazování služebních míst.
PČR	Policie České republiky.
PP	Policejní prezidium.
VOŠ	Vyšší odborná škola.
VŠ	Vysoká škola.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Aktivita řízení lidských zdrojů [1].....</i>	15
<i>Obr. 2. Přesnost některých metod výběru pracovníků [1] .....</i>	18
<i>Obr. 3. Příklady posuzovací (hodnotící) stupnice [12].....</i>	23
<i>Obr. 4. Model Třistašedesátistupňové zpětné vazby (hodnocení) [1].....</i>	24
<i>Obr. 5. Územní uspořádání policie: 14 vyšších územních samosprávných celků = 14 krajských ředitelství policie .....</i>	41
<i>Obr. 6. Organizační struktura ředitelství pro řízení lidských zdrojů u Krajského ředitelství policie Olomouckého kraje. [Zdroj: vlastní zpracování].....</i>	44
<i>Obr. 7. Celkový počet policistů k 1. 1. 2010 [26] .....</i>	48
<i>Obr. 8. Struktura příslušníků dle stupně vzdělání k 1. 1. 2010.....</i>	50
<i>Obr. 9. Policisté podle rodinného stavu k 1. 1. 2010 (% podíl) [26].....</i>	51
<i>Obr. 10. Porovnání průměrného měsíčního hrubého příjmu policistů v letech 2006 – 2009 [26] .....</i>	52
<i>Obr. 11. Posuzovací stupnice pro hodnocení výkonu [28] .....</i>	62

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Přehled služebních hodností, stupně vzdělání, minimální doby trvání služebního poměru pro služební hodnost a tarifní třídy [Zdroj: vlastní zpracování].....</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 2. Vývoj počtu příslušníků v letech 2004 - 2009.....</i>	<i>47</i>
<i>Tab. 3. Vývoj počtu volných služebních míst (podstavů), nově přijatých příslušníků a počtu ukončení služebního poměru v letech 2004 - 2009.....</i>	<i>47</i>
<i>Tab. 4. Struktura věkových kategorií příslušníků Policie ČR v letech 2004 – 2010 [Zdroj: [26], vlastní zpracování] .....</i>	<i>48</i>
<i>Tab. 5. Průměrný věk policisty v letech 2006 – 2010. [Zdroj: [26], vlastní zpracování].....</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 6. Struktura kategorií délky služby v letech 2004 – 2010 (v % podílech k 1. 1. jednotlivých let) [Zdroj: [26], vlastní zpracování].....</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 7. Zastoupení příslušníků dle dosaženého stupně vzdělání k 1. 1. 2010 [Zdroj: [26], vlastní zpracování] .....</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 8. Stanovení objektivně ověřitelných ukazatelů (kritérií) úspěchů a zdroj, kde mohou být data získána. ....</i>	<i>68</i>
<i>Tab. 9. Určení odpovědnosti za splnění klíčových aktivit (stanovených úkolů). ....</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 10. Časová analýza klíčových aktivit.....</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 11. Rizikové faktory projektu a jejich celková závažnost .....</i>	<i>78</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Fáze hodnocení pracovníků.
- P II Směrnice a etické podmínky pro využívání Assessment centre.
- P III Porovnání jednotlivých možností využití AC.
- P IV Organizační schéma Policie České republiky.
- P V Organizační schéma Krajského ředitelství policie Olomouckého kraje.
- P VI Názvy a sídla krajských ředitelství.
- P VII Analýza vývoje počtu příslušníků.
- P VIII Grafické znázornění sociodemografické analýzy.
- P IX Analýza vzdělanostní struktury.
- P X Analýza motivačního prostředí.
- P XI Přijaté a odmítnuté žádosti, přijetí do služebního poměru a důvody odmítnutí žádostí v letech 2008 a 2009.
- P XII Vzor oznámení o vyhlášení výběrového řízení pro příslušníky PČR.
- P XIII Formulář záznamu významné události.
- P XIV Záznamový arch pro sebehodnocení policisty.
- P XV Ilustrativní popisy oblastí.
- P XVI Formulář služebního hodnocení a závěr služebního hodnocení.
- P XVII Kritéria výkonu a průkazná fakta o chování uchazeče.
- P XVIII Posuzovací stupnice pro hodnocení výkonu – pomůcka.
- P XIX Záznamový list posuzovatele – pomůcka.
- P XX Skórovací list – pomůcka.
- P XXI Obálka – pomůcka.



## PŘÍLOHA P I: FÁZE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

<b>Přípravné období</b>	
<b>1. fáze</b>	Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
<b>2. fáze</b>	Analýza pracovních míst, popř. revize existujícího popisu a specifikace pracovních míst. Na základě toho si lze vytvořit představu o typech výkonu na pracovních místech i v organizaci jako celku a o možnostech jeho zlepšení i představu o kategoriích pracovníků a pracovních míst, na něž se hodnocení zaměří, i o jejich požadavcích na pracovníka.
<b>3. fáze</b>	Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací (stupnic) pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
<b>4. fáze</b>	Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává.
<b>Období získávání informací a podkladů</b>	
<b>5. fáze</b>	Zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků mimořádně důležitou fází. Klíčovou otázkou přitom je, kdo je kompetentní tyto informace zjišťovat a vlastní hodnocení vytvářet.
<b>6. fáze</b>	Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je velice důležitá, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit, a získat tak retrospektivní informaci.
<b>Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu</b>	
<b>7. fáze</b>	Vyhodnocení pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností, které se musí provádět podle standardního postupu. Zpravidla se porovnávají skutečné výsledky práce s normami výkonu nebo očekávanými výsledky práce, chování se standardními požadavky na chování a další skutečné vlastnosti pracovníků s požadavky pracovního místa. Výstupy z této fáze musí mít písemnou podobu.
<b>8. fáze</b>	Rozhovor s hodnoceným o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem.
<b>9. fáze</b>	Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.

[Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd.

Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.]

## **PŘÍLOHA P II: SMĚRNICE A ETICKÉ PODMÍNKY PRO VYUŽÍVÁNÍ ASSESSMENT CENTRE**

(schváleno na 17. mezinárodním kongresu o metodě AC 1. května 1989 v Pittsburghu, Pennsylvánie, 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 nenaplní 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 oponentovány 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 nemanžerského 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 skóreů nebo ze skóreů, 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 centre“, které nenaplnuje výše zmíněné požadavky.

[Zdroj: MONTAG, Petr. *Assessment centre moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5]

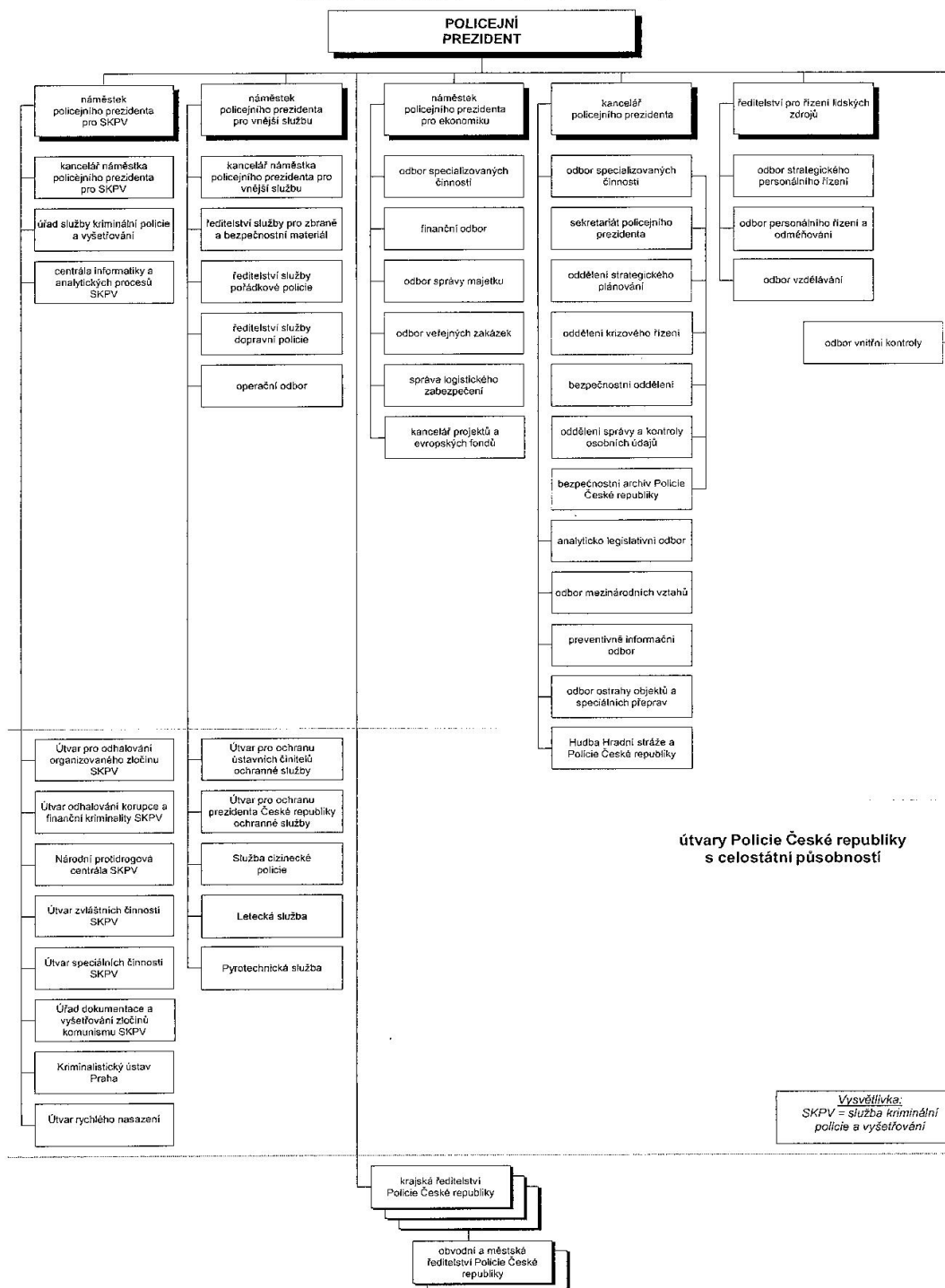
## PŘÍLOHA P III: POROVNÁNÍ JEDNOTLIVÝCH MOŽNOSTÍ VYUŽITÍ AC

Účel AC	Povyšení nebo výběr	Identifikace vzdělávacích potřeb	Rozvoj dovedností
<b>Účastníci</b>	zaměstnanci s vysokým potenciálem nebo uchazeči	všichni dotčení zaměstnanci	všichni dotčení zaměstnanci
<b>Pracovní činnost, která má být předem zanalyzována</b>	činnost, která má být vykonávána nyní nebo v budoucnosti	současná nebo budoucí práce	současná nebo budoucí práce
<b>Počet zjišťovaných dimenzí</b>	méně (5 – 7), více obecnější	více (8 – 10), specifitější	méně (5 – 7)
<b>Charakter dimenzí</b>	potenciál, charakteristické rysy	schopné rozvoje, pojmově dostatečně odlišené	trénovatelné dovednosti
<b>Počet cvičení</b>	málo (3 – 5)	mnoho (6 – 8)	více než jedno od každého typu
<b>Typy cvičení</b>	všeobecná	podobná pracovním činnostem	příklady pracovních činností
<b>Potřebný čas pro AC</b>	relativně krátký (0,5 – 1 den)	relativně dlouhý (1,5 – 2 dny)	relativně dlouhý (1,5 – 2 dny i více)
<b>Typ závěrečné zprávy</b>	krátká, popisná	obšírná, diagnostická	bezprostřední slovní informace
<b>Adresát zpětné vazby</b>	účastník a manažer na řídicím stupni o 2 vyšším	účastník a jeho nadřízený	účastník, dle situace i nadřízený
<b>Poskytovatel zpětné vazby</b>	pracovník personálního úseku	pracovník personálního úseku nebo hodnotitel	pracovník personálního úseku, trenér nebo facilitátor
<b>Důležitý výstup z AC</b>	celkový AC skór	skóry z jednotlivých dimenzí	hodnocení jednotlivých chování

[Zdroj: MONTAG, Petr. *Assessment centre moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5]

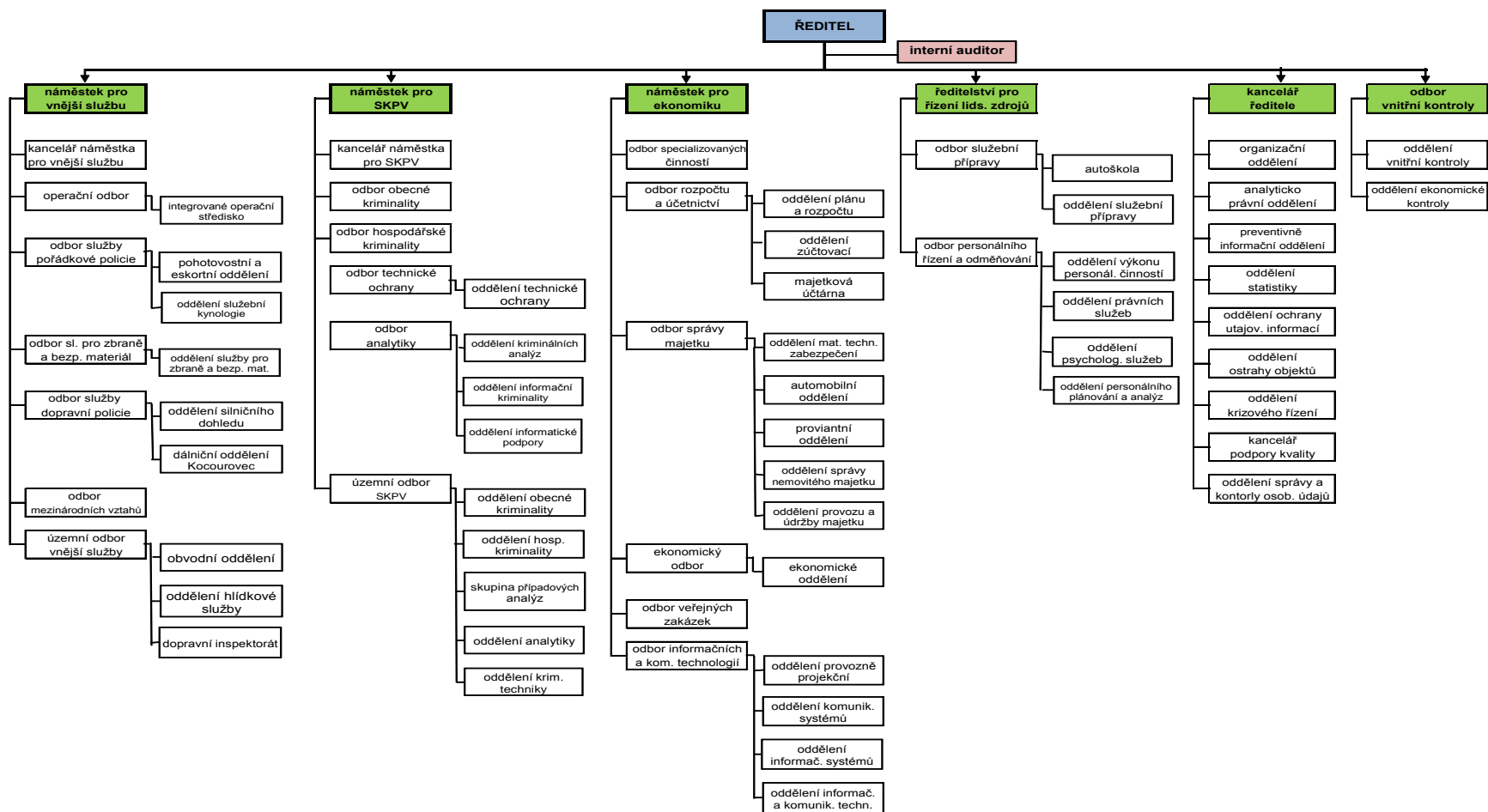
# PŘÍLOHA IV: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY

Organizační schéma Policie České republiky



[Zdroj: Organizační schéma Policie České republiky [online]. © 2010 Policie ČR, [cit. 2010-03-31]. Dostupný z WWW: <http://www.policie.cz/clanek/policejni-prezidium-ceske-republiky-40786.aspx>]

# PŘÍLOHA V: ORGANIZAČNÍ SCHEMA KRAJSKÉHO ŘEDITELSTVÍ POLICIE OLMOUCKÉHO KRAJE



[Zdroj: Interní zdroj organizace. Rozkaz náměstka ředitele Krajského ředitelství policie Severomoravského kraje pro zřízení krajského ředitelství č. 16 ze dne 22. prosince 2009, kterým se vydává organizační řád Krajského ředitelství policie Olomouckého kraje. Ostrava: KRP Smk, 2009]

## **PŘÍLOHA VI: NÁZVY A SÍDLA KRAJSKÝCH ŘEDITELSTVÍ**

1. Krajské ředitelství policie hlavního města Prahy se sídlem v Praze.
2. Krajské ředitelství policie Středočeského kraje se sídlem v Praze.
3. Krajské ředitelství policie Jihočeského kraje se sídlem v Českých Budějovicích.
4. Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje se sídlem v Plzni.
5. Krajské ředitelství policie Karlovarského kraje se sídlem v Karlových Varech.
6. Krajské ředitelství policie Ústeckého kraje se sídlem v Ústí nad Labem.
7. Krajské ředitelství policie Libereckého kraje se sídlem v Liberci.
8. Krajské ředitelství policie Královéhradeckého kraje se sídlem v Hradci Králové.
9. Krajské ředitelství policie Pardubického kraje se sídlem v Pardubicích.
10. Krajské ředitelství policie kraje Vysočina se sídlem v Jihlavě.
11. Krajské ředitelství policie Jihomoravského kraje se sídlem v Brně.
12. Krajské ředitelství policie Olomouckého kraje se sídlem v Olomouci.
13. Krajské ředitelství policie Zlínského kraje se sídlem ve Zlíně.
14. Krajské ředitelství policie Moravskoslezského kraje se sídlem v Ostravě.

[Zdroj: vlastní zpracování]

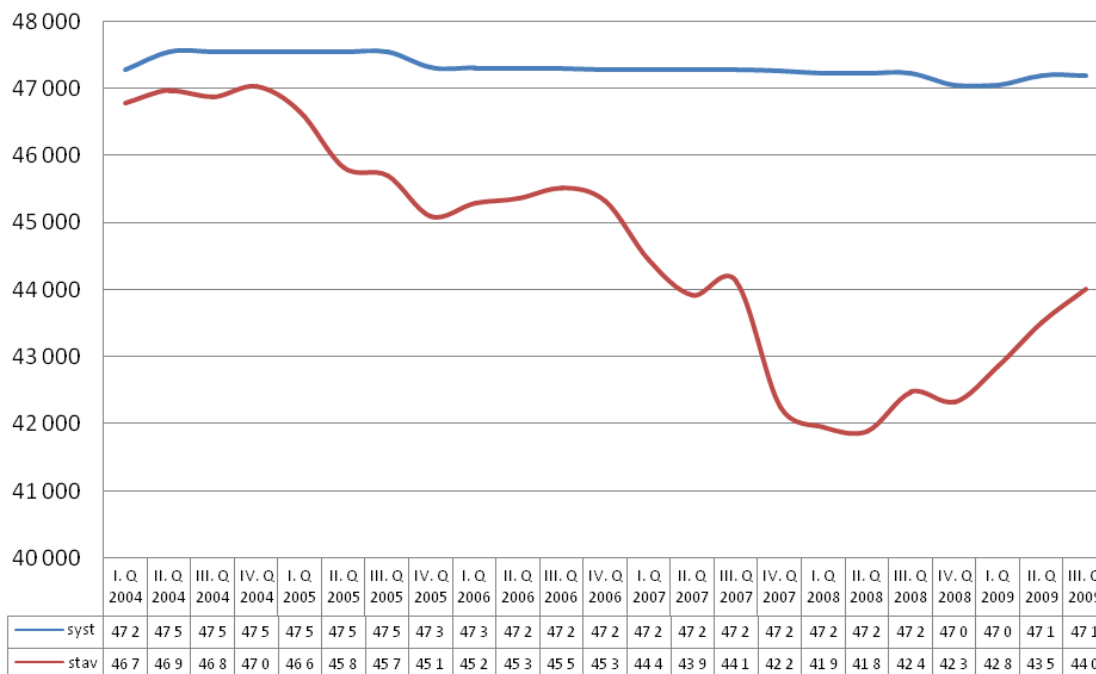


## PŘÍLOHA VII: ANALÝZA VÝVOJE POČTU PŘÍSLUŠNÍKŮ

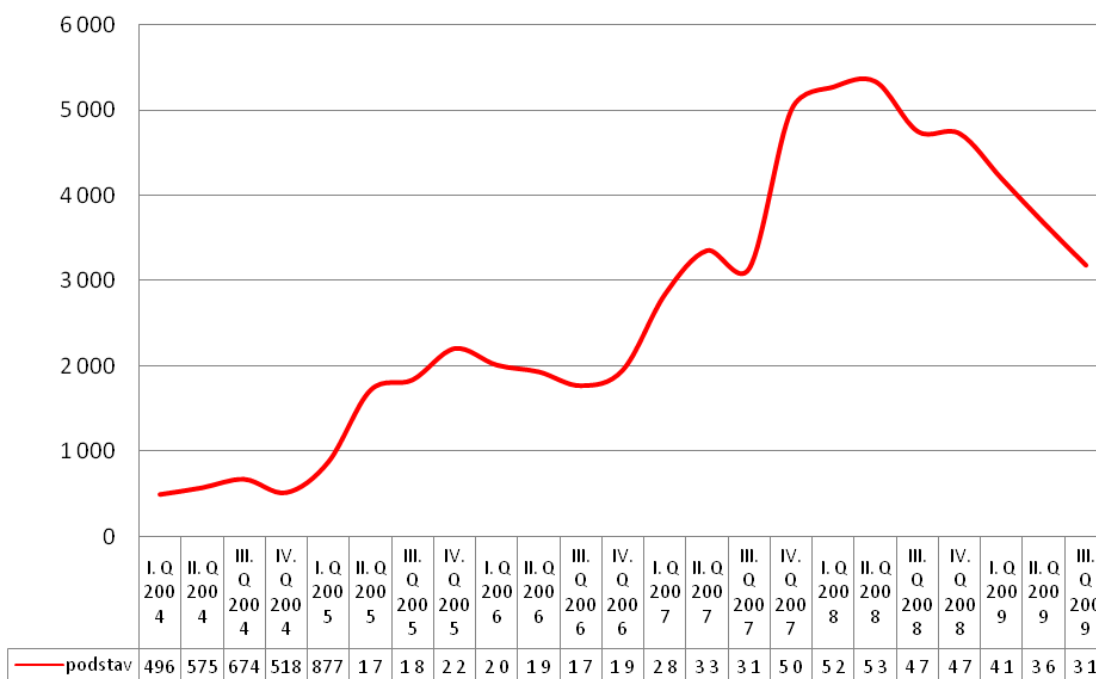
Počet příslušníků, podstavy a počet ukončení a přijetí do služebního poměru po jednotlivých čtvrtletích v letech 2004 – 2009 [Zdroj: vlastní zpracování]

ROK	Q	STAV POLICISTŮ	PODSTAV	UKONČENÍ SL. POMĚRU	VZNIK SL. POMĚRU
2004	I.	46770	496	303	352
	II.	46790	575	295	484
	III.	46870	674	284	376
	IV.	47020	518	435	306
2005	I.	46660	877	525	200
	II.	45820	1718	1020	274
	III.	45700	1840	634	526
	IV.	45100	2207	1187	547
2006	I.	45290	2014	367	583
	II.	45350	1934	387	472
	III.	45520	1771	382	500
	IV.	45310	1957	657	720
2007	I.	44430	2846	1311	382
	II.	43910	3357	1009	498
	III.	44120	3147	544	778
	IV.	42250	5007	2611	756
2008	I.	41950	5275	1055	650
	II.	41880	5338	843	819
	III.	42470	4754	543	1068
	IV.	42320	4728	900	1076
2009	I.	42850	4198	339	896
	II.	43510	3678	349	907
	III.	44010	3184	315	775
	IV.	43270	3920	644	437

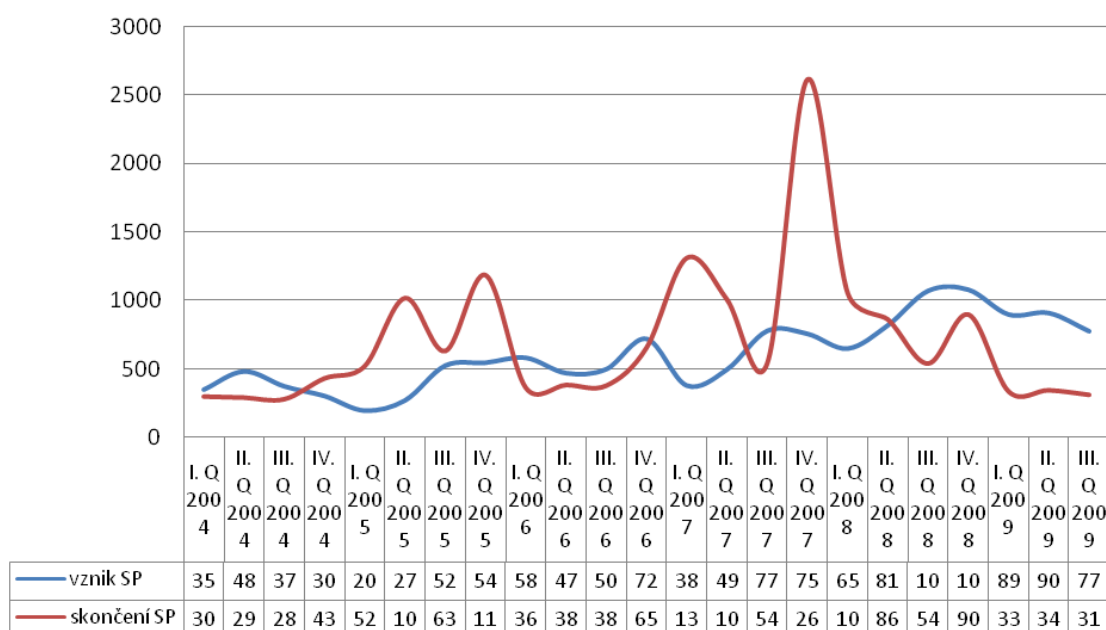
## Systemizované a skutečné stavy policistů v letech 2004 - 2009 - čtvrtletí



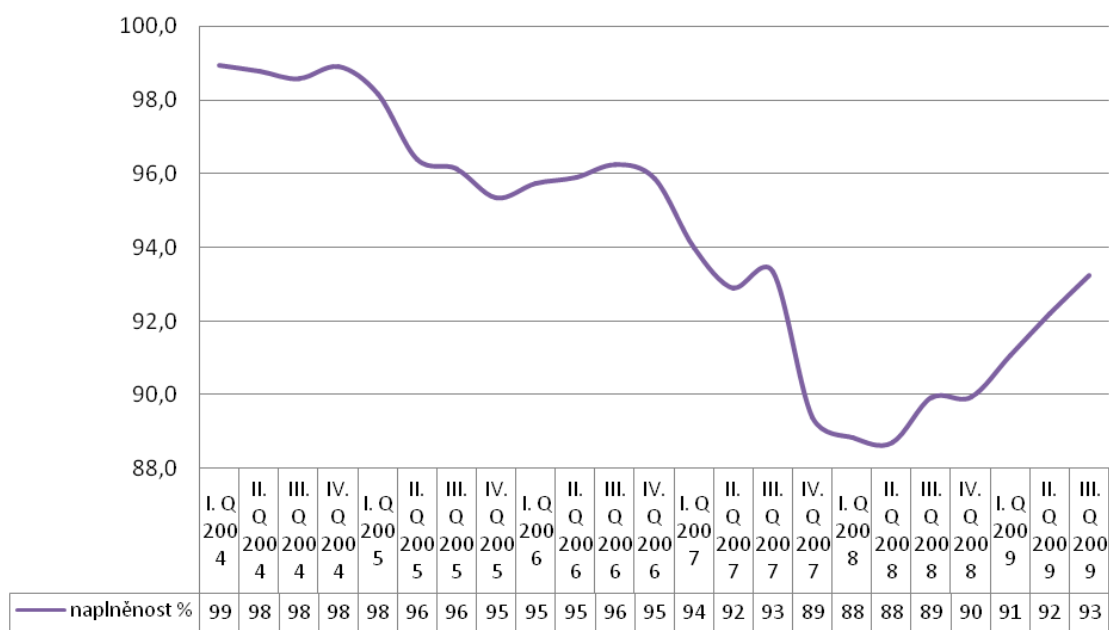
## Podstavy policistů v Policii ČR v letech 2004 - 2009 - čtvrtletí



## Vznik a skončení služebního poměru v letech 2004 - 2009 - čtvrtletí



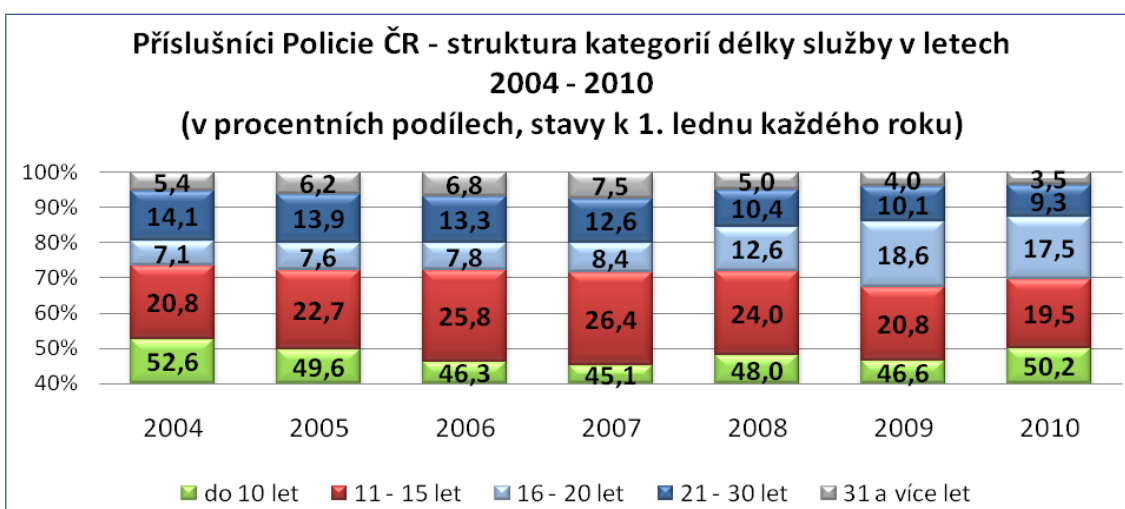
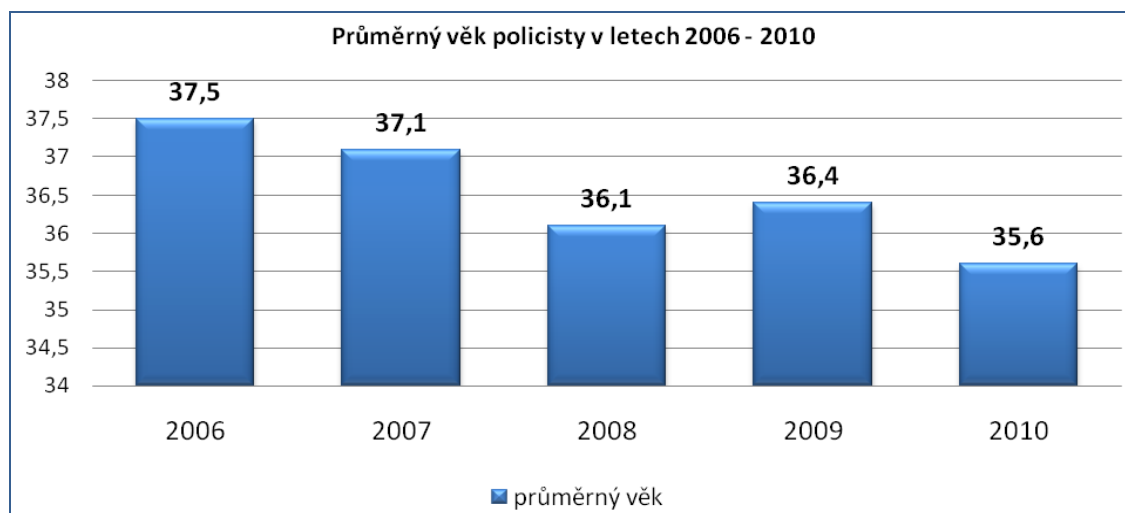
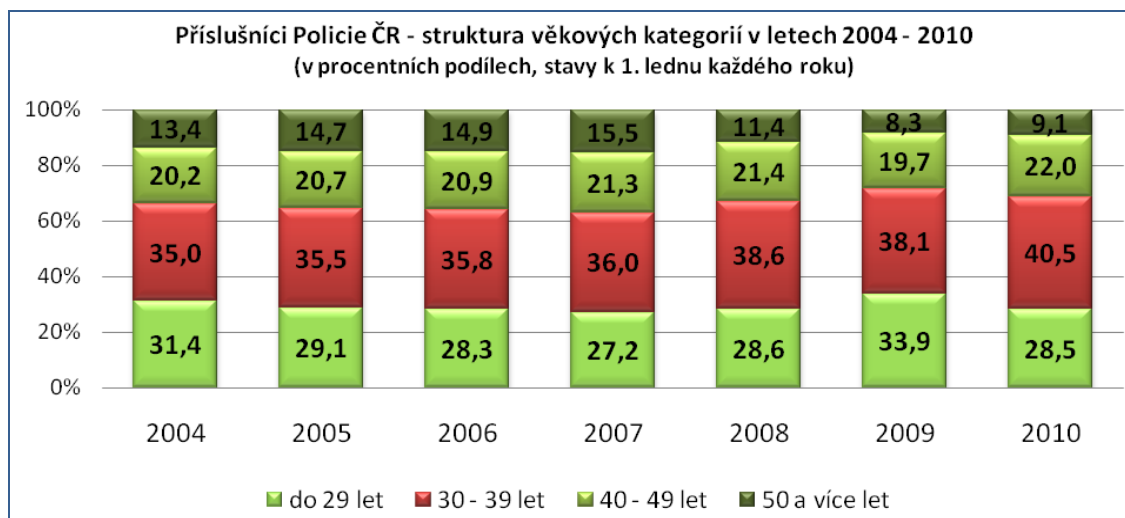
## Naplněnost systemizovaných stavů policie v procentech v letech 2004 - 2009 - čtvrtletí



[Zdroj: 26]

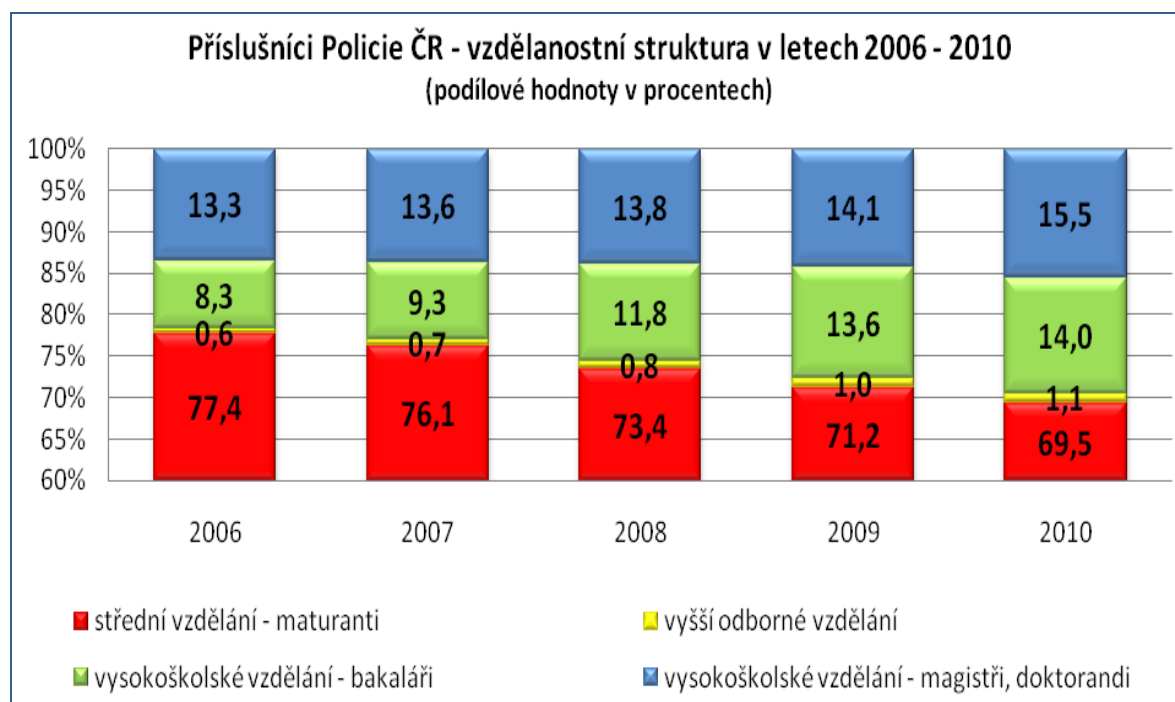
## PŘÍLOHA VIII: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ

### SOCIODEMOGRAFICKÉ ANALÝZY



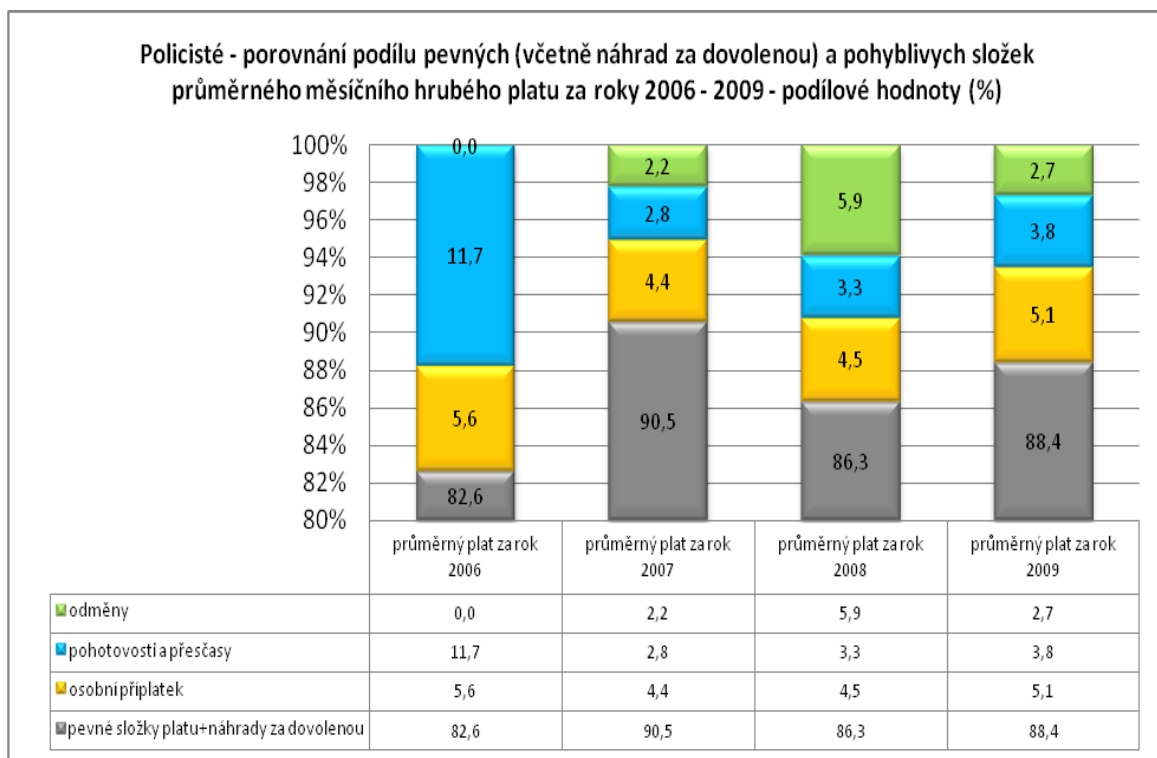
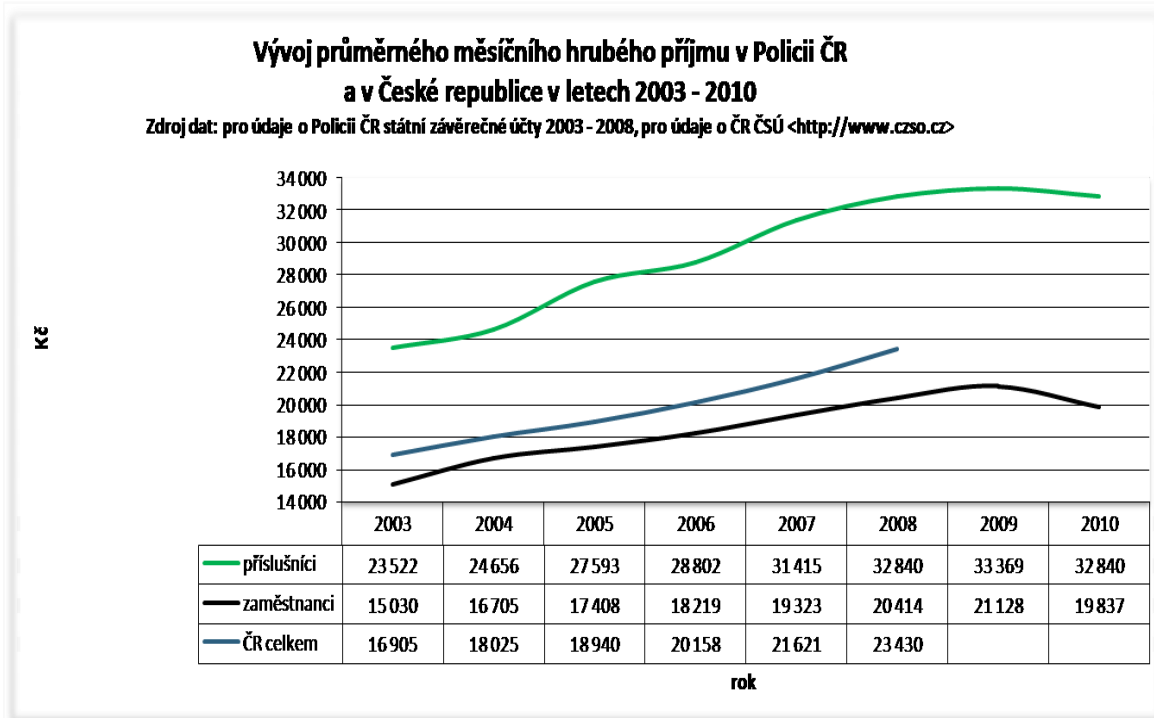
[Zdroj: 26]

## PŘÍLOHA IX: ANALÝZA VZDĚLANOSTNÍ STRUKTURY



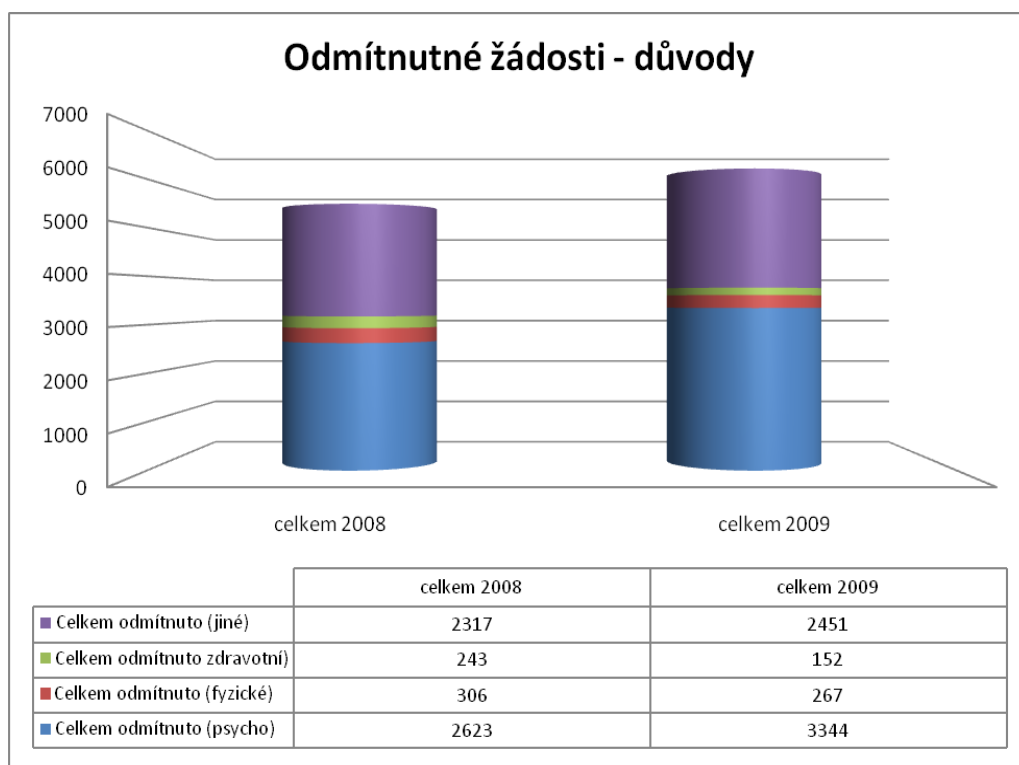
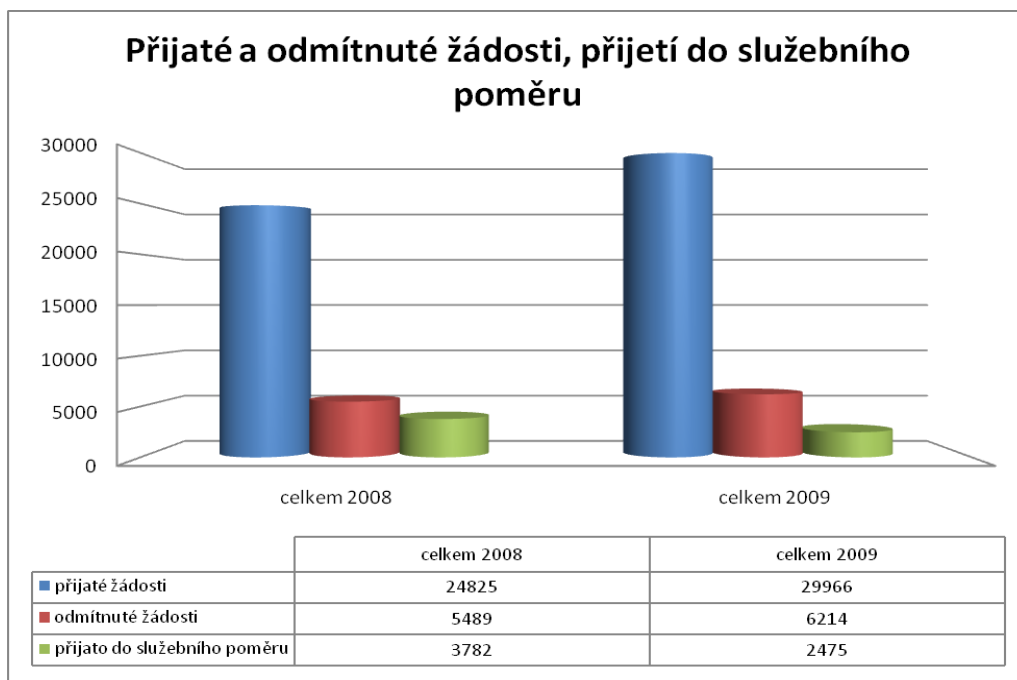
[Zdroj: FIDLER, Roman; ŠTAMPACH, Cyril. *Lidské zdroje Policie ČR v roce 2009 a na počátku roku 2010*. Praha: ŘŘLZ PP ČR, 2009]

## PŘÍLOHA X: ANALÝZA MOTIVAČNÍHO PROSTŘEDÍ



[Zdroj: FIDLER, Roman; ŠTAMPACH, Cyril. *Lidské zdroje Policie ČR v roce 2009 a na počátku roku 2010*. Praha: ŘŘLZ PP ČR, 2009]

## PŘÍLOHA XI: PŘIJATÉ A ODMÍTNUTÉ ŽÁDOSTI, PŘIJETÍ DO SLUŽEBNÍHO POMĚRU A DŮVODY ODMÍTNUTÍ ŽÁDOSTÍ V LETECH 2008 A 2009



[Zdroj: FIDLER, Roman; ŠTAMPACH, Cyril. *Lidské zdroje Policie ČR v roce 2009 a na počátku roku 2010*. Praha: ŘŘLZ PP ČR, 2009]

# PŘÍLOHA XII: VZOR OZNÁMENÍ O VYHLÁŠENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ PRO PŘÍSLUŠNÍKY PČR

## OZNÁMENÍ PRO PŘÍSLUŠNÍKY

Česká republika – Policie České republiky

### O z n á m e n í ředitele Krajského ředitelství policie Středočeského kraje

Praha

26. ledna 2009

Č.j.: xxxxxxxxxxxx

Na základě ustanovení § 22 odst. 1 a § 23 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění zákona č. 530/2005 Sb., (dále jen „zákon“)

vyhlašuji výběrové řízení

na obsazení služebního místa **zástupce ředitele**  
na obsazení **nnnn** služebních míst **zástupce ředitele**  
ve služební hodnosti **vrchní komisař**

V závislosti na počtu služebních míst zahrnutých do výběrového řízení bude vytištěn jeden z těchto řádků.

#### Náplň služebního místa:

Koordinace a stanovování hlavních směrů rozvoje krizového plánování a příprav, koordinace a zpracování návrhů komplexních programů v oblasti krizového a havarijního plánování a jejich koordinace s orgány veřejné správy v územní působnosti.

Se zařazením: **Krajské ředitelství policie Středočeského kraje  
odbor SKPV**

Místo služebního působiště: **Praha / zahraničí**

Předpokládaný termín ustanovení na služební místo: **1. březen 2009**

#### Charakteristika služebního místa:

- tarifní třída **08**
- minimální doba trvání služebního poměru **nahrazena vysokoškolským vzděláním**
- minimální stupeň dosaženého vzdělání **vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu**

#### Zákonné požadavky na volné služební místo

Obor vzdělání:

- skupina kmenových oborů
- kmenový obor
- studijní obor

Zaměření vzdělání: **technické**  
nebo **právní**  
nebo **xxx**

Lustrační osvědčení (u osob narozených do 1. 12. 1971 – pokud je požadováno)



Oprávnění přístupu (pokud je požadováno) k utajované informaci podle zákona č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů, na stupeň utajení **Důvěrné, Tajné, Přísně tajné**.

Osvědčení k vykonávání citlivé činnosti (pokud je požadováno)

Splnění podmínek ustanovení § 22 odst. 2 a 3 zákona (zejména dosahování alespoň velmi dobrých výsledků ve výkonu služby dle služebního hodnocení)

Jiné zvláštní požadavky

- zdravotní způsobilost
- osobnostní způsobilost
- fyzická způsobilost

#### **Další odborné požadavky:**

- 1) Text jazykové kvalifikace + Specifikace jazykové kvalifikace
- 2) Základní odborná příprava
- 3) .....

#### **Další znalosti a dovednosti (nesplnění není důvodem k nezařazení do výběrového řízení):**

- 1) řidičský průkaz skupiny ....
- 2) znalosti norem EU
- 3) .....

#### **Nárokové složky služebního příjmu:**

- základní tarif v tarifním stupni podle započitatelné praxe
- příplatek za vedení ..... rozpětí Kč až Kč
- zvláštní příplatek ve sk. zlv. přípl. **ZP** rozpětí Kč až Kč
- zvláštní příplatek ve sk. zlv. přípl. 2 **ZP2** rozpětí Kč až Kč
- příplatek za službu v zahraničí
- základní tarif bude zvýšen o 10% za směnnost v případě, že ji vyhlášovatel na volném služebním místě vyžaduje.

#### **Výčet dokladů, které připojí uchazeč o volné služební místo k přihlášce:**

- profesní životopis zaměřený zejména na předchozí průběh zaměstnání a současné služební zařazení
- kopie služebního hodnocení podle zákona
- ověřené kopie o nejvyšším dosaženém vzdělání
- oprávnění přístupu k utajovaným informacím podle zákona č. 412/2005 Sb. na stupeň utajení (pokud je vyžadováno) **Důvěrné, Tajné, Přísně tajné**. Nepředkládá se u stupně utajení Vyhrazené
- osvědčení k vykonávání citlivé činnosti (pokud je vyžadováno)
- doklad o lustračním osvědčení (u osob narozených do 1. 12. 1971 - pokud je požadováno)
- čestné prohlášení nebo jeho kopie (u osob narozených do 1. 12. 1971) – podle ustanovení § 6 odst. 2 a § 7 zákona č. 279/1992 Sb., o některých dalších předpokladech pro výkon některých funkcí obsazovaných ustanovením nebo jmenováním příslušníků Policie České republiky a příslušníků Vězeňské služby České republiky, ve znění pozdějších předpisů nebo podle ustanovení § 2 zákona č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské Federativní Republiky, České republiky a Slovenské republiky, ve znění pozdějších předpisů.

další text xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

V souladu s ustanovením § 11 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášovatel informuje uchazeče o tom, že bude shromažďovat, zpracovávat a uchovávat jeho osobní údaje, včetně citlivých údajů v rozsahu nezbytném pro uskutečnění výběrového řízení .

Podle ustanovení § 12 zákona č. 101/2000 Sb. má uchazeč právo, pokud o to požádá, na informaci o zpracování svých osobních údajů.

Podle ustanovení § 21 zákona č. 101/2000 Sb., zjistí-li nebo domnívá-li se uchazeč, že jsou zpracovávány osobní údaje v rozporu s ochranou jeho soukromého a osobního života nebo v rozporu se zákonem, může požádat o vysvětlení nebo o odstranění takto vzniklého stavu. Současně má právo se se svým podnětem obrátit na Úřad pro ochranu osobních údajů. Předložené osobní údaje budou uchazeči vráceny spolu s informací o jeho výsledku ve výběrovém řízení.

Písemnou přihlášku, požadované doklady včetně svojí kontaktní adresy a telefonu (popř. e-mailu) uchazeč **doručí do 15. února 2009** na adresu:

**Policie České republiky**  
**Krajské ředitelství policie Středočeského kraje**  
**Na Baních 1304**  
**poštovní schránka 64**  
**156 00 Praha 5**  
(k č.j. xxxxxxxx)

Uchazeči splňující stanovené zákonné podmínky budou pozváni k absolvování výběrového řízení.

Pokud nebudou k písemné přihlášce přiloženy všechny požadované doklady, nebude uchazeč do výběrového řízení zařazen.

Případné další informace podá xxxxxxxxxx, služební tel. xxxxxxxxxx nebo sekretariát ředitele Krajského ředitelství policie Středočeského kraje tel. xxxxxxxxxx.

xxxxxxxxxxxxx v.r.

**Policie České republiky**  
**Krajské ředitelství policie Středočeského kraje**

ředitel

[Zdroj: *Závazný pokyn policejního prezidenta č. 31/2009, kterým se upravuje postup služebních funkcionářů při vyhlášení výběrových řízení na volná služební místa a při ustanovování na volná služební místa.*]

## PŘÍLOHA XIII: FORMULÁŘ ZÁZNAMU VÝZNAMNÉ UDÁLOSTI

### ZÁZNAM VÝZNAMNÉ UDÁLOSTI

* <sup>1</sup> 1. Významně úspěšné zvládnutí situace, opakovaný či po určitou dobu trvající pozitivní styl jednání hodnoceného.
* <sup>1</sup> 2. Výrazně neúspěšné zvládnutí situace, opakovaný či po určitou dobu trvající negativní styl jednání hodnoceného.

**Hodnocený:** .....

**OEČ:** .....

*Stručný popis události:*

*Vyjádření hodnoceného:*

*Uložené úkoly s termínem splnění:                      Návrh na kázeňskou odměnu/trest:\*)*  
*(v případě, že zaznamenaná událost zakládá důvod)*

**V .....** dne .....

.....  
**podpis hodnoceného**

.....  
**jméno přímého nadřízeného/hodnotitele\*)**

.....  
**podpis přímého nadřízeného/hodnotitele\*)**

\*) Nehodící se škrtněte.

[Zdroj: *Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky.*]

# PŘÍLOHA XIV: ZÁZNAMOVÝ ARCH PRO SEBEHODNOCENÍ POLICISTY

## SEBEHODNOCENÍ POLICISTY

Záznamový arch pro sebehodnocení – vyplňuje hodnocený

K č. j.:\*)

**Hodnocený:** .....

**OEČ:** .....

Stručné písemné hodnocení včetně uložených úkolů s termínem splnění
--

Bodové ohodnocení oblastí
------------------------------

1. sebevzdělávání .....  
..... ( )
2. organizační schopnosti .....  
..... ( )
3. odbornost .....  
..... ( )
4. řízení .....  
..... ( )
5. reprezentace policie .....  
..... ( )
6. odolnost vůči zátěži .....  
..... ( )
7. služební příprava .....  
..... ( )
8. odpovědnost za majetek policie .....  
..... ( )
9. odpovědnost za vykonanou službu .....  
..... ( )
10. ochota a iniciativa .....  
..... ( )
11. schopnost týmové služby .....  
..... ( )
12. komunikace .....  
..... ( )
13. schopnost rozhodování .....  
..... ( )

14. sebeovládání .....  
.....  
..... (     )
15. schopnost získat autoritu .....  
.....  
..... (     )
16. respekt vůči nadřízeným .....  
.....  
..... (     )
17. splnění úkolů stanovených posledním služebním hodnocením .....  
.....  
..... (     )
18. administrativní dovednosti .....  
.....  
..... (     )

**V** ..... **dne** .....

.....  
**podpis hodnoceného**

\*) Nevypĺňuje se u průběžného hodnocení.

[Zdroj: *Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky.*]

# PŘÍLOHA XV: ILUSTRATIVNÍ POPISY OBLASTÍ

## Ilustrativní popisy oblastí (popisy profesionálního chování policistů)

**Hodnotitel nebo přímý nadřízený konkretizuje popisy chování nebo upravuje jejich obsah podle zaměřenosti služby hodnoceného**

**O výběru hodnocených oblastí rozhoduje hodnotitel nebo přímý nadřízený, a to podle zařazení na služební místo a funkční náplně hodnoceného; nehodnocené oblasti celé proškrtně.**

Oblast se hodnotí pěti stupni, které se obecně stanovují takto:

- 1- je plněna vynikajícím způsobem, výkon služby je vysoko nad rámec standardů, kladených na výkon služby hodnoceného; hodnocený dosahuje vynikajících výsledků
- 2 - je plněna velmi dobrým způsobem, výkon služby je nad rámec standardů, kladených na výkon služby hodnoceného; hodnocený dosahuje velmi dobrých výsledků
- 3 - je plněna způsobem, kdy výkon služby je v souladu se stanovenými standardy, kladenými na výkon služby hodnoceného; hodnocený dosahuje dobrých výsledků
- 4 - je plněna neuspokojivě, výkon služby je již pod rámec standardů, kladených na výkon služby hodnoceného; hodnocený dosahuje dobrých výsledků s výhradami
- 5- je plněna výrazně neuspokojivě; hodnocený dosahuje ve výkonu služby neuspokojivých výsledků

### Jednotlivé oblasti

1. <b>Sebevzdělávání</b>  Zájem o další sebevzdělávání nad rámec požadovaného vzdělání, přebírání zkušeností od služebně starších kolegů, zájem o znalost cizích jazyků, aplikace získaných vědomostí do praxe a jejich předávání kolegům.	1	3	5		
2. <b>Organizační schopnosti</b>  Tvůrčí přístup, schopnost plánování, hodnocení situace, stanovení priorit, volba odpovídajících prostředků, logická posloupnost v plnění úkolů.	1	2	3	4	5
3. <b>Odbornost</b>  Prokazovaná odbornost v oblasti služebního zařazení, profesionalita (teoretické a praktické znalosti, dovednosti -zejména odborné a speciální, znalosti a praktické ovládní svěřených prostředků, znalost zákonů, nařízení, vyhlášek, závazných pokynů apod.).	1	2	3	4	5
4. <b>Řízení</b>  Schopnost vést podřízené (motivace podřízených, využití jejich schopností, tvořivosti, poskytování přiměřené samostatnosti, umění přesvědčit, získat, objektivnost hodnocení podřízených a jejich diferencované odměňování, zájem o jejich potřeby, individuální přístup, autorita, zavádění a prosazování protikorupčních opatření, apod.).  Poznámka: Vyplňuje se pouze u vedoucích policistů.	1	2	3	4	5
5. <b>Reprezentace policie</b>  Vystupování navenek (vztahy k nadřízeným, podřízeným a spolupracovníkům, chování a vystupování v soukromém životě,	1	2	3	4	5

<p>kolegiálnost, ústrojová kázeň, kultivovanost projevu, slušnost apod.), dodržování Etického kodexu Policie České republiky.</p>					
<p><b>6. Odolnost vůči zátěži</b></p> <p>Odolnost vůči stresu (sebeovládání, schopnost plnit úkoly při pracovním přetížení, problémových situacích, konfliktních situacích, pod tlakem času, zvládnutí negativních emocí, odolnost korupčním rizikům apod.).</p>	1	2	3	4	5
<p><b>7. Služební příprava</b></p> <p>Účast na služební přípravě, aktivita při zaměstnáních služební přípravy, výsledky prověrek ze služební přípravy. 1 – překročil požadavky, 3 – splnil požadavky, 5 – nesplnil požadavky).</p> <p><b>Poznámka: Hodnocení se neprovádí u policistů, kteří jsou osvobozeni od služební přípravy.</b></p>	1	3		5	
<p><b>8. Odpovědnost za majetek státu svěřený policii</b></p> <p>Hospodaření se svěřeným materiálem, rozpočtovými prostředky a zúčtovatelnými tiskopisy (podkladem jsou výsledky inventarizace, revizí, kontrol, řešení škod apod.).</p> <p><b>Poznámka: vyplňuje se pouze u policistů, kteří mají dle funkční náplně odpovědnost za hospodaření s materiálem, rozpočtovými prostředky a zúčtovatelnými tiskopisy</b></p>	1	2	3	4	5
<p><b>9. Odpovědnost za vykonanou službu</b></p> <p>Spolehlivost, samostatnost při plnění úkolů (ochota přijímat odpovědnost, vědomí rozsahu vlastní odpovědnosti, snaha nezklamat, důvěra, že svěřený úkol včas a kvalitně splní, míra potřebného dozoru), ocenění/výtky za vykonanou službu odměnou/trestem, přiznáním, zvýšením/snížením, odejmutím osobního příplatku.</p> <p>Za opakované udělení odměny za příkladné plnění služebních úkolů v hodnoceném období se vyznačí minimálně bod 2. Za jedno udělení odměny za příkladné plnění služebních úkolů v hodnoceném období se vyznačí minimálně bod 3.</p>	1	2	3	4	5
<p><b>10. Ochota a iniciativa</b></p> <p>Aktivní vyhledávání nových skutečností, poznatků, vlastní nápady na zkvalitnění služby, vykonávání služby iniciativně nad rámec svých povinností.</p>	1	2	3	4	5
<p><b>11. Schopnost týmové služby</b></p> <p>Týmová spolupráce, přizpůsobivost povaze úkolu a časovému tempu ostatních, přínos pro tým.</p>	1	2	3	4	5
<p><b>12. Komunikace</b></p> <p>Komunikační schopnosti i v zátěžových situacích, jasné a stručné vyjadřování, respekt k názorům ostatních, jasné formulování závěrů, vstřícné jednání.</p>	1	2	3	4	5

<p><b>13. Schopnost rozhodování</b></p> <p>Uváživé jednání, zásadě po získání potřebných informací nutných pro kvalitní rozhodnutí, adekvátní rychlost rozhodování, schopnost systémového řešení problému, aplikace prevence.</p>	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p><b>14. Sebeovládání</b></p> <p>Zdvořilé a taktní chování k ostatním policistům a dalším osobám, ovládání se, řešení konfliktů klidně a s nadhledem, sklony nechat se vyprovokovat, jednání bez arogance.</p>	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p><b>15. Schopnost získat autoritu</b></p> <p>Autorita u ostatních policistů a dalších osob, neměnný postoj ke svému názoru, který je v souladu se zákonem, čestné, poctivé, nestranné a neúplatné jednání.</p>	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p><b>16. Respekt vůči nadřízeným</b></p> <p>Akceptace autority nadřízeného, nevyvolávání neúčelných nebo situačně nevhodných diskusí, schopnost při dodržení respektu projevit vlastní názor a upozornit na skutečnosti, které ztěžují výkon služby.</p>	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							
<p><b>17. Splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením</b></p> <p>1 – splnil všechny úkoly, 3 – částečně splnil, 5 - nesplnil</p>	<table border="1"> <tr><td>1</td><td></td><td>3</td><td></td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1		3		5					
1		3		5							
<p><b>18. Administrativní dovednosti</b></p> <p>Písemný projev a stylistické schopnosti, základy spisové služby, znalost potřebných programů výpočetní techniky pro svoji práci.</p>	<table border="1"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5					
1	2	3	4	5							

[Zdroj: *Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky.*]



# PŘÍLOHA XVI: FORMULÁŘ SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ A ZÁVĚR SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ

## SLUŽEBNÍ HODNOCENÍ

---

Č. j.:

Hodnocené období od:

do:

Hodnocený .....

OEČ .....

Služebně zařazen jako .....

Služební místo .....

**HODNOCENÍ OBLASTÍ** (nadstandardní či podstandardní výkon služby v dané oblasti zaznamenaný na bodovém ohodnocení oblastí vyjádřete slovně a dokumentujte argumenty)

1. sebevzdělávání

1 3 5

2. organizační schopnosti

1 2 3 4 5

3. odbornost

1 2 3 4 5

4. řízení

1 2 3 4 5

Poznámka: Vyplňuje se pouze u vedoucích policistů.

5. reprezentace policie

1 2 3 4 5

6. odolnost vůči zátěži

1 2 3 4 5

**7. služební příprava** 1 3 5

Poznámka: Hodnocení se neprovádí u policistů, kteří jsou osvobozeni od služební přípravy.

**8. odpovědnost za majetek státu svěřený policii** 1 2 3 4 5

Poznámka: vyplňuje se pouze u policistů, kteří mají podle funkční náplně odpovědnost za hospodaření s materiálem a rozpočtovými prostředky.

**9. odpovědnost za vykonanou službu** 1 2 3 4 5

**10. ochota a iniciativa** 1 2 3 4 5

**11. schopnost týmové služby** 1 2 3 4 5

**12. komunikace** 1 2 3 4 5

**13. schopnost rozhodování** 1 2 3 4 5

**14. sebeovládání** 1 2 3 4 5

**15. schopnost získat autoritu** 1 2 3 4 5

**16. respekt vůči nadřízeným** 1 2 3 4 5

17. splnění úkolů uložených posledním služebním hodnocením	1 3 5
18. administrativní dovednosti	1 2 3 4 5

**Zařazení do závěrů služebního hodnocení:**

**a) pásma standardu, vyjádřené bodem 3**

konstatuje skutečnost, že hodnocený podává výkon služby, který vyžaduje stanovený standard pro služební místo, na kterém je zařazen,

**b) pásma nadstandardu, vyjádřená body 1 a 2**

**bod 2** konstatuje skutečnost, že hodnocený podává lepší výkon služby, než vyžaduje standard služebního místa, na kterém je zařazen,

**bod 1** konstatuje skutečnost, že hodnocený má vynikající výsledky a výrazně přesahuje požadavky standardu služebního místa, na kterém je zařazen,

**c) pásma podstandardu, vyjádřená body 4 a 5**

**bod 4** konstatuje skutečnost, že hodnocený mírně nesplňuje požadované standardy služebního místa, na kterém je zařazen; pro hodnotitele je pak prvořadým úkolem stanovit taková opatření, která hodnoceného přivedou ke standardnímu výkonu služby,

**bod 5** konstatuje skutečnost, že hodnocený vykonává službu neuspokojivě pod rámec standardů; pro hodnotitele je pak prvořadým úkolem stanovit taková opatření, která hodnoceného přivedou ke standardnímu výkonu služby.

# ZÁVĚR SLUŽEBNÍHO HODNOCENÍ

Hodnocený .....

OEČ: .....

Označte celkový výsledek

<b>1</b> dosahuje vynikajících výsledků	<b>2</b> dosahuje velmi dobrých výsledků	<b>3</b> dosahuje dobrých výsledků	<b>4</b> dosahuje dobrých výsledků s výhradami	<b>5</b> dosahuje neuspokojivých výsledků
--	---	---	--	--

Poučení:

V případě, že hodnocený s obsahem nebo závěrem služebního hodnocení nesouhlasí, má právo podat proti nim písemné námitky vedoucímu hodnotiteli do 15 dnů ode dne jeho obdržení. Námitky budou projednány ve stanovené poradní komisi. Vedoucí hodnotitele námitkám vyhoví a služební hodnocení změní nebo námitky zamítne a služební hodnocení potvrdí do 30 dnů ode dne jejich podání.

V ..... dne .....

.....  
hodnotitel/hodnocením pověřený policista<sup>\*)</sup>  
(služební hodnost, titul, jméno a příjmení)

.....  
podpis hodnoceného

.....  
podpis hodnotitele/hodnocením pověřeného policisty<sup>\*)</sup>

Hodnocení převzal dne:

.....  
\*) Nehodící-se škrtněte

\*\*) U hodnocení pověřeným policistou uveďte ke jménu i číslo jednacích pověření

## ÚKOLY PRO DALŠÍ ODBORNÝ ROZVOJ POLICISTY

*[Zdroj: Závazný pokyn policejního prezidenta č. 79/2009 k provádění služebního a průběžného hodnocení příslušníků Policie České republiky.]*

# PŘÍLOHA XVII: KRITÉRIA VÝKONU A PRŮKAZNÁ FAKTA O CHOVÁNÍ UCHAZEČE

## KRITÉRIA VÝKONU A PRŮKAZNÁ FAKTA O CHOVÁNÍ UCHAZEČE

Na této dvojstránce je uvedeno osm standardních posuzovacích kritérií pro uchazeče o vyšší funkční zařazení u policie, a to ve formě polárních dimenzí od nejlepších výsledků (body 7, 6) k výsledkům nejslabším (body 1, 2).

U každého kritéria je nutno vycházet z jeho definice (vytištěna tučně) a hodnotit kritérium samostatně. Dále jsou uvedeny ukazatele konkrétního chování, které umožňují zajistit standardní posouzení uchazeče a tím i objektivitu a spravedlnost při posuzování.

### **1. Komunikace: *Je schopen komunikovat jasně a stručně, jak ústně, tak i písemně, bere ohled na potřeby příjemce informace.***

Uchazeč by měl:

- 1) vyjadřovat se jasně a výstižně;
- 2) prokázat vhodné použití slovní zásoby, stylistiky a gramatiky;
- 3) prokázat, že než začal mluvit nebo psát, tak přemýšlel;
- 4) vyjadřovat se tak, aby jeho projev byl plně srozumitelný;
- 5) zvolit takovou komunikaci, která by odpovídala typu publika;
- 6) vyhnout se žargonu a slangu ...

(nejslabší) 1 2 3 4 5 6 7 (nejlepší)

### **2. Mezilidské vztahy: *Je vnímavý k přáním a názorům jiných lidí a je schopen s nimi spolupracovat. Je taktický a diplomatický.***

Uchazeč by měl:

- 1) projevit takt a diplomacii při jednání s jinými lidmi a při řešení situací;
- 2) projevit vnímavost, citlivost a vstřícnost k názorům a pocitům jiných lidí;
- 3) zajímat se o účinek vlastních slov na jiné osoby;
- 4) rozvíjet pracovní spolupráci s jinými lidmi;
- 5) vyhnout se předsudkům a dogmatickým názorům ...

(nejslabší) 1 2 3 4 5 6 7 (nejlepší)

### **3. Řešení problémů: *Projevuje dobré analytické dovednosti, zdravý úsudek a patřičně zvažuje všechny podstatné okolnosti.***

Uchazeč by měl:

- 1) jasně identifikovat úkol;
- 2) projevit jasné chápání problému a s ním souvisejících otázek;
- 3) analyzovat problém přesně a s patřičným zdůvodněním;
- 4) pojmout jádro problému a stanovit klíčové body;
- 5) vzít v úvahu všechny podstatné informace;
- 6) projevit zdravý úsudek;
- 7) vhodně využívat dostupných zdrojů;
- 8) projevit dobře organizovaný, naplánovaný a logický přístup ...

(nejslabší) 1 2 3 4 5 6 7 (nejlepší)

**3. Rozhodování:** *Projevuje předvídavost, činí realistická rozhodnutí vycházející z dostupných informací a je ochoten převzít odpovědnost za svá rozhodnutí.*

Uchazeč by měl:

- 1) činit rozhodnutí bez zbytečné prodlevy a jasně je formulovat;
- 2) opírat svá rozhodnutí o dodané informace a fakta;
- 3) prokázat předvídavost a zvažovat krátko- i dlouhodobé důsledky svých rozhodnutí;
- 4) stanovit priority;
- 5) usilovat o pozitivní řešení přijatelné pro všechny zúčastněné;
- 6) udržet si objektivitu;
- 7) nést odpovědnost za svá rozhodnutí ...

(nejslabší) 1 2 3 4 5 6 7 (nejlepší)

**5. Tvořivost:** *Projevuje inovační přístup a originalitu při reagování na problémy a pružně posuzuje průběh akce.*

Uchazeč by měl:

- 1) zachovat si flexibilní přístup;
- 2) iniciovat použití alternativních postupů;
- 3) projevit ochotu přijímat nové myšlenky, plány činnosti a rozhodnutí;
- 4) projevit inovační, originální či laterální (využívající neobvyklých souvislostí) myšlení;
- 5) vidět otázky a problémy ze širší perspektivy ...

(nejslabší) 1 2 3 4 5 6 7 (nejlepší)

**6. Nasazení a vytrvalost:** *Předkládá řešení takovým způsobem, který přesvědčí ostatní o jeho přijatelnosti.*

Uchazeč by měl:

- 1) vytrvat a nepolevit v úsilí, setká-li se s odporem;
- 2) přesvědčivě prezentovat myšlenky, plány činnosti a rozhodnutí;
- 3) projevit vysokou úroveň motivace, zaujetí a angažovanosti při řešení úkolu či problému;
- 4) projevit schopnost motivovat jiné a budit důvěru ...

(nejslabší) 1 2 3 4 5 6 7 (nejlepší)

**7. Zvládání zátěže:** *Konstruktivně reaguje na frustrace, je schopen přijmout kritiku, zachovává klid a umí řešit několik problémů najednou.*

Uchazeč by měl:

- 1) konstruktivně reagovat na neúspěch nebo frustraci;
- 2) být schopen zvládnout několik problémů najednou;
- 3) zůstat klidný, ovládat se a dokázat chladně uvažovat;
- 4) vyhnout se přehnaným reakcím;
- 5) zůstat tolerantní v konfliktní situaci, setká-li se s odporem;
- 6) přijímat konstruktivní kritiku;
- 7) efektivně využívat čas ...

(nejslabší) 1 2 3 4 5 6 7 (nejlepší)

**8. Reprezentace služby a identifikace s Policií ČR:** *Vytváří celkově kladný dojem a příznivý obraz o policejní službě.*

Uchazeč by měl působit pozitivním a přijatelným dojmem, a to neustále. Toto kritérium obsahuje zároveň celkové hodnocení výsledků získaných v jednotlivých výkonově založených kritériích 1 – 7.

(nejslabší) 1 2 3 4 5 6 7 (nejlepší)

[Zdroj: pomůcka hodnotitelů AC]

## PŘÍLOHA XVIII: POSUZOVACÍ STUPNICE PRO HODNOCENÍ VÝKONU - POMŮCKA

### POSUZOVACÍ STUPNICE PRO HODNOCENÍ VÝKONU

7 ... NEJLEPŠÍ 2 %:	PROKAZUJE VÝJIMEČNĚ VYSOKOU ÚROVEŇ DOVEDNOSTÍ; LEPŠÍ NEŽ 98 % UCHAZEČŮ.
6 ... DALŠÍCH 9 %:	VÝRAZNĚ PŘESAHUJE NÁROKY FUNKCE.
5 ... DALŠÍCH 24 %:	O NĚCO PŘESAHUJE NÁROKY FUNKCE.
4 ... STŘEDNÍCH 30 %:	DOBŘÝ A PŘIJATELNÝ VÝKON NA ÚROVNI ODPOVÍDAJÍCÍ NÁROKŮM FUNKCE.
3 ... DALŠÍCH 24 %:	CELKOVĚ PŘIJATELNÁ ÚROVEŇ S PŘÍLEŽITOSTNÝMI NEDOSTATKY VE VÝKONU.
2 ... DALŠÍCH 9 %:	V NĚKTERÝCH OBLASTECH VYŽADUJE PODSTATNÉ ZLEPŠENÍ, POTŘEBUJE URČITÝ VÝCVIK.
1 ... SPODNÍ 2 %:	KRAJNĚ NÍZKÁ ÚROVEŇ; HORŠÍ NEŽ 98 % UCHAZEČŮ, POTŘEBUJE SOUSTAVNÝ VÝCVIK.

---

HODNOTY	6, 7 ...	VYNIKAJÍCÍ VÝKON, VÝRAZNĚ NADPRŮMĚRNÝ
	3, 4, 5 ...	ZAHRNOU VĚTŠINU UCHAZEČŮ; 4 OZNAČUJE ÚROVEŇ VYHOVUJÍCÍ NÁROKŮM OBSAZOVANÉ FUNKCE
	1, 2 ...	NEDOSTAČUJÍCÍ VÝKON S VÁŽNÝMI NEDOSTATKY, POTŘEBUJÍ DALŠÍ VÝCVIK

---

Uchazeči s většinou jedniček, dvojek a trojek z úkolů v současnosti zjevně nemají nezbytné dovednosti. Uchazeči s většinou pětek, šestek a sedmiček mají v požadovaných oblastech velmi dobře vypracované dovednosti.

Při hodnocení se nebojte využívat celého rozpětí možných skóre. Dbejte však na to, aby každé hodnocení bylo možno dobře zdůvodnit a doložit záznamy z pozorování.

[Zdroj: pomůcka hodnotitelů AC]



## PŘÍLOHA XIX: ZÁZNAMOVÝ LIST POSUZOVATELE - POMŮCKA

### ZÁZNAMOVÝ ARCH POSUZOVATELE

1.	2.	3.	4.	5.	6.

# PŘÍLOHA XX: SKÓROVACÍ LIST – POMŮCKA

## SKÓROVÁNÍ VÝKONU PODLE JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ

Uchazeč:		
Cvičení (zakroužkujte):	Dopis	Problém
	Diskuse	Role
<b>1. Komunikace:</b>		
<i>Je schopen komunikovat jasně a stručně, jak ústně, tak i písemně, bere ohled na potřeby příjemce informace</i>		
Kritéria	Doklady	BODY
1. vyjadřovat se jasně a výstižně		
2. prokázat vhodné použití slovní zásoby stylistiky a gramatiky		
3. prokázat, že než začal mluvit nebo psát, tak přemýšlel		
4. vyjadřovat se tak, aby jeho projev byl plně srozumitelný		
5. zvolit takovou komunikaci, která by odpovídala typu publika		
6. vyhnout se žargonu a slangu		

## SKÓROVÁNÍ VÝKONU PODLE JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ

<b>2. Mezilidské vztahy:</b>		
<i>Je vnímavý k přáním a názorům jiných lidí a je schopen s nimi spolupracovat. Je taktní a diplomatický.</i>		
Kritéria	Doklady	BODY
1. projevit takt a diplomacii při jednání s jinými lidmi a při řešení situací		
2. projevit vnímavost, citlivost a vstřícnost k názorům a pocitům jiných lidí		
3. zajímat se o účinek vlastních slov na jiné osoby		
4. rozvíjet pracovní spolupráci s jinými lidmi		
5. vyhnout se předsudkům a dogmatickým názorům....		

SKÓROVÁNÍ VÝKONU PODLE JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ

<b>3.Řešení problémů:</b>		
<i>Projevuje dobré analytické dovednosti, zdravý úsudek a patřičně zvažuje všechny podstatné okolnosti.</i>		
Kritéria	Doklady	BODY
1. jasně identifikovat úkol		
2. projevít jasné chápání problému a s ním souvisejících otázek		
3. analyzovat problém přesně a s patřičným zdůvodněním		
4. pojmut jádro problému a stanovit klíčové body		
5. vzít v úvahu všechny podstatné informace		
6. projevít zdravý úsudek		
7. vhodně využívat dostupných zdrojů		
8. projevít dobře organizovaný, naplánovaný a logický přístup....		

SKÓROVÁNÍ VÝKONU PODLE JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ

<b>4.Rozhodování:</b>		
<i>Projevuje předvidavost, činí realistická rozhodnutí vycházející z dostupných informací a je ochotem převzít odpovědnost za svá rozhodnutí</i>		
Kritéria	Doklady	BODY
1. činit rozhodnutí bez zbytečné prodlevy a jasně je formulovat		
2. opírat svá rozhodnutí o dodané informace a fakta		
3. prokázat předvidavost a zvažovat krátko i dlouhodobé důsledky svých rozhodnutí		
4. stanovit priority		
5. usilovat o pozitivní řešení přijatelné pro všechny zúčastněné		
6. udržet si objektivitu		
7. nést odpovědnost za svá rozhodnutí....		

SKÓROVÁNÍ VÝKONU PODLE JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ

<b>5.Tvořivost:</b>		
<i>Projevuje inovační přístup a originalitu při reagování na problémy a pružně posuzuje průběh akce</i>		
Kritéria	Doklady	BODY
1. zachovat si flexibilní přístup		
2. iniciovat použití alternativních postupů		
3. projevit ochotu přijímat nové myšlenky, plány činnosti a rozhodnutí		
4. projevit inovační, originální či laterální (využívající neobvyklých souvislostí) myšlení		
5. vidět otázky a problémy ze širší perspektivy....		

SKÓROVÁNÍ VÝKONU PODLE JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ

<b>6.Nasazení a vytrvalost:</b>		
<i>Předkládá řešení takovým způsobem, který přesvědčí ostatní o jeho přijatelnosti</i>		
Kritéria	Doklady	BODY
1. vytrvat a nepolevit v úsili, setká-li se s odporem		
2. přesvědčivě prezentovat myšlenky, plány činnosti a rozhodnutí		
3. projevit vysokou úroveň motivace, zaujetí a angažovanosti při řešení úkolu či problému		
4. projevit schopnost motivovat jiné a budit důvěru....		

SKÓROVÁNÍ VÝKONU PODLE JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ

7.Zvládnání zátěže		
Konstruktivně reaguje na frustrace, je schopen přijmout kritiku, zachová si klid a umí řešit několik problémů najednou.		
Kritéria	Doklady	BODY
1. konstruktivně reagovat na neúspěch nebo frustraci		
2.být schopen zvládnout několik problémů najednou		
3.zůstat klidný, ovládat se a dokázat chladně uvážovat		
4. vyhnout se přehnaným reakcím		
5. zůstat tolerantní v konfliktní situaci, setká-li se s odporem		
6. přijímat konstruktivní kritiku		
7. efektivně využívat čas.....		

SKÓROVÁNÍ VÝKONU PODLE JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ

8.Reprezentace služby a identifikace s Policií ČR	
Vytváří celkově kladný dojem a příznivý obraz o policejní službě.	
Uchazeč by měl působit pozitivním a přijatelným dojmem, a to neustále. Toto kritérium obsahuje zároveň celkové hodnocení výsledků získaných v jednotlivých výkonové založených kritériích 1 - 7	
BODY	
Hodnotitel 1:	Hodnotitel 2:

POSUZOVACÍ STUPNICE PRO HODNOCENÍ VÝKONU

7... nejlepší 2%	PROKAZUJE VÝJIMEČNĚ VYSOKOU ÚROVEŇ DOVEDNOSTI LEPŠÍ NEŽ 98% UCHAZEČŮ
6... dalších 9%	VÝRAZNĚ PŘESAHUJE NÁROKY FUNKCE
5... dalších 24%	O NĚCO PŘESAHUJE NÁROKY FUNKCE
4... středních 30%	DOBŘÍ A PŘIJATELNÝ VÝKON NA ÚROVNI ODPOVÍDAJÍCÍ NÁROKŮM FUNKCE
3... dalších 24%	CELKOVĚ PŘIJATELNÁ ÚROVEŇ S PŘÍLEŽITOSTNÝMI NEDOSTATKY VE VÝKONU
2... dalších 9%	V NĚKTERÝCH OBLASTECH VYŽADUJE PODSTATNĚ ZLEPŠENÍ, POTŘEBUJE URČITÝ VÝCVIK
1... spodní 2%	KRAJNĚ NÍZKÁ ÚROVEŇ HORŠÍ NEŽ 98% UCHAZEČŮ, POTŘEBUJE SOUSTAVNÝ VÝCVIK
HODNOTY	6, 7 VYNIKAJÍCÍ VÝKON, VÝRAZNĚ NADPRŮMĚRNÝ
	3, 4, 5 ZAHRNOU VĚTŠINU UCHAZEČŮ 4 - OZNAČUJE ÚROVEŇ VYHOVUJÍCÍ NÁROKŮM OBSAZOVANÉ FUNKCE
	1, 2 NEDOSTAČUJÍCÍ VÝKON S VÁŽNÝMI NEDOSTATKY, POTŘEBUJÍ DALŠÍ VÝCVIK
<p>Uchazeči s většinou jedniček, dvojek a trojek z úkolů v současnosti zjevně nemají nezbytné dovednosti. Uchazeči s většinou pětek, šestek a sedmiček mají v požadovaných oblastech velmi dobře vypracované dovednosti.</p> <p>Při hodnocení se nebojte využívat celého rozpětí možných skóre. Dbejte však na to, aby každé hodnocení bylo možno dobře zdůvodnit a doložit záznamy z pozorování.</p>	

## PŘÍLOHA XXI: OBÁLKA – POMŮCKA

### OBÁLKA

**Datum:** .....

**Hodnocený:** .....

**Řešení problému:** .....

**Skupinová diskuse:** .....

**Bodové hodnocení:**

	KO	MV	ŘP	RO	TV	NAV	ZVZ	RP	Σ
DO									
ŘP									
SD									
TDP									
Σ									

**Poznámky k průběhu plnění úkolů a podávání zpětné informace:**

**Hodnotitel 1:** ..... **Hodnotitel 2:** .....

[Zdroj: vlastní zpracování]