

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ

ANTROPOLOGIE



INTERNÍ VÝBĚR PRACOVNÍKŮ V ARMÁDĚ ČR

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Jiří Synek

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Interní výběr pracovníků v armádě ČR*“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 24. března 2017

Podpis

Na tomto místě bych chtěl velmi poděkovat vedoucí mé diplomové práce
PhDr. Veronika Gigalové, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady.

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
SYNEK Jiří	Krumsín 147, Krumsín	F130749

TÉMA ČESKY:

Interní výběr pracovníků v Armádě ČR

TÉMA ANGLICKY:

Internal selections of employees in Czech Army.

VEDOUcí PRÁCE:

PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D. - KSA

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce: Cílem práce je popsat současný proces interního výběru příslušníků konkrétní jednotky AČR, identifikovat nedostatky a navrhnout případné úpravy pro zefektivnění tohoto procesu.

Konkretizace cíle a předmětu práce (včetně zdůvodnění): Na základě odborné literatury definovat vhodný způsob výběru úzce specializovaného personálu v podmínkách AČR a tento způsob porovnat s aktuálním stavem. Navrhnout aplikaci získaných poznatků do praxe.

Návrh postupu řešení (metodika): Představení organizace, stanovení teoretických východisek pro výběr vhodných kandidátů, popis současného způsobu výběru, porovnání praxe s teorií, zhodnocení.

Harmonogram práce:

- pracovní verze osnovy práce nejpozději do: 30. 10. 2016
- hotová práce k poslední konzultaci nejpozději do: 28. 2. 2017
- odevzdání definitivní verze práce nejpozději do: 31. 3. 2017

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- ARMSTRONG, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.
CLEGG, B. (2005). Vedení pohovoru. Brno: CP Books.
DALE, M. (2007). Vybíráme zaměstnance. Brno: CP Books.
KOUBEK, J. (2011). Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing.
KOUBEK, J. (2015). Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press.
MATĚJKA, M. VIDLAŘ, P. (2007). Vše o přijímacím pohovoru. Praha: Grada Publishing.
VAJNER, L. (2007). Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing.

Anotace

Jméno a příjmení:	Jiří Synek
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2017

Název práce:	Interní výběr pracovníků v armádě ČR
Anotace práce:	Cílem diplomové práce je popsat proces interního výběru pracovníků na konkrétní jednotku Armády české republiky, identifikovat případné nedostatky a navrhnout opatření k zefektivnění procesu. Pro dosažení cíle je použita metoda porovnání současného stavu s ideálním postupem. Práce je členěna do čtyř kapitol. V první kapitole je čtenářům představena AČR jako organizace, v druhé a třetí kapitole jsou stanovena teoretická východiska pro výběr pracovníků a čtvrtá kapitola je věnována popisu a hodnocení procesu výběru a návržení opatření. Proces výběru je nastaven efektivně, nicméně v rámci hodnocení bylo identifikováno omezení, které efektivitu snižuje.
Klíčová slova:	výběr pracovníků, plánování lidských zdrojů, identifikace potřeb výběru pracovníků, popis a specifikace pracovního místa, pracovní nabídka, metody výběru, proces získávání pracovníků
Title of Thesis:	Internal selections of employees in Czech Army.

Annotation:	The purpose of thesis is to describe process of internal employee selection on specific unit within Czech Army, to identify potential deficiencies and to propose measures to make the process more effective. For the aim achievement is used method of comparing of current status with ideal process. The thesis is divided into four chapters. In the first chapter is introduced AČR as an organization, in second and third chapter are set up theoretical basis for employee selection and the fourth chapter is dedicated to description, evaluation of selection process and to measures proposal. The process is effectively set, however there were identified limitation which decreases the effectivity.
Keywords:	selection of employees, HR planning, identification of selection needs, job description and specification, job offer, selection methods, process of recruitment
Názvy příloh vázaných v práci:	1. Profesiografické schéma funkčního místa Starší pracovník-specialista. 2. Zhodnocení funkčního místa Starší pracovník-specialista 3. Hodnotící list. 4. Písemná nabídka práce 1. 5. Písemná nabídka práce 2.
Počet literatury a zdrojů:	22
Rozsah práce:	63s. (74 964 znaků s mezerami)

ÚVOD.....	8
1. PŘEDSTAVENÍ AČR.....	10
2. ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	12
2.1. Identifikace potřeb získávání pracovníků	14
2.2. Popis a specifikace pracovního místa.....	15
2.3. Identifikace zdrojů	19
2.4. Formulace pracovní nabídky a její uveřejnění	20
3. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	21
3.1. Kritéria výběru.....	22
3.2. Metody výběru	23
3.3. Tým pro výběr kandidáta	28
3.4. Rozhodování	30
4. PRAKTICKÁ ČÁST	31
4.1. Proces získávání pracovníků na jednotku X	31
4.2. Zhodnocení efektivity procesu.....	38
4.2.1. Optimální postup výběru	38
4.2.2. Optimální metody výběru	41
4.2.3. Kritéria pro pozorování	41
4.2.4. Zhodnocení	41
4.3. Návrhy a doporučení.....	43
ZÁVĚR.....	44
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:	45
INTERNÍ MATERIÁLY	47
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	48
SEZNAM PŘÍLOH VYTVOŘENÝCH AUTOREM	49
SEZNAM OSTATNÍCH PŘÍLOH	49

Úvod

Ve své práci popisuji interní výběr pracovníků na nejmenovanou jednotku Armády České republiky (AČR). Anonymitu jednotky zachovávám po konzultaci s příslušným velitelstvím s ohledem na klasifikaci některých údajů „PRO SLUŽEBNÍ POTŘEBU“. Dále jednotku pro potřeby této práce označuji jako jednotku X. Konkrétně se zaměřuji na obsazování pozice Starší pracovník-specialista, která je v hierarchii jednotky pozicí výchozí. Cílem mé práce je popsat současný způsob výběru, identifikovat případné nedostatky a navrhnout opatření, která by vedla k celkovému zefektivnění procesu. Cíle chci dosáhnout porovnáním teoretických východisek s praxí.

Tato práce nemá za cíl hodnotit způsob výběru pracovníků do AČR jako celku, rovněž není cílem hodnotit činnost personalistů, personálních oddělení ani dalších personálních orgánů.

Toto téma jsem zvolil především proto, že jsem byl dlouholetým příslušníkem jednotky a podílel jsem se na jejím založení. Rovněž jsem se podílel na návrhu a realizaci výběrových řízení na tuto jednotku. Jednotka X, je úzce a specificky zaměřena a proces získání pracovníků považuji za klíčový nejen pro její chod, ale zejména pro dosahování cílů. V rámci studia jsem nabyl mnohé poznatky, kterými jsem v době působení na jednotce nedisponoval. Nyní bych rád retrospektivně a vědecky zkoumal, jak by bylo možné tento proces zefektivnit.

V první kapitole stručně představuji AČR a její poslání. Uvádím zde orgány odpovědné za přijímání uchazečů do AČR, neboť činnost těchto orgánů úzce souvisí s výběrem na jednotku X. Dále demonstruji provázanost práce personalisty s prací velitele organizačního celku, potažmo velitele jednotky X. Dále zde definuji úroveň jednotky, organizačního celku a nadřízeného velitelství.

V druhé kapitole zdůrazňuji důležitost výběru pracovníků pro organizaci. Uvádím, jaké kroky by měly být v průběhu výběru pracovníků dodrženy. Každý krok rozvádím a zdůvodňuji jeho důležitost. Zaměřuji se analýzu pracovního místa, na jeho popis a specifikaci, neboť právě tento krok je zásadní pro nastavení vhodných kritérií výběru.

Třetí kapitolu věnuji samotnému procesu výběru pracovníků. Popisuji, jaká pravidla je nutné dodržet při stanovení kritérií výběru a jaké metody je vhodné a možné použít. Dále se věnuji struktuře týmu pro výběr kandidáta a ideálnímu počtu členů. V závěrečné části třetí kapitoly popisuji, jaké zásady je nutné dodržet při rozhodování a jaké nástroje lze při rozhodování využít.

Ve čtvrté kapitole dosahuji cíle práce tím, že popisuji nastavený proces výběru a porovnávám tento proces s teoretickými východisky. Rovněž zde navrhuji opatření, která by dle mého názoru proces zefektivnily.

1. Představení AČR

Armáda České Republiky (AČR) je státní organizace, která zaručuje svým chováním a činnostmi suverenitu demokratické společnosti, ochranu naší země a přispívá tak k celkové bezpečnosti České republiky.

AČR je hlavní složkou ozbrojených sil České republiky, které dále tvoří Vojenská kancelář prezidenta republiky a Hradní stráž.

Hlavním posláním ozbrojených sil České republiky je a vždy bude co nejefektivnější a nejlepší zabezpečení obrany území České republiky s využitím zásad kolektivní obrany dle článku 5 Washingtonské úmluvy, NATO.

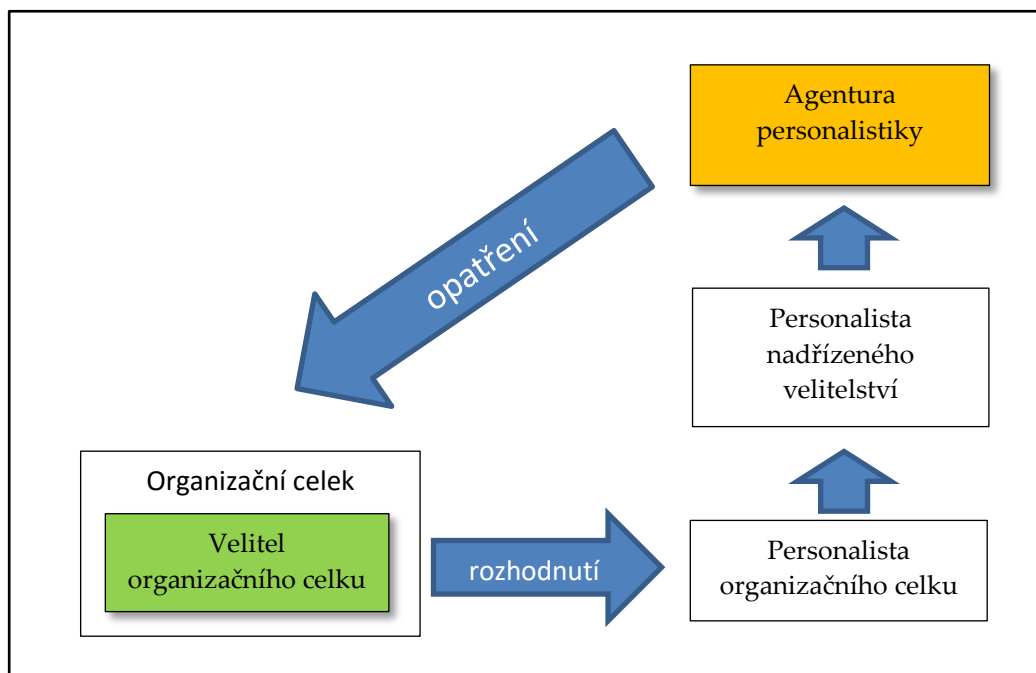
AČR je od roku 2005 profesionální armádou, vojáci tedy mají službu jako povolání a dostávají za ni řádný plat. (AČR, 2017a)

Vrcholným řídicím, odborným a metodickým orgánem v oblasti komplexní realizace plnění úkolů personalistiky je Agentura personalistiky (AP) AČR. (AČR, 2017b)

AP AČR má v přímé podřízenosti Odbor doplňování personálu (ODP), který je výkonným orgánem ředitele AP AČR pro oblast doplňování novým personálem v souladu s koncepcí. Odpovídá za nábor, výběr a přijímání personálu v souladu s požadavky systemizace služebních míst a rozmístění personálu podle potřeb doplňování vojenských útvarů a zařízení. ODP má pod svojí správou oddělení pro výběr personálu v Praze a Olomouci a dále rekruční střediska v krajských městech. (AČR, 2017c)

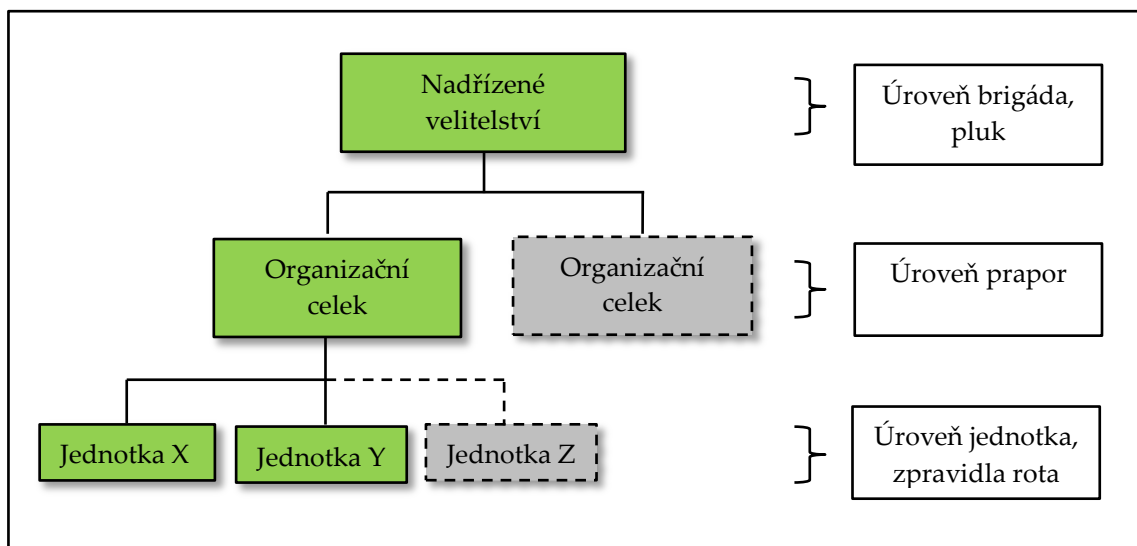
Tyto výše popsané orgány řídí a realizují výběr pracovníků z vnějších zdrojů. V současné době řada jednotek AČR provádí interní výběr pracovníků, který je plánován, organizován a realizován přímo příslušnými jednotkami. AP v těchto výběrech hraje administrativní roli, jelikož jednou z odpovědností AP je rozmisťování personálu v rámci AČR. Podklady pro veškerá personální opatření podávají personalisté jednotlivých úrovní na

základě rozhodnutí velitelů organizačních celků. Lépe vše ilustruji na obrázku č. 1.



Obrázek č. 1 – Proces personálních opatření v AČR (Zdroj: vlastní zpracování)

Jednotka X je specifickou a úzce odborně zaměřenou jednotkou, u které výběr kvalitních pracovníků hraje zásadní roli. Jelikož si jednotka organizuje výběrové řízení ve vlastní režii, je důležité, aby velitel jednotky X z pozice liniového manažera komunikoval s personalistou organizačního celku, který v rámci své odborné linie zajišťuje proces personálních opatření. Velitel jednotky je nicméně přímým podřízeným velitele organizačního celku, který přijímá rozhodnutí na základě návrhů velitelů jednotek. Úrovně jednotlivých úrovní velení ilustruji na obrázku č. 2.



Obrázek č. 2 – Příklad úrovní velení (Zdroj: vlastní zpracování)

2. Získávání pracovníků

Dle Armstronga je cílem získávání pracovníků zajištění takového množství a kvality pracovníků, které je žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby a s vynaložením minimálních nákladů. (Armstrong, 2007, s. 343)

Obdobně cíl chápe Koubek, který získávání pracovníků popisuje jako činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím časovém termínu. (Koubek, 2015, s. 126)

Koubek dále uvádí: „Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi organizací a potenciálními zájemci tak, aby reagovali na nabídku zaměstnání. Jejich reakce závisí na samotné nabídce zaměstnání (obsah a forma), vnitřních podmínkách organizace, ale také na vnějších podmínkách, organizací neovlivnitelných.“ (Koubek, 2015, s. 127)

Z vnitřních podmínek hrají zásadní roli zejména: povaha práce, požadavky na pracovníka, postavení v hierarchii funkcí organizace, místo vykonávané práce, prestiž organizace, možnost dalšího vzdělávání, mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci. Mezi nejzávažnější vnější

podmínky patří: demografické podmínky, ekonomické podmínky odrážející cyklický vývoj národního hospodářství, sociální podmínky související s hodnotovými orientacemi lidí, sídelní podmínky a politicko-legislativní podmínky. (Koubek, 2015, s. 128-129)

Vzhledem k faktu, že v případě získávání pracovníků na jednotku X se jedná o interní výběr pracovníků a potenciální uchazeči jsou již zaměstnanci resortu lze z mého pohledu působení vnějších podmínek opomenout. Z vlastní praxe však mohu potvrdit význam vnitřních podmínek, a to zejména: místo vykonávané práce, prestiž organizace (jednotky), možnost dalšího vzdělávání, povaha práce a požadavky na pracovníka. Mimo výše citované bych doplnil, že v případě jednotky X má významný vliv možnost výjezdů do zahraničních operací a možnost seberealizace, kterou Koubek zahrnuje pod oblast vzdělávání.

Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože do značné míry rozhoduje o tom, kolik pracovníků a jaké bude mít organizace k dispozici. (Koubek, 2011, s. 68) V případě jednotky X, stejně jako v případě dalších organizací, počet a kvalita pracovníků přímo ovlivňuje chod organizace a dosahování stanovených cílů.

Samotný proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků. Různí autoři uvádějí rozdílný počet kroků. Armstrong například hovoří o 10 krocích (Armstrong, 2015, s. 273), zatímco Koubek uvádí kroků 12 (Koubek, 2011, s. 76). Pro potřeby této práce počet kroků zúžím a zaměřím se na následující kroky: Identifikace potřeb získávání pracovníků, popis a specifikace pracovního místa, identifikace zdrojů, formulace pracovní nabídky a její uveřejnění a výběr (posuzování) pracovníků.

2.1. Identifikace potřeb získávání pracovníků

Identifikace potřeb získávání pracovníků vychází z plánování lidských zdrojů.

Každá organizace musí vědět, kolik lidí (počet) a jaké lidi (druh) potřebuje k uspokojení současných i budoucích požadavků své činnosti. Takovou informaci poskytuje plánování lidských zdrojů. (Armstrong, 2015, s. 262)

„Plánování lidských zdrojů představuje základní proces řízení lidských zdrojů, který je formovaný strategií organizace a zabezpečuje správný počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě ve správný čas, čímž podporuje dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace.“ (Armstrong, 2015, s. 262-263).

Dle Koubka (2011, s. 95) musí personální plánování v organizaci přinést odpověď na otázky:

- 1) Jaké pracovníky bude organizace potřebovat a v jakém množství?
- 2) Kdy bude pracovníky potřebovat?
- 3) Kolik z nich v organizaci pracuje již v současné době?
- 4) Do jaké míry bude možné získat pracovníky z vnitřních zdrojů a do jaké míry z vnějších zdrojů?
- 5) Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace?

Plánování potřeb pracovníků předpokládá analýzu současného stavu, odhad odchodů (fluktuace, přirozené a dočasné odchody), odhad (plánování) horizontální a vertikální mobility v organizaci a taktéž plán propouštění. (Hroník, 2013, s. 17)

Hroník dále uvádí tři druhy personálního plánování (tamtéž):

Krátkodobé plánování: od 2 měsíců do 1 roku. Jestliže je nutné obsadit pracovní pozici v kratší době, nejde již o koncepční práci, ale o hašení požáru.

Střednědobé plánování (taktické): od 1 do 2 let. Poměrně obvyklá praxe.

Dlouhodobé plánování (strategické): od 2 do 5 let. Jelikož pro většinu organizací je obtížné předvídat na dobu delší než 2 roky je tento druh plánování poměrně vzácný.

V rámci jednotky X je za personální plánování odpovědný velitel jednotky, který je dále podřízen veliteli nadřízené součásti. Velitel jednotky je z pohledu managementu na pozici liniového manažera, který spolupracuje s personálním oddělením. Personální oddělení přijímá od velitele jednotky podklady a návrhy na personální opatření a zabezpečuje administrativní činnosti spojené s personálním plánováním.

Personální plánování lze u jednotky X označit za střednědobé, čili taktické. Hlavními příčinami personálních změn jsou: fluktuace, vertikální posuny v rámci organizace (kariérní růst) a výjimečně propuštění. Všechny tyto personální opatření jsou v podmínkách AČR dlouhodobým procesem, dávají tudíž veliteli jednotky dostatečný časový rámec na přijetí žádoucích opatření.

2.2. Popis a specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa musí probíhat s dostatečným časovým předstihem a měl být výsledkem analýzy pracovního místa.

„Abychom věděli koho nabídkou zaměstnání oslovit, komu ji adresovat, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jakých kritérií použít ve fázi předvýběru a poté i ve vlastním procesu výběru, musíme nejdříve vědět vše potřebné o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka.“ (Koubek, 2015, s. 132)

Výše uvedené potvrzuje Hroník (2013, s. 90), který uvádí, že je nutné si nejdříve formulovat „koho co“ hledáme, tedy kritéria, podle kterých budeme zaměstnance vyhledávat.

Abychom byli schopni vytvořit popis a specifikaci pracovního místa, je nutné se zaměřit na jeho analýzu.

Analýza pracovních míst představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. (Koubek, 2015, s. 71)

Analýzu pracovního místa lze chápat jako porovnání požadavků na pracovní místo s kvalifikačními požadavky.

Stýblo uvádí: *„Analýza pracovního místa spočívá v následujících krocích: popis pracovního místa (údaje o tom, co a jak dělat), hodnocení pracovního místa (poznatky nutné pro dané místo), určení náležitostí pracovního místa (popis pracovního místa, funkcí, činností) a stanovení kvalifikačních požadavků.“* (Stýblo, 1993, s. 237)

Dle Koubka (2015, s. 71) se analýza pracovního místa rozpadá na dva problémové okruhy:

- A) Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek,
- B) Otázky týkající se pracovníka.

A) Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek, jež jsou aplikovatelné na pracovní pozici Starší pracovník-specialista. Odpověď na níže uvedené otázky tvoří popis pracovního místa a pracovních podmínek na něm.

1. Jaký je název práce, pracovní funkce?
2. Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha? Zde je třeba rozpoznat a identifikovat: povahu úkolů, povinnost a odpovědnost
3. Jak se práce provádí? Jaké metody jsou využívány, zda je práce vykonávána individuálně nebo v týmu?

4. Kde se pracovní úkoly vykonávají, v jaké lokalitě, na jakém pracovišti?
5. Komu je pracovník odpovědný?
6. Jaký je vztah pracovního místa k pracovním místům dalším?
7. Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky? Fyzikální, sociální a platové.

B) Otázky týkající se pracovníka. Odpověď na tyto otázky tvoří specifikaci pracovního místa.

1. Fyzické požadavky. Svalová energie, síla, vzhled, zdraví, potřeba cestování.
2. Duševní požadavky. Požadavky na inteligenci či intelektuální schopnosti (celková vzdělanost, verbální či numerické schopnosti, jazykové schopnosti, schopnost řešit problémy, rozhodovat se, organizační schopnosti)
3. Dovednosti. Psychomotorické (rychlost a přesnost) a sociální (navazování kontaktu, komunikace, schopnost vést atd.)
4. Vzdělání a kvalifikace nezbytné pro výkon práce. Požadovaná úroveň, stupeň dokončeného vzdělání, požadovaná odborná příprava.
5. Charakteristiky osobnosti a postojů. Iniciativa, temperament, povaha, hodnotová orientace, motivace atd.

Dle Hroníka je pro specifikaci pracovního místa nejužívanějším nástrojem profesiografické schéma jež se detailně soustřeďuje na otázky týkající se pracovníka. (Hroník, 2013, s. 22)

Koubek doporučuje požadavky pro účely výběru pracovníků dále roztrždit na:

- nezbytné (nelze z nich slevit);

- žádoucí (nejsou bezpodmínečně nutné, ale přispívají k dobrému výkonu práce, je možné na tyto požadavky připravit výcvikem a vzděláváním);
- vítané (nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon práce, ale zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci);
- okrajové (nejsou nutné pro výkon práce na pracovním místě, je možné je zajistit jinak).

V případě stanovení požadavků se různí autoři shodují na faktu, že požadavky musí být reálné a nesmí být pro uchazeče odrazující. Drucker například uvádí: *„Jakákoli funkce, kterou nejsou schopni vykonávat obyčejní kompetentní lidé, je funkcí neobsaditelnou.“* (Drucker, 2002, s. 118) Koubek doporučuje, že množství a závažnost požadavků by měly být takové, aby neodrazovaly potenciální uchazeče. (Koubek, 2015, s. 134)

Považuji za důležité zde rovněž zmínit zdroje informací, které slouží pro analýzu pracovních míst. Koubek uvádí, že nejčastějším zdrojem informací je pracovník zařazený na pracovní místo, dále lze jako zdroje využít pozorovatele, bezprostředního nadřízeného, specialistu na analýzu pracovních míst, nezávislého odborníka, spolupracovníka či další odborníky nebo technické experty. (Koubek, 2011, s. 45-46)

V případě jednotky X jsem podkladové materiály pro analýzu pracovních míst vytvářel osobně z pozice vedoucího praporčíka jednotky (Synek, 2011). Tuto pozici lze dle Koubkova členění zařadit mezi přímo nadřízeného a odborníka na danou problematiku. Při zpracování podkladů a analýzu pro mě byla nedocenitelná praktická zkušenost z vykonávaných pozic, na které jsem analýzu prováděl.

2.3. Identifikace zdrojů

Identifikace zdrojů uchazečů je krokem, kdy se rozhoduje, zda se koncentrovat na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil, či zda tyto zdroje kombinovat (Koubek, 2015, s. 135). Dle Hroníka (2013, s. 105) i Armstronga (2015, s. 276), je nutné upřednostňovat výběr z vnitřních zdrojů, s čímž mohu z vlastní praxe souhlasit. Bielczyk nicméně soudí, že rozhodnutí o tom, zda podnik zvolí pracovníka z vnitřních či vnějších zdrojů, nesmí být krokem náhodným, ale musí se opírat o porovnání výhod a nevýhod tohoto rozhodnutí. (Bielczyk, 2001, s. 110)

V případě jednotky X považuji za vnitřní zdroje nikoliv příslušníky jednotky samotné, nýbrž příslušníky AČR jako celku. Za externí zdroje tedy považuji potenciální uchazeče přicházející do AČR z civilního sektoru.

Výběr pracovníků na jednotku X probíhá od roku 2009 výhradně z vnitřních zdrojů, což přináší řadu výhod. Pracovníci prodělali základní výcvik a další odborné výcviky na jiných jednotkách, mnozí z nich absolvovali zahraniční operace, znají firemní kulturu a žádoucí chování v organizaci. Vzhledem k velikosti organizace, která čítá ke konci roku 2016 celkem 23 184 vojáků z povolání (MO ČR, 2017), je možné výběr provádět dlouhodobě z vnitřních zdrojů.

Výběr z vnějších zdrojů na jednotku X považuji za velmi komplikovaný. Způsob přijímání uchazečů do AČR, je časově náročný. Uchazeč by musel po přijetí prodělat základní výcvik v délce třech měsíců. Dále by musel být vyslán na karierní kurz v délce 6 měsíců a prodělat další odborný přeškolovací výcvik v délce přibližně 4 měsíce. Z výše popsaných důvodů nebyl výběr z vnějších zdrojů doposud realizován.

Z mého pohledu se na pomezí mezi vnitřním a vnějším zdrojem nacházejí absolventi vojenských škol. Ti sice postrádají praktické zkušenosti, nicméně absolvovali základní výcvik a karierní kurz. Mají ze studia

teoretické základy, povědomí o firemní kultuře a znají interní předpisy. U těchto uchazečů je navíc možné jednoduše získat reference od jejich vyučujících a velitelů.

2.4. Formulace pracovní nabídky a její uveřejnění

Formulace pracovní nabídky je dalším důležitým krokem při výběru pracovníků. To jakou formou a jakými prostředky je nabídka uveřejněna často rozhoduje o tom, zda se potenciální uchazeči rozhodnou na nabídku reagovat.

Jak uvádí Dale: „*Jakmile se rozhodnete, že budete vyhledávat uchazeče na trhu práce, musíte se umět vžít do situace lidí, které se snažíte upoutat.*“ (Dale, 2007, s. 26)

Pracovní nabídka nemá pouze úlohu informační, tedy oznámit okruhu uchazečů volnou pracovní pozici, ale i úlohu regulační, tedy zúžit okruh uchazečů.

Je důležité, aby informace a další skutečnosti uvedené v nabídce práce byly řádně promyšleny. Proto, aby vhodné uchazeče povzbudily, a nevhodné aby odradily. (Koubek, 2015, s. 135)

Dale soudí, že informace o volných pracovních pozicích běžně obsahují informace, které chce zaměstnavatel sdělit; ne vždy již obsahují informace, které zajímají potenciální uchazeče. Následující klíčové informace by v žádné pracovní nabídce neměly chybět: Název pracovní pozice, stručné informace o vaší organizaci, hlavní pracovní úkoly, požadavky na uchazeče, co nabízíme, kde se pracoviště nachází a jak se s vámi spojit a dozvědět se více. (Dale, 2007, s. 30-33)

Důležitou součástí pracovní nabídky je rovněž informace o tom, jakou formou mají uchazeči podávat žádosti. Dale uvádí 5 možností: Vyplnit formulář žádosti, sepsat životopis, zaslat dopis nebo e-mail, kontaktovat telefonicky, dostavit se osobně. (Dale, 2007, s. 47)

Na jednotku X podávají uchazeči žádost formou profesního životopisu a motivačního dopisu, které jsou adresovány personálnímu oddělení daného celku, které zaslané materiály archivuje. Dle mého názoru je profesní životopis ideálním nástrojem k provedení předvýběru kandidátů, neboť obsahuje všechny klíčové informace.

3. Výběr pracovníků

Účelem výběru pracovníků je, odhadnout vhodnost uchazečů tím, že se předpoví, do jaké míry budou uchazeči svěřenou práci vykonávat úspěšně. Přitom se posuzuje, do jaké míry charakteristiky uchazečů, z hlediska jejich znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, kvalifikace, vzdělání nebo výcviku, odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance, a následně se provádí výběr mezi uchazeči. (Armstrong, 2015, s. 286)

Jak uvádí Hroník důležitým rysem výběrového řízení je organizovanost. V průběhu výběrového řízení si účastníci snadno udělají představu o tom, jak to v organizaci, kde se ucházejí o volné místo, funguje. Při výběrovém řízení si vybírá nejen zaměstnavatel, ale i zaměstnanec. (Hroník, 2007, s. 104)

Pro udržení organizovanosti výběrového řízení je vhodné rozdělit celý proces na fáze. V přípravné fázi je důležité stanovit si kritéria a nároky práce, definovat požadavky obsazovaného pracovního místa a jakým způsobem je žadatel doloží, dále je nutné zvolit spolehlivou a validní metodu výběru, sestavit výběrovou komisi a stanovit metodiku pro rozhodování.

Při výběru na pozici Starší pracovník-specialista se zaměřuji na výběr z vnitřních zdrojů. Jedná se o výchozí pozici na jednotce X, kterou prochází každý příslušník jednotky. Pouze v případě, že uchazeč dosahuje takového vzdělání a kvalifikace, že je vhodné jej zařadit na pozici vyšší, nenastupuje na pozici Starší pracovník-specialista (to se však děje pouze ojediněle).

Nedílnou součástí výběrového řízení je vznik psychologické smlouvy. Dle Armstronga se jedná o soubor nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich zaměstnavatelem. (Armstrong, 2015, s. 482) Na základě vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že tento fenomén hraje důležitou roli ve vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Již v průběhu výběru respektive v průběhu pohovoru je vhodné vzájemná očekávání prodiskutovat.

3.1. Kritéria výběru

Kritéria výběru vycházejí z analýzy práce a měla by být nástrojem k nalezení co možná nejideálnějšího kandidáta na volnou pozici.

Problém nastavení vhodných kritérií výběru spočívá v tom, že způsobilost člověka k určité práci se jako každá kvalitativní charakteristika velmi špatně měří či posuzuje a v mnoha případech se navíc rozhoduje na základě nepřesných informací, ať už je jejich zdrojem sám uchazeč či jiná osoba. (Koubek, 2015, s. 170)

Dale soudí, že až čtvrtina uchazečů ve svém životopisu neuvádí pravdivé údaje a podobné množství uchazečů má témata, o kterých by raději v průběhu pohovoru nemluvili. (Dale, 2007, s. 113)

Aby kritéria výběru vedla k nalezení vhodného kandidáta, případně vedla k odhalení nepravdivých informací je vhodné je kombinovat a musí být validní a spolehlivé.

Validita se vztahuje k míře, do jaké určité kritérium předpovídá úspěšný výkon práce. Takovýmto kritériem může být například hodnocení pracovního výkonu. (Koubek, 2015, s. 171) V případě jednotky X se může jednat o záznam o odměnách a trestech.

Spolehlivost kritérií závisí na tom, do jaké míry určité kritérium vykazuje u téže osoby a za stejných podmínek shodné výsledky v různém čase. Spolehlivost například určitého testu lze prokázat jeho opakováním

nebo použitím obdobného testu, který prověřuje stejnou schopnost pracovníka. (tamtéž)

3.2. Metody výběru

Hroník tvrdí, že výběrové řízení nemůže být postaveno na jedné metodě, a to ani za situace, kdy „bereme každého“. Je nutné minimálně zadat personální dotazník, získat reference a provést výběrové interview. Takováto praxe nám může ušetřit spoustu starostí v budoucnu. (Hroník, 2007, s. 98) Tuto praxi potvrzuje Koubek, který uvádí: *„Jen výjimečně stačí k výběru pracovníků použít jen jednu metodu. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více metod.“* (Koubek, 2015, s. 174)

Výběrovému řízení často předchází předvýběr, tedy vyloučení zjevně nevhodných uchazečů, dříve než přikročíme k dalším krokům výběru. Tímto krokem si můžeme ušetřit množství zdrojů při realizaci samotného výběru. Předvýběr je prováděn na základě analýzy zaslaných materiálů (profesního životopisu, motivačního dopisu), přičemž je hodnoceno, zda uchazeč splňuje nezbytná kritéria pro výkon činnosti.

Hroník doporučuje stavět výběrové řízení na 4 pilířích: (Hroník, 2007, s. 98)

1. Pilíř - zhodnocení personálních dokumentů: Metoda zaměřená do minulosti, metoda hromadná a na dálku.
2. Pilíř - testy: Metoda orientovaná na „tady a teď“ tedy hodnocení současného stavu, ale i na to co „může být“. Metoda skupinové administrace.
3. Pilíř - výběrové interview: Podobně jako v případě testů metoda orientovaná na „tady a teď“ a na to co „může být“. Metoda individuální administrace.

4. Pilíř - získávání a hodnocení referencí: Metoda orientovaná do minulosti, při které se předpokládá, že minulé chování předpovídá chování budoucí.

Armstrong hovoří o takzvaném „klasickém triu“, které je tvořeno dotazníky, pohovory a referencemi. K těmto metodám lze přidat výběrové testy a assessment centra. (Armstrong, 2015, s. 286)

Dříve než se rozhodneme pro nějakou metodu výběru pracovníků, měli bychom mít určitou představu o její validitě. (Koubek, 2011, s. 108) Pro porovnání uvádím v tabulce č. 1 přehled validity jednotlivých metod uváděných Koubkem (tamtéž) a Armstrongem (2015, s. 292), přičemž údaje uváděné Armstrongem jsou aktuálnější. Čím je skóre bližší hodnotě 1, tím je prediktivní validita vyšší. (tamtéž)

Metoda výběru	Validita uváděná Koubkem	Validita uváděná Armstrongem
Grafologie	0,0	0,02
Reference	0,13	-
Nestrukturovaný pohovor	0,31	0,38
Test osobnosti	0,38	0,37
Životopisné údaje	0,40	-
Assessment centre	0,41	0,37
Testy inteligence	-	0,51
Assessment centre + pohovor	-	0,53
Test schopností	0,54	
Ukázka práce	0,55	-
Strukturovaný pohovor	0,62	0,51
Testy inteligence + pohovor	-	0,63

Tabulka č. 1 – Validita vybraných metod výběru (Koubek, 2011, s. 108, Armstrong, 2015, s. 292)

S ohledem na nejvyšší prediktivní validitu se budu dále věnovat popisu následujících metod: Pohovor, výběrové testy (test inteligence, test osobnosti, test schopností, test praktických dovedností) a Assessment centre. Uvádím

rovněž metodu získávání referencí, neboť tato metoda je při výběru na jednotku X využívána.

Pohovor je nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Účelem pohovoru je získat o uchazečích takové informace, které umožní předpovědět jejich budoucí výkon. (Armstrong, 2015, s. 286)

Koubek rovněž považuje pohovor za nejužívanější metodu, a doporučuje, že tato metoda by při výběru zaměstnanců měla hrát klíčovou roli. (Koubek, 2011, s. 109)

Aby pohovor splnil svůj cíl, musí být velmi dobře připraven. Jak uvádí Matějka a Vidlař, pohovor bychom nikdy neměli začít bez předchozí přípravy. Pokud přípravu nezvládneme, vystavujeme se riziku získání nedostatečných, nekvalitních nebo dokonce mylných informací. (Matějka, Vidlař, 2007, s. 50)

Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující typy pohovoru: (Koubek, 2015, s. 179-180)

- Pohovor 1+1 – pohovor s uchazečem vede představitel organizace
- Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí) – pohovor s uchazečem vede komise. Členové komise musí být seznámeni s pracovním místem a jeho požadavky. Doporučuje se, aby členy komise byli bezprostřední nadřízený obsazovaného místa, personalista a zkušený psycholog.
- Postupný pohovor – série pohovorů 1+1 s různými posuzovateli.
- Skupinový pohovor – pohovor vede jeden nebo více posuzovatelů se skupinou uchazečů.

Z hlediska formy lze pohovor rozdělit na strukturovaný a nestrukturovaný, přičemž preferovanou metodou je strukturovaný pohovor vzhledem k vyšší prediktivní validitě. (Armstrong, 2015, s. 288). Koubek navíc ve výčtu uvádí

polostrukturovaný pohovor, který se snaží spojit výhody obou výše uvedených. (Koubek, 2015, s. 180)

Další častou metodou výběru zaměstnanců jsou výběrové testy. (Armstrong, 2015, s. 288) Dle Koubka jsou v některých případech výběrové testy nesprávně označovány psychologické testy. (Koubek, 2015, s. 175) Armstrong pod termínem psychologické (psychometrické) testy rozumí pouze testy inteligence a osobnosti. Dalšími typy výběrových testů jsou testy schopností a testy způsobilosti (Armstrong, 2015, s. 288). Hroník o použití psychologických testů soudí, že mohou být cenným nástrojem pouze v případě, že je používá kompetentní osoba. (Hroník, 2013, s. 172)

Nejčastěji používané testy:

- Testy inteligence – zabývají se všeobecnou inteligencí a slouží k měření řady duševních schopností, které člověku umožňují člověku zvládnout různé intelektuální úkoly vyžadující schopnosti vědění a uvažování. (Armstrong, 2015, s. 288) Kolman soudí, že obecná inteligence ovlivňuje všechny individuální schopnosti a způsobuje, že jedinec dosahuje nadprůměrných nebo podprůměrných výkonů při řešení problémů. (Kolman, 2004, s. 17) Hroník pod testy inteligence řadí rovněž výkonové testy, které mají za cíl měřit pracovní tempo a chybovost. (Hroník, 2013, s. 185)
- Testy osobnosti – podle Koubka mají ukázat různé stránky uchazečovi osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert nebo introvert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený atd. (Koubek, 2015, s. 176)

Dale obecně doporučuje zaměřit se spíše na chování než na osobnost (Dale, 2007, s. 10) Tuto myšlenku potvrzuje Armstrong, který říká: „*Testy osobnosti posuzují osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich chování na určitém pracovním místě nebo v určité pracovní roli.*“ (Armstrong, 2015, s. 289)

Dale dále upozorňuje na skutečnost, že testy osobnosti jsou široce známé a může se stát, že uchazeči již stejný test absolvovali. Rovněž podotýká, že lze očekávat, že uchazeči budou žádat zpětnou vazbu i přes to, že ve výběru neuspějí (Dale, 2007, s. 56)

- Testy schopností – zjišťují, jaké vědomosti jsou lidé schopni uplatňovat, jakou práci jsou schopni vykonávat či jakých výsledků jsou schopni dosahovat. Tyto testy měří: verbální schopnosti, numerické schopnosti, prostorové schopnosti, mechanické schopnosti (Armstrong, 2015, s. 289-290)
- Testy praktických dovedností – Testy mají za cíl ověřit praktické dovednosti uchazečů. Takovými dovednostmi může být psaní deset prsty, komunikační dovednosti, znalost cizích jazyků atd. (Dale, 2007, s. 56) Armstrong pro tuto kategorii testů používá termín testy způsobilosti. (Armstrong, 2015, s. 219)

Souhlasím s Koubkovým názorem, že výběrové testy by měly být používány ve spojení s jinými metodami výběru a neměli by být jediným kritériem při výběru pracovníků (Koubek, 2015, s. 176)

Komplexní metodou výběru zaměstnanců je Assessment centre (AC). Dle Bělohlávky tento způsob výběru patří mezi nejspolehlivější metody (Bělohlávek, 2001, s. 371)

Hroník definuje AC jako časově ohraničenou multisituacní zkoušku, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituacností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeuposouzení. (Hroník, 2012 s. 46) Tým pozorovatelů by se měl lišit věkem, pohlavím a zkušenostmi. Délka trvání AS se pohybuje od 8 hodin do 2 dnů, přičemž nejobvyklejší délka je 1 den.

Optimální velikost skupiny uchazečů je 7 osob, přičemž počet by neměl přesáhnout 12 osob. Poměr hodnotitelů vůči hodnoceným by měl být 1:2. (Hroník, 2013, s. 184)

Dale spatřuje hlavní výhodu AS v kombinaci metod a úkolů, což umožňuje hodnotitelům zjistit schopnosti uchazeče vzhledem k široké škále nároků různých zaměstnání. (Dale, 2007, s. 57)

Podstatou AC jsou dle Hroníka tyto principy: (Hroník, 2012, s. 46-48)

- Princip vícero očí – různorodost, dostatečný počet a profesionalita hodnotitelů jsou základními prvky AS.
- Princip různého úhlu pohledu – vychází z multisituačnosti. Vhodně zvolená kombinace metod umožňuje vidět účastníky AC z různých pohledů a v různých situacích.
- Princip sledování změny v ohraničeném čase – možnost sledovat hodnocené po delší a souvislý čas vytváří předpoklad pro přesnější a komplexnější závěry.

Poslední z výčtu metod je zkoumání referencí z předchozích pracovišť. Tato metoda je dle Koubka hojně využívána v USA, kde je považována za velmi spolehlivý zdroj informací o zaměstnanci. (Koubek, 2015, s. 183) Tento názor předkládá i Dale, přičemž význam referencí zvyšuje zejména fakt, že až 25% uchazečů uvádí v žádosti nepravdivé údaje. Rovněž upozorňuje na fakt, že poskytnuté reference mohou být výrazně ovlivněny osobním vztahem mezi uchazečem a osobou, která poskytuje reference.

3.3. Tým pro výběr kandidáta

Mohlo by se zdát, že nejvhodnější je provádět výběr pracovníků sám. Takováto praxe je představitelná v malé firmě, kde bych výběr pracovníků včetně pohovoru, případně jednoduchého testu praktických dovedností, prováděl sám. V případě organizace rozsáhlého výběru pracovníků, který

zahrnuje testy inteligence, pohovory a modelové situace je vhodné zapojit více osob. V případě organizace AC je to dokonce nutné.

Zapojením dalších osob se navíc uchráníme před nařčením z předpojatosti či diskriminace. Další osoby mohou naslouchat, dělat si poznámky, sledovat dění a v případě rozhodování zjistíte, že každému z vás utkvěly v paměti jiné informace. Úplnější obrázek o uchazeči, společně s názorem specialistů, vám dám jistotu v rozhodování (Dale, 2007, s. 60)

Matějka a Vidlař (2007, s. 28-29) uvádí, že tým pro výběr kandidáta se ustanovuje na základě charakteru obsazované pozice. Kde to důležitost vyžaduje, je vhodné do něj začlenit přímého nadřízeného pracovního místa, případně vedoucího pracovníka o jeden stupeň výše v řídicí hierarchii. Úlohou personalisty je zejména garantovat formální a praktickou správnost průběhu výběru. V některých případech je vhodné zahrnout dalšího odborníka či odborníky. Takovýmto odborníkem může být psycholog, jazykový specialista, či technický expert. Základním požadavkem je příslušná odborná fundovanost a komunikační schopnosti. Kandidát bude na základě prvního kontaktu považovat členy týmu za reprezentativní vzorek vedoucích pracovníků organizace.

Clegg rovněž pro vedení přijímacího pohovoru doporučuje vyšší počet tazatelů. Doporučuje 3 členný tým složený z pracovníka oddělení lidských zdrojů, kandidátova přímého nadřízeného a staršího zkušeného tazatele s bohatou odbornou znalostí a zkušeností (Clegg, 2005, s. 5).

Myšlenku vyššího počtu tazatelů podporuje i Bělohlávek, který doporučuje dva nebo tři tazatele, ale uchazeč by měl hovořit s každým samostatně. Tuto organizaci zdůvodňuje tím, že tazatelé získají vyšší počet různých informací, přičemž následné porovnání umožňuje vedení diskuze o sporných bodech a celkově vyšší efektivitě pohovoru. (Bělohlávek, 2009, s. 31-32)

Matějka a Vidlař (2007, s. 28-29) dále doporučují rozdělit si role v týmu. Důležitým faktorem je rovněž diskrétnost osobních údajů a výsledků kandidátů. V některých případech je vhodné zavázat členy týmu mlčenlivostí.

3.4. Rozhodování

Situace, kdy na konci výběrového řízení je pouze jeden výborný kandidát, je vzácná. Obvykle máme řadu uchazečů, z nichž ani jeden není ideální nebo máme více vhodných kandidátů a musíme rozhodnout, který je ten pravý. (Koubek, 2009, s. 46)

Dle Hroníka by rozhodnutí nemělo být dílem jednotlivce. Při rozhodování se uplatňuje značný podíl intuice a proto je vhodné skupinové řešení problému. Na procesu rozhodování se podílí všichni členové komise, odpovědnost nese její předseda. (Hroník, 2013, s. 98)

Procesu rozhodování se podrobně věnuje Dale, který uvádí, že rozhodování znamená hodnocení kandidáta a srovnání, nakolik splňuje nezbytná a žádoucí kritéria práce. Rozhodování je náročný a vyčerpávající proces, pro jehož organizovanost je nutná přesná struktura a hodnotící mechanismy. Častou chybou je, že si komise nevyčlení dostatečný čas pro pečlivé zhodnocení každého uchazeče. Další častou chybou je, že při rozhodování máme tendenci přisuzovat větší váhu událostem nedávným, což vede k tomu, že největší váhu přisuzujeme pohovoru a nedoceňujeme informace uvedené v životopise, nebo dalších podkladových materiálech. Každý z členů komise by měl vyplňovat vlastní formulář hodnocení pro každého uchazeče, jehož obsah bude diskutován v průběhu závěrečného rozhodování. Aby rozhodování nebylo zcela intuitivní, a subjektivní je vhodné využít hodnotící škály a váhy, které po vyplnění poskytnou číselné skóre pro každého uchazeče. Čím vyšší výsledné skóre, tím je uchazeč vhodnější. (Dale, 2007, s. 150-153)

Pro jednotku X je rozhodování klíčová fáze celého procesu výběru pracovníků. Chybné nebo nepřesné rozhodnutí členů komise má významný dopad na chod jednotky. Jelikož se jedné o interní výběr a uchazeči jsou zaměstnanci resortu se závazkem (smlouvou) na dobu určitou, není možné využít zkušební dobu. V případě, že se ukáže, že nebyl vybrán vhodný kandidát, je další personální opatření procesem velmi zdlouhavým a administrativně náročným.

4. Praktická část

Pro potřeby této práce se budu dále zabývat pouze výběrem na výchozí pozici Starší pracovník-specialista. Tuto redukci provádím, jelikož výběr pracovníků na tuto pozici považuji za klíčový. Touto pozicí prochází každý příslušník jednotky, a pokud je na danou pozici vybrán vhodný pracovník, je po dosažení požadovaných odborných znalostí a praktických návyků v rámci kariérního růstu povýšen.

4.1. Proces získávání pracovníků na jednotku X

Celý proces získávání pracovníků začínám personálním plánováním velitele jednotky X. Ten ze své pozice přímého nadřízeného má přehled o volných pracovních pozicích, záměrech zaměstnanců odcházet, má vypracován plán na povyšování či propouštění zaměstnanců, má tedy přehled i o potenciálně volných pracovních pozicích. Na jednotce X je zaveden systém, kdy se obsazuje pouze výchozí pozice Starší pracovník-specialista. Odpovědností velitele jednotky X je provádět personální vertikální posuny tak, aby byla obsazována primárně tato pozice. V oblasti personálních opatření velitel jednotky X spolupracuje s personálním oddělením a zodpovídá se veliteli organizačního celku, který má personální pravomoc.

V případě, že je identifikována potřeba získávání pracovníků, velitel jednotky předloží návrh na vypsání výběru veliteli organizačního celku včetně navrhovaného termínu.

Analýzu pracovního místa Starší pracovník-specialista, jsem v době vzniku jednotky v roce 2011 prováděl z pozice vedoucího praporčíka jednotky. Analýza má podobu písemného dokumentu, který je interním dokumentem AČR a je klasifikován „PRO SLUŽEBNÍ POTŘEBU“. (Synek, 2011) Při analýze jsem vycházel z profesigramu pracovní činnosti (viz příloha 1), který jsem vypracoval na základě vlastní zkušenosti z výkonu činnosti na dané pracovní pozici. Výsledkem analýzy práce bylo zhodnocení funkčního místa, které popisuje kvalifikační požadavky a profil vykonávaných činností (příloha 2). Na základě profesigramu a zhodnocení funkčního místa pověřený psycholog z psychologické služby AČR sestavil testovací baterii, která nejlépe odpovídá potřebám jednotky X a připravil odbornou metodiku pro psychometrické testování.

Pro evidenci výsledků jsem vypracoval hodnotící list (příloha 3), který má za cíl průběžně evidovat dosahované výsledky uchazečů v jednotlivých fázích a napomoci rozhodování komise. List je veden pro všechny uchazeče, kteří se účastní výběru. Každé hodnocené kritérium má přidělenou váhu, v souladu s tím, do jaké míry je důležité pro výkon práce. Pro hodnocení je využívána hodnotící bodová škála, přičemž výsledné skóre je součtem všech bodů.

Jak jsem uvedl výše, výběr pracovníků probíhá výhradně z vnitřních zdrojů. V praxi to znamená, že uchazeči jsou již zaměstnanci resortu, kteří jsou umístění na systemizovaném místě v rámci jiného organizačního celku v podřízenosti jiného velitele. Tímto celkem je zpravidla velitelství pluku, případně brigády. Nejedná se tedy o volnou pracovní sílu, která by byla ihned k dispozici. Jejich nadřízený velitel musí s jejich uvolněním a přechodem na jednotku X souhlasit. Zde však nastává problém, neboť

velitelé by byli špatnými veliteli, pokud by se dobrovolně zbavovali kompetentního personálu. Často tak nastává situace, kdy úspěšný uchazeč výběru není na jednotku přijat, neboť tento přestup nebyl schválen velitelem daného organizačního celku nebo je na jednotku přijat s výraznou časovou prodlevou a teprve po dohodě příslušných velitelů.

Po schválení návrhu se přistupuje k ohlášení výběrového řízení. Výběrové řízení je vyhlašováno několika způsoby. Primárním způsobem je bezplatné otištění nabídky práce v interním časopise A report (viz příloha 4). Tato nabídka práce obsahuje:

- Název nabízeného místa
- Hodnost
- Požadavky na kandidáta
- Co nabízíme

Na otištěné nabídce je uveden odkaz na podrobnější písemné oznámení nabídky práce na intranetových stránkách organizačního celku (příloha 5). Grafický návrh zpracovává příslušník jednotky X.

Tato nabídka práce zpravidla obsahuje:

- Název nabízeného místa
- Hodnost
- Vstupní požadavky na kandidáta
- Dokumenty požadované od kandidáta
- Pokyny pro uchazeče

Dalšími způsoby vyhlášení výběru jsou: ústní oznámení cestou vrchních praporčíků organizačních celků, vyvěšování letáků a distribuce propagačních materiálů ve vybraných vojenských zařízeních, případně přímé oslovení vytipovaných osob. Všechny výše uvedené metody jsou bezplatné. Výběrové řízení je vyhlašováno minimálně 1 měsíc před konáním výběru.

Dalším krokem v procesu výběru pracovníků na jednotku X je ustanovení komise pro výběr. Předsedou komise je vždy velitel organizačního celku, který jmenuje další členy komise. Zpravidla se však fyzicky výběru neúčastní. Výsledné návrhy na přijetí úspěšných kandidátů mu předkládá velitel jednotky X. Velitel organizačního celku následně vydá pokyny personálnímu oddělení k přijetí dalších administrativních opatření. Komise tazatelů (hodnotitelů) je složena zpravidla ze čtyř osob. Členy komise jsou zpravidla: Příslušník odborně nadřízeného stupně, velitel jednotky X, vedoucí praporčík jednotky a psycholog.

Jednotka X využívá pro výběr personálu kombinaci různých metod výběru. Od každého uchazeče je vyžadován profesní životopis a motivační dopis. Tyto dokumenty jsou zaevidovány a do data uzavírky archivovány na personálním oddělení, které je následně předá veliteli jednotky X k provedení předvýběru.

Předvýběr je I. kolem v procesu výběru. Jedná se o prvotní selekci uchazečů na základě posouzení stanovených kritérií. Za nezbytná kritéria je považováno minimálně ukončené středoškolské vzdělání, znalost anglického jazyka na úrovni interní zkoušky STANAG 2222 nebo ekvivalent ALCPT 65, zdravotní klasifikace „A“-bez omezení. Posouzení kritérií je plně v kompetenci velitele jednotky X, který si však může k posouzení kritérií přizvat další členy komise. Velitel jednotky porovnává nezbytná kritéria se zaslánými dokumenty, přičemž výsledkem je rozhodnutí o pozvání uchazečů do II. kola.

Po provedení předvýběru jsou vybraní uchazeči pozváni do II. kola přibližně 7 dnů před jeho konáním. II. kolo probíhá v délce dvou dnů. První den probíhá přivítání účastníků velitelem organizačního celku, poučení o organizaci výběrového řízení, předložení a kontrola dokumentů, psychodiagnostické vyšetření, písemný test odborných znalostí a písemný test všeobecného přehledu. Tato fáze výběru trvá od 08,00 přibližně do 14,00.

Psychodiagnostické vyšetření je plně v kompetenci odborníka v oblasti psychologie. Tato část výběru probíhá dle metodiky výběru osob. (Vrzalová, 2014) Dle této metodiky je psychologické vyšetření soubor postupů, operací a metod, jejichž cílem je zjistit duševní vlastnosti a stavy, případně další psychologické charakteristiky individua s cílem vytvořit osobnostní profil vyšetřované osoby. (tamtéž, s. 3)

Testová baterie psychologického vyšetření je sestavena tak, že obsahuje všechny hlavní typy testovacích metod:

- testy inteligence – test struktury inteligence;
- výkonnostní testy – testy rozumových a poznávacích schopností, testy pozornosti, testy rozhodování v časové tísní, testy paměti;
- testy osobnosti – testy struktury osobnosti, dotazníky a posuzovací stupnice zaměřené na osobnostní charakteristiky (baum test, kresba postavy);
- projektivní metody – principy projekce zkoumající hlubší strukturu osobnosti a její dynamiku;
- speciální metody – anamnestický dotazník, písemný projev na dané téma (sebereflexe, motivace).

Výsledky psychodiagnostického testování mají vyřazující charakter. Pokud výsledky uchazeče nedosahují minimálního stanoveného skóre nebo pokud výsledky vykazují znaky patologie, uchazeči jsou vyřazeni a ve výběrovém řízení nepokračují.

Uchazeči, kteří nepostupují, v této fázi končí, na vyžádání je jim poskytnuta zpětná vazba, navráceny dokumenty a po poděkování za účast a rozloučení odjíždějí. Zbývající uchazeči následně absolvují dva druhy testů. Tyto testy již nejsou v kompetenci psychologa a jsou zadávány a vyhodnocovány pověřeným členem výběrové komise, zpravidla vedoucím praporčíkem jednotky.

Písemný test odborných znalostí má za cíl zjistit uchazečovi znalosti z oblasti odborné problematiky. Uchazeči jsou cestou písemné nabídky práce seznámeni s potřebou nastudovat odbornou doktrínu. Tento postup má za cíl zjistit schopnost a ochotu uchazečů připravit se a zároveň je tím zabezpečeno, že uchazeči mají představu o činnosti, kterou by měli v dané odbornosti vykonávat.

Na danou pozici je žádoucí, aby uchazeči měli zájem o všeobecné, geopolitické dění, základní geografické znalosti a obecný přehled o vývoji bezpečnostní situace v krizových oblastech, kde AČR působí. Úroveň těchto znalostí zjišťuje test všeobecných znalostí. Obsah testů se pravidelně obměňuje, nicméně vždy obsahuje otázky z oblasti uvedených témat.

Tyto testy jsou okamžitě vyhodnoceny, výsledky jsou oznámeny uchazečům a v podobě číselného skóre jsou zapsány do hodnotícího listu. Výsledky těchto testů mají podpůrný charakter při rozhodování. Uchazeči tímto končí II. kolo výběru a jsou seznámeni s organizací III. kola, která se koná následující den.

III. kolo výběru obsahuje test praktických dovedností formou modelových situací a poté následuje strukturovaný pohovor s výběrovou komisí. Délka této fáze výběru se odvíjí od počtu postupujících uchazečů. V tuto chvíli mají členové komise k dispozici celkové výsledky z předchozích fází, mohou tedy test praktických dovedností a pohovor zaměřit specifickým a na míru stanoveným způsobem. Tato fáze je v gesci velitele jednotky X.

Modelové situace mají za cíl zjistit uchazečovo chování a jednání ve specifických situacích. Modelové situace jsou zaměřeny na oblast mezilidské komunikace, schopnost předávat strukturovaně informace, technické dovednosti při využití výpočetní techniky, případně další oblasti, které se komise rozhodne na základě předchozích výsledků prověřit. Výsledky testů praktických dovedností jsou bodovány a následně zapsány v podobě číselného skóre do hodnotícího listu uchazeče.

Po modelových situacích následuje strukturovaný pohovor s výběrovou komisí. V průběhu pohovoru má každý člen komise přidělenou úlohu a oblast, na kterou se dotazuje. Každý z členů hodnotí uchazeče individuálně a dělá si poznámky. Před příchodem každého uchazeče psycholog seznámí všechny členy komise s výsledky psychodiagnostického vyšetření, vedoucí praporčík kontroluje a sumarizuje profesní životopis a záznam o odměnách a trestech. Rovněž seznamuje členy komise s výsledky absolvovaných testů. Komise má možnost se před příchodem uchazeče krátce poradit a stanovit si jakým směrem se bude pohovor ubírat, či na jaké oblasti je třeba se zaměřit. Obvykle pohovor trvá 30 – 60 minut. I přes to, že pohovor lze označit za strukturovaný je možné klást i nepřipravené otázky, které vyplynou z rozhovoru.

Pohovor zahajuje velitel jednotky X, který vyzve uchazeče, aby se krátce představil. V případě, že existují pochybnosti o uchazečově znalosti anglického jazyka, uchazeč je vyzván, aby se představil v anglickém jazyce.

Následuje rozhovor s psychologem, který má možnost upřesnit si případné otázky, které vyplynuly v průběhu psychodiagnostického testování. Hlavním cílem této fáze je stanovit úroveň uchazečovi motivace.

V další části diskutuje vedoucí praporčík s uchazečem odborné znalosti a zkušenosti, absolvované kurzy a zahraniční operace. Diskutuje chování v rámci modelových situací a výsledky odborných testů. Cílem této fáze je stanovit úroveň uchazečových odborných předpokladů pro výkon práce.

Následně velitel jednotky X seznámí stručně uchazeče s náplní práce, pracovními povinnostmi a kompetencemi. Rovněž seznámí uchazeče s tím, co od něj v případě přijetí jako velitel jednotky očekává a velmi obecně jej seznámí s možností kariérního růstu. Velitel jednotky X uchazečům klade otázku, kdo z jeho nadřízených, či kolegů je schopen poskytnout reference.

V otázce se ptá minimálně na dvě osoby, přičemž jedna osoba by měla poskytnout pozitivní a jedna negativní reference, pokud takové existují.

V závěrečné části pohovoru má uchazeč možnost klást dotazy. Následně tazatelé poděkují za účast a velitel jednotky upřesní, jakým způsobem, formou a v jakém termínu bude uchazeč o výsledcích obeznámen.

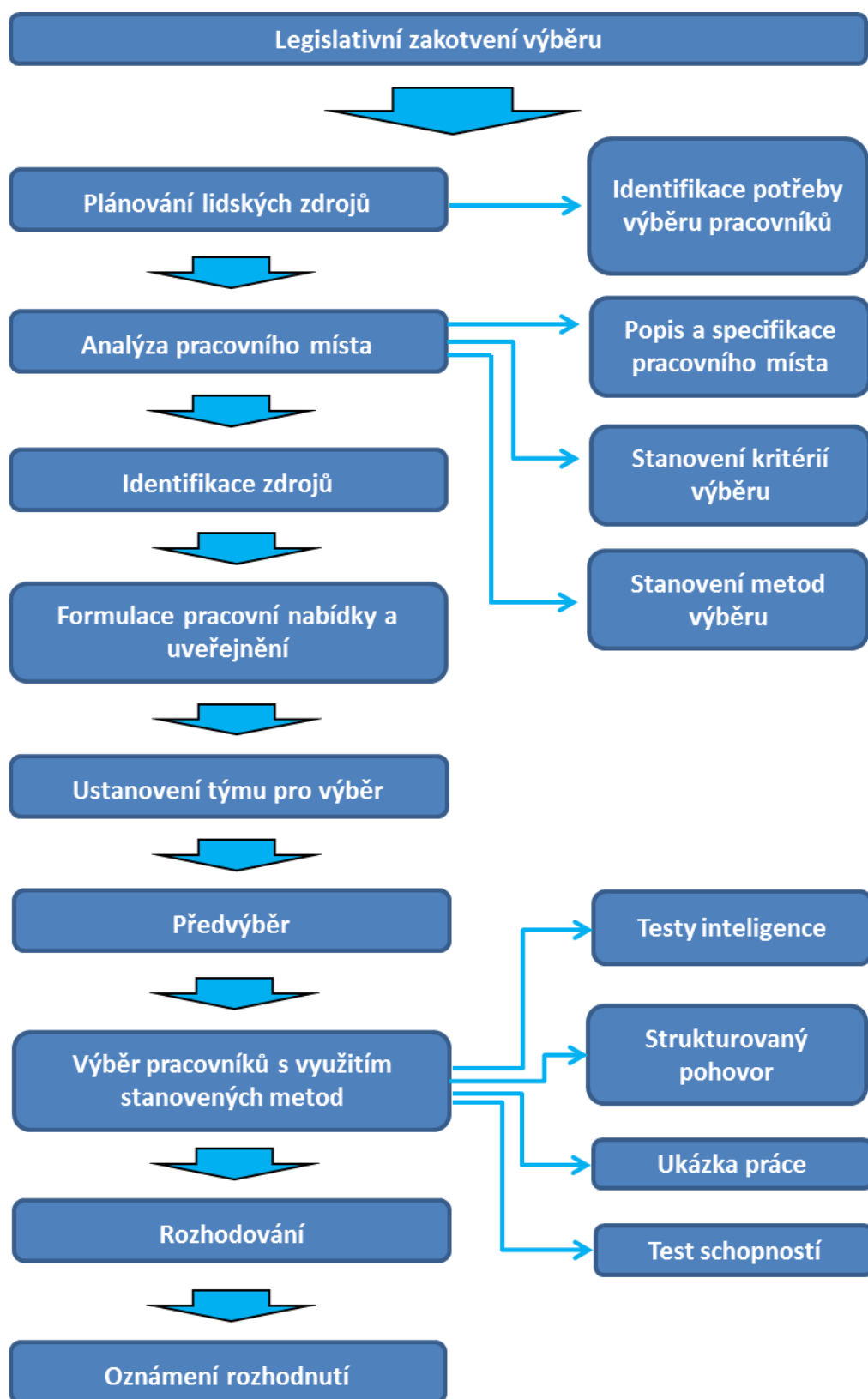
Po odchodu uchazeče probíhá porada členů komise a rozhodování. Rozhodování je kolektivním procesem a hlas všech členů komise má stejnou váhu. Velitel jednotky X převezme hodnotící list a probíhá jeho finalizace. Členové komise mají možnost vznášet připomínky a dotazy. V případě, kdy mezi členy komise nepanuje shoda, probíhá hlasování. Velitel jednotky následně do hodnotícího listu zapíše výsledné stanovisko „úspěš“ nebo „neúspěš“. Po ukončení výběru velitel jednotky zpracuje ve formě zápisu přehled o úspěšných a neúspěšných uchazečích, který společně s hodnotícími listy a návrhy na přijetí předkládá veliteli organizačního celku.

Všichni účastníci výběru, úspěšní i neúspěšní, obdrží do 14 dnů písemné rozhodnutí s výsledkem výběru. Úspěšní uchazeči jsou následně telefonicky kontaktováni personálním oddělením a je s nimi dohodnut termín pro podpis personálního pohovoru.

4.2. Zhodnocení efektivity procesu

4.2.1. Optimální postup výběru

Tato část bakalářské práce navazuje zejména na teoretickou část. Pro zhodnocení efektivity procesu výběru pracovníků jsem na základě teoretických východisek a popisu organizace sestavil ideální postup výběrového řízení, který ideálně odpovídá potřebám výběru na jednotku X. Postup zahrnuje všechny klíčové kroky a personální činnosti, které zabezpečují maximální efektivitu výběru viz. obrázek č. 3.



Obrázek č. 3 – Ideální postup výběrového řízení (Zdroj: vlastní zpracování)

Pro podmínky jednotky X považuji za optimální dodržet v rámci postupu výběru následující kroky:

- 1) Legislativní zakotvení výběru. Vzhledem ke skutečnosti, že jednotka X je součástí AČR, řídí se jako součást státní organizace principy správního práva. Tedy zejména pravidlem „Secundum legem“ – přesně podle zákona.
- 2) Plánování lidských zdrojů. Tento krok přímo vede k identifikaci potřeby výběru pracovníků. Poskytuje informaci o tom, kdy a kolik zaměstnanců budeme potřebovat.
- 3) Analýza pracovního místa. Provedení analýzy nám umožňuje zpracovat popis pracovního místa a jeho specifikace. Dále nám umožní stanovit vhodná kritéria pro výběr pracovníků, což následně vede k výběru optimální metod, za pomoci kterých bude pracovníky testovat.
- 4) Identifikace zdrojů. Tento krok nám umožňuje identifikovat okruh uchazečů, které plánujeme oslovit v rámci zveřejnění pracovní nabídky. Rovněž je tento krok vodítkem k výběru vhodného způsobu zveřejnění pracovní nabídky.
- 5) Formulace pracovní nabídky a její uveřejnění. Tento krok je zcela nezbytný, jelikož s jeho pomocí dáváme potenciálním uchazečům najevo, že nabízíme volné pracovní místo.
- 6) Ustanovení týmu pro výběr. Vzhledem ke způsobu organizace výběru na jednotku X je optimální ustanovit tým pro výběr. Tento krok nám usnadňuje organizaci výběru, zajišťuje nestrannost při rozhodování a umožňuje nám lépe posoudit vhodnost kandidátů.
- 7) Předvýběr. Dodržení tohoto kroku nám umožňuje prvotní selekci uchazečů. Vyřazení zjevně nevhodných kandidátů nám následně zajišťuje efektivní využití zdrojů při samotném výběru.

- 8) Výběr pracovníků s využitím stanovených metod. Tento krok nám umožňuje posoudit vhodnost kandidátů s využitím vybraných metod. Výběr optimálních metod viz. 4.2.2.
- 9) Rozhodování. Aplikaci tohoto kroku považuji za optimální, jelikož zde dochází k finálnímu a strukturovanému hodnocení kandidátů a jejich srovnání s ohledem na jejich vhodnost pro výkon práce.
- 10) Oznámení o rozhodnutí. Tento krok zajistí, že se uchazeč formálně dozví výsledku výběru.

4.2.2. Optimální metody výběru

S ohledem na prediktivní validitu jednotlivých metod výběru, kterou jsem vymezil v rámci teoretické části, považuji za optimální tyto: kombinace strukturovaného pohovoru a testů inteligence (validita 0,63), ukázka práce (validita 0,55) a testy schopností (validita 0,54). I přes poměrně vysokou prediktivní validitu Assessment Centre, považuji tuto metodu v případě výběru na jednotku X za nevhodnou (validita 0,37-0,41). Tato metoda je značně organizačně náročná a v případě většího množství kandidátů vyžaduje vysoký počet členů hodnotitelského týmu.

4.2.3. Kritéria pro pozorování

K dosažení cíle práce v rámci zhodnocení srovnávám ideální postup s reálnou situací, přičemž se zaměřuji na legislativní zakotvení výběru (existuje/neexistuje legislativní opatření), dodržení jednotlivých kroků výběru (jsou/nejsou dodrženy jednotlivé kroky) a dodržení jejich posloupnosti (je/není dodržena logická posloupnost). Dále sleduji existenci následující dokumentace: popis a specifikace pracovního místa, kritéria výběru, hodnotící list pro rozhodování a pracovní nabídka. Zde hodnotím, zda dokumentace existuje (existuje/neexistuje) a srovnávám její obsah s teoretickými východisky (odpovídá/neodpovídá). V poslední části hodnotím vhodnost zvolených testovacích metod porovnáním s optimálními

metodami výběru (vhodná/nevhodná). Při porovnání vycházím z prediktivní validity.

4.2.4. Zhodnocení

Legislativní zakotvení výběru – neexistuje legislativní opatření. Tato část výběru pracovníků na jednotku X není dodržena. V současné době neexistuje směrnice, nařízení či jiný interní normativní akt, který by legislativně zakotvil výběr pracovníků na jednotku X a přiřadil výběru patřičnou prioritu, čímž by bylo zabezpečeno, že vybraný personál bude ve prospěch jednotky X uvolněn. Jak uvádím v popisu procesu výběru, nastává situace, kdy personál který je vybrán nakonec nekončí na jednotce X.

Dílčí závěr: Chybějící legislativní opatření způsobuje plýtvání zdroji a výrazně omezuje efektivitu výběru.

Dodržení kroků výběru – jednotlivé kroky procesu výběru jsou dodrženy a jsou v souladu s optimálním postupem.

Dodržení logické posloupnosti – Je dodržena logická posloupnost. Kroky na sebe hierarchicky navazují a jednotlivé dílčí sub-procesy jsou dodrženy.

Dílčí závěr: Nastavený proces výběru je efektivní a nebyl identifikován nedostatek, který by snižoval efektivitu procesu.

Dokumentace – existuje příslušná dokumentace. V rámci analýzy pracovního místa je zpracována veškerá dokumentace v souladu s teoretickými východisky. Je vytvořen popis a specifikace pracovního místa, jsou stanovena kritéria výběru, pro psychodiagnostické vyšetření je zpracována odborná metodika a pro fázi samotného výběru je vytvořen hodnotící list, který napomáhá rovněž ve fázi rozhodování. Obsah popisu a specifikace pracovního místa odpovídají teoretickým východiskům. Formulace pracovní nabídky je zpracována vhodnou formou, obsahuje všechny klíčové

informace a náležitosti. Nabídka je šířena dostupnými prostředky, které představují minimální finanční náklady.

Dílčí závěr: Dokumentace pokrývá klíčové oblasti procesu výběru, poskytuje návod k organizaci výběru a napomáhá celkové efektivitě.

Testovací metody – většina použitých testovacích metod je s ohledem na jejich prediktivní validitu zvolena vhodně. Diskutabilní je metoda získávání referencí, která vykazuje hodnu pouze 0,13. Výběr pracovníků na jednotku X rovněž obsahuje dva druhy testů, u kterých není možné na základě teoretických východisek stanovit prediktivní validitu. Jedná se o test všeobecných a odborných znalostí.

Dílčí závěr: Zvolené testovací metody vedou k posouzení, zda uchazeč splňuje nezbytná kritéria pro výkon činnosti a zajišťují tak efektivitu procesu výběru. Zařazení metody získávání referencí nesnižuje efektivitu procesu.

Celkový závěr: Na základě dílčích závěrů hodnotím proces výběru pracovníků na jednotku X jako efektivní s omezením. Hlavní problém představuje chybějící legislativní opatření, které snižuje poměrně vysokou efektivitu samotného procesu výběru.

4.3. Návrhy a doporučení

Doporučuji ve spolupráci s odborným gestorem vypracovat a předložit ke schválení směrnici (nařízení) Velitele Pozemních sil AČR k výběru osob v odbornosti 63 (specialista jednotky X). Tato směrnice (nařízení) umožní všem vojákům v podřízenosti Velitelství Pozemních sil účast na výběru a v případě, že bude uchazeč vybrán na jednotku X zajistí jeho přechod na jednotku X.

Samotný proces výběru považuji za vyhovující a nenavrhuji žádné změny.

Závěr

Ve své práci jsem se zabýval interním výběrem pracovníků v AČR a mým cílem bylo popsat proces interního výběru příslušníků konkrétní jednotky, identifikovat případné nedostatky a navrhnou případné úpravy pro zefektivnění tohoto procesu.

První kapitulu této práce jsem věnoval krátkému popisu organizace, kde jsem položil důraz zejména na oblast personálního zabezpečení.

Pro dosažení cíle jsem vymezil teoretická východiska, kterým jsem věnoval druhou a třetí kapitulu. Zde jsem se zaměřil zejména na kroky, které je nutné dodržet při získávání pracovníků v jakékoliv organizaci a dále na metody, které je možné při získávání pracovníků využít.

Ve čtvrté kapitole jsem popsal výběr na konkrétní jednotku a na základě optimálního modelu výběru jsem porovnal model se stávajícím stavem. Zdrojem informací pro čtvrtou kapitulu byla má vlastní zkušenost a interní materiály AČR.

Výběr vhodných pracovníků je pro každou organizaci klíčový. Tuto činnost nelze provádět náhodně, bez patřičného plánování a analýzy. V případě, že je výběr prováděn ve státní organizaci, jakou AČR je, je nezbytné, aby výběr byl patřičně legislativně zakotven, což zajistí efektivitu všech následných kroků.

Seznam použité literatury:

- [1] ACR. (2017a). *Armáda České republiky se představuje*. Citováno dne: 22. ledna 2017. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?id=5090>
- [2] ACR. (2017b). *Agentura personalistiky AČR*. Citováno dne 29. Ledna 2017. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/agentura-personalistiky-acr/agentura-personalistiky-acr-ap-acr-82607/>
- [3] ACR. (2017c). *Odbor doplňování personálu*. Citováno dne 29. Ledna 2017. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?id=82574>
- [4] ARMSTRONG, Michael. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [5] ARMSTRONG, Michael. (2007). *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. (2001). *Management*. Olomouc: Rubiko. ISBN 80-85839-45-8.
- [7] BĚLOHLÁVEK, František. (2009). *Jak vést pohovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6579-2
- [8] BIELCZYK, Antonín. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Karviná: Slezská univerzita v Opavě. ISBN 80-7248-127-4.
- [9] CLEGG, Brian. (2005). *Vedení pohovoru*. 1. vydání. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0616-0

- [10] DALE, Margaret. (2007). *Vybíráme zaměstnance*. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [11] DRUCKER, Peter Ferdinand. (2002). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1066-X.
- [12] HRONÍK, František. (2013). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 2. vydání. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-904133-6-8.
- [13] HRONÍK, František. (2007). *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-254-0698-4.
- [14] HRONÍK, František. (2012). *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. 3. vydání. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-904133-5-1.
- [15] KOLMAN, Luděk. (2004). *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-53-X.
- [16] KOUBEK, Josef. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. 5. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-8-7261-288-8.
- [17] KOUBEK, Josef. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [18] MATĚJKA, Marek, VIDLAŘ, Pavel. (2007). *Vše o přijímacím pohovoru*. 2. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6215-9.
- [19] MO ČR. (2017). *Vývoj skutečných počtů osob v resortu MO v ČR*. Citováno dne: 22. ledna 2017. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=129653>

- [20] STÝBLO, Jiří. (1993). *Personální management*. Praha: Grada.
ISBN 80-85424—92-4.

Interní materiály

Interní materiály organizačního celku:

SYNEK, Jiří. (2011). *Analýza pracovního místa Starší operátor - specialista*

VRZALOVÁ, Helena. (2014). *Metodika výběru osob*.

Seznam tabulek a obrázků

Obrázek č. 1: Proces personálních opatření v AČR	9
Obrázek č. 2: Příklad úrovní velení	10
Obrázek č. 3: Ideální postup výběrového řízení	33
Tabulka č. 1 : Validita vybraných metod výběru	20

Seznam příloh vytvořených autorem

1. Profesiografické schéma funkčního místa Starší pracovník-specialista
2. Zhodnocení funkčního místa Starší pracovník - specialista
3. Hodnotící list

Seznam ostatních příloh

4. Písemná nabídka práce 1
5. Písemná nabídka práce 2

Příloha č. 1: Profesiografické schéma funkčního místa Starší pracovník- -specialista

1. PSYCHICKÉ POŽADAVKY

1.1 KOGNITIVNÍ SCHOPNOSTI

1.1.1 Bystrost a pružnost

Práce vyžaduje lidi, kteří dokážou velmi rychle a dobře pochopit změněnou situaci, jsou schopni se v ní přiměřeně orientovat a přizpůsobit se jí.

1.1.2 Paměť

Práce vyžaduje lidi s velmi dobrou pamětí na vzájemné smyslové souvislosti, předpokládá zapamatování si množství jednotlivých údajů.

1.1.3 Pozornost, rozdělení pozornosti

Při práci je nutné dlouhodobě udržovat pozornost a rozhled, přechod z jednoho procesu na druhý nesmí dělat těžkosti.

1.1.4 Koncentrace pozornosti

Práce vyžaduje značné soustředění a zaujetí, není možné se rozptylovat.

1.1.5 Jasnost a důslednost myšlení

Práce vyžaduje lidi, kteří myslí přesně a logicky, umí pochopit podstatu věci, klást logicky otázky a tvořit si poznámky, musí mít schopnost jasně a systematicky promyslet důsledky.

1.1.6 Samostatnost a kritičnost myšlení

Práce vyžaduje lidi, kteří mohou samostatně poznávat podstatu věcí a s jistotou udělat správný úsudek, musí mít velmi dobré vlastní návrhy.

1.1.7 Vyjadřovací schopnost

Práce vyžaduje lidi se skutečnou schopností vyjadřování, s velkou slovní zásobou, kteří jsou schopni dobře a srozumitelně formulovat a to i v anglickém jazyce.

1.1.8 Písemná vyjadřovací schopnost

Práce vyžaduje lidi s dobrou písemnou vyjadřovací schopností, s velkou slovní zásobou, kteří umí dobře a srozumitelně písemně formulovat své myšlenky a to i v anglickém jazyce.

1.1.9 Aktivní naslouchání

Při práci je nutné aktivně naslouchat, být dobrým a pozorným posluchačem, podněcovat druhé k hovoru.

1.1.10 Zběhlost v matematických a početních úkonech

Při práci není nutné vykonávat početní operace, takže se mohou uplatnit i lidé s menší zběhlostí v početních úkonech.

1.1.11 Technické nadání

Práce vyžaduje lidi s potřebnou praktickou vynalézavostí, kteří jsou schopni dostatečně rychle si osvojit základní vědomosti a vzájemné technické souvislosti.

1.2 OSOBNOSTNÍ VLASTNOSTI

1.2.1 Vytrvalost, odolnost vůči pracovní zátěži

Práce vyžaduje lidi, kteří jsou schopni plnit požadavky i tehdy, když jednou překročí obvyklou míru

1.2.2 Psychická odolnost vůči stresu

Práce vyžaduje schopnost pracovat v neklidném pracovním prostředí (časový tlak, schopnost prioritizace úkolů, schopnost řešit napětí a konflikty)

1.2.3 Usilovnost, pracovní pohotovost

Práce vyžaduje lidi, kteří nemusí být do práce nuceni, kteří stojí plně za uskutečnění úlohy, kteří mají radost z práce, jsou aktivní a připraveni na námahu.

1.2.4 Pedantnost, důslednost

Práci mohou vykonávat dostatečně pedantní lidé, které není třeba často kontrolovat

a kteří se snaží dosáhnout dobré výsledky.

1.2.5 Osobnostní zralost

Práce vyžaduje plně zralých lidí (*schopnosti úsudku, schopnosti ovládnání svých citů, schopnost zvládnout situaci, schopnosti vyrovnat se s životními požadavky*).

1.2.6 Zodpovědnost

Práce vyžaduje spolehlivé, zodpovědné, poctivé a přímé osobnosti.

1.2.7 Schopnost sociálního kontaktu

Práce vyžaduje lidi, kteří velmi rádi navazují sociální kontakt.

1.2.8 Schopnost spolupracovat

Důležité jsou vyrovnané sociální vztahy, schopnost spolupracovat s ostatními.

1.2.9 Schopnost vést jiné lidi

Pracovní úlohy může úspěšně plnit ten, kdo je schopný přesvědčit ostatní, dostatečné porozumění jiných je přitom nevyhnutelné.

1.2.10 Samostatnost, rozhodnost, schopnost organizovat práci

Je nutná analýza organizačních úloh střední obtížnosti, poznání podstaty a jejich uspořádání.

1.2.11 Empatie

Práce vyžaduje schopnost empatie, člověk musí umět jednoznačně pochopit, co chce druhý, jaké jsou přednosti a nedostatky lidí, s kterými přichází do styku a přizpůsobit se nejrozumnějším povahám.

2. FYZICKÉ POŽADAVKY

2.1. Pohlaví

Práce může být vykonávána stejně jak muži, tak i ženami.

2.1.2 Svalová síla

Práce vyžaduje silných, odolných, přiměřeně fyzicky zdatných osob s ohledem na pohlaví.

2.1.3 Fyzické schopnosti,

Práce vyžaduje zvýšenou fyzickou výdrž a zvýšenou odolnost vůči negativním vnějším vlivům (chlad, hluk, tma).

2.1.4 Zdatnost a tělesná obratnost

Práce vyžaduje zvýšenou fyzickou zdatnost, obratné, pohyblivé osoby s jistými pohyby.

2.1.4 Požadavky na zručnost a funkci smyslových orgánů

Práce vyžaduje zručné a šikovné lidi s potřebnou obratností prstů a dobře artikulovanou řečí.

2.1.4 Osobní tempo

Práce vyžaduje lidi, kteří jsou schopni pracovat ve zvýšeném pracovním tempu bez významné chybovosti.

2.1.5 Schopnost zvládnout pohybové stereotypy

Práce vyžaduje lidi, kteří si rychle a s jistotou osvojují pohybové stereotypy.

Příloha č. 2: Zhodnocení funkčního místa Starší pracovník-specialista

1. KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY

Vzdělání	Středoškolské s maturitou (humatního zaměření)
Nezbytná praxe	- Minimální praxe v AČR 2 roky - Zdravotní klasifikace „A“ - Předpoklady pro získání bezpečnostní prověrky na stupeň „Tajné“ - Splněné výroční přezkoušení z tělesné přípravy s hodnocení „dobře“
Profesní znalosti a dovednosti	- Pokročilá znalost práce s výpočetní technikou (Microsoft Office) - Pokročilá znalost Anglického jazyka slovem i písmem (min. úroveň SLP 2222, nebo absolvent FCE) - Řidičský průkaz skupiny B

2. PROFIL ČINNOSTÍ (FUNKČNÍ ANALÝZA)

Komunikace s lidmi										
Poskytuje rady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jedná a vyjednává s lidmi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Systematicky školí, učí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Úkoluje a kontroluje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Podněcuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sděluje, předává	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Navazuje kontakty	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pečuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Spolupracuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Práce s informacemi										
Kombinuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Koordinuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Analyzuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Získává, shromažďuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Porovnává a třídí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kontroluje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vytváří	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zveřejňuje, šíří, předává	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zaznamenává, eviduje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Práce s věcmi										
Řídí, ovládá	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ošetřuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Legenda: 1-2 při práci je tato činnost nevýznamná či málo významná

3-4 při práci je tato činnost druhořadá

5-6 při práci je tato činnost potřebná (průměr)

7-8 při práci je tato činnost zvýšeně důležitá
 9-10 při práci je tato činnost jednoznačně prioritní

2. PSYCHOLOGICKÉ NÁROKY PRÁCE

Vitální kapacita a temperament											
AKČNOST, VITALITA											
Práce je naprosto energicky nenáročná, vůbec nezáleží na kapacitě sil	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce vyžaduje mimořádnou akčnost, nadbytek energie
Motivace											
NASMĚROVÁNÍ SE, CÍLESMĚRNOST											
Pro zdárný pracovní výkon není potřeba vnitřní hnací síla, postačuje motivace zvenčí, např. platem, hrozbou ztráty místa apod.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce vyžaduje člověka, který je schopen sám sebe motivovat, usměrňovat tak, aby vydal ze sebe to nejlepší (touha po úspěchu, uplatnění se nebo naplnění se)
Adaptace a vůle											
PSYCHICKÁ ODOLNOST VŮČI STRESU											
Práce není úkolová, při práci nevzniká časový tlak, ani ☐ žádné napětí; mohou se uplatnit i lidé s nízkou odolností (frustrační tolerancí)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pro práci je typická napjatá atmosféra (časový tlak, úkolová práce, napětí mezi lidmi); práci mohou vykonávat jen mimořádně odolní lidé, kteří se dokáží nad to vše povznést, ani ☐ jakkoli utrpí jejich výkon, spíše naopak
VOLNÍ ÚSILÍ, VYTRVALOST											
Nejsou zvláštní požadavky na úsilí a vytrvalost při pracovním výkonu a na jeho vyrovnanost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Při práci je třeba enormního úsilí po celou dobu pracovního výkonu, je třeba ☐ buldočí povaha, snaživost a houževnatost
SEBEKONTROLA A SEBEŘÍZENÍ											
Pro výkon práce postačuje kontrola zvenčí, na sebekontrolu, sebekázeň a sebeřízení nejsou zvláštní požadavky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce vyžaduje neustálou kontrolu dosahovaných výsledků a korekci úsilí a jeho nasměrování
FLEXIBILITA											
Práce probíhá v	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce kladé vysoké

podmínkách, které jsou stabilní a proto nevyžadují reakci na změnu										nároky na rychlé a kvalitní pochopení měnící se situace, práce je podnětově bohatá a proměnlivá
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Výkonnostní předpoklady a schopnosti											
KONCENTRACE POZORNOSTI											
Na kvalitě pozornosti nezáleží	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce vyžaduje velké soustředění pozornosti, je nezbytné naplno a vytrvale se věnovat každému úkolu, žádná chyba nesmí uniknout, není přípustná
PAMĚŤ											
Práce neklade ☐ žádné požadavky na paměť ☐	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce klade mimořádné požadavky na kapacitu paměti, předpokládá zapamatování si množství jednotlivých údajů
ANALYTIČNOST A KRITICHNOST MYŠLENÍ											
Práce neklade zvláštních nároků na nezávislé, kritické myšlení, které směřuje do hloubky problému	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce vyžaduje myšlení od celku k detailu, myšlení, které je přitom nezávislé na zkušenosti a je přísně objektivní, kritické
KONCEPČNOST MYŠLENÍ											
Práce neklade zvláštní nároky na systematičnost a koncepčnost myšlení, uplatní se i lidé, kteří nijak nevynikají chápáním vztahů mezi částmi celku a mezi celky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce vyžaduje logické myšlení, pochopení podstaty věci, souvislostí, schopnost systematicky promýšlet důsledky, vztahy mezi částmi a celky, schopnost přesně zjednodušovat složité
ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI											
Pracovní procesy se nemění, priority a postup práce jsou jasně dané	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Je potřeba jasně, s jistotou a úplností analyzovat komplikované pracovní procesy, pochopit jejich podstatu, správně je uspořádat, stanovit priority
KREATIVITA											
Práce je rutinní a nevyžaduje vlastní nápady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce stojí na nápadech, originálním a tvořivém myšlení, které je schopno se vydat za hranice zadání

Interpersonální vlastnosti											
DOVEDNOST NAVÁZAT KONTAKT											
Při práci není důležité navázání kontaktu, získání pozornosti nebo sympatií	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce vyžaduje živý kontakt s druhými, získání jejich pozornosti, zájmu a sympatií
ZNALOST LIDÍ, EMPATIE											
Znalost lidí, vcítění se do nich, odhad jejich potřeb a přání není při práci třeba	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce vyžaduje jednoznačné pochopení druhých, jejich předností, slabých míst a rezerv, přesnou identifikaci jejich potřeb a přání, přizpůsobení se různým povahám
DOVEDNOST PREZENTACE, VYJÁDŘENÍ SE											
Práce neklade nároky na dovednost prezentace ani na dovednost vyjadřování	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pro práci je nezbytná bohatá slovní zásoba, používání velmi výstižných formulací, které jsou každému srozumitelné
DOVEDNOST SPOLUPRÁCE											
Práce je natolik samostatná, že neklade nijaké nároky na spolupráci s druhými lidmi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Při práci je nesmírně důležitá dovednost spolupráce, dovednost ve vytváření produktivních vztahů, tj. vztahů vzájemné důvěry a respektu
DOVEDNOST VEDENÍ LIDÍ, JEJICH MOTIVOVÁNÍ, BUDOVÁNÍ TÝMU											
Pro zdárný výkon práce není třeba mít vůdčí schopnosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce vyžaduje vůdčí dovednosti, dovednost druhé nabudit, nasměrovat, vést ke společným cílům, řešit případné konflikty
Vlastnosti osobnosti, charakter a sebepojetí											
ZRALOST OSOBNOSTI											
Práce nevyžaduje zralou, integrovanou osobnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce vyžaduje plně zralou osobnost, která je pro druhé čitelná a předpověditelná, má stálý charakter, je schopna nadhledu, zná své silné a slabé stránky
MORÁLNÍ VLASTNOSTI											

Výkon práce je nezávislý na charakterových, morálních vlastnostech	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce vyžaduje pevný charakter, schopnost upřednostnit skupinové zájmy nad zájmy vlastními
CHARISMA											
Výkon práce je nezávislý na charismatu, práci může zdárně vykonávat řádní osobnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce vyžaduje charismatickou, přesvědčivou osobnost, osobní kouzlo, „přišel, přišla Pan(i) Někdo“

Příloha č. 3: Hodnoticí list

Datum:		Jméno uchazeče:			
Č.	Kriteria	Váha	Hodnocení	Body	Poznámka
1	Psychodiagnostické vyšetření	5			
Stanovuje psycholog, rozsah hodnocení 0 - 5 bodů					
2	Modelové situace	4			
Rozsah hodnocení 0 - 5 bodů					
3	Vstupní pohovor	5			
Celkový dojem z uchazeče. Rozsah hodnocení 0 - 5 bodů					
4	Úroveň motivace	4			
Rozsah hodnocení 0 - 5 bodů					
5	Odborné znalosti	2			
Výsledek testu odborných znalostí. Rozsah hodnocení 0 - 5 bodů					
6	Jazykové znalosti	4			
Součet hodnocení STANAG AJ: 1 - 2 body, 2 - 4, 3 - 6, 4 - 8, 5 - 10; za každý další stupeň SLP z dalšího jazyka +1 (např. NJ 2 1 2 1 - +2, RJ 1 1 0 1 - +1)					
7	Všeobecný přehled	2			
Výsledek testu všeobecného přehledu. Rozsah hodnocení 0 - 5 bodů					
8	Kázeňská praxe	3			
závažnější delikty - 5, méně závažné delikty - 3, netrestán - 0					
9	Další předpoklady	3			
Položit dotazy na: Zahraniční operace, odborné kurzy uplatnitelné na funkci, ŘP, odborné znalosti z předchozí funkce. Za každou kladnou odpověď +1					
10	Reference	2			
Rozsah hodnocení 0 - 5 bodů					
Součet					
Pokyny: hodnocení max 5 – splňuje kritérium bez výhrad; min 0 – minimální / nesplňuje kritérium. Body = Důležitost X Hodnocení. Do pozn. uveďte detaily k jednotlivým kritériím.					
			Podpis předsedy komise:		

Organizuje ve dnech 24.-25.10. 2016 „VÝBĚR OSOB“ na pozice:

Starší pracovník - specialista – hodnost rotný

Nabízíme:

Pravidelné nasazení v zahraničních operacích.
Účast na zahraničních kurzech a cvičeních.
Atraktivní práci s důrazem na samostatnost a kreativní myšlení.
Možnost kariérního růstu v rámci jedinečného vzdělávacího systému.
Perspektiva dlouhodobého setrvání v odbornosti s dobrou rozhodnou 7 let.
Prostor pro sebevzdělávání a seberealizaci.
Inovativní formy výcviku.

Požadujeme:

Praxe v AČR minimálně 2 roky.
Středoškolské vzdělání s maturitou.
Fyzická zdatnost - splnění přezkoušení z TP s hodnocením nejhůře „dobře“,
Znalost AJ na úrovni STANAG 6001 2222.
Zdravotní klasifikace „A“.
Předpoklady pro získání BP pro stupeň „Tajné“.
Intelekt v pásmu průměru nebo vyšším, komunikativnost, emoční
stabilita, psychosociální vyzrálost, odolnost vůči zátěži.

Průběh výběrového řízení: Strukturovaný CV (označen) a stručný motivační dopis zašlete emailem nejpozději do 12. 10. 2016. Vybraní uchazeči budou telefonicky kontaktováni nejpozději do 17. 10. 2016. Výběr se uskuteční v posádce zahájení 24.10.2016 v 07,00 hod. (psychodiagnostické vyšetření, test odborných znalostí a všeobecného přehledu, modelové situace, pohovor).

Více informací na



„Výběr osob“



Velitel vyhláší „Výběr osob“ na systemizovaná místa:

Mladší specialista - hodnost *rotmistr*

Starší pracovník – specialista - hodnost *rotný*

Velitel týmu – hodnost *nadporučík*

„Výběr osob“ se uskuteční v posádce termínech:

7. – 8. října 2015 (1. termín)

nebo 30. listopadu – 1. prosince 2015 (2. termín)

1. den - psychodiagnostické vyšetření, test odborných znalostí, test všeobecného přehledu, modelové situace
2. den - pohovor před komisí

Zájemci zašlou strukturovaný životopis a stručný motivační dopis faxem na číslo +420 a to nejpozději do 25. 9. 2015 (pro 1. termín) a do 9. 11. 2015 (pro 2. termín). Dokumenty zasílané faxem označit „výběr“. V životopise uvést kontaktní adresu, e-mailovou adresu, telefon, případně ŠIS.

Po vyhodnocení všech životopisů budou perspektivní uchazeči (v závislosti na splnění vstupních požadavků) telefonicky pozváni k účasti na „Výběru osob“, a to nejpozději do 30. 9. 2015 (na 1. termín) nebo do 16. 11. 2015 (na 2. termín). V případě, že uchazeč nebude kontaktován, „Výběru osob“ se neúčastní.

Před zahájením řízení uchazeč předloží: osobní doklady, originál osvědčení o bezpečnostní prověrce, originál osvědčení o dosažení jazykové úrovně podle normy SLP STANAG 6001 ze všech jazyků, které uchazeč ovládá. Dále s sebou: psací potřeby, vodu.

Vstupní požadavky a kritéria na pozice Mladší specialista a Starší pracovník – specialista:

1.	Vzdělání	- středoškolské s maturitou
2.	Psychodiagnostické vyšetření	- úspěšné absolvování psychodiagnostického vyšetření, které bude probíhat u [REDAKCE] v rámci „Výběru osob“
3.	Jazykové znalosti	- znalost anglického jazyka (adekvátní ALCPT 65) - znalost dalšího jazyka výhodou
4.	Test	- odborných znalostí dle doktríny zpravodajství AD-2 - všeobecného rozhledu
5.	Zahraniční operace	- výhodou
6.	Délka služby v AČR nebo jiných ozbrojených sil ČR	- min. 2 roky
7.	Odborné předpoklady	- všeobecný informační přehled - uživatelská znalost práce s výpočetní, foto a video technikou včetně zpracování výstupů výhodou - řidičský průkaz skupiny B (skupiny C výhodou) - splnění kvalifikační předpoklady na dané systemizované místo
8.	OUI	- předpoklad pro vydání osvědčení pro seznamování se s utajovanými informacemi do stupně „TAJNĚ“
9.	Jiné předpoklady	- ochota individuálního zvyšování odborných a jazykových znalostí - samostatnost, komunikativnost - nasazení v zahraničních operacích

Ubytování: na posádkové ubytovně [redacted] Ubytování objednávat individuálně.
Telefonní kontakty na správce [redacted]
(alcatel), služební mobilní tel. [redacted]. Parkování soukromých motorových vozidel
je možné před objektem kasáren.

Ústroj: oděv vzor 95, baret (dle druhu vojska).

O výsledku bude uchazeč písemně informován na uvedenou kontaktní adresu
do 1 měsíce od absolvování.

Uchazeči, kteří ve výběru osob uspějí, a nebude jim z kapacitních důvodů nabídnuto
systemizované místo na jednotce, budou zařazeni do evidence uchazečů na personálním
oddělení [redacted] a v případě potřeby budou osloveni.

V případě dalších dotazů volejte [redacted]