

UNIVERZITA PARDUBICE

Fakulta ekonomicko-správní

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025

Bc. Kristýna Žďárská

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Personální management ve vybrané organizaci
Diplomová práce

2025

Bc. Kristýna Žďárská

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kristýna Žďárská**
Osobní číslo: **E23223**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Personální management ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem je navrhnout doporučení pro manažerskou praxi ve vybrané organizaci na základě zhodnocení personálního managementu s důrazem na nábor, výběr a přijímání zaměstnanců. Součástí diplomové práce bude dotazníkové šetření a řízené rozhovory.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti personálního managementu.
- Analýza personálního managementu ve vybrané organizaci.
- Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. (2023) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. 16th edition. Kogan Page. ISBN 978-1-3986-0663-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. (2012) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. a ČOPÍKOVÁ, A. (2016) *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOUBEK, J. (2015) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- ŠIKÝŘ, M. (2016) *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Ondřej Svoboda, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

prof. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Personální management ve vybrané organizaci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.6.2025

Bc. Kristýna Žďárská v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou vyjádřila upřímné poděkování vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Ondřeji Svobodovi, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a podporu, kterou mi poskytoval po celou dobu zpracování mého tématu.

Mé poděkování dále patří Krajskému ředitelství policie Pardubického kraje za umožnění realizace výzkumné části práce. Velmi si vážím vstřícnosti a spolupráce ze strany personalistů, kteří se ochotně zúčastnili řízených rozhovorů, dále policistů, kteří vyplnili dotazník. Bez jejich pomoci by nebylo možné získat důležité informace pro empirickou část práce.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na analýzu personálních činností Policie České republiky se zaměřením zejména na personální plánování, získávání, výběr, přijímání, kariérní postup a propouštění pracovníků. Teoretická část se zabývá obecně samotnými pojmy řízení lidských zdrojů. Je představena vybraná organizace Krajské ředitelství policie Pardubického kraje a jsou definovány jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů jako získávání zaměstnanců, výběr, přijímání, kariérní postup a propouštění. V empirické části je proveden výzkum, který se skládá z dotazníkového šetření mezi policisty a z řízeného rozhovoru s personalisty. Je provedena analýza získaných dat a jsou zhodnoceny výsledky. V závěru práce jsou identifikována slabá místa v personální oblasti a navrženy oblasti pro zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nábor, výběr, přijímání, kariérní postup, propouštění, pracovní poměr, služební poměr, dotazníkové šetření, řízený rozhovor

TITLE

Personnel management in a selected organization

ANNOTATION

The diploma thesis is focused on the analysis of personnel activities of the Police of the Czech Republic, focusing mainly on personnel planning, recruitment, selection, hiring, career advancement and dismissal of employees. The theoretical part deals generally with the concepts of human resource management. The selected organization of the Regional Police Directorate of the Pardubice Region is introduced and individual human resource management activities such as recruitment, selection, hiring, career advancement and dismissal are defined. In the practical part, research is carried out, which consists of a questionnaire survey among police officers and a controlled interview with HR specialists. The obtained data is analyzed and the results are evaluated. In the conclusion of the thesis, weaknesses in the personnel area are identified and areas for improvement are proposed.

KEYWORDS

Recruitment, selection, acceptance, career advancement, dismissal, employment, service relationship, questionnaire survey, structured interview

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD.....	12
Cíl PRÁCE A METODIKA	14
1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT.....	15
1.1 Personalistika.....	15
1.2 Personální činnosti.....	16
1.3 Personální plánování.....	18
1.3.1 Plánování potřeby zaměstnanců a pokrytí	20
1.3.2 Rozvoj zaměstnanců a postup personálního plánování	21
1.4 Řízení nedostatku a nadbytku zaměstnanců	23
1.5 Obsazování volných pracovních míst.....	24
1.5.1 Získávání zaměstnanců.....	25
1.5.2 Výběr zaměstnanců.....	28
1.5.3 Přijímání zaměstnanců.....	32
2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	35
2.1 Charakteristika Policie České republiky.....	35
2.2 Organizační struktura společnosti.....	40
2.3 Personální management ve vybrané společnosti	42
2.3.1 Rozdíly mezi policisty a občanskými zaměstnanci v personální oblasti	43
2.3.2 Služební poměr policistů	45
2.3.3 Získávání policistů.....	47
2.3.4 Přijímání policistů.....	49
2.3.5 Kariérní postup	52
2.3.6 Ukončení služebního poměru	55
3 ANALÝZA PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU.....	59
3.1 Dotazníkové šetření	59
3.1.1 Výsledky a interpretace dat.....	60
3.1.2 Dílčí diskuse výsledků.....	72
3.2 Řízené rozhovory.....	76

3.2.1	Výsledky a interpretace dat.....	77
3.2.2	Dílčí diskuse výsledků.....	82
4	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH OPATŘENÍ.....	84
	ZÁVĚR.....	85
	POUŽITÁ LITERATURA.....	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1	Vývojové etapy personalistiky	16
Obrázek 2	Systém personálních činností	17
Obrázek 3:	Postup personálního plánování	22
Obrázek 4	Postup obsazování volných pracovních míst	24
Obrázek 5	Metody výběru zaměstnanců.....	29
Obrázek 6:	Organizační struktura Policie České republiky.....	37
Obrázek 7:	Organizační struktura Krajského ředitelství policie Pardubického kraje.....	40
Obrázek 8:	Organizační struktura Územního odboru Chrudim.....	41
Obrázek 9:	Náborová kampaň „Práce 158x jinak“	47
Obrázek 10:	Služební zařazení	61
Obrázek 11:	Získání informací při výběrovém řízení.....	66
Obrázek 12:	Spokojenost s prací u Policie ČR.....	66
Obrázek 13:	Úroveň podpory od nadřízených a kolegů	67
Obrázek 14:	Spokojenost s výší služebního příjmu.....	68
Obrázek 15:	Úvaha o ukončení služebního poměru	68
Obrázek 16:	Zastoupení pohlaví	70
Obrázek 17:	Zastoupení věku	71
Obrázek 18:	Délka služebního poměru.....	71
Obrázek 19:	Nejvyšší dosažené vzdělání.....	72
Tabulka 1:	Služební hodnosti Policie České republiky	53
Tabulka 2:	Co Vás v rámci Vaší současné pozice nejvíce naplňuje?	62
Tabulka 3:	Co se Vám v rámci Vaší současné pozice nejvíce nelíbí?.....	63
Tabulka 4:	Jaký hlavní faktor ovlivnil Vaše rozhodnutí vstoupit k PČR?	64
Tabulka 5:	Čeho si v rámci své současné pracovní pozice nejvíce ceníte?	64
Tabulka 6:	Informace o možnosti uplatnění u Policie ČR.....	65
Tabulka 7:	Důvody úvah o ukončení služebního poměru	69
Tabulka 8:	Požadované změny ve službě nebo v organizační struktuře.....	70

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

KŘP – Krajské ředitelství policie

PČR – Policie České republiky

Sb. – Sbírka zákonů

SNB – Sbor národní bezpečnosti

USA – Spojené státy americké

ZP – Zákoník práce

IT – informační technologie

ÚVOD

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu personálních činností Policie České republiky se zaměřením zejména na získávání, výběr, přijímání, kariérní postup a propouštění zaměstnanců.

Personální téma je u Policie České republiky v současné době aktuální. Na trhu práce se nabízí široká škála možností uplatnění a nezaměstnanost je již několik let poměrně nízká. Policie České republiky je největším zaměstnavatelem v České republice a dlouhodobě se potýká s personálními problémy. Není lehké sehnat pracovníky s odpovídajícími předpoklady, kteří jeví o práci ve státní sféře zájem. Jistota a stabilita zaměstnání není pro každého prioritní hodnotou, ani to, že zaměstnání ve státní sféře bude spojováno s určitou prestiží. Klíčem k úspěchu v personální politice je zejména motivace jak současných zaměstnanců, tak i potencionálních uchazečů. Každá úspěšná organizace si musí udržet své kvalitní zaměstnance. Jelikož fluktuace pracovníků je přirozeným procesem, musí se organizace zaměřit na proces personálního plánování, získávání a výběru nových zaměstnanců. Zabezpečení lidských zdrojů je klíčovým faktorem k zajištění efektivity a úspěšnosti organizace. Policie České republiky musí svým přístupem k personální politice konkurovat soukromému sektoru. Musí reagovat na změny ve společnosti, aby se zvýšil zájem uchazečů o tuto práci.

S ohledem na velikost organizace, jakou je Policie České republiky se 14-ti krajskými ředitelstvími a dalšími celorepublikovými útvary, bylo pro diplomovou práci vybráno pouze Krajské ředitelství policie Pardubického kraje, s jehož vedením byla navázána spolupráce, zjištěny potřebné podklady a proveden následný výzkum. Zejména došlo k úzkému kontaktu s pracovníky personálního odboru.

Jelikož Policie České republiky zaměstnává pracovníky ve služebním poměru (tzv. policisty), ale i v pracovněprávním vztahu (tzv. zaměstnance), budou tyto rozdíly v personální oblasti samostatně popsány.

Diplomová práce popisuje na základě odborné literatury procesy v oblasti řízení lidských zdrojů. Jsou použity tištěné i elektronické zdroje. Nejprve jsou popsány personální činnosti obecně. Následně je provedena charakteristika vybrané organizace a jsou definovány jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů jako získávání zaměstnanců, výběr, přijímání, kariérní postup a propouštění. Následuje výzkum, který se skládá z dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru. V závěru práce jsou identifikována slabá místa v personální oblasti a navrženy

oblasti pro zlepšení. Praktickým přínosem výsledků této práce je možnost využití poznatků jak personálním odborem, tak i samotným vedením krajského ředitelství.

Personální téma je mi blízké, jelikož již ve své bakalářské práci jsem se zabývala analýzou hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti. Jedná se o téma, které mě bude provázet mým celým pracovním životem.

CÍL PRÁCE A METODIKA

Cíl práce

Cílem diplomové práce je navrhnout doporučení pro manažerskou praxi ve vybrané organizaci na základě zhodnocení personálního managementu s důrazem na získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. Součástí diplomové práce bude dotazníkové šetření a řízené rozhovory. Jako vybraná organizace bylo zvoleno Krajské ředitelství policie Pardubického kraje.

Metodika

Diplomová práce je členěna na dvě části, teoretickou a empirickou, které jsou rozděleny do několika kapitol a podkapitol. V teoretické části je prostřednictvím syntézy odborné literatury, internetových zdrojů a právních předpisů, zpracována literární rešerše, která se nejprve zaměřuje na základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů s obecným popisem personálních činností. Dále je popsána organizační struktura vybrané organizace Krajského ředitelství policie Pardubického kraje a jeho charakteristika, kde jsou detailně popsány jednotlivé personální činnosti jako získávání zaměstnanců, výběr, přijímání, hodnocení, kariérní postup a propouštění. V empirické části je proveden výzkum, který se skládá z dotazníkového šetření mezi policisty (kvantitativní výzkum) a z řízeného rozhovoru s personalistou (kvalitativní výzkum). Dále je provedena analýza získaných dat a jsou zhodnoceny výsledky.

Pro diplomovou práci byla získána statistická data z personálního odboru a od vedení krajského ředitelství za rok 2024.

1 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

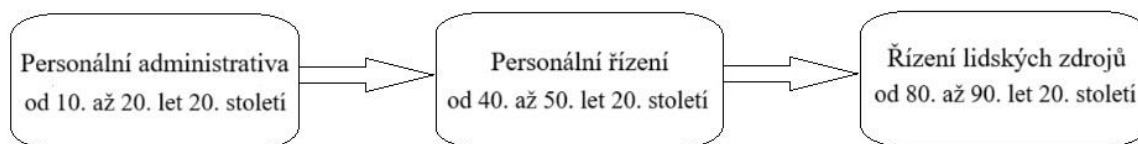
V této kapitole jsou vysvětleny základní pojmy personálního managementu tedy pojmy z oblasti personalistiky. Pozornost je věnována zejména personálnímu plánování, získávání a výběru zaměstnanců.

1.1 Personalistika

Personalistika je oblast organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí (Šikýř, 2016). Každá organizace potřebuje pro dosažení úspěchu kvalitní a motivovaný personál označovaný též jako lidské zdroje. Vedle toho jsou důležité další zdroje jako materiální, finanční a informační. Tyto zdroje jsou však obstarávány personálem a bez schopného personálu nevede řízení ostatních zdrojů k úspěchu. Lidské zdroje tak bývají považovány za nejcennější zdroje a největší bohatství organizace (Koubek, 2015). Personál si v každé organizaci zaslouží zvláštní péči. Podle Šikýře (2016) je úkolem personalistiky zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. Tyto úkoly jsou v organizaci plněny pomocí jednotlivých personálních činností.

Kociánová (2010) se zmiňuje o péči o zaměstnance již od druhé poloviny 19. století v souvislosti s rozvojem odborových hnutí, kolektivních vyjednávání a prvními legislativami, které řešily velmi špatné pracovní podmínky zaměstnanců v továrnách.

Personalistika prošla od počátku 20. století třemi vývojovými etapami (Obrázek 1). V etapě personální administrativy byli lidé považováni za lidskou sílu (pracovní stroj) a personalistika se zaměřovala na zaměstnávání lidí a zabezpečovala s tím spojenou administrativu. V etapě personálního řízení jsou lidé vnímáni jako konkurenční výhoda. Personalistika se zaměřovala vedle svého hlavního úkolu zaměstnávání lidí i na další činnosti jako výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání pracovníků. Až třetí vývojová etapa personalistiky vnímá lidi jako unikátní bohatství, které je potřeba řídit a vést. Bylo potřeba reagovat na globalizaci, vývoj technologií a sílení konkurence. Jedině dostatečně schopní a motivovaní lidé, systematicky připravovaní na změny, zajistí organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu. Personalistika je nejdůležitější oblastí řízení organizace, do které musí být zapojeni všichni manažeři. Ti tak musejí zvládat ve své každodenní práci řadu personálních činností (Šikýř, 2016). Jak uvádí Dvořáková (2012), někdy se nehovoří o této etapě jako o řízení lidských zdrojů, ale o řízení lidského kapitálu.



Obrázek 1 Vývojové etapy personalistiky

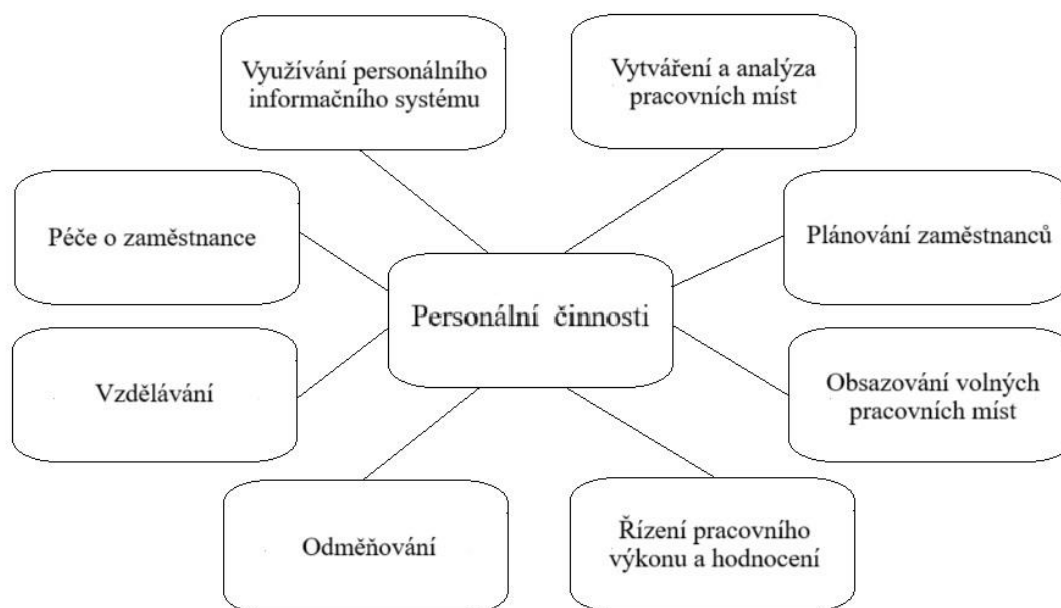
Zdroj: (Šikýř, 2016), vlastní zpracování

Personalista je klíčovou osobou v organizaci, která se stará o zajištění potřebného počtu zaměstnanců s odpovídající kvalifikací. Jeho úkolem je analyzovat pracovní místa, organizovat nábor nových zaměstnanců a řídit výběrová řízení. Při nástupu do zaměstnání je často první osobou, se kterou se noví pracovníci setkávají. Kromě toho kontroluje, zda zaměstnanci splňují všechny požadavky pro výkon své práce, vede jejich osobní složky a zajišťuje administrativní náležitosti pracovního poměru. Dále se věnuje organizaci vzdělávacích aktivit, jako jsou školení a semináře, a spolupracuje s institucemi, jako jsou úřady práce nebo správa sociálního zabezpečení (Lochmannová, 2016).

1.2 Personální činnosti

Personální činnosti Koubek (2015) charakterizuje jako posloupnost logicky navazujících procesů, které jsou navrženy tak, aby podpořily strategické cíle organizace a efektivní řízení lidských zdrojů. Tato posloupnost zahrnuje jednotlivé fáze práce s lidským kapitálem, od plánování přes nábor, rozvoj až po ukončení pracovního poměru. Klíčovou roli přitom hraje systémový přístup, kde každá činnost navazuje na předchozí a ovlivňuje následující.

Personální činnosti slouží k naplňování úkolu personalistiky. Šikýř (2016) zahrnuje do systému personalistiky osm personálních činností (Obrázek 2).



Obrázek 2 Systém personálních činností

Zdroj: (Šikýř, 2016), vlastní zpracování

Personální činnost významně ovlivňuje hospodářské výsledky organizace. Přispívá ke snížení nákladů omezením přesčasů, absencí a fluktuace zaměstnanců. Zajišťuje bezpečnější pracovní prostředí, efektivnější využívání času i materiálů a podporují vzdělávání pracovníků, což zvyšuje jejich hodnotu pro organizaci. Dále pomáhá vytvářet optimální pracovní týmy, nastavovat motivační odměňování a vybírat nejvhodnější uchazeče na volná místa (Gosiorovský, 2010).

Armstrong a Taylor (2023) rozdělují personální činnosti do dvou skupin:

- transformační (strategické) činnosti, které souvisejí s efektivitou organizace a zaměřují se na dosahování strategického souladu a uskutečňování strategií a politik lidských zdrojů v souladu se strategií organizace;
- transakční činnosti, které pokrývají personální služby jako zabezpečení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj, odměňování, zaměstnanecké vztahy apod.

Podle toho, o jakou organizaci se jedná, vykonávají personální činnosti samotní manažeři, kteří odpovídají za chod a výsledky organizace a u větších organizací se jedná o vzájemnou spolupráci manažerů a personálních útvarů, popřípadě poskytovatelů personálních služeb. Jak uvádí Dvořáková (2012), počet personalistů závisí na velikosti organizace. Potřeba vytvořit místo personalisty vzniká při zhruba 100, popř. 150 zaměstnanců. V malé organizaci

místo personalisty zpravidla vytvořeno není, ve střední organizaci se může jednat o jednotky personalistů a ve velké organizaci je zřizován personální útvar, který je přímo podřízen vrchnímu manažerovi. Rozdíly mezi strukturou a velikostí personálního útvaru jsou pak závislé na druhu a velikosti samotné organizace. Některá organizace oproti jiné potřebuje například na personálním útvaru různé specializované pracoviště a služby. Jak uvádí Šikýř (2016), současné pojetí personalistiky přesouvá většinu pravomocí a odpovědností spojených s řízením a vedením lidí z personalistů na manažery. Ti řídí a vedou podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Práva a povinnosti vedoucích zaměstnanců vyplývají i ze zákoníku práce. Jak uvádí Dvořáková (2012), samotní personalisté vykonávají v organizaci administrativně-správní činnosti a dále koncepční, metodické a analytické činnosti s následným poradenstvím manažerům a zaměstnancům. Personální útvar je nazýván též útvarem lidských zdrojů, jehož součástí jsou personalisté. Ti v organizaci poskytují poradenství a služby v oblastech plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance nebo zaměstnanecké vztahy. Další možností zabezpečení personální práce pro organizace je možnost využití poskytovatelů personálních služeb tzv. outsourcing. Jedná se o zajištění některých personálních činností externí společnostmi (Armstrong & Taylor, 2023). Na základě provedeného šetření Šikýř (2016) uvádí, že malé, střední i velké organizace využívají outsourcing převážně jen v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, získávání a výběru zaměstnanců, odměňování nebo péče o zaměstnance.

Kociánová (2012) ve svém díle uvádí, že za personální řízení v organizaci je odpovědné vrcholové vedení, personální specialisté a linioví vedoucí pracovníci, kdy vrcholové vedení stanovuje personální strategii a zásady personální politiky. Personální specialisté personálního útvaru poskytují personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům. Každodenní personální práci při kontaktu s podřízenými pak zajišťují linioví vedoucí pracovníci, kteří jsou odpovědní za vedení lidí.

1.3 Personální plánování

Ve svém díle Armstrong a Taylor (2023) definují personální plánování jako posuzování budoucích potřeb organizace a rozhodování o počtu a druhu lidí, které bude organizace potřebovat. Tento proces se snaží zajistit, že organizace bude mít správné lidi na správném místě a ve správný čas, aby byla schopna efektivně reagovat na interní i externí výzvy.

Personální plánování charakterizuje jako procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu. Jedná se o předpověď budoucích požadavků organizace na lidské zdroje. Důležité je mít tedy představu o předpokládaném vývoji organizace, tj. znát strategické cíle organizace. Účelné personální plánování je předpokladem účinného obsazování volných pracovních míst v organizaci (Dvořáková, 2012).

Podle Frischmanna a Žufana (2017) je personální plánování klíčovou součástí řízení lidských zdrojů a zaměřuje se na předvídaní budoucích personálních potřeb organizace. Zahrnuje určení počtu zaměstnanců potřebných v daném období, jejich efektivní rozvržení v rámci pracovních směn, strategie obsazování volných pozic, rozvoj kompetencí pracovníků a plánování souvisejících nákladů, například na vzdělávání či mzdy. Podle časového horizontu lze personální plánování rozdělit na tři úrovně (Žufan & Frischmann, 2017):

- dlouhodobé plánování se zaměřuje na strategické cíle, jako je rozpočet na zaměstnance, kariérní rozvoj či plán řízení lidských zdrojů;
- střednědobé plánování zahrnuje procesy spojené s náborem, výběrem a rozvojem pracovníků, motivací a vzděláváním;
- krátkodobé plánování řeší operativní záležitosti, například rozpis dovolených, plán školení nebo rozvrh směn.

Koubek ve své práci (2015) popisuje tři klíčové zásahy pro efektivní plánování lidských zdrojů, které pomáhají organizacím přizpůsobit se dynamickým změnám a strategicky řídit pracovní sílu:

- personální audity – systematické hodnocení stávajícího stavu lidských zdrojů. Zkoumá, zda současné schopnosti, kvalifikace a počty zaměstnanců odpovídají potřebám organizace. Cílem je identifikovat silné stránky, nedostatky nebo přebytky pracovní síly;
- forecasting potřeb pracovní síly – předvídaní budoucích potřeb organizace z hlediska počtu zaměstnanců, jejich kvalifikací a schopností. Cílem je připravit organizaci na změny a zajistit, že bude mít potřebné pracovníky v klíčových oblastech;
- strategické plánování rozvoje pracovní síly – stanovení dlouhodobých strategií pro rozvoj lidských zdrojů, včetně vzdělávání, kariérního růstu a přizpůsobování pracovních

sil budoucím požadavkům. Cílem je zajistit, že pracovní síla bude připravena na nové výzvy, jako je digitalizace, globalizace nebo potřeba inovací v rámci školení a vzdělávacích programů.

Díky těmto třem zásahům organizace může dosáhnout efektivního využití lidských zdrojů a zároveň posílit svou konkurenceschopnost a adaptabilitu v dynamickém prostředí. Tyto zásahy zahrnují systematický přístup k řízení lidských zdrojů a propojení plánování s celkovými cíli organizace. Zdůrazňuje, že plánování lidských zdrojů musí být propojeno s celkovou strategií organizace. Efektivní řízení vyžaduje jak kvantitativní (počet zaměstnanců), tak kvalitativní (dovednosti a schopnosti) analýzy. Důležité je také pravidelné přehodnocování plánů, protože potřeby organizace i okolního trhu se neustále mění.

1.3.1 Plánování potřeby zaměstnanců a pokrytí

Plánování potřeby zaměstnanců je klíčovou součástí řízení lidských zdrojů, která zajišťuje, že organizace má k dispozici adekvátní počet pracovníků s požadovanými schopnostmi a kompetencemi, aby mohla efektivně dosahovat svých cílů. Plánování zahrnuje jak kvantitativní stránku (počty zaměstnanců), tak kvalitativní stránku (jejich dovednosti, znalosti a zkušenosti). Plánování potřeby zaměstnanců je ve své podstatě procesem předpovídání budoucího stavu pracovních sil v organizaci. Dvořáková (2012) rozlišuje dva hlavní typy plánů, a to krátkodobé plány (taktické na 1 rok) a dlouhodobé plány (strategické na 2, 3, 5 a více let). Armstrong a Taylor (2023) ve svém díle charakterizují plánování potřeby zaměstnanců ve výrobním podniku, kde se plán prodeje převádí do plánu výroby a z toho se odvodí potřebný počet hodin, které by měly jednotlivé profese odpracovat.

Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců je charakterizováno jako předpověď, kolik zaměstnanců (počet) a jaké zaměstnance (druh) bude mít pravděpodobně organizace krátkodobě i dlouhodobě k dispozici (Šikýř, 2016).

K pokrytí potřeby zaměstnanců mohou sloužit vnitřní a vnější zdroje. Pro organizaci je většinou výhodnější, pokud zajistí potřebu z vlastních vnitřních zdrojů. Lidé jsou spřízněni s podnikem, jsou motivováni, cítí možnost dalšího uplatnění a organizace do nich už vložila určitý potenciál. Může se jednat o zaměstnance, kteří jsou například v daný okamžik nadbyteční na současných pozicích. Pokud nelze uspokojit potřebu z vnitřních zdrojů, nabízí se možnost zdrojů vnějších mimo organizaci. Může se jednat o uchazeče o zaměstnání, zaměstnance jiných organizací, absolventy škol, ženy v domácnosti, důchodce apod. (Koubek, 2015).

1.3.2 Rozvoj zaměstnanců a postup personálního plánování

Podle Šikýře (2016) obsahuje plánování personálního rozvoje zaměstnanců plánování jejich kariéry a následnictví v manažerských funkcích. Organizace v rámci péče o své vlastní zaměstnance rozšiřuje jejich kvalifikaci, podporuje vzdělávání a motivuje ke kariérenímu postupu. Musí také podporovat rozvoj manažerů.

Personální rozvoj představuje systematické řízení znalostí, dovedností a kariéreního postupu zaměstnanců v souladu s aktuálními i budoucími potřebami organizace. Jeho hlavním cílem je zajistit, aby na každé pracovní pozici byli ve správný čas zaměstnanci s odpovídající kvalifikací a kompetencemi. Toho lze dosáhnout prostřednictvím plánování kariéry, zvyšování kvalifikace, kontinuálního vzdělávání a dalších rozvojových aktivit. Tímto způsobem organizace nejen podporuje profesní růst svých zaměstnanců, ale také posiluje svou vlastní konkurenceschopnost a připravenost čelit budoucím výzvám (Hřebíček, 2014).

Armstrong a Taylor (2023) ve svém díle uvádí, že při plánování následnictví si musí organizace odpovědět na tři základní otázky:

- 1) Existuje dostatek potenciálních následníků?
- 2) Jsou tyto jedinci dostatečně kvalitní?
- 3) Mají tyto jedinci správné schopnosti pro budoucnost?

Odpovědi na tyto otázky pak slouží k plánování rozvoje a uskutečňování takových aktivit, jako jsou rozvojové programy, zvláštní úkoly nebo rotace práce.

Celková potřeba zaměstnanců se vyvozuje ze stanoveného strategického cíle organizace. Jde o stanovení potřebného počtu a druhu zaměstnanců, které bude organizace v krátkodobém či dlouhodobém výhledu potřebovat. Při plánování potřebných zaměstnanců z vnitřních zdrojů je potřeba vycházet ze skutečného stavu zaměstnanců, včetně předpokládaných nástupů (např. po mateřské nebo rodičovské, absolvování školy apod.) a předpokládaných odchodů (např. do starobního důchodu, na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou, skončení pracovního poměru apod.). Výsledkem pak je nulová, kladná nebo záporná potřeba zaměstnanců (Obrázek 3). Postup plánování je závislý na podmínkách organizace (Šikýř, 2016).



Obrázek 3: Postup personálního plánování

Zdroj: (Šikýř, 2016), vlastní zpracování

Nejprve si organizace musí stanovit své strategické cíle, kam bude chtít v budoucnu směřovat. V rámci toho musí analyzovat podnikatelské plány a definovat požadavky na pracovní sílu, které vycházejí ze strategického zaměření organizace. Nedílnou součástí je také prognóza budoucích potřeb pracovních sil, která je klíčová pro přizpůsobení organizace budoucím výzvám, jako jsou technologické změny nebo ekonomické trendy (Armstrong & Taylor, 2023).

Následně musí provést analýzu současného stavu pracovních sil. Analýza současné skladby zaměstnanců je základem každého personálního plánu. Tato analýza zahrnuje informace o počtech, kvalifikacích, věkové struktuře a dalších charakteristikách pracovní síly (Dvořáková, 2012).

Důležité je provést identifikaci rozdílů mezi současným stavem a budoucími potřebami. Koubek (2015) popisuje, že porovnání současného stavu s prognózou budoucí poptávky je zásadním krokem, který pomáhá identifikovat tzv. mezery v pracovních silách.

Na základě identifikovaných rozdílů se připraví konkrétní plány a strategie, které se následně implementují v praxi. Výstupem je akční plán, kterým organizace řeší problémy s nedostatkem nebo naopak nadbytkem zaměstnanců. Armstrong a Taylor (2023) navrhuje, aby organizace přistupovaly k vyrovnání rozdílů prostřednictvím kombinace interních opatření (rozvoj, školení) a externích strategií (nábor, outsourcing).

1.4 Řízení nedostatku a nadbytku zaměstnanců

Jak bylo uvedeno, na základě výsledků personálního plánování, můžeme dospět k nulové, kladné nebo záporné potřebě zaměstnanců.

Nedostatek zaměstnanců je možné primárně řešit z vnitřních zdrojů, jak uvádí Šikýř (2016). Jedná se zejména o vhodnou integraci pracovních úkolů, využití práce přesčas, nahrazení lidské práce strojem apod. Jsou to řešení, která zvyšují nároky na zaměstnance. Pokud vnitřní zdroje k pokrytí potřeby nepostačují, lze využít zdroje vnější. Jde zejména o přijímání nových zaměstnanců, ale i o využití dočasných pracovních sil např. prostřednictvím pracovních agentur nebo zajištění pracovních činností dodavatelským způsobem.

Nadbytek zaměstnanců by měl být řešen postupně s cílem co nejvíce ochránit stále kmenové zaměstnance, kteří jsou obtížně nahraditelní. Zpočátku se jedná o omezování přijímání nových zaměstnanců z vnějších zdrojů. Úprava pracovní doby, omezení práce přesčas, zavedení kratší pracovní doby. Ukončení činnosti agenturních pracovníků a zrušení dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti. Pokud musí dojít i ke snížení počtu kmenových zaměstnanců, propustit teprve zaměstnance ve zkušební době, následně zaměstnance na dobu určitou, ukončit pracovní poměry dohodou, a nakonec přistoupit k hromadnému propouštění.

V České republice se situace na trhu práce dlouhodobě vyznačuje nedostatkem pracovníků v některých odvětvích a současně přebytkem v jiných oblastech. Tyto nerovnováhy mají různé příčiny, včetně demografických změn, technologického vývoje, globalizace a strukturálních problémů ekonomiky. Nedostatek pracovníků je často více patrný ve strukturálně slabších regionech (např. Ústecký a Moravskoslezský kraj), kde je méně příležitostí a pracovní síla odchází za lepšími podmínkami do větších měst (Komoraplust, 2023).

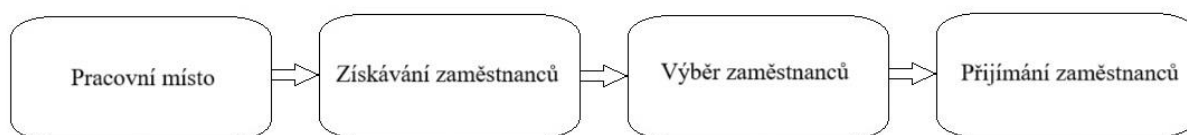
1.5 Obsazování volných pracovních míst

Nejprve je potřeba definovat co je to pracovní místo. Jak uvádí Šikýř (2016), pracovním místem se rozumí základní organizační jednotka obsazená zpravidla jedním zaměstnancem. K pracovnímu místu jsou vymezeny pracovní úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky a požadavky vykonávané práce. Koubek (2015) zmiňuje, že stanovené pracovní postupy jsou posloupností pracovních pohybů a pracovních operací v pracovním úkolu. V organizaci je stanovena dělba práce, tedy rozdělení práce na jednotlivé úkoly mezi pracovní místa a zaměstnance. Podle odlišnosti každé organizace se liší i dělba práce. Vytvořením pracovních míst vzniká struktura organizace (oddělení, odbory, útvary apod.).

Na pracovní místo nebo skupinu pracovních míst se zpracovávají tzv. popisy a specifikace pracovních míst. Ty dle Šikýře (2016) obsahují údaje o:

- pracovním místě: název, organizační začlenění, nadřízenost, podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti, podmínky apod.;
- požadavcích pracovního místa na zaměstnance: dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávání chování a motivace apod. Zahrnují rovněž předpoklady stanovené zvláštním právním předpisem (např. trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.).

Vybírat zaměstnance bez konkrétního popisu pracovního místa je skoro nepředstavitelné (Koubek, 2015). Šikýř (2016) ve své knize uvádí, že z právních předpisů (zákon o zaměstnanosti, zákoník práce, antidiskriminační zákon) vyplývají jen obecné zásady obsazování volných pracovních míst. Konkrétní postup předpisy neupravují. Zaměstnavatel může volné pracovní místo obsadit uchazečem o zaměstnání, který bude vyhovovat stanoveným požadavkům, pokud ze zvláštního právního předpisu nevyplývá jiný postup. Tím mohou být např. specifika při obsazování volných pracovních míst podle zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Postup obsazování volných pracovních míst znázorňuje (Obrázek 4).



Obrázek 4 Postup obsazování volných pracovních míst

Zdroj: (Šikýř, 2016), vlastní zpracování

Šikýř (2016) uvádí, že je vhodné nejprve posoudit alternativy obsazení uvolněného pracovního místa a tím de facto optimálně hospodařit s pracovní silou. Navrhuje např.: dočasně pracovní místo neobsazovat, zrušit pracovní místo, nebo ho sloučit s jiným pracovním místem. Další alternativou je pak pracovní poměr na dobu určitou, zkrácený úvazek, dohoda o pracovní činnosti nebo o provedení práce. Místo je také možno obsadit zaměstnancem agentury práce nebo jiného zaměstnavatele, či zajistit výkon práce dodavatelským způsobem.

V následujících kapitolách bude popsán proces získávání a výběru zaměstnanců. Podle Armstronga a Taylora (2023) je získávání zaměstnanců procesem vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje a výběr je procesem rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být přijati do zaměstnání.

1.5.1 Získávání zaměstnanců

Koubek (2015) rozlišuje mezi nábořem a získáváním pracovníků. Získávání pracovníků může probíhat jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje jsou primární, jelikož se jedná o zaměstnance, kteří byli z různých důvodů nadbyteční, často se jedná o klíčové osoby organizace, které se snadno adaptují na nové pozici. Výhodou využití vnitřních zdrojů je i nízká časová a finanční náročnost. Za nábor pak Koubek považuje získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Noví zaměstnanci mohou přinést do organizace pozitivní impulzy. Podle Šikýře (2016) je účelem získávání zaměstnanců oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání a ty pak pozvat k samotnému výběru.

Literatura uvádí řadu metod získávání zaměstnanců, tedy způsob, jak oslovit a přilákat uchazeče o zaměstnání. Armstrong a Taylor (2023) ve svém díle uvádí ucelený přehled těchto metod následovně:

- **online recruitment (erecruitment)** - využívá internet k inzerování volných pracovních míst. Umožňuje elektronickou komunikaci s uchazečem;
- **webové stránky organizací** – seznam volných pracovních míst s požadavky na zaměstnance. Mohou obsahovat online formulář pro uchazeče;
- **pracovní servery** – provozovány specializovanými společnostmi a obsahují rozsáhlé databáze volných pracovních míst, které zde inzerují různé firmy za úplatu;
- **webové stránky agentur** – provozovány zavedenými zprostředkovatelskými agenturami;

- **sociální média** – oslovování a vyhledávání uchazečů prostřednictvím sociálních sítí;
- **inzerování** – tradičně nejobvyklejší metodou, zejména na místní úrovni nebo v odborných časopisech;
- **zprostředkovatelské agentury** – většinou zaměřeny na získávání zaměstnanců pro vykonávání kancelářských a administrativních prací;
- **úřady práce** – běžně se využívají pro získávání manuálních a administrativních pracovníků;
- **poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců** – uveřejňují nabídky zaměstnání, provádějí pohovory s uchazeči a uskutečňují předběžný výběr;
- **poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání** – využívají se v případě vyhledávání vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů;
- **vzdělávací instituce** – pro některé organizace hlavním zdrojem uchazečů;
- **outsourcing procesů získávání zaměstnanců** – organizace pověří dodavatele a ten převezme odpovědnost za proces získávání a obsazování všech, popřípadě jen určených pracovních míst.

Každá z těchto metod má své výhody i nevýhody jako např. okruh oslovených uchazečů, finanční nákladnost, časová náročnost, počet nevhodných žádostí k výběru apod. Jak uvádí Armstrong a Taylor (2023), podle výsledků průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development využívají firmy nejčastěji pro získávání uchazečů vlastní webové stránky (62 % respondentů).

Jiní autoři uvádějí další metody získávání zaměstnanců jako např. přímé oslovení vhodného uchazeče, uchazeče doporučí současný pracovník, uchazeč se nabídne sám, využití vývěsek a nástěnek pro inzerci atd. Běžně organizace využívají pro získávání zaměstnanců současně více metod.

Horváthová a spol. (2016) ve své knize popisují používání sociálních sítí v personální práci. Některé větší organizace mají zřízenou podnikovou sociální síť, kterou využívají pro vnitřofiremní komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci, ale i k získávání pracovníků na volné pozice. V oblasti řízení lidských zdrojů jsou nejpoužívanějšími veřejnými sociálními sítěmi zejména LinkedIn, Facebook a Twitter. Existuje samozřejmě řada dalších sociálních sítí.

Organizace je využívají převážně pro inzerci volných pracovních míst a současně pro vyhledávání nových vhodných uchazečů o zaměstnání.

Každý uchazeč o zaměstnání musí předložit požadované dokumenty. Ty obsahují jak osobní údaje důležité pro identifikaci uchazeče, tak i údaje o způsobilosti uchazeče vykonávat požadovanou práci. Šikýř (2016) za nejčastěji požadované dokumenty považuje:

- životopis;
- žádost o zaměstnání;
- osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání;
- kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů;
- pracovní posudky;
- reference.

Nejpožadovanějším dokumentem většiny organizací je životopis, v současné době ve formě strukturovaného životopisu. Ten je strukturován do odstavců a je přehlednější, i když nikde není stanovena jeho přesná forma. Reference a pracovní posudky předchozích zaměstnavatelů nemusí být vždy spolehlivým podkladem. Dle Kociánové (2012) zde může dojít k pozitivnímu či negativnímu zkreslení, které vychází z mezilidských vztahů. Koubek (2015) rozšiřuje výčet požadovaných dokumentů o speciální dotazník organizace a průvodní dopis. Speciální dotazník může mít dvě formy, a to jednodušší pro obsazování manuálních a méně náročných administrativních pozic a otevřený, který se používá pro obsazení manažerských pozic. Průvodní dopis dle Kociánové (2010) může ukázat, jaký pohled má kandidát na požadovanou pozici. Dle Dvořákové (2012) může zaměstnavatel vyčíst z průvodního dopisu i úroveň komunikace uchazeče.

Předložené dokumenty musí obsahovat osobní údaje, které identifikují uchazeče včetně kontaktů pro následnou komunikaci (telefon, email, datová schránka apod.). Dále musí obsahovat údaje, na základě kterých se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat požadovanou práci (dosažené vzdělání, předchozí praxe, znalosti a dovednosti, různé speciální požadavky jako řidičský průkaz, zdravotní způsobilost, trestní bezúhonnost apod.). Po shromáždění předložených dokumentů od všech uchazečů následuje tzv. předvýběr (Koubek, 2015).

V rámci předvýběru nedochází k porovnání uchazečů mezi sebou, ale pouze k porovnání uchazeče s požadavky na pracovní místo. Na základě hodnocení předložených dokumentů se uchazeči rozdělí do dvou skupin (Šikýř, 2016):

- vhodní uchazeči (splňují nezbytné požadavky na zaměstnance);
- nevhodní uchazeči (nesplňují nezbytné požadavky na zaměstnance).

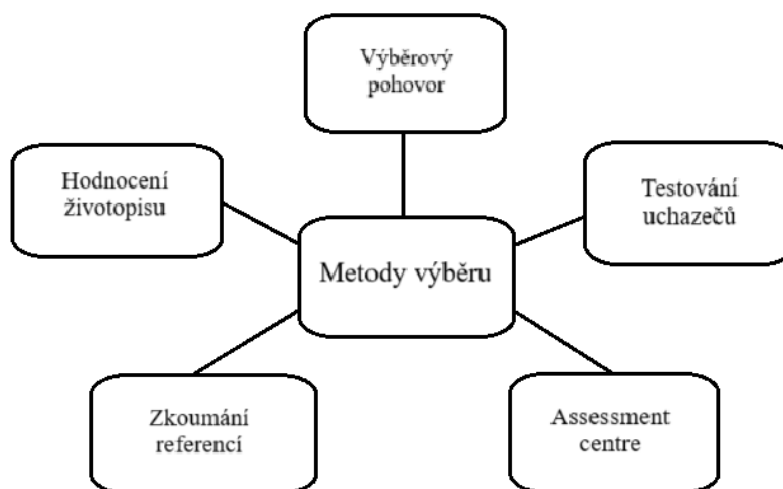
Vhodní uchazeči jsou pozváni k výběru zaměstnanců. Nevhodným uchazečům je zaslán zdvořilostní odmítavý dopis s poděkováním (Šikýř, 2016).

1.5.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je druhou fází obsazování volných pracovních míst. V této fázi se porovnávají profily uchazečů se stanovenými požadavky na volné pracovní místo a vybírá se optimální uchazeč ze všech přihlášených. Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole před samotným výběrem zaměstnanců se provádí tzv. předvýběr na základě hodnocení předložených dokumentů. Někteří autoři tento proces řadí ještě do fáze získávání zaměstnanců a někteří až do fáze výběru zaměstnanců. Je to určitá etapa mezi těmito procesy. Podle Šikýře (2016) je účelem výběru zaměstnanců rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci. Výběr zaměstnanců se provádí pomocí zvolených kritérií a metod výběru. Dvořáková (2012) uvádí, že výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace dokážou předpovědět efektivnost pracovníka. Kociánová (2010) považuje výběr zaměstnanců za strategickou personální činnost, které je potřeba věnovat dostatek času i prostředků. Na výběru by se měli podílet personální specialisté, vedoucí pracovníci, případně i externí odborníci.

Kritéria výběru – zahrnují požadavky na zaměstnance, které jsou již obsaženy v tzv. popisech specifikace pracovních míst. Jedná se např. o dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti, očekávání chování a motivace. Rovněž zahrnují předpoklady stanovené zvláštním právním předpisem (např. trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.). Armstrong a Taylor (2023) kromě kritéria požadavku na zaměstnance rozeznává další dvě kritéria, a to celoorganizační a útvarové kritérium. Celoorganizační kritérium se týká schopnosti uchazeče přijmout hodnoty kultury organizace a přispět k jejich rozvoji. Útvarové kritérium se týká vlastností uchazeče, které by měl mít u příslušného útvaru tak, aby se uchazeč stal jeho součástí.

Metody výběru – existuje několik metod výběru zaměstnanců. Šikýř (2016) mezi běžně používané v praxi uvádí následující viz Obrázek 5.



Obrázek 5: Metody výběru zaměstnanců

Zdroj: (Šikýř, 2016), vlastní zpracování

Hodnocení životopisu je metoda vhodná jak pro předběžný výběr, tak i pro samotný výběr nejvhodnějšího uchazeče. Hodnocení životopisu je přípravou na výběrový pohovor, kdy se formulují otázky a případné náměty.

Výběrový pohovor je nejběžnější a často využívanou metodou při výběru uchazečů. Většinou se jedná o osobní setkání, ale může být proveden i přes počítač. Zejména se jedná o případy, kdy uchazeč bydlí ve větší vzdálenosti např. v zahraničí. Výběrový pohovor může být veden jako jednoho s jedním, tedy jeden tazatel a jeden uchazeč nebo před výběrovou komisí. Dvořáková (2012) dále doplňuje pohovor k ověření odborných znalostí, který vede specialista na pracovní činnosti a úkoly obsazovaného místa. Důležitou fází je příprava na výběrový pohovor, složení případné výběrové komise, formulace otázek, stanovení času a místa. Autoři se shodují, že optimální časový prostor pro výběrový pohovor by měl být v rozsahu 30 až 90 minut. V případě vedení výběrového pohovoru před výběrovou komisí je vhodné, aby tento pohovor řídil budoucí vedoucí nadřízený posuzovaného. Dalšími členy může být personalista, vyšší nadřízený, budoucí kolega, psycholog, zástupce odborů apod. Kociánová (2010) vidí nevýhodu výběrové komise v tom, že někteří členové se na výběrový pohovor nedostatečně připravují a pokládají pak neplánované a nahodilé otázky. Výběrový pohovor může být:

- strukturovaný – předem jsou zformulovány otázky a připraveny modelové odpovědi. Stejně otázky jsou položeny všem uchazečům a jejich odpovědi se následně porovnávají s modelovými odpověďmi;
- nestrukturovaný – otázky se volí podle aktuální situace při výběrovém pohovoru v závislosti na reakcích uchazeče. Je stanoven pouze hlavní cíl výběrového pohovoru. Koubek (2015) upozorňuje, že tato forma pohovoru není vhodná, neboť nedává stejné šance všem uchazečům.

Jak uvádí Dvořáková (2012) formu pohovoru je vhodné zvolit na základě požadavku obsazovaného místa. Pohovorem se zjišťuje odborná způsobilost uchazeče, jeho sociální charakteristiky i motivace k práci. Koubek (2015) dále doplňuje, že dalším cílem pohovoru je mimo jiné založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem.

Testování uchazečů se používá k získání spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, osobnostních charakteristik, nadání nebo vědomostí (Armstrong & Taylor, 2023). Podle Šikýře (2016) se pomocí testů získají pouze doplňkové informace, které je potřeba porovnat s výsledky hodnocení životopisu, výběrového pohovoru a ostatních výběrových metod. Jelikož se jedná o psychologické testy, je žádoucí, aby jejich provedení a vyhodnocení zabezpečil kvalifikovaný psycholog.

- testy inteligence – se zaměřují na posouzení duševních schopností uchazečů. Např. prověřují paměť, numerické myšlení, verbální myšlení, prostorové vidění, schopnost úsudku a vnímání apod. (Koubek, 2015);
- testy osobnosti – podle Armstronga a Taylora (2023) posuzují osobnost uchazečů s cílem předpovědět, jak se budou chovat na pracovním místě. Koubek (2015) uvádí, že tyto testy mají odhalit povahu uchazečů, zda se jedná o extroverta nebo introverta, zda jedná racionálně nebo emotivně, zda je společenský nebo uzavřený apod.;
- testy schopností – zjišťují specifické znalosti a dovednosti uchazečů. Zaměřují se na schopnosti mechanické a motorické, manuální zručnost, prostorovou orientaci apod. (Koubek, 2015). Kociánová (2010) tyto testy označuje též jako testy výkonové.

Assessment centre je metoda výběru zaměstnanců založená na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií (Šikýř, 2016). Nejedná se o psychologické testování, ale o hodnocení pracovního výkonu uchazečů. Kvalifikovaní posuzovatelé hodnotí výkon uchazečů podle

objektivně definovaných kritérií a následně jim poskytují zpětnou vazbu o silných a slabých stránkách jejich výkonu. Základní metodou je pozorování (Lisá, 2019). Posuzovatelé jsou zejména vyškolení manažeři, personalisté nebo psychologové. Jednoho uchazeče posuzují většinou dva posuzovatelé. Samotný program probíhá během jednoho až dvou dnů, kdy je vytvořena přiměřená skupina uchazečů v počtu osm až deset. Alternativou je individuální posouzení jednoho uchazeče. Koubek (2015) modelové úkoly definuje jako simulované každodenní problémy vyskytující se na obsazovaném místě. Může se např. jednat o telefonické hovory, dopisy nebo jiné písemnosti, komunikace s počítačem, jednání s návštěvami apod. Případové studie pak spočívají ve smyšlených nebo skutečných problémech, které uchazeči musí diagnostikovat a navrhnout řešení. Dále se může jednat o řešení úkolu v rámci skupinové diskuse nebo o manažerské hry, při kterých musí uchazeči učinit účinné rozhodnutí. Dle Armstronga a Taylora (2023) je metoda Assessment centre časově a finančně náročná, a proto se používá zejména ve velkých organizacích při obsazování manažerských pozic. Metoda je vhodná i při výběru specialistů nebo při obsazování pozic, jejichž činnost spočívá v kontaktu s klienty. Jak uvádí Šikýř (2016) z metody Assessment centre se vyvinula metoda Development centre, která se zaměřuje na posuzování klíčových pracovníků organizace, zejména na jejich odbornou způsobilost a potenciál dalšího rozvoje.

Zkoumání referencí – je další metodou výběru. Jedná se o oslovení osob, které uchazeče znají. Pokud se jedná o první zaměstnání, pak je to škola např. učitel nebo spolužáci. V případě následujících zaměstnání je to pak předchozí zaměstnavatel např. nadřízený, spoluzaměstnanci apod. Šikýř (2016) uvádí, že reference zkoumáme jen se souhlasem uchazeče. Metoda zkoumání referencí je používána zejména v USA, kde je považována za spolehlivý zdroj informací o uchazeči (Koubek, 2015).

Jednotliví autoři definují jednotlivé metody výběru zaměstnanců. K nejčastěji používaným řadí zejména hodnocení životopisu a výběrový pohovor. Každá organizace si dle svých specifíků může sama zvolit, které metody výběru použije.

Fáze výběru se zpravidla rozlišují na fázi předběžnou a vyhodnocovací (Koubek, 2015):

- předběžná fáze – v případě potřeby obsazení volného pracovního místa musí následovat tři kroky. Popis pracovního místa, specifikace pracovního místa a kritéria při výběru pracovníků. Vedle popisu pracovního místa, se i stanoví pracovní podmínky na něm. Specifikace pracovního místa zahrnuje, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti

a jaké osobní vlastnosti má mít uchazeč o volné pracovní místo. Kritéria při výběru pracovníků pak uvádějí konkrétní požadavky na vzdělání, specializaci, praxi, schopnosti a osobní vlastnosti uchazečů;

- vyhodnocovací fáze – následuje po předběžné fázi až po nějaké době, neboť v průběhu procesu získávání uchazečů je potřeba shromáždit podklady k potřebnému počtu vhodných uchazečů o volné pracovní místo. V rámci vyhodnocovací fáze jsou následující kroky spojené s výběrem vhodných metod k posuzování uchazečů. Je potřeba zvolit mezi metodami a vybrat ty, které jsou schopné posoudit budoucí výkon uchazečů (Armstrong & Taylor, 2023). Zpravidla se jedná o následující kroky (Koubek, 2015):

- a) zkoumání dotazníků a jiných dokumentů včetně životopisů;
- b) předběžný pohovor (k doplnění informací o uchazeči);
- c) testování uchazečů (např. diagnostické testy, assessment centra);
- d) výběrový pohovor;
- e) zkoumání referencí;
- f) lékařské vyšetření;
- g) rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče;
- h) informování uchazečů o rozhodnutí.

Výběr a kombinace jednotlivých kroků je závislá zejména na povaze volného pracovního místa a kvalifikovanosti práce na něm. Šikýř (2016) uvádí, že při posuzování uchazeče se ptáme, zda uchazeč může vykonávat práci (zda má požadované schopnosti) a zda uchazeč chce vykonávat požadovanou práci (zda má požadovanou motivaci). Závěrečné rozhodnutí ve vyhodnocovací fázi je na samotném manažerovi, který bude nadřízeným posuzovaného uchazeče. Vybranému uchazeči nebo uchazečům je následně předána nabídka zaměstnání.

1.5.3 Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců je třetí fází obsazování volných pracovních míst. Jedná se o formální proces uzavření pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání. Jak uvádí Koubek (2015) naše praxe připouští pracovní smlouvy velmi obecné, stručné

a nejednoznačné. Oproti tomu v zahraniční vypracovávají smlouvy více individualizované, podrobné a rozsáhlé. Práva, povinnosti, pravomoci a odpovědnosti jsou pak spíše u nás řešeny spíše v pracovních náplních, se kterými jsou po podepsání smlouvy zaměstnanci seznámeni.

Zákoník práce uvádí několik možností, jak uzavřít pracovněprávní vztah:

- **pracovní smlouva** mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Vyžaduje se písemná forma. Smlouva musí obsahovat druh práce, místo výkonu práce a den nástupu. Smlouva může obsahovat další ujednání např. o zkušební době. Pracovní poměr se sjednává na dobu určitou či neurčitou s příslušným rozsahem pracovní doby 40 hodin týdně, případně kratším např. 20 hodin týdně. Každá změna pracovního poměru se řeší dodatky ke smlouvě, na kterých se zaměstnavatel a zaměstnanec dohodnou;
- **jmenování a volba** – okruh funkcí, do nichž jsou zaměstnanci jmenování nebo voleni je vymezen zákoníkem práce a odvíjí se od organizační struktury příslušného zaměstnavatele;
- **dohoda o pracovní činnosti** – rozsah práce nesmí přesáhnout v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby tedy 20 hodin týdně, což je v přepočtu cca 1000 hodin ročně;
- **dohoda o provedení práce** – rozsah práce nesmí přesáhnout 300 hodin v kalendářním roce.

Dohoda o pracovní činnosti i o provedení práce, označované jako dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, musí být rovněž sjednány písemně. Kromě limitu odpracovaných hodin se obě dohody liší i v limitu pro odvody sociálního a zdravotního pojištění. Pro krátkodobou činnost je tak výhodnější použít dohodu o provedení práce, jelikož má vyšší limit pro měsíční příjem, do kterého se neodvádí sociální a zdravotní pojištění. Nejčastěji je využívána pro brigády studentů a důchodců. Oproti tomu dohoda o pracovní činnosti je vhodná pro osoby, které chtějí pracovat pravidelně, ale nechtějí uzavřít klasickou pracovní smlouvu. Obě dohody mohou být uzavřeny na dobu určitou nebo neurčitou (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Skončení pracovněprávního vztahu

Způsoby rozvázání pracovního poměru uvádí zákoník práce. Pracovní poměr může být rozvázán dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením a zrušením ve zkušební době. Může dále

skončit uplynutím sjednané doby a zaniknout smrtí zaměstnance nebo zaměstnavatele. Zákon dále uvádí specifické případy skončení pracovního poměru cizinců v souvislosti s jeho pobytem nebo protiprávním chováním. Pracovněprávní vztah, který je založen dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti je možné zrušit dohodou, výpovědí, a to i bez udání důvodů s výpovědní lhůtou 15 dní a dále okamžitým zrušením, ale jen pro případy, kdy je možné okamžitě zrušit pracovní poměr (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců je závěrečnou etapou obsazování volných pracovních míst. Šikýř (2016) uvádí dva způsoby adaptace:

- formální adaptace – prostřednictvím adaptačního programu, který zabezpečuje informování zaměstnance o skutečnostech důležitých pro činnost v organizaci a výkonu práce na pracovním místě (např. podmínky výkonu práce, zázemí pracoviště, stravování, pracovní řád, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, hodnocení, odměňování, vzdělávání apod.), dále odborné zapracování zaměstnance a jeho sociální začlenění. Adaptační program končí na základě rozhodnutí manažera, kdy je zaměstnanec schopen samostatně vykonávat přidělené úkoly;
- neformální adaptace – prostřednictvím sociálního okolí, zejména nejbližších spolupracovníků.

Často opomíjenou součástí procesu přijímání zaměstnance je jeho uvedení na pracoviště (Koubek, 2015). Tato činnost by měla být v kompetenci personalisty. Formální uvedení na pracoviště a předání nového zaměstnance bezprostředně nadřízenému, by mělo být běžnou praxí. Armstrong a Taylor (2023) považuje rovněž za důležité sledování nového zaměstnance, zda zvládá novou práci. Zjištěné problémy mohou být nástrojem kontroly procesu získávání a výběru zaměstnanců tak, aby mohl být tento proces případně zlepšen.

2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V předchozí kapitole byla popsána problematika personálního managementu a její teoretická východiska z obecného pohledu. Tato kapitola bude zaměřena na analýzu personálních činností u vybrané organizace. S ohledem na velikost organizace, jakou je Policie České republiky, bylo pro diplomovou práci vybráno pouze Krajské ředitelství policie Pardubického kraje. Vedení tohoto krajského ředitelství poskytlo podporu pro vypracování diplomové práce, zejména poskytlo potřebné podklady, umožnilo spolupráci s pracovníky personálního odboru a provedení následného dotazníkového šetření mezi jednotlivými policisty krajského ředitelství a řízeného rozhovoru s personálními pracovníky.

2.1 Charakteristika Policie České republiky

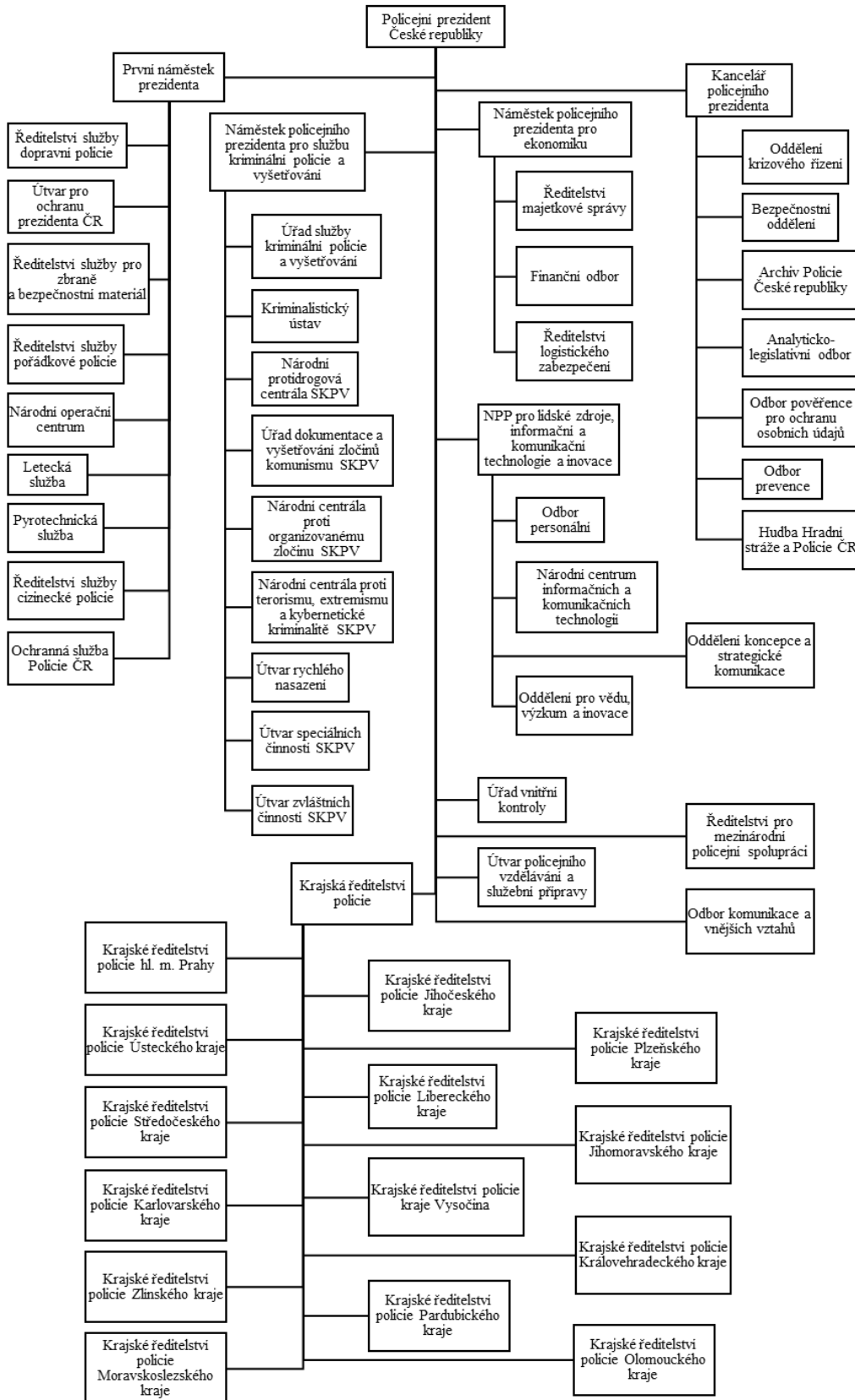
Nejprve bude krátce věnována pozornost celé Policii České republiky a její organizační struktuře. PČR je největším zaměstnavatelem v České republice. Podle interních dokumentů měla k 1. lednu 2023 Policie České republiky 39 422 příslušníků ve služebním poměru a 9 833 občanských zaměstnanců, což je celkem 49 255 pracovníků. Jedná se o organizaci, která je jednotným ozbrojeným bezpečnostním sborem financovaným ze státního rozpočtu.

Prvním bezpečnostním sborem v předválečné době bylo četnictvo, které se spolu s tzv. státní policií podílelo na zajišťování veřejného pořádku a bezpečnosti až do roku 1945, kdy bylo četnictvo zrušeno a jako výkonný orgán pro zajištění vnitřní bezpečnosti byl zřízen Sbor národní bezpečnosti. Policie České republiky byla zřízena v roce 1991 zákonem č. 283/1991 Sb. o Policii České republiky, kdy plynule navázala na činnost SNB. Následně byl zákon novelizován zákonem č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, kterým se policie řídí do současné doby. Ze zákona je policie podřízena Ministerstvu vnitra (Šteinbach, 2021).

Policie České republiky je charakterizována jako služba 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 Evropské unie nebo mezinárodními smlouvami, které jsou součástí právního řádu (Vokuš, 2010).

Podle § 1 odst. 2 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů, na vrcholu organizační struktury stojí Policejní prezidium ČR v čele s policejním prezidentem podřízeným ministru vnitra. Funkční období policejního prezidenta trvá 5 let a může být ustanoven na toto místo maximálně dvakrát za sebou (Zákon č. 361/2003 Sb.). Do funkce ustanovuje policejního prezidenta ministr vnitra

se souhlasem vlády. Dalšími složkami Policie České republiky jsou útvary policie s celostátní působností, krajská ředitelství policie a útvary zřízené v rámci krajských ředitelství v souladu s ustanovením § 6 zákona č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky (Zákon č. 273/2008 Sb.). Organizační strukturu Policie České republiky znázorňuje Obrázek 6. Z organizační struktury Policie České republiky vyplývá, že policejní prezident má čtyři náměstky a to 1. náměstka, dále náměstka pro službu kriminální policie a vyšetřování, náměstka pro ekonomiku a náměstka pro lidské zdroje, informační a komunikační technologie a inovace.



Obrázek 6: Organizační struktura Policie České republiky

Zdroj: (PČR, 2025a), vlastní zpracování

V rámci Policie České republiky je zřízeno celkem třináct útvarů s celostátní působností, z nichž osm je v podřízenosti náměstka policejního prezidenta pro službu kriminální policie a vyšetřování a pět v podřízenosti 1. náměstka policejního prezidenta, který řídí převážně útvary tzv. uniformované policie. Tyto útvary mohou v rámci své činnosti zřizovat jednotlivé útvary, odbory či oddělení (Mates, Slabý, Škoda, Šmerda, & Vavera, 2023).

Útvary s celostátní působností (PČR, 2025b):

- Kriminologický ústav,
- Letecká služba,
- Národní protidrogová centrála SKPV,
- Pyrotechnická služba,
- Ředitelství služby cizinecké policie,
- Úřad dokumentace a vyšetřování zločinů komunismu SKPV,
- Národní centrála proti organizovanému zločinu,
- Národní centrála proti terorismu, extremismu a kybernetické kriminalitě SKPV,
- Útvar pro ochranu prezidenta ČR,
- Ochranná služba Policie ČR,
- Útvar rychlého nasazení,
- Útvar speciálních činností SKPV,
- Útvar zvláštních činností SKPV.

V podřízenosti samotného policejního prezidenta je dále kancelář policejního prezidenta, ředitelství pro mezinárodní policejní spolupráci, odbor komunikace a vnějších vztahů, úřad vnitřní kontroly a útvar policejního vzdělávání a služební přípravy. Krajská ředitelství, v jejichž čele stojí krajský ředitel, jsou podřízena policejnímu prezidentovi, ale mají určitou zejména ekonomickou samostatnost. Ta vyplývá z § 8 odst. 1 zák. č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, kde je uvedeno, že krajské ředitelství je organizační složkou státu

a účetní jednotkou, jehož příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtové kapitoly ministerstva (Zákon č. 273/2008 Sb.).

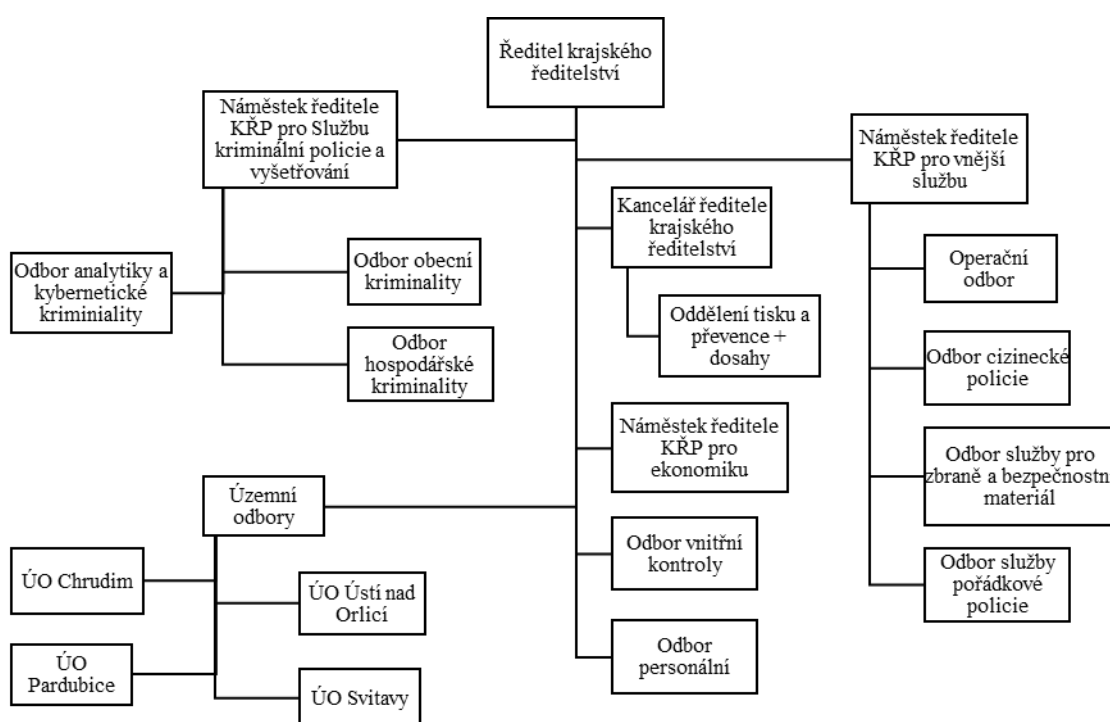
V rámci útvarů jsou organizovány jednotlivé služby a další činnosti (Šteinbach, 2021):

- Služba pořádkové policie – jejím úkolem je zejména ochrana veřejného pořádku a řešení méně závažných deliktů. Základním výkonným článkem jsou obvodní oddělení po celé České republice (pozn. v Praze místní oddělení). Jedná se o nejpočetnější policejní složku;
- Služba dopravní policie – základním úkolem je dohled nad bezpečností a plynulostí silničního provozu a projednávání stanovených deliktů v dopravě. Základními útvary jsou dopravní inspektoráty a dálniční oddělení;
- Služba pro zbraně a bezpečnostní materiál – jejím úkolem je regulovat, kontrolovat a evidovat činnosti související se zbraněmi, střelivem a dalším bezpečnostním materiálem. Např. evidence zbraní a střeliva, vydávání zbrojních průkazů, zbrojních licencí a evropských zbrojních pasů. Policisté organizují zkoušky žadatelů o vydání zbrojních průkazu, povolují provozování střelnic apod.;
- Služba kriminální policie a vyšetřování – úkolem je odhalování trestné činnosti a vedení trestního řízení. Policisté plní úkoly policejního orgánu a provádí jednotlivé úkony v souladu s trestním řádem. Specializují se na obecnou nebo hospodářskou trestnou činnost;
- Kriminalistickotechnická a znalecká činnost – úkolem je znaleckým zkoumáním a další odbornou činností napomáhat odhalování trestných činů a jejich vyšetřování;
- Ochranná služba – úkolem je ochrana ústavních činitelů a prezidenta České republiky;
- Letecká služba – úkolem je pomoc bezpečnostním orgánům při pátrání, záchranných akcích, dopravě a dalších specifických činnostech. Při své činnosti se podílí i na letecké záchranné službě;
- Služba rychlého nasazení – úkolem je provádění zákroků proti teroristům a jiným zvláště nebezpečným pachatelům;
- Služba cizinecké policie – úkolem je cizinecká agenda po celém území České republiky, na mezinárodních letištích a v záchytných zařízeních pro cizince. Policisté odhalují

nelegální migraci, vedou správní řízení s cizinci, kteří se zdržují na území České republiky v rozporu se zákonem o pobytu cizinců. Vydávají správní vyhoštění a cizince umísťují do záchytných zařízení.

2.2 Organizační struktura společnosti

V rámci organizační struktury Policie České republiky je zřízeno 14 krajských ředitelství, která odpovídají jednotlivým samosprávním krajům. Organizační struktura krajských ředitelství je obdobná s drobnými odchylkami v závislosti na velikosti krajského ředitelství. Pro tuto diplomovou práci bylo vybráno Krajské ředitelství policie Pardubického kraje. Jeho organizační struktura je znázorněna viz Obrázek 7.



Obrázek 7: Organizační struktura Krajského ředitelství policie Pardubického kraje

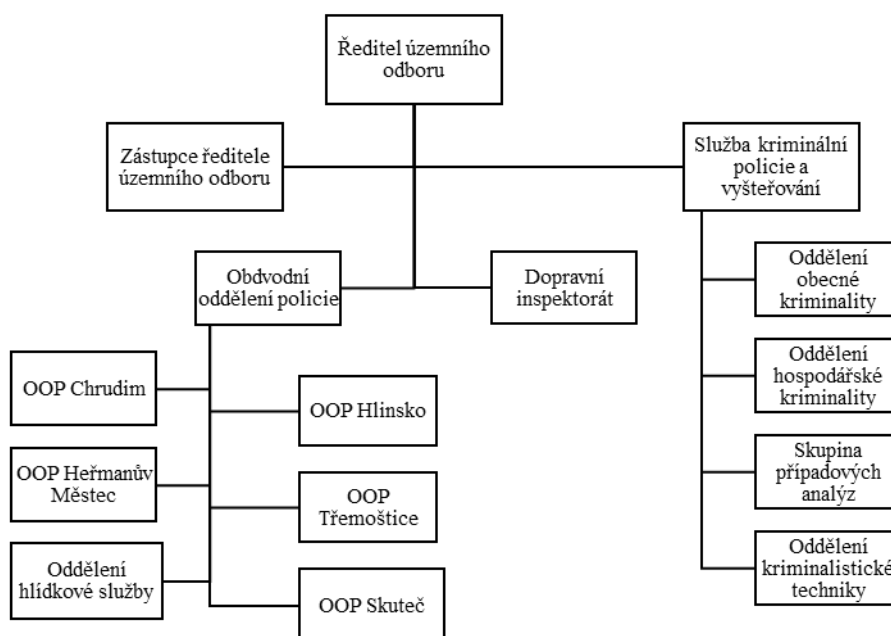
Zdroj: (PČR, 2025c), vlastní zpracování

V čele krajského ředitelství stojí krajský ředitel, který je do své funkce ustanoven policejním prezidentem. Má tři náměstky, a to náměstka pro vnější službu, náměstka pro službu kriminální policie a vyšetřování a náměstka pro ekonomiku. Kancelář ředitele je podpůrným útvarem, prostřednictvím něhož krajský ředitel ve své pravomoci vydává pokyny a rozkazy podřízeným policistům. Krajský ředitel dále přímo řídí odbor personální, odbor vnitřní kontroly a jednotlivé územní odbory (pozn. bývalá okresní ředitelství). Územní odbory jsou v rámci tohoto krajského ředitelství čtyři a to Chrudim, Pardubice, Svitavy a Ústí nad Orlicí.

V rámci krajského ředitelství působí následující služby:

- Služba pořádkové policie;
- Služba dopravní policie;
- Služba cizinecké policie;
- Služba kriminální policie a vyšetřování;
- Služba policie pro zbraně a bezpečnostní materiál.

Základem organizační struktury každého územního odboru jsou výkonné organizační články pořádkové a dopravní policie a útvary služby kriminální policie a vyšetřování. Pro názornost je uvedena organizační struktura Územního odboru Chrudim viz Obrázek 8.



Obrázek 8: Organizační struktura Územního odboru Chrudim

Zdroj: (PČR, 2025d), vlastní zpracování

Na základě poskytnutých dat od vedení Krajského ředitelství policie Pardubického kraje k 1.1.2024 vyplývá, že krajské ředitelství má 1456 systemizovaných míst policistů ve služebním poměru, přičemž personální podstav činí 62 policistů, a to zejména na základních útvarech pořádkové a dopravní policie a 283 systemizovaných míst občanských zaměstnanců,

přičemž personální podstav činí 19 pracovníků, a to zejména na ekonomických útvarech samotného krajského ředitelství.

2.3 Personální management ve vybrané společnosti

Personální činnosti u Policie České republiky zastřešuje Personální odbor Policejního prezidia České republiky, který spadá do pravomoci náměstka policejního prezidenta pro lidské zdroje, informační a komunikační technologie a inovace. Tento personální odbor pokrývá personální činnosti samotného Policejního prezidia České republiky a útvarů s celostátní působností. Personální činnosti čtrnácti krajských ředitelství zajišťují personální odbory těchto ředitelství. Samostatně vykonávají personální činnosti, ale metodicky jsou podřízeny Personálnímu odboru Policejního prezidia České republiky z důvodu, aby činnosti vykonávaly na celém území České republiky jednotně a podle stejných pravidel.

Na Krajském ředitelství policie Pardubického kraje je personální odbor přímo podřízen řediteli krajského ředitelství. V jeho čele stojí vedoucí odboru, který má v podřízenosti čtyři oddělení:

- Oddělení psychologických služeb – provádí psychologická vyšetření uchazečů o práci u Policie České republiky a zjišťování jejich osobní způsobilosti. Dále provádí psychologická vyšetření kandidátů ve výběrových řízeních a jejich hodnocení před výběrovou komisí. Poskytuje psychologickou péči policistům a občanským zaměstnancům policie a dále občanům, kteří se stali obětí závažných trestných činů nebo mimořádných událostí. V případě potřeby dále zjišťují na žádost služebních funkcionářů atmosféru a vztahy na pracovišti, na kterém se vyskytly problémy mezi zaměstnanci;
- Oddělení výkonu personálních činností – má ve své gesci personální svazky všech policistů a občanských zaměstnanců. Vydává rozhodnutí ve věcech služebního a pracovního poměru. Hlavní činností je organizace a realizace výběru uchazečů o přijetí do služebního nebo pracovního poměru;
- Oddělení služebních příjmů, platů a sociálních evidencí – jak je již zřejmé z názvu, tento útvar se stará o služební příjmy a platy pracovníků včetně daňových odvodů, tedy o čerpání mzdových prostředků a o vedení sociálních evidencí;
- Oddělení personálního plánování a analýz – připravuje prognózu a plánování potřeby pracovních sil, zpracovává systemizaci služebních a pracovních míst a navrhuje jejich optimalizaci.

Personální útvar u Policie České republiky není jen administrativní správce personálních svazků a osobních údajů, ale je plnohodnotnou podporou vyššího i nižšího managementu pro řízení organizace.

2.3.1 Rozdíly mezi policisty a občanskými zaměstnanci v personální oblasti

Policie České republiky zaměstnává vedle policistů také občanské zaměstnance. Policisté vykonávají činnosti v rámci jednotlivých služeb, které byly popsány v kapitole 2.1. Občanští zaměstnanci jsou civilní pracovníci, kteří vykonávají podpůrné činnosti pro výkon služby tak, aby policisté mohli plnit své úkoly. Jde o činnosti nezbytné k chodu každé organizace jako např. administrativní činnosti, služby zaměřené na ekonomické zabezpečení (vybavení, materiál, účetnictví, sklady apod.), personální činnosti, sekretariáty, úklidové služby apod.

Pracovněprávní vztah občanských zaměstnanců se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen „zákoník práce“). Oproti tomu jsou policisté vzhledem ke specifickým nárokům na práci ve služebním poměru a jejich služební poměr je upraven zákonem č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů (dále jen „zákon o služebním poměru“).

Občanským zaměstnancům jsou z Fondu kulturních a sociálních potřeb poskytovány stejné benefity jako policistům. Jedná se zejména o poskytování půjček na bytové účely, příspěvky na rekreace a stravování, příspěvky na kulturní a sportovní akce, příspěvky na penzijní připojištění, sociální výpomoci a půjčky, využívání rekreačních zařízení apod. Některé benefity vyplývající ze zákona o služebním poměru bezpečnostních sborů občanským zaměstnancům nepřísluší. Jde zejména o nároky na ozdravné pobyty, včetně pobytů v lázeňských zařízeních, výsluhové nároky, delší dovolená apod. V této kapitole bude dále věnována pozornost občanským zaměstnancům. Služební poměr policistů bude podrobně popsán v dalších kapitolách.

Jak již bylo uvedeno, zákoník práce definuje několik možností, jak uzavřít pracovněprávní vztah občanských zaměstnanců. Jedná se o pracovní smlouvu, jmenování nebo volbu, dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce. Jak uvádí Koubek (2015) nejčastější vznik pracovního poměru je uzavřením pracovní smlouvy, a tak tomu je i v praxi u Policie České republiky. Jedná se o dvoustranný vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zcela výjimečně je pracovní poměr sjednán dohodou o pracovní činnosti nebo dohodou o provedení práce.

Požadavky na uchazeče o pracovní poměr občanského zaměstnance se řídí příslušným pracovním řádem krajského ředitelství. Uchazeč prokazuje svou odbornost, praxi a bezúhonnost. Pro některé pozice může být podroben psychologickému vyšetření a pokud bude pracovat s utajovanými informacemi, musí podstoupit bezpečnostní prověrku na příslušný stupeň utajení. U stupně utajení Vyhrazené postačí předložit rejstřík trestů, u vyšších stupňů Důvěrné, Tajné či Přísně tajné, provádí prověrku na základě žádosti Národní bezpečnostní úřad.

S každým zaměstnancem je zpravidla sjednána zkušební doba. Ta nesmí dle zákoníku práce překročit dobu tří měsíců. V průběhu této doby má zaměstnanec i zaměstnavatel možnost zjistit, zda jim pracovní poměr vyhovuje. V průběhu zkušební doby pak může zaměstnanec nebo zaměstnavatel pracovní poměr zrušit bez udání důvodu.

Pracovní poměr může skončit dohodou o rozvázání pracovního poměru, výpovědí, okamžitým zrušením pracovního poměru nebo zrušením pracovního poměru ve zkušební době (Bělina & Pechr, 2017).

Dohoda o rozvázání pracovního poměru popisuje oboustranný právní akt upravený v § 49 zákoníku práce. Dohoda musí být písemná a musí v ní být uveden den, kdy pracovní poměr končí.

Výpověď je jednostranný právní úkon ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele upravený v § 50 zákoníku práce. Jde o nejčastější způsob ukončení pracovního poměru. Rovněž výpověď musí mít písemnou formu. Zaměstnanec může podat výpověď i bez udání důvodu, oproti tomu zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze z důvodů uvedených v § 52 zákoníku práce. Jedná se o důvody organizační, zdravotní, dále o důvody, kdy zaměstnanec nesplňuje předpoklady stanovené právními předpisy nebo nesplňuje-li požadavky zaměstnavatele pro řádný výkon práce a byl k odstranění nedostatků vyzván nebo jsou důvody pro okamžité zrušení pracovního poměru a jedná se o soustavné méně závažné porušování povinností, kdy byl zaměstnanec upozorněn na možnost výpovědi.

Okamžité zrušení pracovního poměru je rovněž jednostranný právní úkon ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele upravený v § 55 a následující zákoníku práce, a to pouze z taxativně uvedených důvodů. Pracovní poměr je ukončen okamžikem doručení druhé straně. Zaměstnanec může okamžitě ukončit pracovní poměr, jestliže ze zdravotních důvodů nemůže dále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel mu neumožnil výkon jiné pro něho vhodné práce, anebo mu zaměstnavatel nevyplatil mzdu nebo plat. Zaměstnavatel může okamžitě ukončit pracovní poměr zejména, jestliže zaměstnanec porušil povinnost

vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem nebo byl pravomocně odsouzen,

Zrušení pracovního poměru ve zkušební době je rovněž jednostranný právní úkon ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele, kdy je pracovní poměr ukončen okamžikem doručení druhé straně.

Pracovní poměr může skončit i na základě objektivních skutečností uvedených v zákoníku práce, a to smrtí zaměstnance, smrtí zaměstnavatele, který je fyzickou osobu a dále uplynutím doby, na kterou byl pracovní poměr sjednán (Zákon č. 262/2006 Sb.):

- smrtí zaměstnance – okamžikem smrti zaměstnance končí pracovní poměr;
- smrtí zaměstnavatele, který je fyzickou osobou – tento druh ukončení pracovního poměru je u Policie České republiky vyloučen, neboť zaměstnavatelem je bezpečnostní sbor;
- uplynutím doby – pracovní poměr uzavřený na dobu určitou končí uplynutím této doby. Před uplynutím této doby je možné pracovní poměr ukončit stejně jako pracovní poměr na dobu neurčitou, tedy dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době (Zákon č. 262/2006 Sb.).

2.3.2 Služební poměr policistů

Jak již bylo zmíněno, policisté jsou ve služebním poměru jako ostatní příslušníci bezpečnostních sborů a jejich služební poměr je upraven zákonem o služebním poměru. Vedle Policie České republiky jsou dalšími bezpečnostními sbory Hasičský záchranný sbor České republiky, Vězeňská služba České republiky, Celní správa České republiky, Generální inspekce bezpečnostních sborů, Úřad pro zahraniční styky a informace a Bezpečnostní informační služba.

Služební poměr přináší příslušníkům řadu výhod, ale i omezení. Policisté mají velmi omezené možnosti podnikání, musí plnit pokyny a rozkazy nadřízených, podléhají kázeňské pravomoci, mohou být převeleni k plnění úkolů do jiného místa služebního působení a musí být apolitici. Policisté mají výsluhové nároky, a to na odchodné již po šesti letech služby a po patnácti letech na výsluhový příspěvek. Výsluhové nároky jsou odměnou za roky strávené u bezpečnostního sboru, za fyzické i psychické opotřebení a za omezení základních práv v době trvání služebního poměru (Tomek, 2023). Policisté mají o týden delší dovolenou než zaměstnanci v pracovním poměru, stabilní služební příjem, náhrady cestovních výdajů

a stravného, bezplatnou služební výstroj, zákonem stanovený kariérní postup, nároky na ozdravné pobyty, včetně pobytů v lázeňských zařízeních, služební volna z různých důvodů, studijní volna apod. (PČR, 2025e).

Druhy služebního poměru jsou dle zákona o služebním poměru služební poměr na dobu určitou a služební poměr na dobu neurčitou. Do služebního poměru na dobu určitou je vždy zařazen policista při prvním přijetí a trvá tři roky. Podmínkou pro zařazení policisty do služebního poměru na dobu neurčitou je úspěšné vykonání služební zkoušky a podle závěru služebního hodnocení musí dosahovat alespoň dobrých výsledků ve výkonu služby. Služební zkouškou jsou prověřeny teoretické a praktické znalosti (Tomek, 2023). Policejní práce by se měla stát celoživotní službou. Doba tří let tak slouží k tomu, aby si nový policista ověřil, zda chce tuto práci vykonávat dlouhodobě a bezpečnostnímu sboru, aby si ověřil, zda je policista tuto práci schopen vykonávat.

Předpoklady k přijetí do služebního poměru uvedeny v § 13 zákona o služebním poměru jsou (Zákon č. 361/2003 Sb.):

- občanství České republiky;
- písemná žádost;
- věk starší 18 let;
- bezúhonnost;
- stupeň vzdělání pro služební místo;
- zdravotní, osobnostní a fyzická způsobilost k výkonu služby;
- svéprávnost;
- oprávněnost seznamovat se s utajovanými informacemi, pokud je tato způsobilost na služebním místě vyžadována;
- není členem politické strany nebo politického hnutí;
- nevykonává jinou výdělečnou činnost.

Podle zákona o služebním poměru je k přijetí do služebního poměru příslušníka Policie České republiky minimální stupeň vzdělání středoškolské zakončené maturitní zkouškou. Bezúhonnost se posuzuje z rejstříku trestů v souladu s vymezenými kritérii uvedenými v § 14

tohoto zákona. Ověřování zdravotní, osobnostní a fyzické způsobilosti k výkonu služby je součástí přijímacího řízení (Porada & Holcr, 2011).

2.3.3 Získávání policistů

Každé krajské ředitelství policie má na personálním odboru zřízeno Oddělení personálního plánování a analýz, které má ve své gesci přípravu prognózy a plánování potřeby pracovních sil. Toto oddělení vypracovává personální plán potřeby získání občanských zaměstnanců a policistů pro obsazení volných míst. Tato kapitola bude zaměřena na získávání policistů do služebního poměru a s tím spojené náborové aktivity.

Téměř každé krajské ředitelství se bohužel potýká s nedostatkem policistů. Jak vyplývá z dat k 1. 1. 2024 poskytnutých od vedení Krajského ředitelství policie Pardubického kraje činil personální podstav 62 policistů. Jako nedostatečné se jeví pokrytí personálních podstavů principem, kdy se uchazeči o práci nabízejí sami nebo na základě osobního doporučení např. od současných policistů nebo občanských zaměstnanců. Z tohoto důvodu je náborovým aktivitám věnována značná pozornost a náborová kampaň krajského ředitelství je součástí celostátní iniciativy s názvem „Práce 158x jinak“ (Obrázek 9).



Obrázek 9: Náborová kampaň „Práce 158x jinak“

Zdroj: (PČR, 2025f)

Cílem kampaně je oslovit nové uchazeče o službu u pořádkové, dopravní a cizinecké policie. Všechny potřebné informace o možnostech uplatnění u Policie České republiky, o základních podmínkách pro přijetí a o průběhu přijímacího řízení jsou zveřejněny na webových stránkách www.policie.cz KŘP Pardubického kraje. Krajské ředitelství policie

Pardubického kraje aktivně využívá k propagaci náborových aktivit i sociální sítě Facebook a Instagram. Aktuální nabídky práce, které zahrnují volné pozice v Pardubickém kraji, jsou k dispozici na všech pobočkách úřadu práce a dále na pracovním portálu Jobs.cz. S úřady práce je navázána součinnost, kdy jejich pracovníci zajišťují předvýběr vhodných zájemců o práci u Policie České republiky. S těmito zájemci je pak organizována hromadná schůzka a jsou jim předány potřebné informace. Krajské ředitelství dále využívá náborové spoty ke kampani „Práce 158x jinak“, které vysílá na sportovních, kulturních a společenských akcích, kde oslovuje širokou veřejnost a prezentuje možnosti kariéry u policie. Náborové spoty jsou promítány i na velkoplošných obrazovkách ve veřejných prostorách. Využívány jsou náborové letáky, které jsou vyvěšeny na viditelných místech ve vstupních prostorách všech policejních útvarů, ale i na jiných úřadech a institucích. Inzeráty jsou pravidelně zveřejňovány v regionálních tištěných novinách.

Náborové aktivity koordinuje speciální tým zřízený v rámci personálního oddělení krajského ředitelství, do kterého byli zahrnuti personální pracovníci, policisté z odboru tisku a prevence a dále policisté z odboru služební přípravy. Na náboru se aktivně podílí i vedoucí pracovníci jednotlivých územních odborů, obvodních oddělení a dopravních inspektorátů. Pro náborový tým byl pořízen dodávkový automobil s polepem kampaně a potřebným vybavením. Tým vykonává náborovou činnost na různých prezentačních akcích Policie České republiky, a dále na veřejných akcích organizovaných městy, obcemi a dalšími subjekty. Dále se zaměřuje na spolupráci se vzdělávacími institucemi, zejména po středních školách, kde organizuje zvláštní workshopy tzv. „Fyzické testy na(ne)čisto“. Účastníci tohoto workshopu si mohou ověřit svoji fyzickou kondici a dozvědět se něco o policejní práci přímo od policistů pořádkové, dopravní a cizinecké policie. K nahlédnutí je i policejní technika a jsou poskytnuty potřebné informace o průběhu přijímacího řízení. Prakticky je možnost vyzkoušet si jednu část přijímacího řízení, a to fyzické testy. Úspěšní účastníci získají osvědčení, které je platné 1 a půl roku a bude uznáno při případném přijímacím řízení do služebního poměru policisty (PČR, 2025g).

Jako významný motivační prvek k získávání uchazečů o práci u Policie České republiky byl do zákona o služebním poměru implementován v § 135a tzv. náborový příspěvek. Ten lze přiznat v rozsahu 30 000 Kč až 150 000 Kč. O jeho výši pro konkrétní krajské ředitelství rozhoduje policejní prezident služebním předpisem, a to zejména na základě personální situace v jednotlivých krajích. Podle informace poskytnuté od vedení Krajského ředitelství policie Pardubického kraje, je pro Pardubický kraj stanoven náborový příspěvek ve výši 75 000 Kč.

Policista, kterému byl přiznán náborový příspěvek, je povinen setrvat ve služebním poměru po dobu 6 let. Dalším významným motivačním prvkem je stabilní služební příjem, který je upraven v § 113 zákona o služebním poměru a jeho složky tvoří (Zákon č. 361/2003 Sb.):

- základní tarif;
- příplatek za vedení;
- příplatek za službu v zahraničí;
- zvláštní příplatek;
- příplatek za službu ve svátek;
- osobní příplatek;
- odměna;
- služební příjem za službu přesčas;
- stabilizační příplatek.

Služební příjem by měl policistu motivovat ke kvalitním výkonům a ke kariéernímu postupu. Vyšší služební hodnosti jsou spojeny s vyšším služebním příjmem. Základní tarif je složkou služebního příjmu, která je určena stupnicí základních tarifů nařízením vlády pro příslušný kalendářní rok. Pro rok 2025 se jedná o Nařízení vlády č. 442/2024 Sb., kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů (Nařízení vlády č. 442/2024 Sb.).

2.3.4 Přijímání policistů

Jak již bylo uvedeno výše v personální teorii, předchází výběru zaměstnanců tzv. předvýběr (Šikýř, 2016). Je tomu i u výběru uchazečů o práci u Policie České republiky. Ne každý občan České republiky může vstoupit do řad Policie České republiky, kdy předpoklady k přijetí do služebního poměru byly popsány v kapitole 2.3.2. V rámci předvýběru jsou hodnoceny předložené dokumenty a pokud na základě těchto dokumentů uchazeč nesplňuje některé kritérium (např. nedostatečný stupeň vzdělání apod.) je vyhodnocen jako nevyhovující a je odmítnut zdvořilostním dopisem.

Vzhledem k dlouhodobým personálním podstavům u Policie České republiky se v rámci výběru policistů prakticky neporovnávají vhodní uchazeči mezi sebou, ale pokud je uchazeč vyhodnocen jako vhodný a úspěšně absolvoval přijímací řízení, je každý přijat do služebního

poměru. Jak uvádí Kociánová (2012), metody výběru se mohou lišit podle typu organizace a u některých organizací se některé nemohou uplatnit. Policie České republiky není výrobním podnikem, ale bezpečnostním sborem se spoustou specifík. V rámci předvýběru a samotného výběru se hodnotí životopis a zejména se uplatňují testovací metody. Na závěr se využívá zkoumání referencí na příslušném obecním úřadu místa bydliště, šetřením pověsti v okolí místa bydliště, případně v předchozím zaměstnání.

Samotné přijímací řízení je poměrně dlouhodobým procesem, který trvá obvykle 3 měsíce. Zahájení přijímacího řízení předchází informační schůzka s uchazečem, na které mu jsou sděleny základní informace o možnostech uplatnění u Policie České republiky, o poskytovaných benefitech, o možném kariérním postupu, o průběhu přijímacího řízení a v případě jeho zájmu o přijetí, je vyzván k doložení požadovaných dokumentů, a to občanského průkazu, písemné žádosti o přijetí do služebního poměru, dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání a životopisu. Předložení těchto dokumentů je podmínkou pro zahájení přijímacího řízení.

Průběh přijímacího řízení probíhá v několika krocích:

Posuzování bezúhonnosti – kritéria bezúhonnosti jsou uvedena v § 14 zákona o služebním poměru. Bezúhonnost se posuzuje primárně opisem z rejstříku trestů, kdy tento si vyžaduje samotná Policie České republiky. Ta je oprávněna i k tomu, aby využívala vlastní evidence a evidence Ministerstva vnitra (např. rejstřík přestupků). V případě jednání, které je v rozporu s požadavky kladenými na policistu, je konečné rozhodnutí na služebním funkcionáři, což je v rámci krajského ředitelství krajský ředitel. Při posuzování bezúhonnosti se neposuzuje jen případná trestná činnost, ale i závažné delikty přestupkového charakteru, závislost na alkoholu či jiných psychotropních látkách nebo činnostech (např. gamblerství apod.).

Osobnostní způsobilost – se prověřuje psychologickým vyšetřením a je upravena vyhláškou č. 487/2004 Sb., o osobnostní způsobilosti, která je předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru. Podle této vyhlášky splňuje občan osobnostní charakteristiky, které jsou předpokladem pro výkon služby v bezpečnostním sboru, pokud je intelektově v pásmu průměru nebo vyšším, emočně stabilní, psychosociálně vyzrálý, odolný vůči zátěži, s žádoucí motivací, postoji a hodnotami, bez nedostatečnosti v oblasti volných procesů, bez nedostatečnosti v oblasti poznávacích procesů, bez nedostatečnosti v oblasti autoregulace, bez znaků nežádoucí agresivity a bez psychopatologické symptomatiky. Psycholog používá při zjišťování osobnostní

způsobilosti metodu pozorování, rozhovoru, anamnestického vyšetření, analýzy objektivních údajů a psychologické testové metody. Průběh psychologických testů není veřejně známý a nebylo by to ani žádoucí (Psychoweb, 2025).

Psychologické vyšetření má dvě části – osobnostní a výkonovou (pozornost, paměť, intelekt, reakční doba). Vyšetření trvá cca 8 hodin a provádí ho psychologické pracoviště krajského ředitelství. V počátku dostane uchazeč na psychologickém pracovišti k vyplnění osobnostní dotazníky, dále je podroben výkonovým testům a následuje řízený rozhovor s psychologem. V závěru dne se pak uchazeči dozví, kdo splnil či nesplnil kritéria nutná pro přijetí do služebního poměru, tedy zda je nebo není osobnostně způsobilý pro výkon služby v bezpečnostním sboru. V případě, že uchazeč kritéria nesplnil, může další psychologické vyšetření podstoupit nejdříve za dva roky. Jak uvádí policejní funkcionáři a psychologové, zjišťování osobnostní způsobilosti je největším zádrhelem zájemců o práci u Policie České republiky. Více než polovina uchazečů neprojde psychologickými testy (Trdla, 2020).

Řada uchazečů nesplní výkonové testy, které jsou zaměřeny na intelekt, paměť a pozornost. Inteligence, tedy mentální výkony člověka jsou měřeny pomocí testů inteligence a je vyjadřována tzv. inteligenčním kvocientem „IQ“ (Nakonečný, 1995). Inteligenční kvocient musí být v průměrném nebo vyšším pásmu. Často uchazeči nesplní další kritéria jako odolnost v zátěži, emoční stabilitu či nedostatečné sebeovládání.

Fyzická způsobilost se prokazuje testy tělesné zdatnosti, jejichž cílem je posoudit úroveň rozvoje pohybových schopností a dovedností. Uchazeč je posuzován před komisí. Jedná se o čtyři povinné disciplíny, a to člunkový běh 4 x 10 metrů, klik vzpor ležmo, běh na 1000 metrů a celomotorický test. Pro splnění kritérií je nutné, aby uchazeč z každé disciplíny získal minimálně 4 body a v celkovém součtu minimálně 36 bodů. Výsledek hodnocení je „splnil“ nebo „nesplnil“ podmínky fyzické způsobilosti k přijetí (PČR, 2025g).

Zdravotní způsobilost je posuzována služebním lékařem a je upravena vyhláškou č. 226/2019 Sb. o zdravotní způsobilosti ke službě v bezpečnostních sborech. Uvedená vyhláška uvádí, že vstupní prohlídka se provádí u občana před přijetím do služebního poměru. Jedná se o komplexní vyšetření. K vyšetření uchazeč předkládá výpis ze zdravotní dokumentace od praktického lékaře a je povinen strpět odebrání vzorků moči a krve na zjištění přítomnosti omamných a psychotropních látek. Výsledkem vyšetření je posudek o zdravotní způsobilosti či nezpůsobilosti pro výkon policejní služby (Vyhláška č. 226/2019 Sb.).

Přijetí uchazeče do služebního poměru

Pokud uchazeč není v přijímacím řízení úspěšný, je krajským ředitelem informován zdvořilostním dopisem o nepřijetí do služebního poměru. V případě úspěchu v přijímacím řízení je přijat do služebního poměru příslušníka Policie České republiky, je ustanoven na služební místo a skládá služební slib, který je uveden v § 17 zákona o služebním poměru a zní: „Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu služby budu nestranný a budu důsledně dodržovat právní a služební předpisy, plnit rozkazy svých nadřízených a nikdy nezneužiji svého služebního postavení. Budu se vždy a všude chovat tak, abych svým jednáním neohrozil dobrou pověst bezpečnostního sboru. Služební povinnosti budu plnit řádně a svědomitě a nebudu váhat při ochraně zájmů České republiky nasadit i vlastní život.“ (Zákon č. 361/2003 Sb.). Samotný proces přijetí uchazeče do služebního poměru je v pravomoci krajského ředitele. Krajský ředitel policie Pardubického kraje se všemi nově přijatými policisty provádí vstupní pohovor, po kterém jsou uvedeni na příslušný útvar, na který byli zařazeni. Na tomto útvaru vykonávají nově zařazení policisté činnosti pouze za dozoru zkušených policistů, jelikož každý nováček musí absolvovat základní odbornou přípravu. Základní odborná příprava následuje po přijetí do služebního poměru a trvá rok. Výuka probíhá ve střední policejní škole a je zaměřena na základy trestního, přestupkového a správního práva, pořádkovou a dopravní službu, kriminalistiku, zvyšování tělesné zdatnosti, nácvik sebeobrany, střeleckou přípravu, řízení služebních vozidel, zdravotní přípravu, administrativu a informační technologie. Základní odborná příprava je ukončena závěrečnou zkouškou.

2.3.5 Kariérní postup

Jak již bylo uvedeno policista při prvním přijetí do služebního poměru je zařazen do služebního poměru na dobu určitou tří let. V souladu s ustanovením § 11a zákona o služebním poměru je mu stanovena zkušební doba v délce 6 měsíců. Podmínkou pro zařazení policisty po třech letech služby do služebního poměru na dobu neurčitou je úspěšné vykonání služební zkoušky a podle závěru služebního hodnocení musí dosahovat alespoň dobrých výsledků ve výkonu služby (Tomek, 2023). Zde vzniká podle sdělení služebních funkcionářů problém se zkušební dobou 6 měsíců, neboť policista, který je ustanoven na služební místo na některý ze základních útvarů, je vzápětí převelen do základní odborné přípravy, která trvá jeden rok. Převelení je závislé na nástupních termínech stanovených středními policejními školami. Tato skutečnost znamená, že nadřízení nového policisty nemají v praxi téměř možnost sledovat jeho činnost, chování a přístup k plnění služebních povinností, nemají tedy možnost jeho následného hodnocení a řešení případných nedostatků v rámci zkušební doby. Toto hodnocení je většinou

na resortním školství. Druhým mezníkem kariéry začínajícího policisty je jeho zařazení po třech letech služby do služebního poměru na dobu neurčitou. Zde kromě úspěšného vykonání služební zkoušky, policista podle závěru služebního hodnocení musí dosahovat alespoň dobrých výsledků ve výkonu služby. Zde už mají nadřazení manažerský nástroj ve formě služebního hodnocení. Pokud tedy policista není hodnocen alespoň se závěrem dosahuje dobrých výsledků ve výkonu služby, skončí mu služební poměr uplynutím doby určité.

Základem kariérního postupu policistů je systém služebních hodností uvedených v ustanovení § 7 zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů viz Tabulka 1.

Tarifní třída	Služební hodnost	Hodnostní označení	Minimální stupeň vzdělání	Doba trvání služebního poměru
1.	referent	rotný	střední nebo střední s výučním listem	-
2.	vrchní referent	strážmistr	střední s maturitní zkouškou	-
3.	asistent	nadstrážmistr	střední s maturitní zkouškou	-
4.	vrchní asistent	podpraporčík	střední s maturitní zkouškou	2 roky
5.	inspektor	praporčík/nadpraporčík	střední s maturitní zkouškou	3 roky
6.	vrchní inspektor	nadpraporčík/podporučík	střední s maturitní zkouškou/vyšší odborné	5 let
7.	komisař	poručík/nadporučík	vyšší odborné nebo vysokoškolské v bakalářském studijním programu	6 let
8.	vrchní komisař	kapitán/major	vysokoškolské v bakalářském studijním programu	7 let
9.	rada	podplukovník/plukovník	vysokoškolské v magisterském studijním programu	9 let
10.	vrchní rada	plukovník	vysokoškolské v magisterském studijním programu	10 let
11.	vrchní státní rada	plukovník	vysokoškolské v magisterském studijním programu	12 let

Tabulka 1: Služební hodnosti Policie České republiky

Zdroj: (Zákon č. 361/2003 Sb.), vlastní zpracování

Ke každé služební hodnosti je přiřazeno hodnostní označení, minimální požadovaný stupeň vzdělání, minimální doba trvání služebního poměru a tarifní třída. Je na každém příslušníkovi, jak bude ovlivňovat svůj kariérní postup svým příkladným plněním služebních povinností, vzděláním apod. Z Tabulky 1 vyplývá, že požadovaný stupeň vzdělání je od středního bez maturity až po vysokoškolské v magisterském studijním programu. Služební hodnost referent se u Policie České republiky téměř nevyskytuje, protože pro stanovenou služební náplň na tomto místě není v praxi uplatnění. Je to služební hodnost, kterou lze uplatnit

spíše u jiných bezpečnostních sborů. Z tohoto důvodu je pro přijetí do služebního poměru příslušníka Policie České republiky stanoven minimální stupeň vzdělání střední s maturitní zkouškou a policisté jsou po přijetí zařazeni do služební hodnosti vrchní referent s hodnostním označením strážmistr. Pro každou služební hodnost je stanovena tarifní třída, ke které je určen základní tarif, a to pro rok 2025 podle Nařízení vlády č. 442/2024 Sb., kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů. S účinností od 1. 1. 2025 nástupní plat 1. tarifní třídy činí 24 800,-. Další základní výše platu se odvíjí od vzdělání a počtu odpracovaných let. (Nařízení vlády č. 442/2024 Sb.).

Obsazování volných míst upravuje § 20 zákona o služebním poměru. Policisté mají možnost v rámci kariérního postupu přecházet na volná služební místa do služební hodnosti inspektor (pozn. 5. tarifní třídy) na základě žádosti o převedení, se souhlasem přímého nadřízeného. Na nové služební místo pak policistu ustanovuje rozhodnutím krajský ředitel. Policisté mohou takto postupovat po služebních hodnostech s podmínkou, že musí splňovat pro následující služební místo stanovenou dobu trvání služebního poměru. Od služební hodnosti vrchní inspektor (pozn. 6. tarifní třídy) až do služební hodnosti vrchní státní rada (pozn. 11. tarifní třídy) jsou na tato volná služební místa vypisována výběrová řízení v souladu s ustanovením § 22 zákona o služebním poměru. Do výběrového řízení se může přihlásit policista, který má služební hodnost o jeden stupeň nižší, než je služební hodnost požadovaná pro volné služební místo, musí splňovat předepsaný stupeň vzdělání, dobu trvání služebního poměru a podle závěru služebního hodnocení musí dosahovat alespoň velmi dobrých výsledků ve výkonu služby. Podle informací z personálního odboru krajského ředitelství vyplývá, že pro výběrová řízení na obsazení služebních míst od služební hodnosti rada a vyšší (9. tarifní třídy a výše) je povinné psychologické vyšetření a hodnocení uchazečů metodou Assessment centre. Pro každé výběrové řízení je ustanovena komise, která se skládá ze tří až čtyřech členů. Do výběrové komise jsou nominováni vedoucí příslušníci, odborníci potřebné specializace, ale i pracovníci personálního odboru, psychologického pracoviště apod. Stejně jako pro občanské zaměstnance, platí i pro policisty podmínka, že pokud budou na novém služebním místě pracovat s utajovanými informacemi, musí podstoupit bezpečnostní prověrku na příslušný stupeň utajení.

V rámci kariérního postupu bylo již několikrát zmíněno služební hodnocení. Služební hodnocení upravuje § 203 zákona o služebním poměru. Jeho účelem je posouzení odbornosti, kvality plnění služebních povinností a úrovně teoretických znalostí včetně jejich aplikace při výkonu služby. Jsou v něm stanoveny i úkoly pro další odborný rozvoj policisty. V závěru

služebního hodnocení je uvedeno, zda policista dosahuje vynikajících výsledků, velmi dobrých výsledků, dobrých výsledků, dobrých výsledků s výhradami, nebo neuspokojivých výsledků. Služební hodnocení se u policistů na dobu určitou provádí jednou ročně a před konáním služební zkoušky. U policistů na dobu neurčitou pak jednou za tři roky nebo na základě žádosti policisty. V praxi policisté většinou žádají o vypracování služebního hodnocení, pokud se přihlašují do výběrového řízení na obsazení volného služebního místa. Služební hodnocení policisty zpracovává vedoucí příslušník a vychází z průběžných každoročních hodnocení. Jelikož policisté podléhají kázeňské pravomoci, přihlíží v daném období vedoucí příslušník kromě posouzení shora uvedených kritérií hodnocení, i k uděleným kázeňským odměnám (písemná pochvala, peněžitý nebo věcný dar, udělení služební medaile) či kázeňským trestům (písemné napomenutí, snížení základního tarifu až o 25 % na dobu nejvýše 3 měsíců, odnětí služební medaile, odnětí služební hodnosti, pokuta, propadnutí věci, zákaz činnosti).

V zákoně o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů je kariérní postup policistů podrobně rozpracován, protože policejní práce by se měla policistům stát celoživotní službou a měli by být motivováni k postupným krokům ve svém profesním životě.

2.3.6 Ukončení služebního poměru

Způsoby skončení služebního poměru upravuje zákon o služebním poměru v ustanovení § 41 a následující. Služební poměr policisty skončí (Zákon č. 361/2003 Sb.):

- zrušením ve zkušební době;
- uplynutím doby určité;
- propuštěním;
- úmrtím nebo prohlášením za mrtvého;
- dnem 31. prosince kalendářního roku, v němž policista dovršil 65 let.

Zrušením ve zkušební době – lze ukončit služební poměr ze strany policisty nebo Policie České republiky, a to i bez udání důvodu. Jak již bylo uvedeno, zkušební doba trvá šest měsíců. Služební poměr končí uplynutím pěti kalendářních dnů ode dne doručení rozhodnutí služebního funkcionáře nebo písemnosti policisty, nejpozději však uplynutím zkušební doby.

Uplynutím doby určité – doba určitá trvá 3 roky a přechází na dobu neurčitou úspěšným složením služební zkoušky. Pokud ji policista úspěšně neabsolvoval, služebním

poměr končí uplynutím doby určité. Služební funkcionář může dobu určitou prodloužit např. z důvodu, že se policista na vykonání služební zkoušky nemohl dostat.

Propuštěním – končí služební poměr z taxativně stanovených důvodů uvedených v § 42 zákona o služebním poměru. Jedná se o jednostranný právní úkon a o propuštění rozhoduje služební funkcionář, kterým je v rámci krajského ředitelství jeho ředitel. Důvody propuštění jsou:

- pravomocné odsouzení pro úmyslný trestný čin – pokud policista spáchá úmyslný trestný čin, je zde důvod pro obligatorní propuštění bez dalších podmínek;
- pravomocné odsouzení pro nedbalostní trestný čin a jednání, kterým byl spáchán, je v rozporu s požadavky kladenými na policistu. Jak uvádí Tomek (2023), jde o jednání, které se neslučuje s postavením příslušníka Policie České republiky. V praxi se může jednat např. o nedbalostní ublížení na zdraví při dopravní nehodě spojené s předchozím požití alkoholu řidičem (pozn. policistou) před jízdou;
- v řízení o úmyslném trestném činu bylo pravomocné rozhodnutí o podmíněném zastavení trestního stíhání, schválení narovnání nebo rozhodnutí o podmíněném odložení návrhu na potrestání a jednání, kterým byl spáchán, je v rozporu s požadavky kladenými na policistu. V tomto případě se jedná o klasické odklony v trestním řízení, kdy policista není odsouzen, ale i tak je ze spáchání trestného činu pravomocně uznán vinným;
- porušení služební slibu tím, že se policista dopustil zavrženíhodného jednání, které má znaky trestného činu a je způsobilé ohrozit dobrou pověst Policie České republiky. Jedná se o případy, kdy služební funkcionář nebude čekat s propuštěním, až na pravomocný rozsudek soudu, ale bude jednat ihned. Např. když je policista podezřelý ze spáchání vraždy, kterou spáchal před svědky, je vysoká pravděpodobnost jeho odsouzení, jsou tak splněny kumulativně všechny podmínky tohoto propuštění a služební funkcionář policistu propustí;
- uložení kázeňského trestu odnětí služební hodnotnosti – jedná se o nejpřísnější trest, který lze policistovi uložit v kázeňském řízení, protože následkem jeho uložení vzniká služebnímu funkcionářovi povinnost obligatorního propuštění příslušníka. Zákon o služebním poměru v ustanovení § 186 zákona o služebním poměru uvádí, že kázeňský trest odnětí služební hodnotnosti se ukládá za:

- kázeňský přestupek se zvláště škodlivým následkem;
 - kázeňský přestupek spočívající v závažném porušení povinností nebo omezení v § 48 (pozn. zákaz podnikání);
 - za opakované spáchání kázeňského přestupku se škodlivým následkem, jestliže předcházející uložení kázeňských trestů nevedlo v období 3 let k obnovení služební kázně policisty;
 - za jednání, které má znaky přestupku a je v rozporu s požadavky kladenými na příslušníka;
 - za opakované dosahování neuspokojivých výsledků ve výkonu služby uvedené v závěru služebního hodnocení.
- porušení omezení stanovená v § 47 - jedná se o případy, kdy se policista stane např. členem politické strany nebo politického hnutí;
 - pozbytí státního občanství České republiky – jedná se o předpoklad přijetí do služebního poměru a setrvání v něm;
 - dlouhodobé pozbytí zdravotní způsobilosti, pozbytí osobnostní způsobilosti nebo odnětí osvědčení o tělesné zdatnosti. Jedná se o obligatorní důvody pro propuštění policisty. U pozbytí zdravotní způsobilosti musí služební funkcionář zkoumat, zda se zdravotním omezením nemůže policista vykonávat činnost na jiném služebním místě;
 - omezení svéprávnosti policisty;
 - žádost policisty o propuštění – i v tomto případě se jedná o obligatorní důvod propuštění. Služebnímu funkcionáři nepřísluší žádosti policisty nevyhovět, ale v rámci stabilizace personálu, může provést stabilizační pohovor s cílem zjistit důvody žádosti policisty a přesvědčit policistu, aby případně setrval ve služebním poměru.

Zákon o služebním poměru uvádí v následujících ustanoveních další důvody propuštění, ale pro tuto diplomovou práci jim nebude věnována pozornost.

Úmrtím nebo prohlášením za mrtvého – dnem, kdy došlo ke smrti policisty, nebo soud ve svém rozsudku policistu prohlásil za mrtvého, končí služební poměr.

Dnem 31. prosince kalendářního roku, v němž policista dovrší 65 let – v zákoně o služebním poměru je stanovena věková hranice 65 let pro ukončení služebního poměru policisty. Tato věková hranice je nepřekonatelná.

3 ANALÝZA PERSONÁLNÍHO MANAGEMENTU

V teoretické části diplomové práce byly vysvětleny základní pojmy personálního managementu, následně byla představena vybraná organizace Krajské ředitelství policie Pardubického kraje a provedena analýza personálních činností v této organizaci.

Empirická část navazuje na vymezenou problematiku. Cílem diplomové práce je navrhnout doporučení pro manažerskou praxi ve vybrané organizaci na základě zhodnocení personálního managementu s důrazem na získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. Vedení Krajského ředitelství policie Pardubického kraje umožnilo provedení výzkumného šetření mezi podřízenými policisty a na personálním odboru. První šetření je kvantitativní za použití dotazníku a je provedeno mezi policisty krajského ředitelství. Druhé šetření je kvalitativní a spočívá v řízeném rozhovoru s personálními pracovníky.

3.1 Dotazníkové šetření

Cíle výzkumného šetření

Cílem provedeného dotazníkového šetření je zjistit u policistů krajského ředitelství jejich spokojenost se současným zařazením, s prací u Policie České republiky a s výší služebního příjmu. Dále zjistit jejich motivaci pro vstup do služebního poměru, jaké informace dostali v průběhu přijímacího řízení apod. V závislosti na pohlaví, věku a doby služby zjistit dílčí aspekty, u kterých se liší odpovědi jednotlivých kategorií.

Charakteristika základního souboru

Pro základní soubor bylo po dohodě s vedením krajského ředitelství vybráno ze všech útvarů krajského ředitelství celkem 80 policistů ve služebním poměru, kterým byl předán dotazník. Byl tedy proveden záměrný výběr, a to z důvodu, aby se výzkumného šetření zúčastnili policisté z pořádkové služby, dopravní služby, cizinecké služby, služby kriminální policie a vyšetřování, služby pro zbraně a bezpečnostní materiál, odboru kontrolního a odboru tisku a prevence. Na občanské zaměstnance výzkumné šetření zaměřeno nebylo.

Použitá metoda

Jako vstupní metoda byl použit listinný dotazník. Vypracovaný dotazník je založen na nepřímém dotazování respondentů s použitím jak předem formulovaných otázek, tak i možností vyjádřit svůj názor vlastními slovy viz Příloha 1. Jedná se o nejrozšířenější metodu výzkumu. Byla použita anonymní forma dotazníku, aby se zúčastnění policisté necítili svými odpověďmi

ohrožení. Výhodou dotazníkového šetření je možnost získat množství materiálu v relativně krátkém čase. Nevýhodou je, že pokud respondent některou otázku špatně pochopí, nelze již nic doplnit nebo zpřesnit. Žádoucí je, aby každý dotazník splňoval kritéria validity (platnosti, pravdivosti) a reliability (spolehlivosti) (Bártlová, Sadílek, & Tóthová, 2009).

Organizace výzkumného šetření

Distribuce a sběr dotazníků probíhal v průběhu měsíců února a března roku 2025. Celkem 80 dotazníků bylo předáno v listinné podobě cestou vedení krajského ředitelství vedoucím jednotlivých útvarů a ti je předali konkrétním respondentům (pozn. policistům). V úvodu dotazníku je zdvořilostní oslovení respondenta k jeho vyplnění a vysvětleno, k čemu bude dotazník sloužit. Vyplnění dotazníku předpokládalo dobu cca 5 až 10 minut.

Z 80 předaných dotazníků se vrátilo 63. Kontrolou sběru dat bylo zjištěno, že všechny dotazníky jsou kompletně vyplněné, a tak byly všechny zahrnuty do statistického zpracování. Návratnost tedy činila 78,75 %.

Vzorec pro reprezentativnost vzorku:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$
$$n_0 = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

Pro zajištění reprezentativnosti vzorku byla zvažována optimální velikost výběrového souboru vzhledem k celkové populaci zaměstnanců firmy ($N = 1394$). Pomocí standardního statistického vzorce pro výpočet velikosti vzorku a při zvolené hladině spolehlivosti 95 % (Z), chybě 10 % (e) a maximální nejistotě ($p = 0,5$) vychází potřebná velikost vzorku na přibližně 90 respondentů. Vzhledem k tomu, že se nejedná o reprezentativní velikost vzorku, výsledky nelze považovat za zobecnitelné (SURVEYMONKEY, 2025).

Výsledky jednotlivých otázek jsou následně popsány a dále zobrazeny v tabulkách a grafech.

3.1.1 Výsledky a interpretace dat

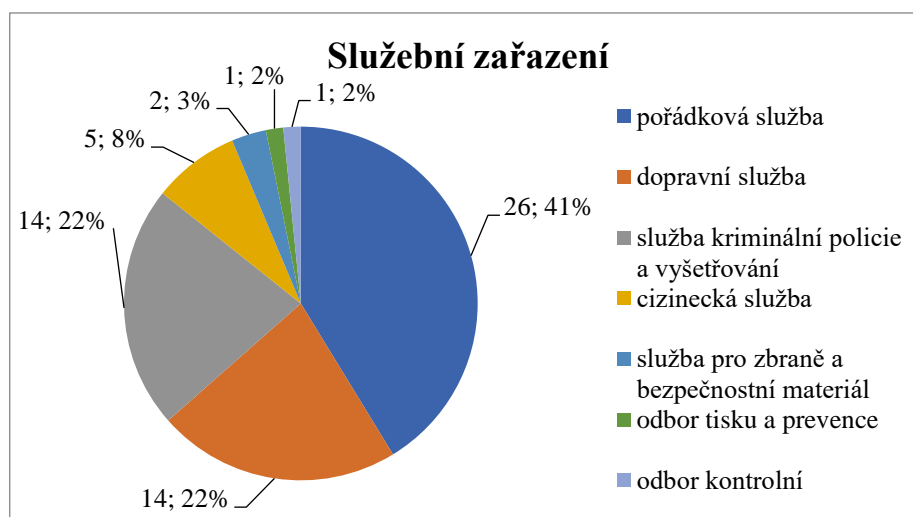
Vypracovaný dotazník předaný respondentům obsahuje celkem 17 otázek. V první části dotazníku, byli respondenti tázáni, u jaké služby jsou služebně zařazeni. V další části byly zjišťovány informace k současné pracovní pozici. Dále byli respondenti dotazováni na motivaci

vstoupit do řad Policie České republiky a na průběh přijímacího řízení. Další část byla zaměřena na spokojenost s prací u Policie České republiky, s výší služebního příjmu a se vztahy s nadřízenými a kolegy. Prostor byl také dán pro oblasti ke zlepšení ve službě a v organizační struktuře. Na závěr bylo zvoleno několik demografických otázek. Některé otázky mají nabídku odpovědí, kdy poslední položka nabízí respondentovi možnost uvedení dalšího aspektu. Některé otázky mají možnost výběru odpovědi ze škály „velmi spokojen/a, spíše spokojen/a, spíše nespokojen/a, velmi nespokojen/anebo rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne“. Některé otázky nabízejí možnost volného vyjádření odpovědi.

Otázka č. 1: U jaké služby jste v současné době zařazen?

První otázka zjišťuje současné služební zařazení respondenta. V odpovědích byly definovány nejčastější základní služby policie s možností uvedení dalšího specializované zařazení.

Z Obrázku 10 je zřejmé, že nejvíce respondentů bylo z pořádkové služby a to 26, 14 z dopravní služby, 14 ze služby kriminální policie a vyšetřování a 5 ze služby cizinecké. Dotazník vyplnili dále 2 policisté ze služby pro zbraně a bezpečnostní materiál, 1 z odboru kontrolního a 1 z odboru tisku a prevence.



Obrázek 10: Služební zařazení

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Co Vás v rámci Vaší současné pozice nejvíce naplňuje?

Tato otázka dává otevřenou možnost vlastní odpovědi. Jedná se o zjištění spokojenosti se současným služebním zařazením. Celkem 7 respondentů uvedlo, že se jedná o dobrý kolektiv, 6 respondentů pak vnímá, že je nejvíce naplňuje vyšetřování trestných činů. Dále

5 respondentů uvedlo, že se jedná o práci s lidmi a 4 naplňuje pomoc lidem. Rovněž 4 respondenti uvedli, že se jedná o řešení dopravy. Celkem 3 respondenti uvedli, že je naplňuje vedení podřízených, což svědčí o tom, že se jedná o managery na vedoucích pozicích. Další odpovědi jsou různorodé a většinou asi závislé na tom, na jakých místech a u jakých služeb jsou respondenti služebně zařazeni viz Tabulka 2.

Co Vás v rámci současné pozice nejvíce naplňuje?	
dobrý kolektiv	7
vyšetřování trestných činů	6
práce s lidmi	5
pomoc lidem	4
řešení dopravy	4
činnost v pořádkové jednotce	3
vedení podřízených	3
bezpečnostní akce na fotbale a hokeji	2
cizinecká problematika	2
práce v kolektivu	2
trestní a přestupkové řízení	2
vyšetřování dopravních nehod	2
pracovní náplň	2
dohled nad veřejným pořádkem	1
evidence zbraní	1
IT specializace	1
když chytну pachatele	1
práce kriminalisty	1
práce na spisech	1
práce pro občany	1
práce přesčas	1
práce v terénu	1
realizace případů	1
různorodost práce	1
skvělí kolegové	1
smysl pro spravedlnost	1
styk s médii	1
system hodnocení	1
zajišťování stop na místě činu	1
nevím	2
nic	1

Tabulka 2: Co Vás v rámci Vaší současné pozice nejvíce naplňuje?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Co se Vám v rámci Vaší současné pozice nejvíce nelíbí?

Rovněž třetí otázka dává otevřenou možnost vlastní odpovědi. Jedná se o faktor, co se respondentům na současné pozici nejvíce nelíbí. Zde je více shod v odpovědích než v předešlé otázce. Celkem 12 respondentů uvedlo, že je to zbytečná administrativa. 10 respondentů uvedlo nízký služební příjem a 8 trápí personální podstav. 5 respondentů by uvítalo více benefitů, 4 jako negativní vnímají práci přesčas, 3 špatné vybavení a po 2 respondentech uvedlo, že se jedná o noční služby a chování některých policistů. Další odpovědi jsou vnímáním vždy jednoho respondenta a opět jsou různorodé viz Tabulka 3.

Co se Vám v rámci Vaší současné pozice nejvíce nelíbí?	
zbytečná administrativa	12
nízký služební příjem	10
personální podstav	8
málo benefitů	5
práce přesčas	4
špatné vybavení	3
noční služby	2
chování některých policistů	2
čárkový systém	1
málo profesních školení	1
nadřízená je žena	1
nedodržování pravidel v dopravě	1
někteří občané nemají autoritu k uniformám	1
opakované podmíněné tresty pachatelům	1
přístup začínajících personalistů	1
služby 24 hod	1
systém výběrového řízení	1
vedení PČR	1
zvýšená kontrola ze strany vedení	1
nevím	5
nic	1

Tabulka 3: Co se Vám v rámci Vaší současné pozice nejvíce nelíbí?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jaký hlavní faktor ovlivnil Vaše rozhodnutí vstoupit do služebního poměru u PČR? (je možné zvolit více odpovědí současně).

Tato otázka souvisí s motivací, která vedla uchazeče k rozhodnutí vstoupit do služebního poměru u Policie České republiky. Odpovědi byly předem definované s možností, aby respondent uvedl svůj další aspekt. Respondenti mohli zvolit více odpovědí současně. Výsledky mohou pomoci personalistům, na co by měly být zaměřeny náborové kampaně. Z Tabulka 4 vyplývá, že nejvíce respondentů, celkem 37, uvedlo jako hlavní faktor potřebu

pomáhat občanům. 31 pak stabilní služební příjem. 17 prestiž a společenské uznání a 14 náborový příspěvek. 12 respondentů uvedlo, že hlavním faktorem bylo navázání na rodinnou tradici, kdy rodinní příslušníci pracovali nebo pracují u Policie ČR. 9 respondentů uvedlo, že se jednalo o výsluhové náležitosti. Jeden z respondentů uvedl, že se jednalo o vztah ke zbraním a dopadení pachatele.

Jaký hlavní faktor ovlivnil Vaše rozhodnutí vstoupit k PČR?	
potřeba pomáhat občanům	37
stabilní služební příjem	31
prestiž a společenské uznání	17
náborový příspěvek	14
navázání na rodinnou tradici (moji rodinní příslušníci pracovali nebo pracují u PČR)	12
výsluhové náležitosti	9
vztah ke zbraním	1
jiné – dopadení pachatele	1

Tabulka 4: Jaký hlavní faktor ovlivnil Vaše rozhodnutí vstoupit k PČR?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Čeho si v rámci své současné pracovní pozice nejvíce ceníte? (je možné zvolit více odpovědí současně).

Otázka č. 5 měla za cíl zjistit, čeho si respondenti nejvíce cení na své současné pracovní pozici. Odpovědi byly jako u předchozí otázky předem definované s možností, aby respondent uvedl svůj další aspekt. Žádný z respondentů jiný aspekt neuvedl. Respondenti opět mohli zvolit více odpovědí současně. Z tabulky č. 5 vyplývá, že nejvíce si respondenti cení atraktivní náplň práce (celkem 38) a dále práce v týmu a kolektivu (celkem 36). 24 respondentů uvedlo, že to jsou poskytované benefity jako ozdravné pobyty, delší dovolená, příspěvky na rekreace apod. 21 respondentů si nejvíce cení různorodost práce. Příležitost k profesnímu a kariernímu růstu uvedlo 13 respondentů a možnost vzdělávání pouze 9.

Čeho si v rámci své současné pracovní pozice nejvíce ceníte?	
atraktivní náplň práce	38
práce v týmu a kolektivu	36
poskytované benefity (ozdravné pobyty, delší dovolená, příspěvky na rekreace apod.)	24
různorodost práce	21
příležitost k profesnímu a kariernímu růstu	13
možnost vzdělávání	9

Tabulka 5: Čeho si v rámci své současné pracovní pozice nejvíce ceníte?

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jakým způsobem jste získal/a informace o možnosti uplatnění u Policie ČR?

Tato otázka má zjistit, jakým způsobem respondenti získali informace o možnosti uplatnění u Policie ČR. Také u této otázky byly odpovědi předem definované s možností, aby respondent uvedl svůj další aspekt. Ani u této otázky žádný z respondentů neuvedl jiný aspekt. 29 respondentů uvedlo, že informace získali v rámci doporučení od rodiny, známých a kolegů, 15 pak z náborové kampaně Policie ČR, po osmi na sociálních sítích a z webových stránek Policie ČR a pouze 3 uvedli, že čerpali na úřadu práce viz Tabulka 6.

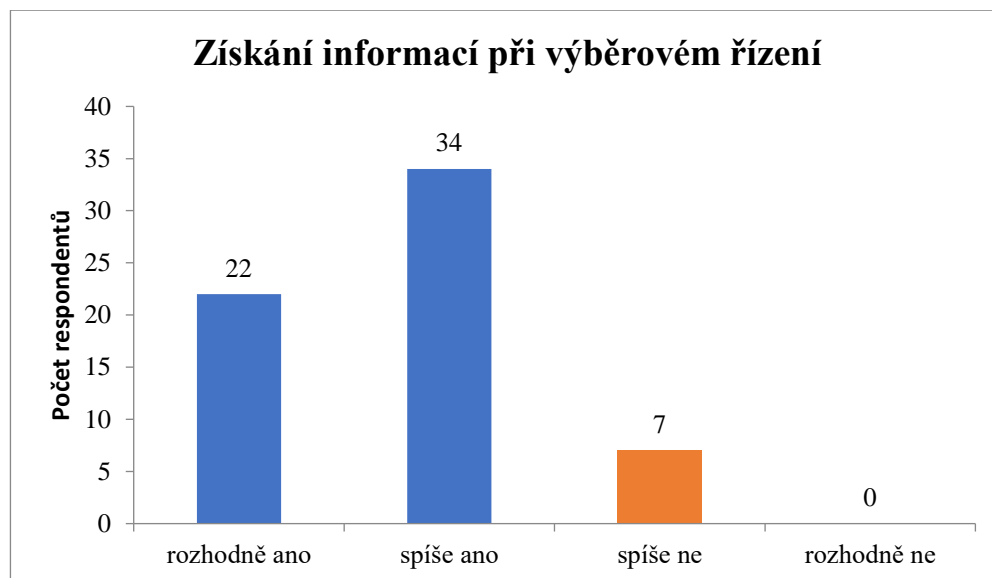
Informace o možnosti uplatnění u Policie ČR	
doporučení od rodiny, známých a kolegů	29
z náborové kampaně Policie ČR	15
na sociálních sítích	8
z webových stránek Policie ČR	8
na úřadu práce	3

Tabulka 6: Informace o možnosti uplatnění u Policie ČR

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Máte pocit, že jste dostal/a v rámci výběrového řízení všechny potřebné informace?

Odpovědi respondentů na tuto otázku, jsou hlavně kladného typu viz Obrázek 11. 89 % respondentů uvedlo, že v rámci výběrového řízení dostalo většinu potřebných informací. Komplexní informovanost uchazečů o práci u Policie České republiky v rámci přijímacího řízení je velmi důležitá a z výsledků vyplývá, že je na velmi dobré úrovni. Pouze 11 % respondentů uvedlo, že některé důležité informace jim byly poskytnuty neúplně nebo pozdě. Žádný z respondentů neuvedl, že by informace byly nedostatečné a málo specifické.

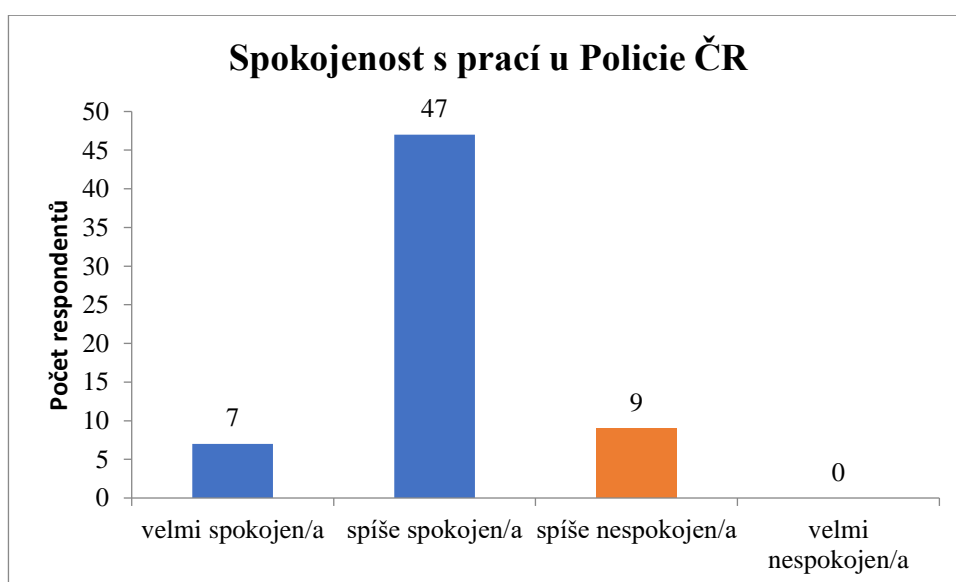


Obrázek 11: Získání informací při výběrovém řízení

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jak byste ohodnotil/a svou celkovou spokojenost s prací u Policie ČR?

Tato otázka byla zaměřena na zjištění míry celkové spokojenosti respondentů s prací u Policie ČR. Z grafického znázornění viz Obrázek 12 je zřejmé, že téměř 86 % respondentů je spokojeno s prací u Policie ČR, kdy z toho 11 % respondentů uvedlo, že je velmi spokojeno. Žádný respondent neuvedl, že by s prací u Policie ČR byl velmi nespokojen. Pouze 14 % respondentů uvedlo, že je spíše nespokojeno s prací u Policie ČR.

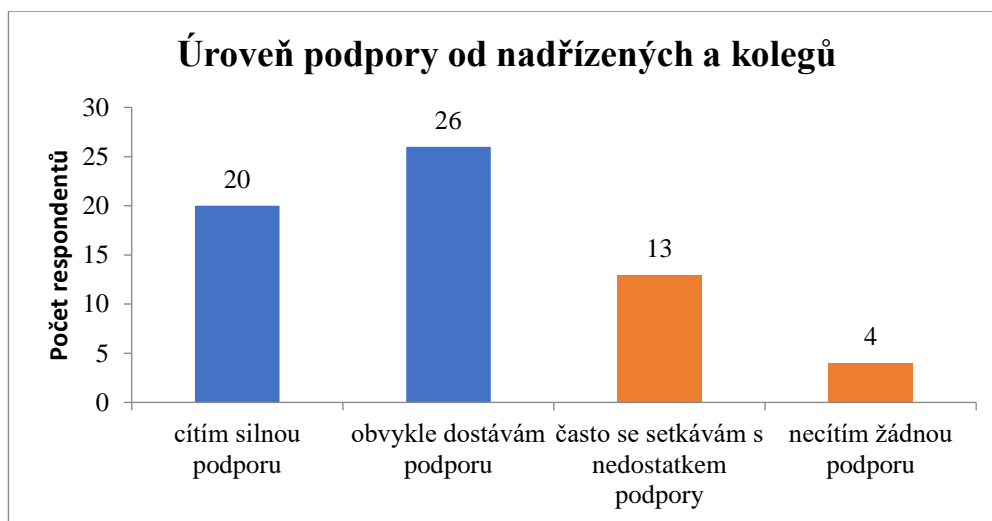


Obrázek 12: Spokojenost s prací u Policie ČR

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jak hodnotíte úroveň podpory, kterou máte od svých nadřízených a kolegů?

V otázce vnímání podpory respondentů od svých nadřízených a kolegů, měli respondenti možnost uvést, zda cítí silnou podporu či obvykle podporu dostávají, nebo zda necítí žádnou podporu či se často setkávají s jejím nedostatkem. Z Obrázku 13 vyplývá, že 73 % respondentů se s podporou setkává, kdy z toho 32 % respondentů cítí silnou podporu. 27 % respondentů s podporou neseťkává, kdy pouze 6 % necítí podporu žádnou.

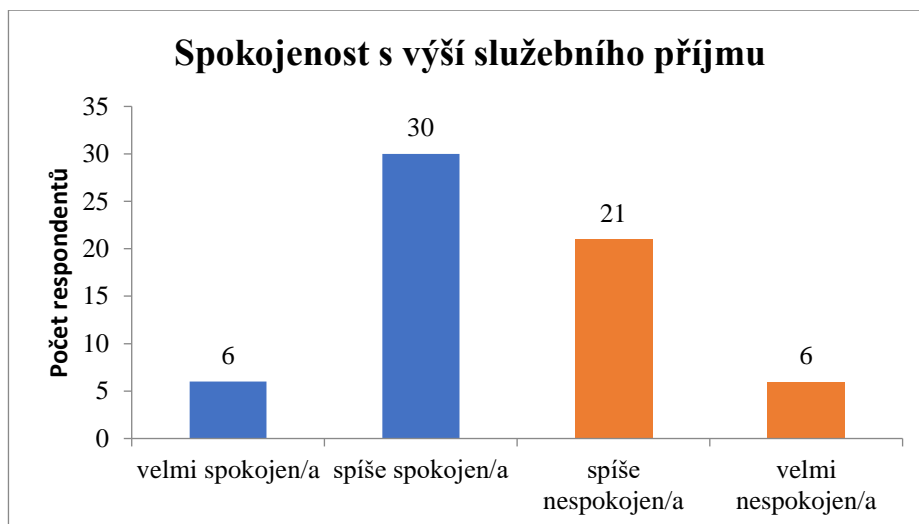


Obrázek 13: Úroveň podpory od nadřízených a kolegů

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Jak byste ohodnotil/a svou spokojenost s výší svého služebního příjmu u Policie ČR?

V otázce č. 10 byli respondenti tázáni na spokojenost s výší svého služebního příjmu a výsledky znázorňuje Obrázek 14. Více jak polovina respondentů 57 % je se služebním příjmem spokojena, kdy téměř 48 % je spíše spokojena. Téměř 43 % respondentů s výší svého služebního příjmu spokojena není, kdy velmi nespokojeno je téměř 10 %. Výsledek této otázky je k zamyšlení ve srovnání s výsledkem otázky č. 8, která byla zaměřena na celkovou spokojenost respondentů s prací u Policie ČR, kdy 86 % respondentů uvedlo, že spokojeno je. S výší služebního příjmu za odvedenou práci je ale spokojeno pouze 57 % respondentů.

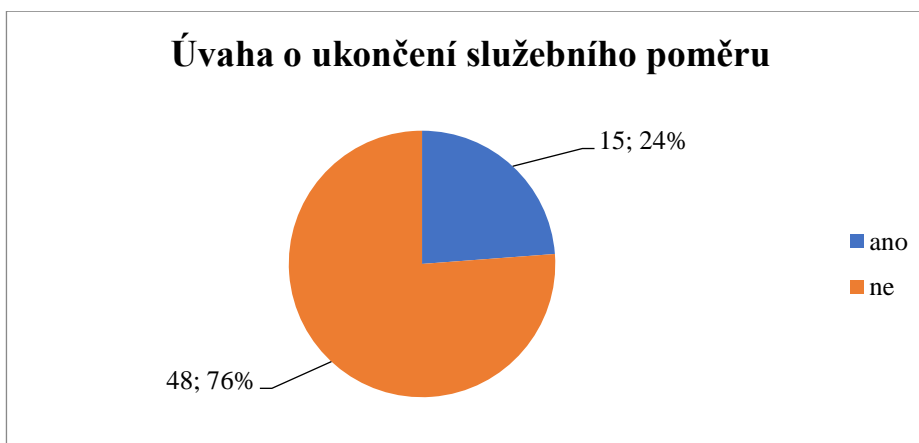


Obrázek 14: Spokojenost s výší služebního příjmu

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Uvažoval/a jste už o ukončení služebního poměru?

Následující dvě otázky byly zaměřeny na zjištění, zda respondenti někdy uvažovali o ukončení služebního poměru a případně, že ano, tak z jakého důvodu. Z celkového počtu 63 respondentů, uvažovalo o ukončení služebního poměru 15 respondentů, což činí téměř 24 % viz Obrázek 15, což je čtvrtina respondentů.



Obrázek 15: Úvaha o ukončení služebního poměru

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Pokud jste uvažoval o ukončení služebního poměru, tak uveďte prosím proč?

Jelikož 15 respondentů uvedlo dle předchozí otázky, že uvažovalo o ukončení služebního poměru, bylo předmětem této otázky, zjistit u těchto respondentů důvody, proč

uvažovali o ukončení služebního poměru. Z Tabulky 7 vyplývá, že 6 respondentů uvedlo, nízký služební příjem, 3 respondenti cítí pocit vyhoření, jeden z respondentů pak uvedl, že slouží již přes 20 let, chce zkusit jinou práci, chtěl by podnikat, chce jiné zaměstnání s více penězi, dostal nabídku od jiného zaměstnavatele a cítí nejistotu výsluh.

Důvody úvah o ukončení služebního poměru	
nízký služební příjem	6
pocit vyhoření	3
sloužím již přes 20 let	1
chci zkusit jinou práci	1
chtěl bych podnikat	1
jiné zaměstnání s více penězi	1
nabídka jiného zaměstnavatele	1
nejistota výsluh	1

Tabulka 7: Důvody úvah o ukončení služebního poměru

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Co byste si přál, aby zaměstnavatel zlepšil? Jaké změny ve službě nebo organizační struktuře byste uvítal/a?

Tato otázka byla zaměřena na zjištění potřeb respondentů. Co by si přáli, aby zaměstnavatel zlepšil, a to jak podmínky ve službě, tak i změny v organizační struktuře. Nejvíce respondentů 22 % uvedlo, že by chtělo zvýšit služební příjem, 17 % by požadovalo více benefitů. 11 % respondentů by chtělo učinit změny ke snížení administrativy a téměř 10 % požaduje posílit stavy policistů. Další respondenti uvedli, že by chtěli lepší vybavení, větší samostatnost při práci, změnit systém hodnocení, více odměn, více školení, změnit firemní kulturu a prostředí, méně kontrol ze strany nadřízených, stravování pro policisty a zavedení home office práce. Respondenti uvedli, že neví, co by chtěli zlepšit nebo změnit a 3 uvedli, že nic. Z výsledků vyplývá, že respondenti zejména doporučují zvýšit služební příjem a poskytované benefity. Jako další čtené aspekty pak uváděli snížení administrativy a posílení personálních stavů policistů.

Požadované změny ve službě nebo v organizační struktuře	
zvýšit služební příjem	14
více benefitů	11
snížit administrativu	7
posílit stavy policistů	6
lepší vybavení	4
větší samostatnost při práci	3
systém hodnocení	2
více odměn	2

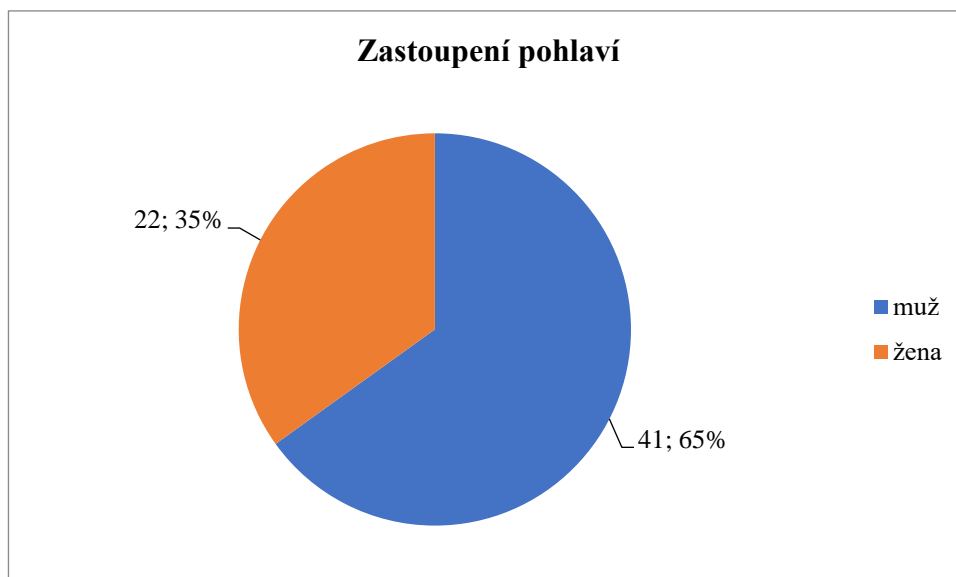
více školení (odbornost)	2
firemní kultura, prostředí	2
méně kontrol ze strany nadřízených	1
stravování pro policisty	1
zavedení home office práce	1
nevím	4
nic	3

Tabulka 8: Požadované změny ve službě nebo v organizační struktuře

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Uveďte své pohlaví.

Z celkového počtu respondentů, kteří vyplnili tento dotazník, bylo 41 mužů a 22 žen, tedy zastoupení mužů činilo 65 % a zastoupení žen 35 % viz Obrázek 16.

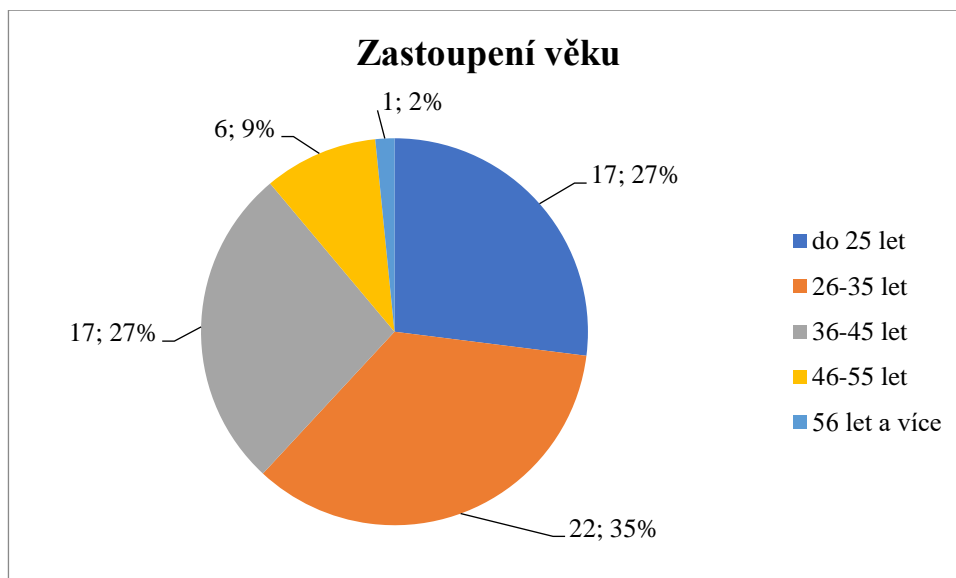


Obrázek 16: Zastoupení pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Uveďte svůj věk.

V otázce, v jaké věkové kategorii se respondenti nacházejí, byla nejpočetnější skupina 26–35 let s 22 respondenty. V kategoriích do 25 let a 36–45 let byly počty respondentů shodné po 17. Pouze 6 respondentů bylo ve věkové kategorii 46–55 let a pouze 1 ve věkové kategorii 56 let a více. Věkové zastoupení znázorňuje Obrázek 17.

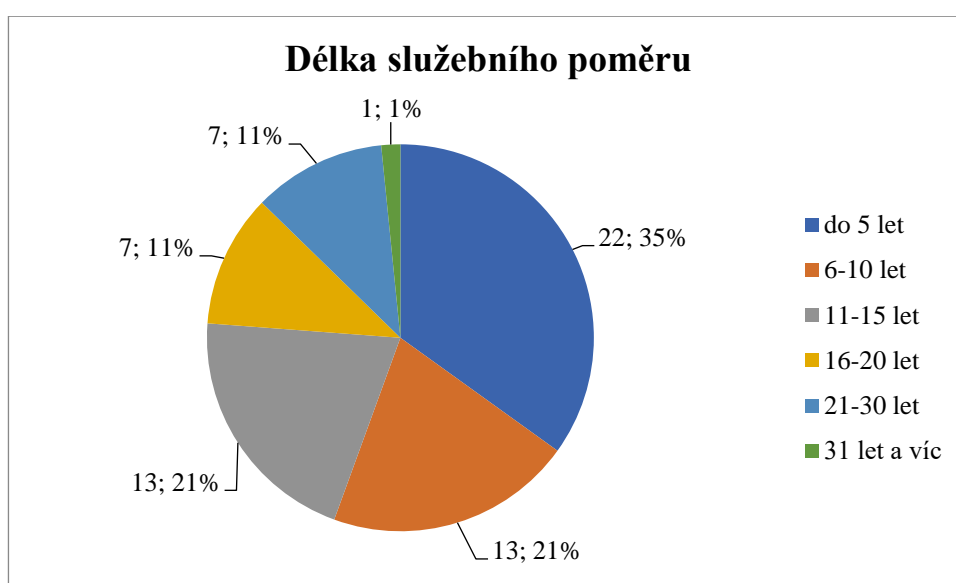


Obrázek 17: Zastoupení věku

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Jak dlouho jste zaměstnán/ u PČR v rámci služebního poměru?

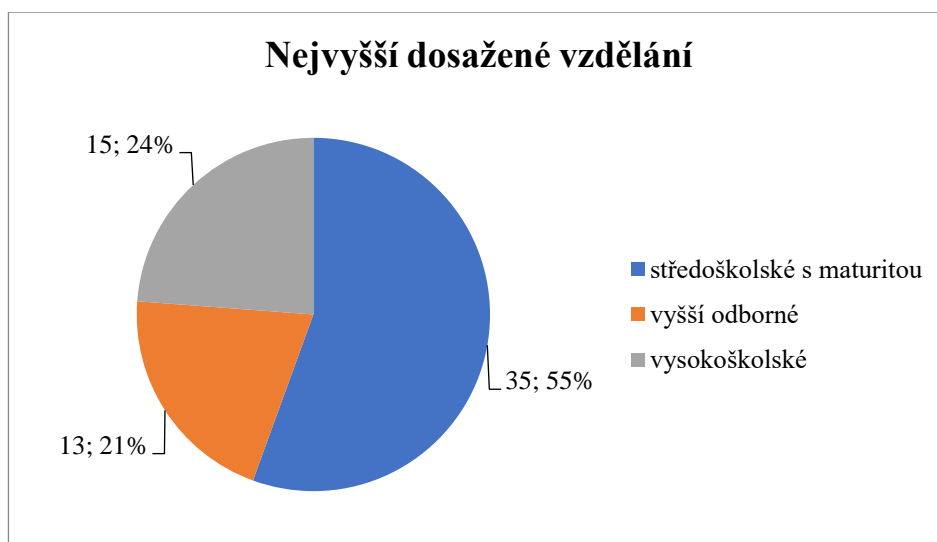
Předposlední otázka byla opět demografická a respondenti odpovídali na to, jak dlouho jsou ve služebním poměru u Policie České republiky. Zjištění služebního věku je důležité, protože souvisí s odslouženou praxí a získanými zkušenostmi v průběhu služby. Nejvíce respondentů 22 bylo mezi nováčky, kteří měli odslouženo do 5 let služby. Následovaly věkové kategorie 6–10 let a 11–15 let po 13 respondentech, dále věkové kategorie 16–20 let a 21–30 let. Pouze 1 respondent byl z poslední věkové kategorie 31 let a více.



Obrázek 18: Délka služebního poměru

Otázka č. 17: Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Poslední otázka zjišťovala, jaké nejvyšší dosažené vzdělání respondenti měli vystudované. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, nejnižší požadované vzdělání u Policie České republiky je požadováno středoškolské s maturitou. Z Obrázku 19 vyplývá, že největší počet respondentů 35 mělo vystudováno střední školu s maturitou. Jak je ale vidět další téměř polovinu tvoří respondenti, kteří mají buď vyšší odborné vzdělání nebo vzdělání vysokoškolské.



Obrázek 19: Nejvyšší dosažené vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování

3.1.2 Dílčí diskuse výsledků

V této kapitole budou zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření v závislosti na demografických údajích a to pohlaví, věku, doby služby a vzdělání. Budou zjišťovány dílčí aspekty, u kterých se odpovědi jednotlivých kategorií liší.

Z výsledků otázky č. 2 vyplývá, že respondenty nejvíce na současné pracovní pozici naplňuje dobrý kolektiv, vyšetřování trestných činů, práce s lidmi, pomoc lidem, řešení dopravy, dále činnost v pořádkové jednotce, vedení podřízených, bezpečnostní akce na fotbale a hokeji, cizinecká problematika a práce v kolektivu. Z uvedených odpovědí je zřejmé, že respondenti zejména vyjadřovali činnosti spojené s jejich pracovní pozicí v závislosti na službě, u které jsou zařazeni. Několik respondentů uvedlo, že je naplňuje vztah k občanům, konkrétně práce s lidmi a pomoc lidem. U této otázky nebyly proto analyzovány odlišnosti v závislosti na demografických kategoriích.

U otázky č. 3 bylo zjištěno, že respondentům se na současné pozici nejvíce nelíbí zbytečná administrativa a nízký služební příjem. Zbytečnou administrativu uvedlo z 12 respondentů 9 mužů a 3 ženy. Jednalo se o 7 středoškoláků a 5 s vyšším odborným nebo vysokoškolským vzděláním. S ohledem na věk a odsloužená léta byly zastoupeny všechny věkové kategorie. Zajímavé je, že nízký služební příjem vadí zejména středoškolákům, kdy z 10 respondentů toto uvedl pouze jeden vysokoškolák a zejména se jednalo o muže. Tento aspekt uvedly pouze dvě ženy. Vzhledem k věku a odsloužených let se jednalo opět o všechny věkové kategorie. Jako třetí aspekt uvedlo 8 respondentů personální podstav. Zde tento aspekt uvedlo 6 mužů a 2 ženy. Věk, odsloužená léta i vzdělání zde byly proporcionálně zastoupeny všechny kategorie.

Z výsledků odpovědí na otázku č. 4 jaký hlavní faktor ovlivnil rozhodnutí vstoupit do služebního poměru, vyplývá, že by náborové kampaně měly být zaměřené na propagaci policejní práce jako služba veřejnosti, pomoc občanům spojenou s určitou prestiží a společenským uznáním. Rovněž by neměly být opomíjeny informace o jednotlivých složkách služebního příjmu, náborovém příspěvku a výsluhových náležitostech. Dále početná skupina respondentů uvedla, že se jednalo o navázání na rodinnou tradici. U této otázky nebyly analyzovány odlišnosti v závislosti na demografických kategoriích, jelikož náborové aktivity se neustále v průběhu let vyvíjejí a Policie ČR měla různé motivační možnosti (např. zavedení náborového příspěvku).

Otázka č. 5 nám dala odpovědi na to, čeho si respondenti nejvíce cení na své současné pracovní pozici. Z výsledků vyplývá, že respondenti moc nepreferují kariérní postup a vzdělávání. Tato skutečnost může souviset s tím, že spousta uchazečů o práci u Policie ČR už vzdělání má. Z výsledků demografických údajů je zřejmé, že téměř polovina respondentů má vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání. Nejvíce respondenti uváděli atraktivní náplň práce, práce v týmu a kolektivu, poskytované benefity a různorodost práce.

Z výsledků otázky č. 6 vyplývá, že nejvíce respondentů celkem 29 získali informace o možnosti uplatnění u Policie ČR od rodiny, známých a kolegů. Už u otázky č. 4 uvedlo 12 respondentů, že je ke vstupu do služebního poměru ovlivnilo navázání na rodinnou tradici. Jedná se tedy o velmi účinný nástroj k získávání nových uchazečů. Může to souviset i s vnímáním věrohodností informací, které uchazeči od těchto osob dostávají. Management Policie ČR by se na tuto skutečnost měl zaměřit a motivovat nižší management a jednotlivé policisty k získávání nových uchazečů. Jako motivační prvek by byla vhodná odměna za získání

nového uchazeče, který úspěšně absolvuje přijímací řízení a je přijat do služebního poměru. Jako další významný nástroj respondenti uvedli náborové kampaně Policie ČR a dále sociální sítě a webové stránky Policie ČR. Ani u této otázky stejně jako u otázky č. 4 nebyly analyzovány odlišnosti v závislosti na demografických kategoriích.

Otázka č. 7 zjišťovala, zda respondenti cítí, že v rámci výběrového řízení dostali všechny potřebné informace. 89 % odpovědí bylo kladného typu. Žádný z respondentů nevedl, že by informace byly nedostatečné a málo specifické. Pouze 7 respondentů uvedlo, že některé důležité informace jim byly poskytnuty neúplně nebo pozdě. Z těchto respondentů byli 3 muži a 4 ženy, 5 středoškoláků a 2 vysokoškoláci. Jednalo se o krátko sloužící policisty, kdy 4 byli v kategorii odsloužených let do 5 let, 2 v kategorii 6 až 10 let a 1 v kategorii 11 až 15 let.

Výsledky odpovědí na otázku č. 8 nám ukázaly celkovou spokojenost respondentů s prací u Policie ČR. Pozitivním zjištěním je, že žádný z respondentů neodpověděl, že by byl velmi nespokojen. Pouze 9 respondentů uvedl, že je spíše nespokojeno. Z toho bylo 5 mužů a 4 ženy. Pouze 2 respondenti měli vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání a u 7 se jednalo o vzdělání středoškolské. Všichni respondenti měli odsloužených do 15 let, z toho 4 byli v kategorii do 5 let, 4 v kategorii 6 až 10 let, 1 respondent pak v kategorii 11 až 15 let. Z toho vyplývá, že nespokojeni jsou policisté sloužící kratší dobu. Nikdo ze služebně starších respondentů nevedl, že by byl spíše nespokojen. Ostatních téměř 86 % respondentů uvedlo, že je s prací u Policie ČR spokojeno.

Otázka č. 9 byla zaměřena na vnímání podpory respondentů od svých nadřízených a kolegů. S podporou není spokojeno 27 % respondentů, kdy 6 % necítí podporu žádnou. Z analýzy demografických kritérií vyplývá, že 3 muži a 1 žena necítí žádnou podporu, 1 je s vyšším odborným vzděláním a 3 jsou středoškoláci. 2 respondenti jsou v kritériu odsloužených let do 5 let, 1 v kategorii 6 až 10 let a 1 v kategorii 11 až 15 let. Celkem 13 respondentů uvedlo, že se často setkávají s nedostatkem podpory. Z toho je 6 mužů a 7 žen, 5 středoškoláků, 4 s vyšším odborným vzděláním a 4 s vysokoškolským vzděláním. 3 respondenti jsou v kritériu odsloužených let do 5 let, 4 v kategorii 6 až 10 let, 1 v kategorii 11 až 15 let, 3 v kategorii 16 až 20 let a 2 v kategorii 21 až 30 let.

Výsledky odpovědí na otázku č. 10 nám ukázaly celkovou spokojenost respondentů s výší služebního příjmu. Více jak 57 % respondentů je spokojeno a téměř 43 % respondentů spokojeno není. 21 respondentů uvedlo, že je spíše nespokojeno a 6 uvedlo, že je velmi nespokojeno. Z 6 velmi nespokojených jsou 3 muži a 3 ženy, všichni středoškoláci.

4 respondenti jsou v kritériu odsloužených let do 5 let, 1 v kategorii 6 až 10 let, 1 v kategorii 11 až 15 let. Z uvedeného vyplývá, že jsou to většinou začínající policisté v nižších tarifních třídách. Z 21 spíše nespokojených respondentů je 15 mužů a 6 žen, 14 je středoškoláků, 5 s vyšším odborným vzděláním a 2 s vysokoškolským vzděláním. 8 respondentů jsou v kritériu odsloužených let do 5 let, 5 v kategorii 6 až 10 let, 4 v kategorii 11 až 15 let, 2 v kategorii 16 až 20 let a 2 v kategorii 21 až 30 let.

Otázka č. 11 nám dala odpověď, zda respondenti uvažovali o ukončení služebního poměru. 15 respondentů uvedlo, že ano, což je 24 % z celkového počtu respondentů. Analýzou demografických kritérií zjišťujeme, že se jednalo o 11 mužů a 4 ženy, 9 středoškoláků, 3 s vyšším odborným vzděláním a 4 s vysokoškolským vzděláním. 5 respondentů jsou v kritériu odsloužených let do 5 let, 5 v kategorii 6 až 10 let, 1 v kategorii 11 až 15 let, 1 v kategorii 16 až 20 let a 3 v kategorii 21 až 30 let. U této otázky je uvedena i věková kategorie respondentů a to 1 je v kategorii do 25 let, 9 v kategorii 26 až 35 let, 3 v kategorii 36 až 45 let a 2 v kategorii 46 až 55 let. Za úvahu určitě stojí proč 11 z těchto 15 respondentů je v kategorii odsloužených let do 15 let služby. Z uvedeného důvodu následující otázka zjišťuje důvody, proč respondenti uvažovali o ukončení služebního poměru.

Otázka č. 12 tedy zjišťovala důvody úvah o ukončení služebního poměru. 6 respondentů uvedlo jako důvod nízký služební příjem, 3 pocit vyhoření. Po jednom respondentovi pak uvedlo, že slouží již přes 20 let, chce zkusit jinou práci, chtěl by podnikat, chce jiné zaměstnání s více penězi, dostal nabídku od jiného zaměstnavatele a cítí nejistotu výsluh. Ze 6 respondentů, kteří uvedli nízký služební příjem, jsou 3 muži a 3 ženy, 5 se středoškolským vzděláním a 1 vysokoškolák, 4 respondenti jsou v kritériu odsloužených let do 5 let a 2 v kategorii 6 až 10 let, ve věku 1 do 25 let a 6 v kategorii 26 až 30 let. Zde je vidět, že nízký služební příjem je jedním z důvodů, proč mladí, krátce sloužící policisté uvažují o ukončení služebního poměru. Jako důvod pocit vyhoření uvedli 3 respondenti, kdy se jednalo o muže, sloužící v kategoriích od 11 do 30 let služby, ve věku od 36 do 55 let.

Poslední otázka č. 13, po které následovaly demografické otázky, dala respondentům možnost vyjádřit oblasti pro zlepšení jak ve službě, tak v organizační struktuře. 14 respondentů uvedlo zvýšit služební příjem a 11 respondentů uvedlo více benefitů. 7 se zmínilo o snížení administrativy, 6 chce posílit početní stavy policistů. Dále 4 respondenti uvedli lepší vybavení a 3 větší samostatnost při práci. Ostatní respondenti uvedli řadu dalších oblastí pro zlepšení. Analýza bude zaměřena na respondenty, kteří se nejvíce shodli v oblastech pro zlepšení.

Zvýšení služebního příjmu si přeje 8 mužů a 6 žen, jedná se o 10 středoškoláků, 3 s vyšším odborným vzděláním a 1 vysokoškoláka. 6 respondentů jsou v kritériu odsloužených let do 5 let, 3 v kategorii 6 až 10 let, 2 v kategorii 11 až 15 let, 2 v kategorii 16 až 20 let a 1 v kategorii 21 až 30 let. Věková kategorie respondentů je 5 v kategorii do 25 let, 4 v kategorii 26 až 35 let a 5 v kategorii 36 až 45 let. Zde je vidět, že zvýšení služebního příjmu by uvítali nejen věkově a služebně mladí policisté, ale i ti starší. Obdobná situace je i u aspektu benefitů, kde z 11 respondentů je 8 mužů a 3 ženy, 4 středoškolského vzdělání, 3 vyššího odborného a 4 vysokoškolského vzdělání. 3 respondenti jsou v kritériu odsloužených let do 5 let, 4 v kategorii 6 až 10 let, 3 v kategorii 11 až 15 let a 1 v kategorii 16 až 20 let. Věková kategorie respondentů je 2 v kategorii do 25 let, 6 v kategorii 26 až 35 let a 3 v kategorii 36 až 45 let.

3.2 Řízené rozhovory

Cíle řízeného rozhovoru

Cílem provedeného řízeného rozhovoru je zjistit u pracovníků personálního odboru krajského ředitelství jejich vlastní názory na proces náboru a přijímání nových uchazečů do řad Policie České republiky. Porovnat jejich odpovědi a zanalyzovat jejich odpovědi s výsledky dotazníkového šetření mezi policisty krajského ředitelství.

Charakteristika základního souboru

Řízený rozhovor byl proveden se třemi personalistkami Krajského ředitelství policie Pardubického kraje, které mají v pracovní náplni nábor a přijímání nových uchazečů do služebního poměru příslušníka Policie České republiky. Jejich odpovědi jsou jejich osobními názory a vnášejí do náborové problematiky názory profesionálů, z opačného pohledu, než měli respondenti dotazníkového šetření.

Použitá metoda

Rozhovor byl uskutečněn standardizovanou formou. Otázky byly předem formulované, měly volnou formu a nebyly nijak v průběhu rozhovoru měněny. Dotazovaní tak měli široký prostor pro odpověď.

Organizace řízeného rozhovoru

Řízený rozhovor byl proveden po předchozím projednání s vedením Krajského ředitelství policie Pardubického kraje a uskutečnil se ve dvou dnech se třemi personalistkami na pracovišti personálního odboru.

3.2.1 Výsledky a interpretace dat

Personalistka 1

Otázka: Jaká je situace na trhu práce? Je dostatek vhodných uchazečů o práci u Policie ČR? V čem vidíte případný problém?

Odpověď personalistky 1: Situace na trhu práce není dobrá. Dlouhodobě je nedostatek vhodných uchazečů. Řada zájemců nevyhovuje zákonným předpokladům. Jedná se zejména o nedostatečný stupeň vzdělání. V rámci přijímacího řízení pak spousta uchazečů nemá potřebnou fyzickou kondici nebo neuspějí v psychologickém vyšetření. Zde se projevuje zejména jejich nevyzrálost a nesamostatnost.

Otázka: Jaké faktory nejvíce motivují současné uchazeče k přijetí do služebního poměru u Policie ČR?

Odpověď personalistky 1: Uchazeči uvádějí, že potřebují zaručený měsíční služební příjem a dále hovoří o určité prestiži tohoto povolání.

Otázka: Jaké benefity jsou momentálně poskytované policistům a jak jsou hodnoceny samotnými policisty? Jsou poskytované benefity policistům dostačující? Jaké další by byly případně vhodné?

Odpověď personalistky 1: Myslím si, že poskytované benefity jsou dostatečné, ale řada policistů je nevyužívá. Např. mladší policisté nevyužívají možnost využít resortní rekreační zařízení. Některé benefity jsou dané zákonem jako např. delší dovolená, výsluhové nároky, ozdravné pobyty, služební volna včetně studijního volna. Další pak vychází z interního předpisu, kterým se upravuje využívání fondu kulturních a sociálních potřeb. Zde se jedná zejména o půjčky na bytové účely, sociální výpomoci a půjčky, využívání rekreačních zařízení, příspěvky na rekreace a stravování, příspěvky na kulturní a sportovní akce, příspěvky na penzijní připojištění apod. Jiné firmy mají řadu dalších benefitů, ale je to o finančních možnostech každé organizace. Myslím si, že by bylo vhodné zavést příspěvky formou různých benefit nákupních karet.

Otázka: Jaké inovativní náborové strategie byste chtěli v budoucnu zavést?

Odpověď personalistky 1: Myslím si, že za současného personálního podstavu, by měli být do náborových aktivit zahrnuti nejen personalisté, ale ve větší míře vedoucí organizačních článků a všichni řadoví policisté. Pozitivní výsledky by pak měly být odměněny finančními

odměnami za nábor. Pokud by byl uchazeč přijat do služebního poměru a náborem ho řadový policista, byl by tento finančně odměněn.

Otázka: S jakými problémy se setkáváte při hledání a získávání vhodných uchazečů pro práci u Policie ČR?

Odpověď personalistky 1: Myslím si, že Policie ČR je stále částí veřejnosti vnímána negativně a je považována za represivní složku. Téměř každý i slušný řidič dostal někdy za nějaký přestupek v dopravě pokutu. Oproti hasičům, kteří opravdu jen pomáhají, Policie ČR provádí v řadě oblastí i represii. Je potřeba novým uchazečům vysvětlit, že policejní práce je zejména služba veřejnosti.

Otázka: Jaké konkrétní aspekty procesu získávání a výběru by podle Vás potřebovaly zlepšení? Jaké změny by mohly přispět k efektivnějšímu a spravedlivějšímu výběrovému procesu?

Odpověď personalistky 1: Celý přijímací proces by potřeboval zrychlit. Největší problém je, že se čeká někdy i dva měsíce na výsledek zdravotního vyšetření. Pak se celý proces protáhne na několik měsíců. Zdravotní vyšetření ale provádějí nasmlouvaní služební lékaři a personální odbor není schopen tento proces urychlit. Je to ale problém, protože řada uchazečů se v průběhu přijímacího řízení zajímá i o jiné profese. Pokud jsou někde rychlejší a nabídnou i něco navíc než my, tak uchazeč naši nabídku odmítne.

Otázka: Máte nějaké další postřehy nebo návrhy, které by mohly pomoci zlepšit personální strategii u Policie ČR?

Odpověď personalistky 1: Uchazeči se zajímají o služební příjem a jeho výši. Ta by měla být v nástupních tarifech motivační pro mladou generaci. Měla by být srovnatelná s jinými profesemi s výhledem, že v rámci kariérního růstu bude ještě vyšší. V současné době nás některé soukromé firmy přelácejí a Policie ČR tak není na trhu práce v tomto ohledu konkurenceschopná.

Personalistka 2

Otázka: Jaká je situace na trhu práce? Je dostatek vhodných uchazečů o práci u Policie ČR? V čem vidíte případný problém?

Odpověď personalistky 2: Obecně na trhu práce je málo kvalifikovaných lidí. Vhodných uchazečů k přijetí do služebního poměru je také málo. Největší problém je přijímací řízení. Neprochází nám přes fyzické testy, psycho testy nebo zdravotní testy.

Otázka: Jaké faktory nejvíce motivují současné uchazeče k přijetí do služebního poměru u Policie ČR?

Odpověď personalistky 2: Největší motivací je náborový příspěvek a výsluhové nároky po ukončení služebního poměru. Pro některé je to i samotná prestiž povolání a vzor rodičů, kteří jsou rovněž u Policie ČR.

Otázka: Jaké benefity jsou momentálně poskytované policistům a jak jsou hodnoceny samotnými policisty? Jsou poskytované benefity policistům dostačující? Jaké další by byly případně vhodné?

Odpověď personalistky 2: Mezi benefity patří příspěvky na dovolenou, penzijní připojištění, příspěvky dětem na tábory atd. Hodnotí je obecně kladně, ale částky by mohly být vyšší a pravidelnější. Chybí jim příspěvky na mimořádné ošacené. Policisté si často kupují kvalitní ošacení, jako termoprádlo, kvalitní rukavice proti prořezu apod. z vlastních prostředků, protože nejsou součástí policejní výstroje.

Otázka: Jaké inovativní náborové strategie byste chtěli v budoucnu zavést?

Odpověď personalistky 2: Vzhledem k časovým možnostem, bychom rádi zavedli např. vstupní informativní on-line pohovory, kde by bylo možné uchazečům předat základní informace a předpřipravit s nimi přijímací řízení. Myslím si, že by to bylo urychlení celého řízení.

Otázka: S jakými problémy se setkáváte při hledání a získávání vhodných uchazečů pro práci u Policie ČR?

Odpověď personalistky 2: Ze strany managementu středních škol není velký zájem o představení práce Policie ČR. Studenti mají dnes velkou škálu možností dalších specializací či studií na Vysokých školách jak u nás, tak i v zahraničí. Spíše se orientují na nová moderní IT pracovní uplatnění. A pro uchazeče ve středních letech je bohužel nástupní plat příliš nízký.

Otázka: Jaké konkrétní aspekty procesu získávání a výběru by podle Vás potřebovaly zlepšení? Jaké změny by mohly přispět k efektivnějšímu a spravedlivějšímu výběrovému procesu?

Odpověď personalistky 2: Na náboru nových uchazečů by se mělo podílet více lidí. Několik personalistů, nemůže tuto oblast pokrýt.

Otázka: Máte nějaké další postřehy nebo návrhy, které by mohly pomoci zlepšit personální strategie u Policie ČR?

Odpověď personalistky 2: Více pracovat s novými IT technologiemi, jako např. s umělou inteligencí a tím oslovovat nové mladé uchazeče. Současné přijímací řízení je příliš zdoluhavé.

Personalistka 3

Otázka: Jaká je situace na trhu práce? Je dostatek vhodných uchazečů o práci u Policie ČR? V čem vidíte případný problém?

Odpověď personalistky 3: V rámci Policie ČR víme, koho pro danou práci hledáme. Jedná se zejména o středoškoláky s maturitou, fyzicky zdatné a osobnostně způsobilé. Samozřejmě uchazeči mohou mít i vyšší vzdělání, ale hovořím o minimálních požadavcích. Dostatek vhodných uchazečů o práci u Policie ČR v současné době není. Problémem je, že řada uchazečů neprojde psychologickým vyšetřením, ale i fyzickými testy.

Otázka: Jaké faktory nejvíce motivují současné uchazeče k přijetí do služebního poměru u Policie ČR?

Odpověď personalistky 3: Myslím si, že současná mladá generace se zajímá zejména o peníze a o výhody, které mohou vstupem do služebního poměru příslušníka Policie ČR získat.

Otázka: Jaké benefity jsou momentálně poskytované policistům a jak jsou hodnoceny samotnými policisty? Jsou poskytované benefity policistům dostačující? Jaké další by byly případně vhodné?

Odpověď personalistky 3: O poskytovaných benefitech informujeme všechny uchazeče, aby si udělali přehled o výhodách služebního poměru. Některé benefity jsou dány interním předpisem. Jsou to různé příspěvky na rekreace a stravování, na penzijní připojištění, na sport a kulturu, půjčky na bydlení, sociální půjčky, využívání rekreačních zařízení apod. Dále jsou to výhody spojené se služebním poměrem jako delší dovolená, výsluhové nároky, ozdravné pobyty, služební volna apod. Tak jako v každé organizaci, tak i policisté by chtěli další benefity jako např. příspěvky na mobilní tarify apod. Myslím si, že současné benefity jsou dostačující.

Otázka: Jaké inovativní náborové strategie byste chtěli v budoucnu zavést?

Odpověď personalistky 3: Výhodou je, že při náborových aktivitách nejsme nijak vázání zákonem nebo předpisem. Je vyloženež na nás, jak se otevřeme veřejnosti a jaké náborové aktivity využijeme. Musíme se přizpůsobit novým trendům, tak jako jiné firmy. V dřívější době si neumím představit, že bychom obcházeli různé burzy práce apod. Dnes je to pro nás běžná věc. Pořádáme dny otevřených dveří pro školy a veřejnost. Policie ČR má mimo celoplošnou náborovou kampaň, další náborové aktivity značně roztráštěné. Je na jednotlivých krajských ředitelstvích, jak k dané problematice přistupují.

Otázka: S jakými problémy se setkáváte při hledání a získávání vhodných uchazečů pro práci u Policie ČR?

Odpověď personalistky 3: U současné mladé generace vnímám deficit, že není fyzicky zdatná, tak jako tomu bylo dříve. Mladí muži měli dříve vojenský výcvik, takže v této oblasti nebyl problém. Řada mladých uchazečů nám neprojde fyzickými testy. Pro ty, ale dáváme možnost tréninku u našich instruktorů služební přípravy a možnost opakování fyzických testů po několika týdnech. Máme zkušenost, že kdo má o zlepšení své fyzické kondice zájem, ten selepší a testy splní. Tato možnost nepřichází v úvahu u psychologického vyšetření, neboť zde je stanoveno vyhláškou, že se může opakovat až po dvou letech.

Otázka: Jaké konkrétní aspekty procesu získávání a výběru by podle Vás potřebovaly zlepšení? Jaké změny by mohly přispět k efektivnějšímu a spravedlivějšímu výběrovému procesu?

Odpověď personalistky 3: Ohledně efektivních metod si myslím, že bychom měli více propagovat různé stáže a praxe pro středoškoláky, aby měli možnost se seznámit blíže s policejní prací v praxi a některé činnosti si i vyzkoušet. Měli by možnost navštívit i různé specializované pracoviště. Myslím si, že řadu studentů by policejní práce přitáhla.

Otázka: Máte nějaké další postřehy nebo návrhy, které by mohly pomoci zlepšit personální strategie u Policie ČR?

Odpověď personalistky 3: Musíme řádně pečovat o stávající policisty v průběhu jejich kariéry a o prostředí, ve kterém pracují. Potřebujeme spokojené policisty, kteří budou přenášet pozitivní názory na nové uchazeče. Pokud by tomu tak nebylo, řadu nových uchazečů odradíme.

3.2.2 Dílčí diskuse výsledků

V této kapitole budou zhodnoceny výsledky řízených rozhovorů provedených se třemi personalistkami Krajského ředitelství policie Pardubického kraje. Odpovědi jsou jejich vlastní profesionální názory na proces náboru a přijímání nových uchazečů do řad Policie České republiky. Jejich odpovědi budou rovněž zanalyzovány s výsledky dotazníkového šetření mezi policisty krajského ředitelství.

Všechny personalistky se shodují, že situace na trhu práce není dobrá. Dlouhodobě je nedostatek vhodných uchazečů o práci u Policie ČR, kteří by vyhovovali jak zákonným požadavkům, tak i kritériím v rámci přijímacího řízení. Zejména se jedná o jejich fyzickou kondici a osobnostní způsobilost zjišťovanou psychologickým vyšetřením.

K faktorům, které nejvíce motivují současné uchazeče k přijetí do služebního poměru příslušníka Policie ČR, personalistky uvedly, že se jedná zejména o zaručený měsíční služební příjem, o určitou prestiž povolání, dále pak náborový příspěvek a výsluhové náležitosti (výhody služebního poměru) a jedna z personalistek uvedla, že je to i vzor rodičů, kteří jsou rovněž zaměstnáni u Policie ČR. Podobně odpovídali policisté v dotazníkovém šetření u otázky č. 4, a to jaký hlavní faktor ovlivnil jejich rozhodnutí vstoupit do služebního poměru u Policie ČR. Nejvíce respondentů uvedlo potřebu pomáhat občanům, dále stabilní služební příjem, prestiž a společenské uznání, náborový příspěvek, výsluhové náležitosti, ale i navázání na rodinnou tradici, kdy rodinní příslušníci pracovali nebo pracují u Policie ČR.

K poskytovaným benefitům personalistky v převážné míře uvedly, že jsou dostačující. Každá personalistka uvedla jiný benefit, který by byl vhodný, k již současně poskytovaným doplnit. Pravděpodobně to souvisí s tím, co od policistů slychají. Jednalo se o zavedení příspěvku formou benefit nákupních karet, příspěvek na mobilní tarify a příspěvek na mimořádné ošacení (jako kvalitní termoprádlo, rukavice proti prořezu apod.), což nejsou běžné výstrojní součástky. Policisté se k benefitům vyjádřili v dotazníkovém šetření. U otázky č. 4, čeho si v rámci současné pracovní pozice nejvíce cení, uvedlo 24 respondentů, že poskytovaných benefitů. U otázky č. 13, ale 11 respondentů uvedlo, že by si přálo více benefitů.

Personalistky uvedly, že by do náborových aktivit zapojily více lidí. Zejména ve větší míře střední a nižší management, ale i řadové policisty, které by motivovaly finančním odměňováním za pozitivní nábor. Pro urychlení přijímacího řízení by zavedly on-line pohovory s uchazeči. Rovněž policisté cítí potřebu posílení personálních podstavů. V dotazníkovém

šetření u otázky č. 3 co se vám v rámci Vaší současné pozice nejvíce nelíbí, odpovědělo 8 respondentů personální podstav. Dále i u otázky č. 13 co byste si přál, aby zaměstnavatel zlepšil, uvedlo 6 respondentů posílit stavy policistů.

Na otázku, s jakými problémy se setkávají při hledání a získávání vhodných uchazečů, odpovídaly různě podle svých osobních zkušeností. Jednalo se zejména o to, že mladá generace není fyzicky zdatná. Dále o to, že Policie ČR je stále částí veřejnosti vnímána negativně a je považována za represivní složku. Proto je potřeba novým uchazečům vysvětlit, že policejní práce je zejména služba veřejnosti. Personalistky také uvedly skutečnost, že ze strany managementu středních škol není velký zájem o představení práce Policie ČR a mladí se spíše orientují na nová moderní IT uplatnění.

Dále se vyjádřily, co by bylo potřeba zlepšit v procesu získávání a výběru. Shodly se na potřebě zrychlení procesu přijímacího řízení. Zejména vnímají problém se zdravotním vyšetřením, kdy na jeho výsledky se od nasmlouvaných služebních lékařů čeká někdy i dva měsíce a celý proces přijímacího řízení pak trvá i několik měsíců. Jedna z personalistek uvedla, že by bylo vhodné více propagovat stáže a praxe pro studenty středních škol, při kterých by měli možnost seznámit se s policejní prací a navštívit i různá specializovaná pracoviště.

Na poslední otázku, co by pomohlo zlepšit personální strategie, personalistky uvedly, že je potřeba řádně pečovat o stávající policisty a o jejich pracovní prostředí tak, aby přenášely pozitivní názory na nové uchazeče. Dále se zmínily o výši služebního příjmu, která by měla být v nástupních tarifech motivační pro mladou generaci a měla by být srovnatelná s jinými profesemi s výhledem zvyšování v průběhu kariérního růstu. Zmínily se i o potřebě využívání nových IT technologií např. umělé inteligence v rámci přijímacího řízení. Co se týká služebních příjmů, vyjádřili se k nim policisté v rámci dotazníkového šetření několikrát. Ač z otázky č. 10 vyplývá, že 57 % respondentů je spokojeno s výší služebního příjmu a 43 % spokojeno není, u otázky č. 13 co by si přáli, aby zaměstnavatel zlepšil, uvedlo nejvíce respondentů zvýšit služební příjem. Také u otázky č. 3 co se Vám v rámci Vaší současné pozice nejvíce nelíbí, 10 respondentů uvedlo nízký služební příjem. Služební příjem byl i jedním z motivačních prvků pro vstup do služebního poměru, kdy toto uvedlo u otázky č. 4 celkem 31 respondentů.

4 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH OPATŘENÍ

Z výsledků dotazníkového šetření mezi policisty a řízeného rozhovoru se třemi personalistkami vyplynulo, že Krajské ředitelství policie Pardubického kraje si vede velmi dobře, neboť převážná část policistů je spokojena s prací u této organizace a dostávají podporu od svých nadřízených a kolegů. V organizaci pracuje spousta policistů již několik let. 86 % respondentů v dotazníkovém šetření uvedlo, že je spokojeno s prací u Policie ČR. Nikdo neuvedl, že by byl velmi nespokojen a pouze 9 respondentů uvedlo, že je spíše nespokojeno. Rovněž 73 % respondentů uvedlo, že se setkává s podporou od svých nadřízených a kolegů.

Z provedeného výzkumu bylo zjištěno, že problémy s personálními podstavami si uvědomují i samotní řadoví policisté. Jedním z návrhů personalistek bylo, aby řadoví policisté, střední a nižší management byli ve větší míře zapojeni do náborových aktivit a za pozitivní výsledky byli finančně odměňováni. Odměna by tak byla udělena za získání nového uchazeče, který úspěšně absolvuje přijímací řízení a je přijat do služebního poměru. V dotazníkovém šetření nejvíce respondentů uvedlo, že získali informace o možnosti uplatnění u Policie ČR od rodiny, známých a kolegů. Početná skupina respondentů rovněž uvedla, že hlavním faktorem, který ovlivnil jejich rozhodnutí vstoupit do služebního poměru, bylo navázání na rodinnou tradici. Je určitě pozitivní, když noví uchazeči jsou ovlivněni a motivováni rodinnými příslušníky, kamarády, současnými policisty, protože tito je znají, vědí o jejich schopnostech, osobnostních charakteristikách, výkonech apod. Doporučení současných řadových policistů a středního a nižšího managementu je tedy velmi účinným nástrojem k získávání nových uchazečů a na jejich motivaci k aktivní náborové činnosti, by se měl zaměřit management krajského ředitelství. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, náborové aktivity koordinuje speciální tým, do kterého byli zahrnuti personální pracovníci, policisté z odboru tisku a prevence a dále policisté z odboru služební přípravy. Vzhledem k současným personálním podstavám je potřeba, aby náborovým aktivitám byla věnována značná pozornost a je potřeba využít všech metod a postupů pro získávání nových uchazečů.

Jako další účinné nástroje pro získávání nových uchazečů byly uvedeny náborové kampaně Policie ČR, dále sociální sítě a webové stránky Policie ČR. Jedna z personalistek navrhla k této činnosti využít nových IT technologií např. umělé inteligence. Lze si představit, že umělá inteligence by se dala využít pro cílenou reklamu, předvýběr uchazečů (např. analýzu životopisů, vyhodnocování testů atd.), zautomatizování administrativy, k analýze pohovorů apod.

Krajské ředitelství policie Pardubického kraje poskytuje svým zaměstnancům celou řadu benefitů. Některé vyplývají přímo ze zákona o služebním poměru, některé z vnitřního předpisu, kterým se upravuje využívání fondu kulturních a sociálních potřeb. Personalistky se k poskytovaným benefitům vyjádřily, že je považují za dostačující. Někteří policisté v rámci dotazníkového šetření uvedli, že by si přáli více benefitů. Poskytované benefity jsou závislé na finančních možnostech organizace. Management by mohl provést hloubkový průzkum, tedy šetření mezi všemi policisty a zaměstnanci se zaměřením na zjištění, jaké současné benefity považují za efektivní a jaké by případně navrhovali zavést.

Z provedeného výzkumného šetření jak dotazníkového, tak i z rozhovoru s personalisty vyplynulo, že problematika služebního příjmu se prolíná několika otázkami. Služební příjem by měl policistu motivovat ke kvalitním výkonům a ke kariérnímu postupu. Uchazeče by měl nástupní základní tarif motivovat ke vstupu do služebního poměru. O výši základního tarifu rozhoduje svým nařízením vláda České republiky. Je na managementu Policie ČR, aby cestou ministra vnitra uplatňovala oprávněné požadavky na případné navyšování základních tarifů v závislosti na vývoji inflace a životních nákladů, a to ve srovnání s jinými bezpečnostními sbory. Nízké tarify by mohly mít dopady na problémy s náborem, odchodem stávajících policistů a zhoršení tak bezpečnostní situace.

V neposlední řadě je třeba dále rozvíjet pozitivní pracovní klima a podporovat týmového ducha. Vzhledem k tomu, že většina respondentů uvedla, že se cítí být podporováni svými kolegy i nadřízenými, je žádoucí tuto atmosféru udržovat a posilovat. Organizace by mohla podporovat společenské a týmové aktivity, které přispívají ke stmelení kolektivu. Vedoucí pracovníci by měli procházet pravidelným školením zaměřeným na měkké dovednosti, zejména v oblasti vedení lidí, komunikace a zvládání stresu. Pro zajištění kontinuální zpětné vazby by bylo vhodné pravidelně provádět anonymní šetření mezi zaměstnanci zaměřená na pracovní spokojenost, klima na pracovišti a návrhy na zlepšení.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala komplexní analýzou procesu náboru a přijímání nových uchazečů u Krajského ředitelství policie Pardubického kraje, přičemž kombinovala teoretické poznatky s praktickými zkušenostmi získanými prostřednictvím dotazníkového šetření mezi policisty a řízených rozhovorů s personalistkami. Cílem této práce bylo analyzovat současnou personální situaci na Krajském ředitelství policie Pardubického kraje, zjistit míru spokojenosti zaměstnanců a navrhnout možná opatření, která by mohla přispět ke zlepšení

personální stability, efektivnější náborové činnosti a celkovému zvýšení atraktivity Policie České republiky jako zaměstnavatele.

Z teoretické části vyplynulo, že nábor zaměstnanců představuje klíčový proces v oblasti řízení lidských zdrojů, jehož úspěšnost závisí na celkové personální strategii organizace, na schopnosti oslovit a zaujmout vhodné uchazeče a na efektivním průběhu přijímacího řízení. Zároveň bylo prokázáno, že motivace uchazečů je ovlivňována nejen výší finančního ohodnocení, ale i dalšími faktory, jako jsou benefity, stabilita zaměstnání, profesní prestiž či osobní hodnoty.

Na základě provedeného výzkumného šetření, které zahrnovalo dotazníkové šetření mezi příslušníky Policie ČR a řízené rozhovory s personalistkami, lze konstatovat, že většina policistů působících na krajském ředitelství je se svou prací spokojena. Výsledky ukazují, že organizace má vybudované pevné základy v oblasti mezilidských vztahů, podpory nadřízených a loajality pracovníků. Až 86 % respondentů vyjádřilo svou spokojenost s výkonem služby a většina z nich zároveň uvedla, že cítí podporu jak od svých kolegů, tak i od nadřízených. To lze považovat za velmi pozitivní zjištění, které svědčí o stabilním a dobře fungujícím pracovním klimatu.

Na druhou stranu výzkum potvrdil i přetrvávající problém personálního podstavu, který si uvědomují nejen personalisté, ale i samotní policisté v přímém výkonu služby. V tomto směru je nutné zvýšit efektivitu náborových aktivit, rozšířit zapojení stávajících policistů do procesu získávání nových uchazečů a zvážit jejich motivaci prostřednictvím finančních benefitů. Jelikož se ukázalo, že velká část uchazečů o práci u Policie ČR přichází na základě doporučení od rodinných příslušníků, známých či kolegů, je právě tato forma neformálního doporučení velmi cenným nástrojem, který je třeba systematicky podporovat a rozvíjet.

Významnou roli hrají rovněž moderní technologie, které by mohly proces náboru zefektivnit a zrychlit. V této souvislosti je vhodné uvažovat o využití nástrojů umělé inteligence – ať už jde o předvýběr uchazečů, automatizaci administrativy, cílenou reklamu na sociálních sítích nebo analýzu výsledků přijímacích testů. Tento směr představuje důležitý krok kupředu, zejména v době, kdy konkurence na trhu práce sílí a zájem o službu ve veřejném sektoru je nižší než v minulosti.

Za hlavní motivátory vstupu do služebního poměru označili respondenti potřebu pomáhat druhým, stabilní příjem, profesní prestiž a rodinnou tradici. Naopak mezi nejčastěji zmiňovanými negativy se objevovaly nízký služební příjem a personální podstavy. Řízené

rozhovory s personalistkami odhalily několik překážek, které komplikují získávání nových uchazečů – mimo jiné dlouhé přijímací řízení, nedostatek fyzicky i psychologicky způsobilých kandidátů a nízký zájem mladé generace o policejní profesi. Personalistky zároveň poukázaly na nutnost modernizace náborových metod, posílení propagace a širší zapojení stávajících policistů do náboru.

Na základě zjištěných poznatků byla navržena opatření vedoucí ke zlepšení personální situace, jako například využití moderních technologií (včetně umělé inteligence), motivační odměňování za aktivní účast na náboru, zefektivnění přijímacího řízení, revize systému benefitů a zvýšení vstupních tarifních platů. Zásadní je rovněž důraz na pozitivní pracovní klima, které má vliv nejen na setrvání stávajících zaměstnanců, ale i na jejich ochotu doporučovat práci u Policie ČR dalším uchazečům.

Závěrem lze konstatovat, že Policie ČR, konkrétně Krajské ředitelství policie Pardubického kraje, disponuje funkčním systémem personální podpory, stabilním pracovním prostředím a loajálními zaměstnanci. Přesto čelí výzvám, které si žádají aktivní přístup – především v oblasti náboru, finanční motivace, využití moderních technologií a systematické práce s lidským potenciálem. Výsledky této práce mohou sloužit jako podklad pro úvahy vedení Krajského ředitelství policie Pardubického kraje o dalším směřování a rozvoji personální strategie.

POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. (2023) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. 16th edition. Kogan Page. ISBN 978-1-3986-0663-0.

BÁRTLOVÁ, Sylva, SADÍLEK, Petr a TÓTHOVÁ Valérie. *Výzkum a ošetrovatelství*. 2. vydání. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2009. ISBN 978-80-7013-467-2.

BĚLINA, Miroslav a PECHR, Jan, *Pracovní právo*. 7. vydání. Praha: C.H.Beck, 2017, ISBN 978-80-7400-667-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.

GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Řízení lidských zdrojů a personalistika ve školství*. Evropský polytechnický institut, 2010. ISBN 978-80-7314-186-8.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. a ČOPIKOVÁ, A. (2016) *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

HŘEBÍČEK, Vladimír. *Rozvoj lidských zdrojů a management znalostí - Základní pojmy*. Online. 2014. [cit. 2025-03-15]. Dostupné z: <https://www.managerprofi.cz/33/rozvoj-lidskych-zdroju-a-management-znalosti-zakladni-pojmy-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EkV75G4Ef0m1j8IQ2glVHNE9hm-B8IqDIw/>.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Psyché. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOMORAPLUS.CZ. *Prosperitu a stabilitu státu limituje nedostatek pracovníků*. Online. 2023. [cit. 2024-12-01]. Dostupné z: <https://komoraplus.cz/2023/08/07/prosperitu-a-stabilitu-statu-limituje-nedostatek-pracovniku/>.

KOUBEK, J. (2015) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

LISÁ, Elena. *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1472-4.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

MATES, Pavel, SLABÝ, Antonín, ŠKODA, Jindřich, ŠMERDA, Radek a VAVERA, František. Zákon o policii s komentářem, 3. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2023. ISBN 978-80-7380-917-1.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Acadamia, 1995. ISBN 80-200-0525-0.

NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 442/2024 Sb., kterým se stanoví stupnice základních tarifů pro příslušníky bezpečnostních sborů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 20. prosince 2024. ISSN 1211-1244.

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Útvary Policie ČR [online]. 2025a. Praha: Policie ČR, [cit. 2025-05-04]. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/utvary-policie-cr.aspx>

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Útvary s celostátní působností [online]. 2025b. Praha: Policie ČR, [cit. 2025-05-04]. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/utvary-s-celostatni-pusobnosti.aspx>

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Kontakty: Krajské ředitelství policie Pardubického kraje [online]. 2025c. Praha: Policie ČR, [cit. 2025-05-04]. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/SCRIPT/imapa.aspx?area=vc&nid=274&docid=22462&num=5>

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Kontakty: Územní odbor Chrudim [online]. 2025d. Praha: Policie ČR, [cit. 2025-05-04]. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/SCRIPT/imapa.aspx?area=vc&docid=717&nid=274&num=1>

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Výhody a benefity [online]. 2025e. Praha: Policie ČR, [cit. 2025-05-04]. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/vyhody-a-benefity.aspx>

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Práce 158x jinak – přidej se k nám! [online]. 2025f. Praha: Policie ČR, [cit. 2025-05-04]. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/prace-158x-jinak-pridej-se-k-nam.aspx>

POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY. Posouzení fyzické způsobilosti uchazeče [online]. 2025g. Praha: Policie ČR, [cit. 2025-05-04]. Dostupné z: <https://policie.gov.cz/clanek/posouzeni-fyzicke-zpusobilosti-uchazece.aspx>

PORADA, Viktor a HOLCR, Květoň, *Policejní vědy*. 1. vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 9788073803148.

PSYCHOWEB.CZ. Policejní psychotesty – příprava a trénink [online]. [cit. 2025-05-04]. Dostupné z: <https://www.policejni-psychotesty.psychoweb.cz/>

SURVEYMONKEY. Sample Size Calculator [online]. [cit. 2025-06-23]. Dostupné z: <https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTEINBACH, Miroslav. *30 let Policie*, Praha: Policejní prezidium České republiky, 2021. ISBN 978-80-908139-0-8.

TOMEK, Petr. *Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů*, 4. vydání Olomouc: Anag, 2023, ISBN 978-80-7557-399-8.

TRDLA, Martin. Uchazeči o práci u policie se neumí ovládat, psychotesty neprojde polovina [online]. iDNES.cz, 8. března 2020 [cit. 2025-05-04]. Dostupné z:

https://www.idnes.cz/liberec/zpravy/policie-podstav-nedostatek-policista-uchazeci-zamestnanec-psychotesty.A200306_125316_liberec-zpravy_jape

VOKUŠ, Jiří. *Policie České republiky*, Praha: Policejní prezidium České republiky, 2010. ISBN 978-80-254-6099-3.

VYHLÁŠKA č. 226/2019 Sb., o zdravotní způsobilosti ke službě v bezpečnostních sborech, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 27. srpna 2019. ISSN 1211-1244.

ZÁKON č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 21. června 2006. ISSN 1211-1244.

ZÁKON č. 273/2008 Sb., o Policii České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 21. července 2008. ISSN 1211-1244.

ZÁKON č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 30. října 2003. ISSN 1211-1244.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Znění dotazníkového šetření

Příloha 2: Znění rozhovoru s personalistou

Příloha 1 – znění dotazníkového šetření

Vážená paní, Vážený pane,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění anonymního dotazníku, který bude podkladem ke zpracování mé diplomové práce na téma „Personální management ve vybrané organizaci“. U každé otázky vyberte pouze jednu odpověď (pokud není uvedeno jinak).

Děkuji Vám za ochotu a za Váš čas.

Bc. Kristýna Žďárská

Studentka Univerzity Pardubice

1. U jaké služby jste v současné době zařazen?

- a) pořádková služba
- b) dopravní služba
- c) kriminální služba
- d) jiná (uveďte)

2. Co Vás v rámci Vaší současné pozice nejvíce naplňuje?

.....

3. Co se Vám v rámci Vaší současné pozice nejvíce nelíbí?

.....

4. Jaký hlavní faktor ovlivnil Vaše rozhodnutí vstoupit do služebního poměru u PČR? (je možné zvolit více odpovědí současně)

- a) potřeba pomáhat občanům
- b) prestiž a společenské uznání
- c) navázání na rodinnou tradici (moji rodinní příslušníci pracovali nebo pracují u PČR)
- d) stabilní služební příjem
- e) náborový příspěvek
- f) výsluhové náležitosti

g) jiné (uved'te)

5. Čeho si v rámci své současné pracovní pozice nejvíce ceníte? (je možné zvolit více odpovědí současně)

a) atraktivní náplň práce

b) různorodost práce

c) práce v týmu a kolektivu

d) příležitost k profesnímu a kariernímu růstu

e) poskytované benefity (ozdravné pobyty, delší dovolená, příspěvky na rekreace apod.)

f) možnost vzdělávání

g) jiné (uved'te)

6. Jakým způsobem jste získal/a informace o možnosti uplatnění u Policie ČR?

a) na úřadu práce

b) z náborové kampaně Policie ČR (plakáty, videa, akce apod.)

c) z webových stránek Policie ČR

d) na sociálních sítích (např. Facebook, Instagram, LinkedIn)

e) doporučení od rodiny, známých nebo kolegů

f) jiné (uved'te):

7. Máte pocit, že jste dostal/a v rámci výběrového řízení všechny potřebné informace?

a) rozhodně ano – informace byly úplné a vyčerpávající.

b) spíše ano – obdržel/a jsem většinu potřebných informací, ale některé detaily chyběly.

c) spíše ne – některé důležité informace mi byly poskytnuty neúplně nebo pozdě.

d) rozhodně ne – informace byly nedostatečné a málo specifické.

8. Jak byste ohodnotil/a svou celkovou spokojenost s prací u Policie ČR?

a) velmi spokojen/a

b) spíše spokojen/a

c) spíše nespokojen/a

d) velmi nespokojen/a

9. Jak hodnotíte úroveň podpory, kterou máte od svých nadřízených a kolegů?

a) cítím silnou podporu jak od nadřízených, tak od kolegů.

b) obvykle dostávám podporu, když ji potřebuji.

c) často se setkávám s nedostatkem podpory.

d) necítím žádnou podporu ani od nadřízených, ani od kolegů.

10. Jak byste ohodnotil/a svou spokojenost s výší svého služebního příjmu u Policie ČR?

a) velmi spokojen/a

b) spíše spokojen/a

c) spíše nespokojen/a

d) velmi nespokojen/a

11. Uvažoval/a jste už o ukončení služebního poměru?

a) ano

b) ne

12. Pokud jste uvažoval o ukončení služebního poměru, tak uveďte prosím proč:

.....

13. Co byste si přál, aby zaměstnavatel zlepšil? Jaké změny ve službě nebo organizační kultuře byste uvítal/a?

.....

14. Uveďte své pohlaví.

a) žena

b) muž

15. Uveďte svůj věk.

a) do 25 let

b) 26–35 let

c) 36–45 let

- d) 46–55 let
- e) 56 let a více

16. Jak dlouho jste zaměstnán/a u PČR v rámci služebního poměru?

- a) do 5 let
- b) 6-10 let
- c) 11-15 let
- d) 16-20 let
- e) 21-30 let
- f) 31 let a víc

17. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) středoškolské vzdělání s maturitou
- b) vyšší odborné vzdělání
- c) vysokoškolské vzdělání

Příloha 2 – znění rozhovoru s personalistou

V rámci rozhovoru s Vámi jako personalistou se chci zeptat na Váš názor na následující otázky:

Jaká je situace na trhu práce? Je dostatek vhodných uchazečů o práci u Policie ČR? V čem vidíte případný problém?

Jaké faktory nejvíce motivují současné uchazeče k přijetí do služebního poměru u Policie ČR?

Jaké benefity jsou momentálně poskytované policistům a jak jsou hodnoceny samotnými policisty? Jsou poskytované benefity policistům dostačující? Jaké další by byly případně vhodné?

Jaké inovativní náborové strategie byste chtěli v budoucnu zavést?

S jakými problémy se setkáváte při hledání a získávání vhodných uchazečů pro práci u Policie ČR?

Jaké konkrétní aspekty procesu získávání a výběru by podle Vás potřebovaly zlepšení? Jaké změny by mohly přispět k efektivnějšímu a spravedlivějšímu výběrovému procesu?

Máte nějaké další postřehy nebo návrhy, které by mohly pomoci zlepšit personální strategie u Policie ČR?