

# Jak se nespálit při výběru zaměstnanců

Podrobný  
průvodce  
výběrovým  
řízením



**František Hroník**



MotivPress®

[www.motivpress.cz](http://www.motivpress.cz)  
Internetové knihkupectví  
manažerské literatury



UDÁVÁME TREND V HR

## Virtuální Assessment Centre

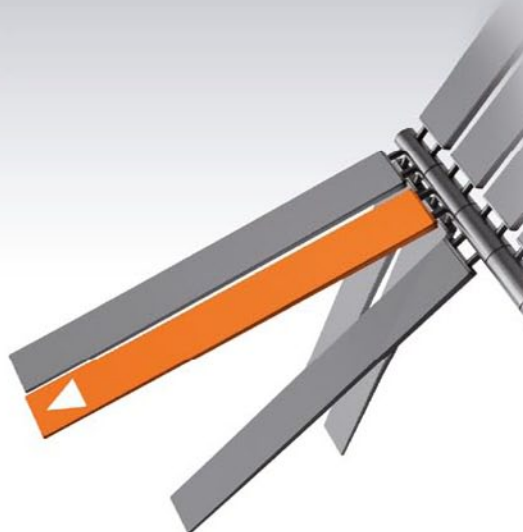


Výhody:

- Výrazně uspoříte čas účastníkům i organizátorům, a tedy i náklady spojené s tímto časem
- Získáte k dispozici pestrou škálu podnětů, které dávají prostor pro projev posuzovaných kompetencí
- S tím také získáte možnost navolit jednotlivé moduly dle vašich potřeb, pro rozmanité možnosti využití (předvýběr, výběr, plánování dalšího rozvoje, posouzení efektivity kurzů,...)

**Virtuální Assessment Centre** je multisituační zkouškou, která zahrnuje

- Skupinové modelové situace
- Řešení dilemat
- Dialog simulátor
- On-line psychodiagnostiku
- Business esej
- Psycholingvistickou analýzu textů
- Znalostní testy
- Personální rozhovor



Jedná se o jedinečný, komplexní a flexibilní produkt, který může být použit pro výběrová řízení, rozvoj klíčových pracovníků či měření efektivity manažerského vzdělávání. Skládá se z několika volitelných modulů, což umožňuje přesné zacílení na vaše specifické potřeby.

Probíhá v tzv. „virtuálním prostředí“, tedy v rozhraní internetového prohlížeče, které je současným pracovníkům dobře známé. Účastníci řeší individuální úkoly a dilemata i modelové situace ve skupině s ostatními účastníky. Výstupem jsou podrobné individuální zprávy a porovnání s ostatními kandidáty.

- Budete moci vybírat i z účastníků, pro které by jinak bylo obtížné se s vámi osobně sejit
- Rozmanitá a pestrá skladba testových úkolů zajišťuje posouzení kandidátů v kompetencích, které mohou být nastaveny univerzálně, nebo dle kompetenčního modelu zadavatele.



Kontakt:  
Mgr. Iva Gregušová  
manažerka analýz  
iva.gregusova@motivp.com, 777 668 478

[www.motivp.com](http://www.motivp.com)

*Věnováno*  
*Luboši Kostroňovi, učíteli a příteli*

# Obsah

## Předmluva (L. Kostrůň) xxi

### KAPITOLA 1

## Jak číst tuto knihu 1

- 1.1 Způsoby jakými dosahujeme poznání 2
- 1.2 Promítání informací do různých světů 4
- 1.3 Teorie chaosu 5
- 1.4 Význam a důvod jednotlivých kapitol 6

### KAPITOLA 2

## Plánování lidských zdrojů 9

- 2.1. Cíle plánování lidských zdrojů 9
- 2.2. Podmínky efektivního plánování lidských zdrojů 10
- 2.3. Zdroje personálního plánování 10
  - 2.3.1. Externí zdroje 10
    - 2.3.1.1. Český statistický úřad a jeho krajské divize 10
    - 2.3.1.2. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Úřady práce 11
    - 2.3.1.3. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy 11
    - 2.3.1.4. SLEPT analýza 12
  - 2.3.2. Interní zdroje 12
    - 2.3.2.1. Firemní strategie 12
    - 2.3.2.2. Personální strategie 13
    - 2.3.2.3. Personální audit 13
    - 2.3.2.4. Analýza firemního mínění, firemní kultury, opinion survey apod. 14
    - 2.3.2.5. Fluktuace a stabilita 14
    - 2.3.2.6. Horizontální a vertikální mobilita 15
    - 2.3.2.7. Nemocnost 15
- 2.4. Postup plánování lidských zdrojů 16
  - 2.4.1. Monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů 16
  - 2.4.2. Vyhodnocení a předpověď 16
  - 2.4.3. Návrh opatření, průběžná realizace a kontrola 16

<b>2.5. Oblasti plánování lidských zdrojů</b>	<b>16</b>
<b>2.5.1. Plánování potřeby pracovníků</b>	<b>17</b>
2.5.1.1. Krátkodobé plány	17
2.5.1.2. Střednědobé plány	17
2.5.1.3. Dlouhodobé plány	17
<b>2.5.2. Personální marketing</b>	<b>17</b>
<b>2.5.3. Plánování osobního a profesionálního růstu a rozvoje</b>	<b>18</b>
<b>2.5.4. Plánování personálních nákladů</b>	<b>18</b>
2.5.3.1. Rozvojové a kariérové plány	18
2.5.3.2. Plány nástupnictví, náhrad	18
2.5.3.3. Klíčoví pracovníci	18
<b>2.6. Metody plánování lidských zdrojů</b>	<b>19</b>
<b>2.6.1. Intuitivní metody</b>	<b>19</b>
2.6.1.1. Odborné předpovědi	19
2.6.1.2. Metody skupinového rozhodování (brainstorming)	19
2.6.1.3. Metoda delphi či tzv. kaskádová metoda	19
<b>2.6.2. Kvantitativní metody</b>	<b>20</b>
2.6.2.1. Metoda extrapolování	20
2.6.2.2. Metoda indexování	20
2.6.2.3. Počítačové analýzy	20
2.6.2.4. Počítačové modelování	20

---

## KAPITOLA 3

# Profesiografické schéma. Katalog práce. Analýza práce. Slovník pracovních titulů. Screening práce. Assessment funkčního místa. Jádro charakteristik práce. Metoda měření náročnosti manažerské práce.

	<b>21</b>
<b>3.1. Profesiografické schéma</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Katalog prací</b>	<b>31</b>
<b>3.2.1. Charakteristiky stupňů složitosti,     odpovědnosti a namáhavosti prací</b>	<b>32</b>

<b>3.3. Srovnání analýzy práce podle profesiogramu a podle Katalogu práce</b>	<b>34</b>
3.3.1. Orientační profesiogram elektromechanika	35
3.3.2. Elektromechanik podle Katalogu práce	35
3.3.3. Význam profesiogramu a Katalogu práce	40
<b>3.4. Americký Slovník pracovních titulů</b>	<b>40</b>
<b>3.5. Screening práce</b>	<b>41</b>
<b>3.6. Assessment funkčního místa</b>	<b>42</b>
<b>3.7. Jádro charakteristik práce</b>	<b>47</b>
3.7.1. Psychologická reakce	47
3.7.2. Osobní a pracovní výsledky	47
<b>3.8. Metoda zjišťování náročnosti manažerské práce</b>	<b>49</b>

---

**KAPITOLA 4**

<b>Kultura firmy. Styly vedení. Typologie organizace. Pracovní skupiny a týmové role. 12 trendů v současném managementu.</b>	<b>53</b>
<b>4.1. Kultura firmy – „duch domu“</b>	<b>53</b>
<b>4.1.1. Vnitřní determinanty kultury firmy</b>	<b>54</b>
4.1.1.1. Empirický výzkum Victroa a Cullena	55
4.1.1.2. Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho	56
4.1.1.3. Typologie moci a reakce na ni dle Etzioniho	57
<b>4.1.2. Vnější, enviromentální determinanty firemní kultury</b>	<b>57</b>
<b>4.1.3. Typy kultury podle životní fáze organizace</b>	<b>58</b>
<b>4.1.4. Typologie firemní kultury dle Garetha Morgana</b>	<b>62</b>
<b>4.2. Styly vedení</b>	<b>64</b>
<b>4.2.1. McGregorova Teorie X a Y</b>	<b>64</b>
<b>4.2.2. Styly vedení podle R. Likerta</b>	<b>65</b>
<b>4.2.3. Manažerská mřížka R.J. Blakea a J.S. Moutonové</b>	<b>65</b>
<b>4.2.4. Trojrozměrná teorie efektivnosti manažera podle P. Herseye a K.H. Blancharda</b>	<b>66</b>
<b>4.3. Organizační struktura a její typy</b>	<b>69</b>
<b>4.4. Pracovní skupiny a týmy</b>	<b>70</b>
<b>4.4.1. Stupeň nejistoty a potřeba sdílení</b>	<b>72</b>

4.4.2. Styly práce	72
4.4.3. Postupy	73
4.4.4. Interpersonální dovednosti	73
4.4.5. Role vůdce	73
4.4.6. Co je tým?	73
4.4.7. Belbinův dotazník týmových rolí	74
4.5. Současné trendy v roli manažera	82

## KAPITOLA 5

# Koncepce vyhledávání, získávání a výběru 85

5.1. Výběrová řízení mimo firemní (ekonomickou) praxi	85
5.1.1. Ukázka výběrového řízení, které probíhá více než sto let jen s malými obměnami	85
5.1.2. „Výběrové řízení“ na životního partnera	86
5.1.3. Výběrové řízení na hokejistu a fotbalistu	87
5.2. Sociální darwinismus	88
5.3. Zdroje a síly vyhledávání, získávání a výběru	89
5.4. Desatero zásad efektivního výběrového řízení	89
5.4.1. Nejdříve je potřeba znát „koho co“, teprve pak „jak a čím“	90
5.4.1.1. „Koho co“	90
5.4.1.2. „Jak a čím“	90
5.4.2. Získávání pracovníků a jejich výběr je aktivita public relations	91
5.4.2.1. Inzerce, korespondence a osobní kontakt	91
5.4.2.2. Odmítnutí	92
5.4.2.3. Organizovanost výběrového řízení	92
5.4.3. „3 E“	92
5.4.3.1. Efektivní	92
5.4.3.2. Etický	93
5.4.3.3. Ekonomický	94
5.4.4. Celý proces je nepřetržitý	95
5.4.5. Trychtýřový přístup	95
5.4.6. Celý proces je řízen dokumentací	97
5.4.7. Výběr jako transplantace	97
5.4.8. Na procesu rozhodování se podílí všichni členové konkurzní komise, odpovědnost nese její předseda	98
5.4.9. Výběrového řízení postavené na 4 pilířích	
5.4.9.1. 1. pilíř – zhodnocení personálních dokumentů (personální anamnéza)	98
5.4.9.2. 2. pilíř – testy	98
5.4.9.3. 3. pilíř – výběrové interview	98
5.4.9.4. 4. pilíř – získání a zhodnocení referencí	98



<b>5.4.10. Výběrové řízení nekončí rozhodnutím či přijetím pracovníka</b>	<b>99</b>
5.4.10.1. Zpětná vazba a sebereflexe	99
5.4.10.2. Adaptační proces	99
<b>5.5. Ukázka koncepčně chybného výběrového řízení – konkurz na místo generálního ředitele České televize</b>	<b>99</b>
<b>5.6. Výběrové řízení jako kamufláž</b>	<b>101</b>
5.6.1. Mapování aktivit konkurence, „špionáž“	101
5.6.2. Klamání konkurence, „diverze“	102
5.6.3. „Zčeření stojatých vod“ ve firmě	102

---

**KAPITOLA 6**

<b>Vyhledávání a získávání pracovníků</b>	<b>103</b>
<b>6.1. „Kým čím?“ – Síly vyhledávání a získávání</b>	<b>103</b>
6.1.1. Vyhledávání a získávání vlastními silami	103
6.1.2. Vyhledávání a získávání externími silami	103
6.1.3. Projekt vyhledávání, získávání a výběru pracovníků	105
<b>6.2. „Kde?“ – Zdroje vyhledávání a získávání</b>	<b>105</b>
6.2.1. Vyhledávání a získávání z vlastních zdrojů	105
6.2.2. Vyhledávání a získávání z externích zdrojů	105
<b>6.3. „Jak?“ – Metody vyhledávání a získávání pracovníků</b>	<b>105</b>
6.3.1. Služby úřadu práce	107
6.3.2. Inzerce	109
6.3.2.1. Inzerce v klasických médiích	109
6.3.2.2. Internet jako nástroj vyhledávání a získávání	117
6.3.2.3. Venkovní inzerce – poutače, vývěsky a billboardy	123
6.3.2.4. Víceméně cílená distribuce inzertních letáků	123
6.3.3. Spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi	123
6.3.3.1. Sponzorování studentů	123
6.3.3.2. Praxe a stáže	123
6.3.3.3. Ročníkové a diplomové práce	124
6.3.3.4. „Skauti“ na vysokých, vyšší odborných a středních školách	124
6.3.3.5. Rekvalifikační střediska	124
6.3.3.6. Komerční vzdělávací firmy	124
6.3.4. Firemní dny	125
6.3.5. Pracovní snídaně či oběd	125
6.3.6. Dny otevřených dveří	125
6.3.7. Doporučení zaměstnancem	126
6.3.8. Sami se hlásící uchazeči	126
6.3.9. Bývalí zaměstnanci	126

6.3.10.	Burzy práce	126
6.3.11.	Pronájem pracovníků	127
6.3.12.	Spolupráce s odbornými a vědeckými společnostmi a stavovskými organizacemi, cechy	127
6.3.13.	Spolupráce s městskými a okresními vojenskými správami	127
6.3.14.	Spolupráce s odbory	127

---

## KAPITOLA 7

# Dokumentace 129

7.1.	Harmonogram výběrového řízení	129
7.2.	Průvodní korespondence	129
7.2.1.	První dopis	131
7.2.2.	Dopis – pozvání k účasti do II. kola	131
7.2.3.	Odmítnutí po I. (administrativním) kole	132
7.2.4.	Dopis zvoucí uchazeče k závěrečnému kolu	133
7.2.5.	Dopis s odmítnutím po II. kole	134
7.2.6.	Dopis oznamující kladné rozhodnutí	134
7.3.	Protokol výběrového řízení	134
7.4.	Řád výběrového řízení	136

---

## KAPITOLA 8

# Administrativní kolo výběru, metody „na dálku“ – I. kolo výběrového řízení 139

8.1.	Cíle administrativního kola	139
8.1.1.	Zúžení okruhu zájemců, aniž by došlo ke ztrátě kvalitního uchazeče	139
8.1.2.	Budování vztahu, který byl započat odpovědí na poptávku (inzerát)	139
8.1.3.	Realizace s minimálními nároky na kvalifikaci hodnotitelů	140
8.1.4.	Shodnost vyhodnocení administrativního kola různými hodnotiteli	140
8.2.	Organizace administrativního kola	140

<b>8.3. Personální anamnéza a dokumenty</b>	<b>141</b>
<b>8.3.1. Životopis</b>	<b>141</b>
8.3.1.1. Osobní dotazník SEVT, FORMTISK apod.	141
8.3.1.2. Strukturovaný životopis	141
8.3.1.3. Volný životopis	142
8.3.1.4. Osobní dotazník uchazeče	142
8.3.1.5. Podrobný životopis uchazeče	153
<b>8.3.2. Esej</b>	<b>161</b>
<b>8.3.3. Výpis z trestního rejstříku</b>	<b>161</b>
<b>8.3.4. Kopie dokladů o dosaženém vzdělání</b>	<b>162</b>
<b>8.3.5. Kopie lustračního osvědčení</b>	<b>162</b>
<b>8.3.6. Průvodní dopis</b>	<b>162</b>

---

**KAPITOLA 9**

<b>Metody skupinové administrace – II. kolo výběrového řízení. Prověřování odborných znalostí, psychologických kvalit a dalších dovedností, rozhodných pro zdárný výkon funkce Odborné testy. Psychologické metody. Assessment Centre.</b>	<b>163</b>
<b>9.1. Odborné testy</b>	<b>163</b>
<b>9.2. Psychodiagnostické metody</b>	<b>166</b>
<b>9.2.1. Pozorování</b>	<b>166</b>
9.2.1.1. Chyby při vnímání druhého člověka	170
9.2.1.2. Validita pozorování	171
<b>9.2.2. Psychologické testy</b>	<b>172</b>
9.2.2.1. Metodologické, psychometrické charakteristiky testů	173
9.2.2.2. Druhy psychologických testů	175
9.2.2.3. Přehled nejužívanějších psychologických testů v praxi výběrových řízení	176
9.2.2.4. Vytváření testových baterií	179
9.2.2.5. Zásady práce s psychologickými testy	180
9.2.2.6. Možnosti a meze využití psychologických testů	182
<b>9.2.3. Assessment Centre</b>	<b>184</b>
9.2.3.1. Organizace Assessment Centra	184
9.2.3.2. Modelové situace	186
9.2.3.3. Neřízená skupinová diskuse	189

9.2.3.4.	Metody třídění došlé pošty	189
9.2.3.5.	Morální dilemata	189
9.2.3.6.	Pozorování a registrace	192
<b>9.2.4.</b>	<b>Zpráva z psychologického zhodnocení osobnosti</b>	<b>194</b>

## KAPITOLA 10

# Struktura osobnosti – relevantní psychologické teorie **199**

## **10.1. Vitální kapacita, temperament, emocionalita **199****

### **10.1.1. Teorie temperamentu **199****

10.1.1.1.	Kategoriální teorie temperamentu	199
10.1.1.2.	Dvořozměrné teorie temperamentu	200
10.1.1.3.	Trojrozměrná teorie temperamentu dle G. Heymanse a T. Wiersmy	203

### **10.1.2. Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat temperament uchazeče? **205****

### **10.1.3. Jak diagnostikovat temperament? **205****

## **10.2. Motivace **205****

### **10.2.1. Struktura motivace **205****

10.2.1.1.	Cíle jako motivy	205
10.2.1.2.	Potřeby jako motivy	206
10.2.1.3.	Postoje jako motivy	207
10.2.1.4.	Zájmy a záliby jako motivy	208
10.2.1.5.	Hodnoty jako motivy	209

### **10.2.2. Co motivuje lidi k práci? Jakou hodnotu, jakou důležitost lidé přisuzují práci? **211****

### **10.2.3. Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat motivaci uchazeče? **212****

### **10.2.4. Jak diagnostikovat motivaci? **213****

## **10.3. Adaptace, zvládání a vůle **213****

### **10.3.1. Základní pojmy a přístupy **213****

10.3.1.1.	Adaptace	213
10.3.1.2.	Zvládání těžkostí (coping)	213
10.3.1.3.	Stres	213
10.3.1.4.	Frustrace	214
10.3.1.5.	Konflikt a krize	215
10.3.1.6.	Syndrom naučené bezmoci a beznaděje	215
10.3.1.7.	Koncepce internalismu a externalismu J. B. Rottera	215
10.3.1.8.	Koncepce nezdolnosti	215
10.3.1.9.	Vůle	216

### **10.3.2. Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat odolnost vůči stresu, frustrační toleranci, adaptabilitu a vůli uchazeče? **217****

10.3.3.	Jak diagnostikovat odolnost vůči stresu, frustrační toleranci, volní vlastnosti?	217
<b>10.4.</b>	<b>Výkonnostní předpoklady, schopnosti a kognitivní styly</b>	<b>218</b>
10.4.1.	Schopnosti vnímání	218
10.4.2.	Psychomotorické schopnosti	219
10.4.3.	Inteligence	219
10.4.3.1.	Složky inteligence dle R. Cattela	220
10.4.3.2.	7 základních faktorů inteligence dle L. L. Thurstona	220
10.4.3.3.	Guilfordova koncepce inteligence	220
10.4.3.4.	Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat strukturu inteligence uchazeče?	220
10.4.3.5.	Jak diagnostikovat inteligenci uchazeče?	221
10.4.4.	Paměť	221
10.4.5.	Tvořivost, kreativita	221
10.4.5.1.	Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat tvořivost uchazeče?	224
10.4.5.2.	Jak diagnostikovat tvořivost?	224
10.4.6.	Kognitivní styly	225
10.4.6.1.	Reflexivnost – impulzivita	226
10.4.6.2.	Závislost – nezávislost na poli	226
10.4.6.3.	Vyostřování – uhlazování	226
10.4.6.4.	Komplexita – kategoriálnost	226
10.4.6.5.	Systematičnost – chaotičnost	226
10.4.6.6.	Externalismus – internalismus	226
10.4.6.7.	Intuice – analýza	226
10.4.6.8.	Globalita – analytičnost	227
10.4.6.9.	Atribuční teorie	227
10.4.6.10.	Očekávání	227
<b>10.5.</b>	<b>Interpersonální vlastnosti a dovednosti</b>	<b>228</b>
10.5.1.	Role	228
10.5.2.	Pojetí W. C. Schutze	229
10.5.3.	Pojetí interpersonálních vlastností dle T. Learyho	230
10.5.4.	Interpersonální dovednosti	231
10.5.5.	Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat interpersonální dovednosti?	231
10.5.6.	Jak diagnostikovat interpersonální vlastnosti a dovednosti?	231
<b>10.6.</b>	<b>Vlastnosti osobnosti a sebepojetí</b>	<b>232</b>
10.6.1.	Osobnost	232
10.6.1.1.	Pocity já	232
10.6.1.2.	Obraz já – sebepojetí	233
10.6.1.3.	Typologie jáství	234
10.6.1.4.	Proč při výběrovém řízení zkoumat, zda uchazeč je zralou, předpověditelnou osobností s potřebnými kvalitami?	234
10.6.1.5.	Jak diagnostikovat vlastnosti osobnosti a sebepojetí?	234

<b>10.6.2. Morální zralost</b>	<b>234</b>
10.6.2.1. Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat mravní zralost uchazeče?	236
10.6.2.2. Jak diagnostikovat morální zralost?	236
<b>10.6.3. Smysl</b>	<b>236</b>

---

**KAPITOLA 11**

<b>Kompetence a vývoj Sociální kompetence. Manažerské kompetence. Kompetence obchodníka. Životní a kariérová dráha.</b>	<b>239</b>
<b>11.1. Sociální kompetence</b>	<b>239</b>
<b>11.2. Manažerské kompetence</b>	<b>240</b>
11.2.1. Plošné modely manažerské kompetence	242
11.2.1.1. Ideální osobní kvalita	242
11.2.2. Komplexnější pojetí manažerské kompetence	244
11.2.3. Dynamické modely manažerské kompetence	250
11.2.3.1. Trojdimenzionální model manažerské kompetence podle L. Kostroně	250
11.2.3.2. Maruyamovy mentální modely	252
<b>11.3. Kompetence obchodníka</b>	<b>255</b>
11.3.1. Procesní kompetence obchodníka	255
11.3.2. Plošné modely kompetence obchodníka	255
11.3.2.1. Důležité schopnosti, vlastnosti a dovednosti pro obchodního reprezentanta	255
11.3.2.2. Markery neúspěchu obchodníka	255
11.3.2.3. Markery úspěchu obchodníka	256
11.3.3. Trojrozměrný model kompetence obchodníka	256
<b>11.4. Životní a kariérová, profesionální dráha</b>	<b>258</b>
11.4.1. Věk kvalifikace	258
11.4.2. Věk budování kariéry	258
11.4.3. Věk akcí, úspěchu, realizace	259
11.4.4. Věk splácení, souvislostí	260
11.4.5. Věk tradic, hodnot, postavení, vlivu	261
11.4.6. Věk důstojnosti	262
11.4.7. Věk moudrosti	263
11.4.8. Shrnutí	263

## KAPITOLA 12

<b>Metody individuální administrace – III. kolo výběrového řízení Interview. Projekt. Reference a posouzení osobami mimo výběrové řízení. Testy chování v přirozených podmínkách. Lékařské vyšetření. Netradiční metody. Kvalifikované rozhodnutí.</b>	<b>265</b>
<b>12.1. Výběrové interview, rozhovor s kandidátem</b>	<b>265</b>
<b>12.1.1. O rozhovoru obecně</b>	<b>266</b>
12.1.1.1. 5 vět (zákonů) sociální komunikace	266
12.1.1.2. 5 sdělení v každé větě, aneb, co vše si v rozhovoru sdělujeme?	267
<b>12.1.2. Program a strategie výběrového rozhovoru</b>	<b>269</b>
12.1.2.1. Druhy otázek a technika kladení otázek	269
12.1.2.2. Fáze rozhovoru, výběrového interview	270
12.1.2.3. Seznam možných otázek	273
<b>12.1.3. Příprava rozhovoru</b>	<b>273</b>
12.1.3.1. Počet přítomných	273
12.1.3.2. Situační podmínky	273
12.1.3.3. Uspořádání rozhovoru	274
<b>12.1.4. Registrace odpovědí a průběhu rozhovoru</b>	<b>274</b>
<b>12.1.5. Obvyklé chyby při výběrovém interview</b>	<b>274</b>
<b>12.1.6. Vyhodnocení rozhovoru</b>	<b>275</b>
<b>12.2. Projekt a manažerská vize</b>	<b>275</b>
<b>12.3. Reference</b>	<b>279</b>
<b>12.3.1. Systém dvou nezávislých, strukturovaných referencí</b>	<b>280</b>
12.3.1.1. Objektivní posouzení	281
<b>12.3.2. Reference u absolventů</b>	<b>282</b>
<b>12.3.3. Etické aspekty</b>	<b>282</b>
<b>12.3.4. Bankovní reference</b>	<b>283</b>
<b>12.4. Testy chování v přirozených podmínkách</b>	<b>283</b>
<b>12.5. Lékařské vyšetření</b>	<b>284</b>
<b>12.6. Netradiční metody</b>	<b>284</b>
12.6.1. Grafologické metody	284
12.6.2. Frenologické metody	285
<b>12.7. Kvalifikované rozhodnutí.</b>	
<b>Shrnutí všech získaných informací</b>	<b>285</b>

## 13. KAPITOLA

<b>Výběrové řízení nekončí rozhodnutím</b>	<b>287</b>
13.1. Intermezzo – mezi rozhodnutím a nástupem	287
13.2. Zkušební doba	287
13.3. Adaptační proces	288
13.3.1. Cíl řízené adaptace	288
13.3.2. Struktura řízené adaptace	288
13.3.3. Plán řízené adaptace	289
13.3.4. Úskalí adaptace	289
13.4. Analýza efektivity výběrového řízení	289
13.4.1. Vyhodnocování fluktuace a fluktuačních tendencí	290
13.4.2. Analýza jednotlivých odchodů ve vztahu k výsledkům výběrového řízení	290
13.4.3. Vyhodnocení nákladů na výběrové řízení a jejich návratnosti	290

## KAPITOLA 14

<b>Přílohy</b>	<b>291</b>
14.1. Příklady dat, která lze získat z Českého statistického úřadu a jeho jednotlivých regionálních pracovišť, divizí	291
14.2. Ukázka informačního bulletinu Okresního úřadu práce v Pelhřimově	297
14.3. Ukázka popisu práce – příklad z praxe	299
14.4. Ukázka nástinu projektu plánování lidských zdrojů v návaznosti na firemní strategii – příklad z praxe	300
14.5. Ukázka životopisu, se kterým je možno se potkat	302
14.6. Ukázka vyhodnocení některých psychologických testů	303
14.6.1. Learyho dotazník interpersonálního chování	303
14.6.2. SPIDO	304
<b>Rejstřík</b>	<b>305</b>



# Předmluva

Kniha, kterou máte v ruce je neobvyklá. Co se týče obsahu, zabývá se tématy, které najdete i v jiných textech, určených podnikatelům a lidem v řídicích funkcích. Nová a objevná je ve svém pojetí. Je totiž velmi srozumitelně psána a je z ní znát, že se opírá o praktické zkušenosti autora, jeho několikaletou konzultantskou praxi v českém prostředí. Dr.František Hroník vystudoval psychologii a než pro sebe objevil svět praktických problémů řídicích pracovníků, působil po několik let jako klinický psycholog. Vstoupil tedy do světa organizací se zažitou zkušeností práce s lidmi, sužovanými jejich osobními problémy. Navíc, v průběhu své poradenské a vzdělávací praxe poznal prostředí řady organizací a jejich specifické problémy. Získal tím zvláštní citlivost – schopnost vidět a naslouchat druhým. Nejvýznamnější však je, že umí pomáhat svým klientům nacházet praktické odpovědi na jejich otázky po svém – a dobře.

Kniha je obsažná – podává představu o názorech současných zahraničních odborníků k jednotlivým okruhům témat. Nepoučuje však pouze školským způsobem. Autor přetavil zahraniční teorie do praxe naší podnikatelské kultury. Čtenář je veden k tomu, aby identifikoval situaci své konkrétní firmy a dal si tak skutečnost, kterou dobře zná, do souvislostí s okolím. Okolím, které představují odlišné možné situace jiných firem, ale i teorie tak, jak zobecňuje praxi v zahraničí. Kniha z pera dr. Františka Hroníka představuje šťastnou volbu. Svým osobitým pojetím poslouží velmi dobře i těm, kdo z tohoto oboru lecco znají. Kniha nedává hotová řešení. Ne nabízí ryby, ale naučí vás být dobrým rybářem. Jsem rád, že dr. Hroníka znám a mám po ruce i jeho knihu.

prosinec 1998

Doc. PhDr. Lubomír Kostrůň CSc., M. A.

Katedra psychologie

Fakulta sociálních studií Masarykovy Univerzity v Brně

## Kapitola 1

# Jak číst tuto knihu. Guillaume Apollinaire a Frederick Taylor. Způsoby, jakými dosahujeme poznání. Teorie chaosu. Význam a důvod jednotlivých kapitol.

*Vy jejichž ústa jsou stvořena k obrazu božímu*

*Ústa která jsou řád sám*

*Buďte shovívaví když nás srovnáváte*

*S těmi kdož byli svrchovaným řádem*

*Nás kteří všude hledáme dobrodružství*

*Nejsme vašimi nepřáteli*

*Chceme vám darovat širé oblasti podivuhodné*

*Kde kvetoucí tajemství se dává každému kdo je chce utrhnout*

*Planou tam nové ohně a barvy nikdy nevidané*

*Tisíce nezvažitelných preludů*

*Které je třeba proměnit ve skutečnost*

*Chceme probádat dobro nesmírnou končinu kde všechno utichá*

*A je tu i čas který je možno odehnat nebo přivolat zpět*

*Slitování s námi co vždy svádíme boj na hranicích*

*Nekonečna a budoucnosti*

*Slitování s našimi omyly slitování s našimi hříchy*

(úryvek z básně Sličná rusovláska od G. Apollinairea v překladu A. Kroupy)

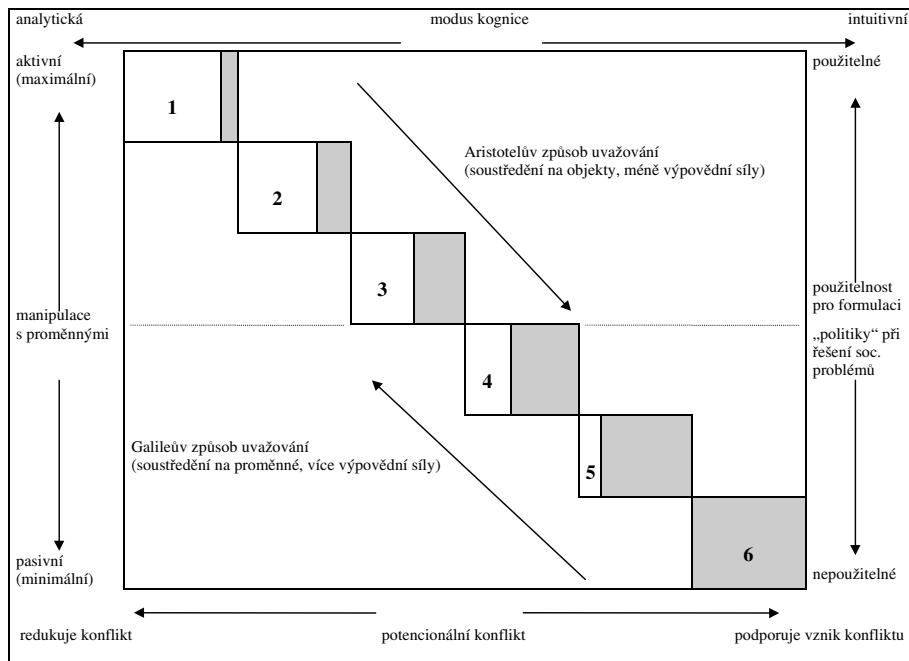
G. Apollinaire vydal tuto báseň jen pár let poté (1918), co Taylorovo vědecké řízení vyšlo knižně (1911) a začalo se uplatňovat v mnoha průmyslových společnostech, např. ve Fordových závodech. Sličná rusovláska a jiné Apollinaireovy básně jsou plné pohybu, proudění, nesnaží se skutečnost vnímat jako „mrtvolku“ (ve filmařském slangu), ale v mnoha překvapivých souvislostech, kontextech. Dá se s trochou nadsázky říci, že předstihly dobu, než se objevila teorie chaosu. Apollinaire o dobrých 60 let dříve uchopuje skutečnost nelineárně. Lidé sečtělí jistě budou schopni uvést příklady biblické či antické. Ale o to nejde. Nechci proti sobě stavět Apollinairea a Taylora, ale vede sebe. **Nehledám správnou odpověď a jediné možné řešení. Chci nabízet inspiraci.** Bude-li se vám něco zdát příliš hotové, není to mou ambicí. Váš dojem však nebude

„odjinud“, byl jsem totiž, asi jako většina z vás, vychováván rodiči a školou k Maruyamovu typu H (viz 11. kapitola), nyní objevuji svět spojování a nezvyklých souvislostí.

## 1.1 Způsoby jakými dosahujeme poznání

Při výběrovém řízení stejně jako při každém manažerském rozhodování nebudeme v situaci, kdy budeme mít všechny informace potřebné pro analýzu a rozhodnutí pomocí nějakého rozhodovacího stromu, kdy nám nebudou překážet nějaké nadbytečné, nepodstatné informace. Proto stěží budeme moci důsledně uplatnit analytické modely myšlení, vždy zde bude dostatek prostoru pro intuitivní myšlení. Lze dokonce předpokládat, kdybychom se o něco takového snažili, že nebudeme úspěšnější, než ti, kteří si počínají více intuitivně. Akcentování intuitivního myšlení ovšem rozhodně neznamená preferování „životní praxe“ nad získáváním nových vědomostí, nad poučným zkoušením nového. U zrodu filozofie stály 3 důležité, v mnohém proti sobě působící kvality. Schopnost údivu, schopnost vytvářet zkušenost a schopnost být kritický. Budme troufalí a požadujme pro sebe, abychom tyto kvality uplatňovali i v praxi výběrových řízení. Ostatně firemní praxe má blíže k empirické a spekulativní filozofii než k veskrze racionální fyzice (zkusme však nebýt v zajetí kognitivního modelu „buď – anebo“).

Velmi zdařile ilustruje rozdíl mezi analytickým a intuitivním myšlením K.R. Hammond, jak je patrné z následujícího obrázku a komentáře.



**Obrázek 1.1:** Hammondova matice způsobů, jakými dosahujeme poznání (podle Kostroň, L.: Analýza usuzování – vývoj pravděpodobnostního funkcionalizmu Egona Brunswika na konci 20. století, habilitační práce, 1996)

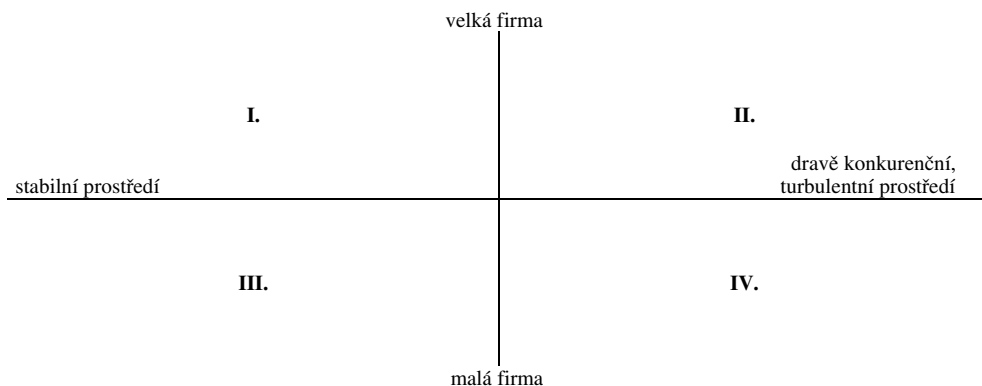
1. **Silný analytický experiment** se uplatňuje v klasickém laboratorním experimentu (ve fyzice, chemii), při kterém lze aktivně manipulovat s proměnnými, experiment je opakovatelný a za stejných podmínek se dosahují tytéž výsledky, které nemohou být zdrojem konfliktu. Usuzování se uplatňuje při zhodnocení těchto výsledků.
2. **Středně silný analytický experiment** se uplatňuje v pokusech, které se provádí v biologii, psychologii, sociologii, pedagogice a zemědělství. Při těchto experimentech se používá metod náhodného výběru, kontrolní skupiny apod. Experiment je založen na statistické logice, na vyhodnocení statistické významnosti.
3. **Slabý analytický experiment** se uplatňuje při přehledových šetřeních ve společenských vědách. Nelze při něm používat statistického znáhodňování, opakování experimentu, dvojité slepé pokusy, ale ještě se aktivně manipuluje s proměnnými. Vyžaduje od experimentátora více usuzování. Narůstání šedé oblasti znamená, že postupně se zvětšuje podíl skrytých a reflexi nedostupných kognitivních aktivit. Když tato oblast převáží nad možnostmi manipulovat s proměnnými (např. pomocí systematické měnění experimentálních podmínek), úsudek, domnívání se o příčinných vztazích mezi proměnnými nabývá převahy nad možnostmi experimentálního ověření.
4. **Silné kvaziracionální usuzování** obsahuje prvky intuice a analýzy v míře, kterou lze označit jako „zdravý rozum“. Při tomto usuzování se uplatňují jednak konvenční statistická analýza (průměr, směrodatná odchylka, korelace), jednak simulace působení vlivů prostředí (počítačové modelování dynamických jevů, např. vzniku povodňové vlny, ekonomických dopadů apod.), jednak analýzou usuzování a rozhodování (např. pomocí počítačových programů).
5. **Středně slabé kvazioracionální usuzování** představuje rozhodování na základě známých a poměrně jasně daných poznatků, se kterými je možno zacházet pasivně a intuitivně. Takto např. postupují praktičtí lékaři při stanovování diagnózy nebo meteorologové při předpovědi počasí, pakliže nevyužívají počítačové modelování. Při tomto usuzování působí různé stereotypy, které často nejsou uvědomovány a je obtížné je ovlivňovat. Je zde velká možnost vzniku kognitivního konfliktu.
6. **Slabé kvaziracionální usuzování** je běžné pro většinu z nás v běžných životních situacích. Usuzujeme na základě zcela neujasněné „datové základny“, nepoužíváme statistické kontroly, naše logická pravidla nejsou konzistentní, rozhodujeme se na základě stereotypů nebo předpokladů, o nichž toho mnoho nevíme. Tak nevíme, jak jsme došli ke svým závěrům, jsou však pro nás pravdou. Usuzování je zcela intuitivní a také obsahuje v sobě největší náboj nedorozumění, kognitivního konfliktu.

Z Hammondova pojetí vyplývá, že společenské vědy jsou významně vázány na intuici. Lze říci, že více hlav znamená více rozumu, ale také více nedorozumění. Ve společenských vědách je nemožné formulovat takové pravdy, které jsou bezesporné a úplné. K tomu je možno se přiblížit ve fyzice, chemii apod. Rozhodnutí, které mají největší společenské důsledky, se dějí podle usuzování typu 4, 5 a 6. Rozhodování Churchilla, Stalina či Hitlera, změnila tvář 20. století a jistě v něm bylo pramálo analytického myšlení. Není však třeba zkoumat jen „velké dějiny“. Můžeme takto nahlížet firemní historii a svůj vlastní život. Kolik našich individuálních rozhodnutí bylo skutečně dílem analytického myšlení prostého emocí? Vsadím se, že žádné, které by mělo zásadní vliv na naši životní dráhu.

Výběrová řízení, kde rozhodování je řízeno „čichem na lidi“, jsou ukázkou 6. typu, slabého kvaziracionálního usuzování, které je knihou nepřenositelné, ale také nezakládá možnost zlepšení, učení se. Ambicí této knihy je rozšířit tento repertoár o silnější kvaziracionální usuzování (typ 4 a 5), při kterém bychom si byli lépe vědomi svého omezení. Potřebujeme si též být vědomi toho, že cestou není překonání naší omezenosti důslednějším analytickým myšlením, abychom se dobrali jednoho správného řešení, jedné pravdy. V našem rozhodování při výběrovém řízení bude mít vždy místo intuice, která má vždy svého „připraveného“ nositele a nepřesáhne jeho osobnost. Jinými slovy: **Intuice není dílem náhody. Cílem této knihy je napomoci ke kultivaci této intuice.** Není to východisko z nouze, analytické myšlení může být v mnoha situacích zdrojem velkých chyb. Analytické myšlení je vhodné pro určité situace, intuitivní myšlení pro druhé.

## 1.2 Promítání informací do různých světů

Při výběrovém řízení vstupuje do hry mnoho signálů, nápovědí, kritérií, kterým dáváme vědomky či nevědomky nějaký význam a jsou klíčem k našemu rozhodnutí. Na to, jak budete rozumět následujícím kapitolám, uváděným metodám, různým vyjádřením mimo jiné závisí, odkud jste. Jinak tuto knihu budou číst personalisté z velkých firem, jinak manažer z malé a dravé firmy.



**Obrázek 1.2:** Typologie organizací dle L. Kostroně

I. kvadrant – velká firma, která se pohybuje ve stabilním prostředí (inovační cyklus je pomalý, krach bývá ojedinělý, zavedená výroba a prodej) je jako velký zaoceánský parník, který se nemůže zastavit na místě, pomalu se valí svou setrvačností a obtížně může manévrovat, na druhou stranu má ve vlnách potřebnou stabilitu, nepluje na vlnách, ale „krájí“ je. Taková firma, taková loď potřebuje mít za členy (posádky) ty, kteří velmi dobře vědí, odkud pokud sahá jejich povinnosti. Výběrové řízení bude velmi formalizováno, před výběrovým řízením bude k dispozici detailní popis práce. Důraz bude kladen na zkušenost a disciplínu. Je vyznáván princip seniority a zásluh. Personální změny nejsou časté.

II. kvadrant – velká firma, která se pohybuje v tvrdé konkurenci (dynamicky měnící se prostředí) je ve velmi náročné situaci. Potřebuje mít stabilitu velké lodi, kterou jen tak něco nezakymácí, zároveň však musí mít výtečné manévrovací schopnosti, schopnosti pružné reakce. Fir-

ma potřebuje různé lidi. Ti, jejichž činnost směřuje především dovnitř, jsou spíše konzervativní a drží „kasu“. Ti, jejichž činnost směřuje ven, jsou opakem. Firma má propracované způsoby hodnocení, adaptační procesy (zejména rotace) Důraz je kladen na loajalitu. „Jde o velké prachy“

III. kvadrant – malá firma, která se pohybuje ve stabilním prostředí, se podobá pramici, kterou v každý bezvětří a vlahý podvečer výletníci tiše plují po hladině rybníka. Pohoda. Takových firem je asi pramálo, sem však patří i malé firmy, jejichž prosperita je závislá od výroby nikoli od prodeje, který jde sám od sebe. Takové firmy poskytují jistotu a skromné podmínky. „Moc peněz v tom není.“ Fluktuace je minimální.

IV. kvadrant – malá firma, která se pohybuje v dravém, turbulentním prostředí je podobná rychlému kluzáku, který snadno mění směr, ale může nedovedně najet na i menší vlnu a končí v přemetech. Důraz bude kladen na to, aby úspěšný kandidát byl „stejně krevní skupiny“ a přitom výraznou a soutěživou individualitou, která se učí plavat „hzením do vody“.

Doufám, že kniha nebude „návodem k použití“ pro firmu v kterémkoliv kvadrantu. Doufám, že manažeři a personalisté z firem v různých kvadrantech ji budou číst „po svém“, že informace, které budou zprostředkovávány, budou promítat do různých světů. Kniha je orientována na výběrová řízení na manažerské a obchodnické pozice. Domnívám se, že je projekovatelná do světa jiných profesí. A na závěr odstavce ještě jedna poznámka. V mnoha větech je použit mužský rod. Nemám však v úmyslu jakkoliv diskriminovat ženy a nevidím důvodu, proč by taková věta nepatřila do světa žen.

## 1.3 Teorie chaosu

Jestliže v předchozí části bylo uvedeno, že na naše rozhodnutí, na to, čemu přikládáme určitý význam, působí mnoho vlivů, neméně různých sil působí na to, zda výběrové řízení bude efektivní, zda vybraný pracovník se osvědčí. Kniha jako „návod k použití“ by nutně vycházela ze statického pohledu na problém efektivního výběru. Z představy, že je potřeba mít k dispozici určitý počet přesných informací a pak je jednoduché se správně rozhodnout. Sama firma a její prostředí není konstantní, proměňuje se. Používání statických měřítek se podobá poslechu symfonie po jednotlivých nástrojích a motivech. Například poslech klavírního partu po skupinách jednotlivých motivů. Pak poslech partu 1. houslí. Takto však neuslyšíme celou symfonii, i kdybychom si nechali ji přehrát po všech částech. Kniha je psána po jednotlivých partech (kapitolách a metodách), jak může orchestr skladbu nacvičovat, před koncertem je však již třeba sladění, sehrání se a provedení v celku. Proto vše nelze doporučit jednu či dvě metody nebo kritéria. Proto nelze efektivně rozhodnout výběrové řízení na základě jen psychodiagnostických metod nebo jen interview, nelze jej efektivně provádět, ani když použijeme všechny metody výběru (pracovní anamnéza, testy, interview a reference), když nevezmeme do úvahy práci samotnou, firemní prostředí, okolí firmy a perspektivy vývoje. Byli bychom dvoudimenzionálním tvorem ve světě trojdimenzionálním.

Teorie chaosu nám říká, že není náhody, že to, co se jeví, jako neuspořádané a obtížně předvídatelné je přirozeným výsledkem deterministických procesů. Neuspořádanost podle teorie chaosu je vyšším řádem složitosti. Jinak řečeno, do hry vstupuje mnoho prvků, mnoho vztahů a podmínek, které nemusíme vždy mít v patrnosti a výsledek hry nás může překvapit, což neznamená, že je dílem náhody. To, jaké počasí bude za týden či měsíc není dílem náhody, avšak

metereologové, kteří mají ve fyzice důkladné vzdělání, nemají k dispozici všechny potřebné informace a především nemohou manipulovat s proměnnými, nezřídka se zmýlí. Ve firemní praxi, v praxi výběrového řízení jsme na tom poněkud lépe, než metereologové.

## 1.4 Význam a důvod jednotlivých kapitol

Pomiňme zhodnocení této kapitoly a věnujme se kapitolám následujícím.

2. kapitola se věnuje personálnímu plánování a vychází z předpokladu, že technologie jsou dostupnější než lidé. Proto plánování lidských zdrojů je nepřetržitým procesem. Plánováním lidských zdrojů celý proces vyhledávání, získávání a výběru začíná. Ve zkratce a poněkud zjednodušeně by se tato kapitola dala nazvat: ***Poptávka a demografie nejen mimo firmu a co s tím.***

3. kapitola je orientována na analýzu a popis funkčního místa, které je třeba obsadit. Je zřejmé, že např. místo obchodního manažera či obchodníka bude obsahovat od firmy k firmě stejné fyzické, psychické a smyslové nároky, ale také řadu odlišných. Je zřejmé, že bez dobrého popisu práce, byla by kritéria výběru velmi obecná a málo funkční. Ve zkratce by se tato kapitola dala nazvat: ***Profesiografie.***

4. kapitola je věnována kultuře firmy a všemu, co se podílí na jejím formování, tedy tomu, co se dá charakterizovat jako „duch domu“. Tento duch může být do určité míry proměnlivý „od jednoho patra k druhému“ – jak je tomu v různých pracovních skupinách, podle povahy úkolů, které řeší. Správného člověka tedy nevybíráme jen na určité místo, ale také do určité firmy a mezi určité lidi. Proto je třeba zohlednit i kritéria, která se týkají prostředí firmy, která působí v širším prostředí. Tato kapitola by se ve zkratce dala s určitou velkorysostí nazvat: ***Sociografie.***

5. kapitola se zabývá koncepčními otázkami vyhledávání, získávání a výběru pracovníků, tedy tím, jaké zásady je třeba vytýčit, abychom měli předpoklad efektivního výběrového řízení. Jak to celé postavit na pevných základech, jak to udělat dobře. Na začátku kapitoly jsou uváděny příklady mimo ekonomickou praxi, abychom si mohli lépe uvědomit, že různá výběrová řízení nás vlastně bezpřestání obklopují a že je neustále provádíme. Pro tuto kapitolu by mohl být název: ***Metodologie výběrového řízení.***

6. kapitola popisuje především různé způsoby, metody vyhledávání a získávání. Odpovídá na otázku, kde všude a jak brát, na koho se obrátit. Kde to bude levnější, kde rychlejší apod. Není opomenut ani jeden z atributů naší doby – Internet. V této kapitole jde o ***metody personálního marketingu.***

7. kapitola probírá možnou průvodní dokumentaci výběrového řízení. Představuje možný harmonogram výběrového řízení a další dokumenty, které zabezpečují určitou jednotnost a návaznost celého procesu. Tato kapitola představuje ***jízdní řád celého procesu.***

8. kapitola se zabývá použitím administrativních metod výběru, metod, které je možno použít „na dálku“, nikoli při kontaktu „tváří v tvář“. Tyto metody se někdy nazývají předvýběrem, kdy z vyžádaných dokumentů usuzujeme na další životní a profesní dráhu. Pomocí těchto metod se zaměřujeme na minulost a předpokládáme, že stejný trend bude pokračovat. Nejčastější metodou jsou různé formy životopisu. Tato kapitola by se zkráceně mohla nazývat: ***Biografie.***

9. kapitola pokračuje v dalších metodách výběru, které se uplatňují skupinově. V daný okamžik je např. testováno několik uchazečů. Již jich není tolik, kolik jich poslalo své životopisy,

ale přeci jenom se všemi není možno provést důkladný pohovor, který se může ke všemu opakovat. Tato kapitola by se mohla nazývat: ***Psychodiagnostika***.

10. kapitola uvádí přehled důležitých psychologických teorií, resp. popisuje strukturu osobnosti, protože je zřejmé, že požadavky na psychologickou kvalitu uchazečů jsou velmi významným požadavkem. Proto je třeba rozumět tomu, co vše si lze představit pod psychologickou kvalitou, kterou jsme v předchozí kapitole diagnostikovali. Tato kapitola by se mohla nazývat: ***Psychologie osobnosti***.

11. kapitola se zabývá sociálně psychologickými kompetencemi manažerů a obchodníků. V tom, co se nazývá sociálně psychologickými kompetencemi, se do nové „stavby“ propojují jednotlivé psychologické kvality, které byly probrány v předchozí kapitole jako „stavební kameny“. Protože vše probíhá v nějakém čase, rodí se, roste, zraje, uvadá, pozornost je soustředěna na vývoj a jeho etapy v profesionální kariéře. Pro tuto kapitolu by mohl být přílehlavý název: ***Psychografie***.

12. kapitola se věnuje především individuálním metodám výběru, především metodám „tváří v tvář“. Tou hlavní metodou je výběrové interview. Je zde důkladně probrána metoda referencí. Teď už je k dispozici celá řada informací a je třeba se rozhodnout pro toho nejvhodnějšího uchazeče. O této kapitole lze říci: ***Kvalifikované rozhodnutí***.

13. kapitola upozorňuje na důležitou stránku výběrového řízení, které nemůže končit rozhodnutím či přijetím pracovníka. Odchod vybraného pracovníka z firmy nemusí být důsledkem špatného výběru, ale toho, co následovalo po přijetí. Proto je třeba se věnovat adaptaci pracovníka. Zde se opakovaně dostaneme k tomu, že proces výběru je nepřetržitým procesem, který je třeba neustále vyhodnocovat. Kapitola by se dala nazvat jednoduše: ***Den poté***.

14. kapitola je kapitolou příloh, které podporují text v některých kapitolách. Bohatá je zde příloha k 2. kapitole věnované Plánování lidských zdrojů. Jsou zde uvedeny údaje Českého statistického úřadu, úřadu práce apod. Lze zde nalézt přílohy k dalším kapitolám.



## Kapitola 2

# Plánování lidských zdrojů<sup>1)</sup>

Plánování lidských zdrojů je nepřetržité a systematické hledání souladu mezi vizí, cíly a strategií firmy na jedné straně a realitou trhu, především trhu práce na straně druhé. Sebelepší firemní strategie, pakliže není zabezpečena dostatečnými lidskými zdroji, je odsouzena k zániku či převzetí jinou konkurenční firmou.

Ačkoli míra nezaměstnanosti roste (pro rok 1999 lze očekávat její výši mezi 8,5 až 9,5 %), nabídka na trhu práce převažuje nad poptávkou, nezřídka budeme v situaci, že těch nejdůležitějších pracovníků s patřičným vzděláním a praxí se nedostává<sup>2)</sup>. Chceme-li takové situacím spíše předcházet, potřebujeme je předvídat. A to je prostor pro plánování lidských zdrojů. Pakliže již v takové situaci jsme, uplatní se spíše personální marketing.

## 2.1. Cíle plánování lidských zdrojů

Základním cílem personálního plánování je pokrytí firemních cílů a způsobů (strategií), které směřují k jejich dosažení lidskými zdroji:

1. v potřebném počtu;
2. s potřebnými výkonovými předpoklady a dovednostmi,
3. s potřebnou praxí,
4. dostatečně motivované, participující a kooperativní (loajální),
5. připravené k odbornému rozvoji;
6. ve správný čas
7. na správných místech;
8. za předem definovaného zabezpečení dalšími zdroji (finanční, časové, technické, ale i další lidské)

***Zjednodušeněji lze říci, že cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí.***

<sup>1)</sup> Užívání termínu „lidské zdroje“, resp. „řízení lidských zdrojů“ nevnímám opozičně vůči terminologii užívající „personální řízení“. Termíny „lidské zdroje“, „řízení lidských zdrojů“ vnímám však jako provizorní. Jsou mi málo poetické, asociují mi představu, jak co nejvíce vytěžit důl a pak jej zavést nepotřebnou hlušinou. Schází mi v tom představa sdílení bohatství a jeho rozmnožování.

<sup>2)</sup> Jistě by bylo možno uvádět příklady třeba ze stavebnictví, kde během roku 1998 v celostátním měřítku nedošlo k oživení, ale k poklesu. I za této situace jsou stavební firmy s mírným nárůstem produkce, které si stýskají na nedostatek motivovaných řemeslníků, s nimiž by byli ještě produktivnější. Přitom při podrobnější analýze nezaměstnanosti podle vzdělání a profese je zřejmé, že potenciálně takových pracovníků je dostatek.

## 2.2. Podmínky efektivního plánování lidských zdrojů

1. *Plánování lidských zdrojů jako nepřetržitý proces.* Personální plánování nemůže být kampaňovitě, např. prosincovou záležitostí.
2. *Plánování lidských zdrojů je systematický proces.* Systematičnost je zabezpečována především v návaznosti na celofiremní plán s definovanou vizí, cíli a strategií. Dále je zabezpečována dostatečným množstvím relevantních informací (analýza externího a interního trhu práce apod.).
3. *Plánování lidských zdrojů je součástí kompetence každého manažera,* shodně jako celé řízení lidských zdrojů. Není výlučnou záležitostí specialistů z oddělení HRM.

## 2.3. Zdroje personálního plánování

Za zdroje personálního plánování lze považovat nejen relevantní informace, které mohou mít podobu „tvrdých“ a „měkkých“ dat, z nichž ty nejpodstatnější budou dále uvedeny. Za takový zdroj lze považovat i profesionalitu manažerů v této oblasti, postoje vrcholového managementu k celé problematice řízení lidských zdrojů, firemní kultura, celospolečenská atmosféra a očekávání apod. Některé z těchto zdrojů nejen personálního plánování budou probrány samostatně v následujících kapitolách.

„Tvrdá data“ jsou především informací o tom, co se již stalo. Práce s nimi vychází z předpokladu, že z údajů o tom, co se stalo, lze poměrně dobře předvídat to, co bude následovat. Bylo by jistě možno uvádět řadu příkladů, kdy tomu tak nebylo. Předpoklady na základě „tvrdých dat“, které nejsou korigovány „měkkými daty“ jsou velmi často chybné. „Měkká data“ jsou spíše názory, úsudky. Zde je možno odkázat na Hammondovu matici způsobů, kterými dosahujeme poznání, která byla uvedena v předchozí kapitole.

### 2.3.1. Externí zdroje

Mezi externí zdroje personálního plánování patří především „tvrdá data“, které může poskytnou celá řada profesionálních institucí.

#### 2.3.1.1. Český statistický úřad a jeho krajské divize

Divize Českého statistického úřadu vydávají po jednotlivých krajích v pololetí Statistický bulletin, který obsahuje řadu položek, z nichž k oblasti personálního plánování se týká:

- Obyvatelstvo
- Zaměstnanost a mzdy
- Výběrové šetření pracovních sil
- Nezaměstnanost

Zveřejněné údaje umožňují mezikrajové srovnání. Taktéž mnohé údaje jsou rozpracovány na úroveň okresů.

Divize rovněž vydávají za předchozí rok Regionální statistický obzor, který sleduje vybrané údaje v časové řadě. Lze zde najít stejné položky jako v pololetním Statistickém bulletinu. Opět je zde srovnání mezikrajové a údaje jsou rozpracovány na úroveň jednotlivých okresů kraje. Navíc lze zde najít především:

- Průměrné procento pracovní neschopnosti celkem a v tom pro nemoc, pracovní úrazy a pro mimopracovní úrazy (v Regionálním statistickém obzoru za rok 1997 lze najít procento pracovní neschopnosti za roky 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995 a 1996)
- Průměrné procento pracovní neschopnosti celkem na úrovni jednotlivých okresů (za rok 1997 jsou zpracovány roky 1994, 1995, 1996)

Jednotlivé divize vydávají ještě celou řadu dalších publikací, které jsou cenově velmi přístupné a které lze využít při personálním plánování. Např. Projekci obyvatelstva do roku 2020 po jednotlivých okresech. Je zřejmé, že tyto informace budou využívat především větší firmy.

Český statistický úřad jako centrální instituce předává veškeré podklady pro vydání Statistické ročenky České republiky. Samostatně vydává:

- Ukazatele sociálního a hospodářského vývoje České republiky. Tato publikace vychází čtvrtletně. Časové řady jsou roční od roku 1985 a čtvrtletní od roku 1991.
- Zaměstnanost a nezaměstnanost v České republice. Publikace obsahuje informace o trhu práce zjištěné podle mezinárodních definic a doporučení Mezinárodní organizace práce. Informace jsou podrobně strukturovány podle řady charakteristik.
- Regionální portréty. Obsahuje údaje o obyvatelstvu, zaměstnanosti, nezaměstnanosti, podnikatelské struktuře, školství, zdravotnictví, průmyslu, zemědělství a dopravě za jednotlivé regiony včetně stručného popisu historie a charakteristiky regionu.

Na Internetovské adrese lze najít četné soubory. Např. zaměstnaní podle oboru vyučení, odvětví činnosti a klasifikace zaměstnání podle krajů, nejvyšší dosažené vzdělání nezaměstnaných, práce na dobu určitou a celá řada dalších souborů.

V poslední části této knihy je pro názornost zveřejněna řada údajů Českého statistického úřadu a jeho regionálních divizí.

### 2.3.1.2. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Úřady práce

Ministerstvo na Internetovských stránkách ([www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)) poskytuje krom jiného informace o nezaměstnanosti a jejím vývoje. Každý 6. pracovní den v měsíci zveřejňuje míru nezaměstnanosti za uplynulý měsíc.

Úřady práce na Internetu poskytují strukturovanější informace. Ovšem ne všechny úřady práce mají vlastní webovské stránky. V papírové podobě však vydávají poměrně aktuální informace velmi dobře strukturované, jak je patrné v příloze, kde jsou přepokopovány materiály jednoho úřadu práce.

### 2.3.1.3. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, jednotlivé školní úřady a jednotlivé školy mohou být zdrojem o struktuře studentů a absolventů. Tyto údaje jsou v papírové podobě, zatím nejsou

přístupné na Internetu. Zde se však lze dovědět řadu dalších údajů a lze předpokládat, že tyto statistické informace budou v dohledné době přístupné (www.msmt.cz). Tyto informace z metodologických důvodů jsou a jistě budou aktuálnější než údaje, které např. poskytuje Český statistický úřad.

#### 2.3.1.4. SLEPT analýza

SLEPT analýza se zaměřuje na prostředí. Jednotlivá písmenka poukazují na to, jak prostředí je segmentováno.

S = sociální, společenské prostředí a podmínky. Sem patří celá řada vlivů, např. výše minimální mzdy, výše podpory v nezaměstnanosti, sociální smír, míra migrace a další demografické faktory, ale také různá očekávání a stereotypy.

L = legislativní prostředí a podmínky. Zákoník práce či zákonem stanovená hranice o věkové hranici odchodu do důchodu mají jistě vliv na personální plánování. Tyto vlivy jsou snadno identifikovatelné a předpověditelné.

E = ekonomické prostředí a podmínky. Během výraznějšího ekonomického růstu se zvyšuje počet dobrovolně odcházejících pracovníků. Změny v ekonomické oblasti se obtížně předpovídají na dobu delší než 3 roky. Jistě je obtížně odhadnutelná míra nezaměstnanosti či inflace v roce 2001.

P = politické prostředí a podmínky. Demokratické zřízení, vlivy extrémistických sil, polarizace ve společnosti, korupce, vlivy lobistických skupin, odborových sdružení apod.

T = technologické prostředí a podmínky jsou obtížně předvídatelné v době, kdy se délka inovačních cyklů zkracuje. To platí v oborech moderních technologií. V oborech tradičních technologií je plánování jejich vlivu nadějnější.

V SLEPT analýze schází vyhodnocení konkurenčního prostředí. Vhodné by bylo i oddělení demografických vlivů od vlivů sociálních.

### 2.3.2. Interní zdroje

Interními zdroji personálního plánování rozumíme „tvrdá“ a „měkká“ firemní data, kterými jsou především firemní strategie, personální strategie, personální audit, analýza firemního mínění, indexy fluktuace a stability, nemocnost a horizontální a vertikální mobilita.

Za „tvrdá data“ lze považovat hospodářské výsledky, počet pracovníků různě dělených podle účasti na tvorbě příjmů a výdajů, produktivitu práce, míru fluktuace apod. Dále se soustředím spíše na „měkká“ firemní data, která „dělají kostře postavu“.

#### 2.3.2.1. Firemní strategie

Modelů firemní strategie je celá řada. Uvedeme si jeden, který má očividnou blízkost k plánování lidských zdrojů. Souvislosti se samy nabízejí.

		Nosný produkt <sup>3)</sup>	
		beze změn	nový či inovovaný <sup>4)</sup>
Podíl na trhu	Zmenšující se	Může jít o útlumovou, „tunelářskou“ nebo chybnou strategii. Avšak nemusí jít vždy o „patologii“. Firma, která objeví skulinku na trhu je příkladem k následování a její podíl na trhu, po počátečním strmém růstu, se přirozeně zmenšuje. Pro oblast personálního plánování to může znamenat zešthlování.	Tato situace si vyžaduje buď přehodnocení realizovaného podnikatelského záměru nebo, pakliže není důvod pochybovat o jeho správnosti, zajistit jeho realizaci potřebnými zdroji, především lidskými. V rámci plánování lidských zdrojů to znamená vzdělávání vlastních pracovníků či získání již dostatečně kvalifikovaných na externím trhu práce, aby se zvýšila jakost, kvalita produkce či marketingu.
	Stabilní	Tato kombinace vytváří velmi stabilní podmínky. Personální plánování je snadné, odvíjí se především od míry fluktuace, která je dle předpokladů spíše nižší. Jde o pluti „klidnými vodami“.	Je to především inovační strategie, která umožňuje zachovat si z dlouhodobého hlediska stabilní podíl na trhu. Tedy to nejdůležitější je být v kontaktu s nejnovějšími trendy, umět předvídat důsledky technologického pokroku a být na něj připraven.
	zvýšující se	Marketing firmy pracuje perfektně, je nemálo agresivní. Nejde zde o žádné inovátory, tvořivce, ale zdatné realizátory, kteří přejímají osvědčené a dovádí to do dokonalosti. Organizace práce musí „klapat“. Je potřeba rozšiřování především pracovních skupin, které působí z firmy ven (obchodníci). Ačkoliv procento fluktuace může stoupat (odpadávají ti, kteří nevykazují vysoký výkon), výmluvnější je výrazněji klesající procento stability. Firma přibírá více lidí než jich odchází.	Jde o leadry oboru, kteří vnášejí nové podněty, experimentují, přichází s technologickými novinkami, jsou na špičce vývoje. Pakliže přestanou udávat tón, ocitají se v situaci radikálně se zmenšujícího tržního podílu při produktu beze změny. Za této situace by ti nejlepší, nejtvůrčíjší odcházeli jako první. Proto musí být těmi, kdo zkracují délky inovačních cyklů apod. Proto je potřeba mít dostatek tvořivých kapacit. Takoví lidé jsou obvykle loajální svému oboru, neopouští ani firmu, pakliže svůj obor mohou rozvíjet.

**Tabulka 2.1:** Analýza současných strategií

Lze zde domýšlet třetí osu, konstruovat trojrozměrný model. Tato třetí osa by mohla být vymezena jaké míra nasycenosti trhu nebo míra produkce.

### 2.3.2.2. Personální strategie

Je přirozené, že firemní strategie je dále rozpracována do jednotlivých funkčních strategií, mezi něž nezbytně patří personální strategie, která kromě toho reaguje na proměnlivé podmínky na interním a externím trhu práce. V personální strategii jsou formulovány klíčové oblasti, které jsou rozpracovány do měřitelných cílů. Jsou stanoveny postupy, jak těchto cílů dosáhnout. Taktéž jsou formulovány principy a pravidla, která představují „mantinely“ pro chování při naplňování strategie.

Je zřejmé, že firemní a personální strategie vytváří prostor, ve kterém se bude pohybovat personální plánování.

### 2.3.2.3. Personální audit

Personální audit může krom jiného poskytnout řadu cenných informací, které lze využít při plánování lidských zdrojů. Pod personálním auditem rozumíme:

- audit personálních činností, který popisuje kvalitu a důsledky probíhajících a neprobíhajících personálních činností
- audit dodržování personální politiky a personálních strategií

<sup>3)</sup> Nosným produktem můžeme dle Parretova pravidla rozumět takový produkt či skupinu produktů, které činí 80% obratu.

<sup>4)</sup> Novým či inovovaným produktem rozumíme takový, který je na trhu 1/3 doby inovačního cyklu.

- c. audit spokojenosti zaměstnanců (odhad flukтуаčních tendencí a předpověď míry fluktuace)
- d. audit využívání fondu pracovní doby (analýza přesčasů, prostojů, pracovní neschopnosti a jiných důvodů nepřítomnosti)
- e. audit stability a fluktuace zaměstnanců
- f. audit horizontální a vertikální mobility
- g. audit interpersonální komunikace
- h. audit silných a slabých stránek jednotlivých pracovníků a jejich rozvoje

#### 2.3.2.4. Analýza firemního mínění, firemní kultury, opinion survey apod.

Tyto analýzy spíše přísluší do 4. kapitoly, která je věnována problému firemní kultury. Nicméně je zřejmé, že firemní mínění a očekávání ovlivňují flukтуаční tendence, produktivitu práce. Do této oblasti patří i audit spokojenosti zaměstnanců, který je součástí průzkumu firemního mínění.

#### 2.3.2.5. Fluktuace a stabilita

Měření fluktuace a stability patří do personálního auditu. Věnujeme mu samostatnou pozornost, protože míra fluktuace a stability patří mezi nejzákladnější „čísla“ personálního plánování a řízení lidských zdrojů vůbec.

Statisticky průměrná míra fluktuace v České republice je za 1 rok 15% osob a za 3 roky 33%.

Míra fluktuace se vypočítá podle vzorce:

$$\text{Míra fluktuace v \%} = \frac{\text{Počet rozvázání pracovního poměru za určitou dobu (1 kalendářní rok)}}{\text{Průměrný počet (přepočtený na celý úvazek) pracovníků ve stejném období}} \times 100$$

Za běžnou, nijak vyjimečnou lze považovat fluktuaci, která činí 15–25%, vždy s přihlédnutím k řadě dalších okolností (obor, konkurenční prostředí, délka inovačního cyklu, věkový průměr, firma na „zelené louce“ apod.). Obvykle hodnoty nad 25% jsou pobídkou k analyzování, rozkrytí takového poměru. Problematickou však může být i hodnota pod 5%, která je známkou „příliš klidných vod“, „závětrí“ a jiných podobných metafor.

Důležité je sledování struktury fluktuace. Lze uvést situaci dvou obchodních firem, které byly bezvýhradně orientovány na výkon a vyznačovaly se kulturou „ostrých hochů“. Ve firmě A byla fluktuace obchodních zástupců 27 %, ve firmě B fluktuace činila 38 %. Ve firmách s danou kulturou a orientací ani fluktuace 38 % není za jistých předpokladů „patologickou“. Pro naše účely je důležitější dané procento více strukturovat. Ve firmě A, kde činila fluktuace jen 27 %, byl však významný počet odchodů pracovníků po více než 12 měsících trvání pracovního poměru. Během tří měsíční zkušební doby odešlo 8 % pracovníků, do 12 měsíců dalších 8 % a po 12 měsících odešlo 11 %. Přitom po dva roky předtím tomu tak nebylo, byl významně nižší podíl odcházejících po 12 měsících. Ve firmě B, kde činila fluktuace 38 %, z toho 13 % odcházelo během úvodních třech měsíců, 19 % do 12 měsíců (především v době 6 měsíčního procesu adaptace) a 6 % po více než 12 měsících. S přihlédnutím k řadě dalších okolností bylo lze konstatovat, že fluktuace ve firmě B byla zdravější. Proto je důležité nespokojit se jen s „jedním číslem“, je třeba získávat strukturovanější a tím pádem výmluvnější údaje.

Je třeba mít na paměti, že do fluktuace se nepočítají přirozené odchody (odchod do starobního či invalidního důchodu, úmrtí) ani dočasné odchody (mateřská dovolená, vojenská služba, výkon trestu, výkon veřejné funkce).

Míra stability se obvykle počítá podle vzorce:

$$\text{Míra stability v \%} = 100 - \frac{\text{Průměrný počet nově přichozích a fluktuujících v kalendářním roce}}{\text{Průměrný počet (přepočtený na celý úvazek) pracovníků ve stejném období}} \times 100$$

Lze uvádět i další vzorce stability<sup>5)</sup>. Za předpokladu, že firma se počtem pracovníků rozrůstá, procento stability pochopitelně klesá, ať již se užívá jakýkoliv vzorec. Vzhledem k uvedenému vzorci lze konstatovat všeobecně optimální úroveň stability v hranicích mezi 60 až 80%, opět s přihlédnutím k celé řadě okolností.

### 2.3.2.6. Horizontální a vertikální mobilita

Analýza horizontální a vertikální mobility je taktéž obvyklou součástí personálního auditu. Na základě dosavadního pohybu pracovníků mezi jednotlivými pracovišti firmy (horizontální mobilita) a v hierarchii (vertikální mobilita), naplňování plánů a strategií, věkové a kvalifikační struktury atd. se odhaduje horizontální a vertikální pohyb v dalším období.

### 2.3.2.7. Nemocnost

Míra nemocnosti je významnou informací, kterou lze zužítkovat nejen při personálním plánování. Cenné je srovnání s celostátní a regionální (krajeovou a okresní) mírou nemocnosti.

Průměrné procento pracovní neschopnosti	1994	1995	1996
Praha			4,37
Česká republika	5,77	6,15	6,0
Jihomoravský kraj	6,238	6,754	6,557
V tom: pro nemoc	5,637	6,155	5,958
pro pracovní úrazy	0,197	0,208	0,217
pro mimopracovní úrazy	0,403	0,391	0,381
Brno-město	5,704	6,446	6,112

Zdroj: Regionální statistický obzor. Jihomoravský kraj 1997, Český statistický úřad, divize Brno, 1997.

### Tabulka 2.2: Míra pracovní neschopnosti

Pakliže míra nemocnosti ve firmě přesahuje 8%, je třeba tento fakt náležitě analyzovat a hledat cesty řešení. Obecně platí, že nemocnost nad 8% není výrazem horšího zdravotního stavu pracovníků firmy, ale spíše souvisí s motivačním, firemním klimatem.

<sup>5)</sup> Poněkud jednodušším se jeví vzorec míry stability:

$$\frac{\text{počet zaměstnanců v délce trvání pracovního poměru u firmy alespoň 1 rok}}{\text{počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem}} \times 100$$

## 2.4. Postup plánování lidských zdrojů

Nepřetržitý proces plánování lidských zdroj probíhá ve třech etapách:

1. Monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů
2. Vyhodnocení a předpověď
3. Návrh opatření, průběžná realizace a kontrola

### 2.4.1. Monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů

Podklady, zdroje pro sledování vnitřního a vnějšího prostředí a dalších okolností byly uvedeny v části 2.3., která je věnována výčtu zdrojů personálního plánování. Je třeba předem stanovit, které údaje budou systematicky sledovány, aby mohly být podchyceny změny.

Externí a interní zdroje personálního plánování nejčastěji slouží k monitorování trhu práce, který si můžeme rozdělit na vnitrofiremní, lokální a celostátní trh práce. V souvislosti s Evropskou integrací by bylo možno uvádět kontinentální trh práce. To však je poněkud předčasné a případný pohyb můžeme považovat za imigraci.

Je zřejmé, že lokální trh práce je určen především možnostmi denního dojíždění do práce bude relevantní především pro funkce výkonné a funkce nižšího managementu. Celostátní trh práce bude relevantním pro pozice top managementu.

Krom monitorování trhu práce lze sledovat vývoj personálních nákladů, produktivity práce či provádět benchmarking apod.

### 2.4.2. Vyhodnocení a předpověď

Z údajů, které byly systematicky získány, je třeba provést vyhodnocení změn, trendů a na jejich základě konstatovat v daném časovém horizontu (3 měsíce, 6 měsíců, 1 rok, 3 roky) provést předpověď, která se týká některé z oblastí personálního plánování.

### 2.4.3. Návrh opatření, průběžná realizace a kontrola

Celý postup je završen nejen konstatováním změny, její interpretací („co to znamená“), předpovědí dalšího vývoje („co lze očekávat“) v určitých časových úsecích, ale především návrhem opatření po jednotlivých krocích („co s tím je třeba dělat“) a kontrolou průběhu („podle čeho poznáme, že to ovlivňujeme správným směrem“).

## 2.5. Oblasti plánování lidských zdrojů

Personální plánování lze členit do tří oblastí:

- a) **plánování potřeby pracovníků;**
- b) **plánování pokrytí potřeby pracovníků (personální marketing);**
- c) **plánování osobního a profesionálního růstu a rozvoje (vzdělávání).**



Plánování potřeby pracovníků je odhad poptávky, zatímco plánování pokrytí této potřeby je odhad nabídky na interním a externím trhu práce. Zatímco předvídání poptávky a nabídky na trhu práce je spíše reakcí, plánování osobního a profesionálního růstu je více proaktivnější.

### 2.5.1. Plánování potřeby pracovníků

Na základě vyhodnocení všech dostupných, resp. relevantních interních zdrojů personálního plánování lze provést plánování potřeby pracovníků. Jde vlastně o plánování pracovních míst. Plánování potřeb pracovníků předpokládá analýzu současného stavu, odhad odchodů (fluktuace, přirozené a dočasné odchody), odhad (plánování) horizontální a vertikální mobility ve firmě a taktéž plán propouštění. To vše je pak srovnáváno s personálními nároky, kterým je třeba dostát, aby byly splněny firemní cíle.

#### 2.5.1.1. Krátkodobé plány

Krátkodobé plánování je obvykle na jedné straně vymezeno dobou 2 měsíců, na straně druhé 1 roku. Pakliže je třeba řešit obsazení určité pracovní funkce v době kratší než dva měsíce, nejde již o plánování, o koncepční práci, ale o „hašení požáru“.

#### 2.5.1.2. Střednědobé plány

Střednědobé plánování se též nazývá taktickým, manažerským je vymezeno na dobu 1 až 2 let. Vedle krátkodobého, operativního bude taktické plánování v našich současných podmínkách poměrně obvyklou praxí.

#### 2.5.1.3. Dlouhodobé plány

Dlouhodobé plánování se též nazývá strategickým plánováním a je zaměřeno na časový horizont 2 až 5 let. Je zřejmé, že v současných podmínkách bude jen málo firem, které budou provádět strategické plánování lidských zdrojů.

Ačkoliv je velmi obtížné předvídat na dobu delší než 1 rok makroekonomické ukazatele (inflace, míra nezaměstnanosti, recese či konjunktura apod.) či technologický rozvoj, které významnou měrou poznamenávají firemní plánování lidských zdrojů, lze naopak poměrně dobře předvídat externí personální zdroje. Velmi přesně můžeme předpovědět, kolik za 3 roky bude vyučených v určitém oboru, kolik za 5 let bude absolventů národohospodářské fakulty VŠE apod. Snadněji tedy předvídáme nabídku pracovních sil oproti poptávce po určité pracovní síle. Proto dlouhodobé plánování potřeby pracovníků bude spíše využívat složitějších, komplexnějších metod předvídání, resp. jejich kombinaci.

### 2.5.2. Personální marketing

Protože plánování lidských zdrojů nemůže jen konstatovat potřebu určitých pracovníků v daném čase („koho co“ a „kdy“), ale musí odpovědět na tři otázky „kde je najdeme?“, „kdo je bude hledat?“ a „jak?“. Odpověď na tyto tři otázky je předmětem samostatné kapitoly, která je věnována získávání a vyhledávání pracovníků.

### 2.5.3. Plánování osobního a profesionálního růstu a rozvoje (vzdělávání)

Projekty vzdělávání patří k těm neaktivnějším metodám formování pracovní síly ve firmě. Jedná se o výchovu, vzdělávání, které vedou ke kvalifikaci „domácích“, když je nejisté, zda je možno v blízké či vzdálenější budoucnosti snadno a levně získat srovnatelné pracovníky z externích zdrojů. Obvykle firmy investují do vzdělání svých lidí, když není možno někoho výhodněji „koupit“<sup>6)</sup>.

Rozšířenou strategií získávání pracovníků z vnějších zdrojů, v návaznosti na vlastní vzdělávání, je na jedné straně orientace na méně kvalifikované a tím pádem snadněji a levněji získatelné, na straně druhé na špičkové odborníky, u nichž je nejisté sázet na vlastní „líheň“, „inkubátor“.

### 2.5.4. Plánování personálních nákladů

Samozřejmě je třeba mít na mysli, kolik vše stojí. Do personálních nákladů se zahrnují nejen mzdové náklady, ale i náklady na vyhledávání, získávání a výběr pracovníků, náklady na chod personálního oddělení, náklady na osobní a profesionální rozvoj, náklady, které jsou spojené s odchodem pracovníků, náklady na sociální program a bezpečnost práce.

#### 2.5.3.1. Rozvojové a kariérové plány

Rozvoj, kariéra může být projektována třemi směry:

- a. postup v hierarchii;
- b. prohlubování odbornosti;
- c. získávání dalších odborností.

Na základě systematicky prováděného hodnocení či personálního auditu lze stanovit, který typ kariérové dráhy (další podněty ke kariérové dráze s ohledem na věk lze nalézt v 10. kapitole) je pro daného pracovníka nejvhodnější.

#### 2.5.3.2. Plány nástupnictví, náhrad

V těchto plánech dostává konkrétní podobu užitečná zásada „každý je nahraditelný“. Aby se tato zásada stala nikoli proklamací, ale realitou, je třeba návaznosti na řadu jiných aktivit řízení lidských zdrojů, hlavně hodnocení a vzdělávání.

#### 2.5.3.3. Klíčoví pracovníci

Klíčoví pracovníci se někdy nazývají „zlatým fondem“ apod. a je jim věnována zvláštní péče. Někteří manažeři neradi vytvářejí privilegovanou vrstvu pracovníků, která může mít demotivující vliv na ostatní. Pakliže je ustanovena kategorie klíčových pracovníků, je třeba dbát, aby z ní nebyla uzavřená sekta. Klíčového pracovníka lze definovat jako průnik mimořádných

<sup>6)</sup> Západoevropské firmy do vzdělávání svých zaměstnanců obvykle investují 4 až 5% mzdových nákladů. V České republice domácí firmy investují v průměru 2,5% mzdových nákladů.

osobních a profesních kvalit na klíčovém funkčním místě, jehož neobsazení viditelně narušuje chod firmy a úkoly nelze snadno delegovat. Je přirozenou snahou většiny firem, aby klíčových míst a tím pádem klíčových pracovníků bylo co nejméně dle zásady „každý je nahraditelný“.

## 2.6. Metody plánování lidských zdrojů

K efektivnímu plánování lidských zdrojů lze použít různých metod, které můžeme rozčlenit poněkud nepřesně na metody intuitivní a kvantitativní. Metody intuitivní jsou rychlejší, operativnější, jedná se o „měkké“ metody plánování, zatímco kvantitativní metody vyžadují delší přípravu, která spočívá ve shromažďování potřebných dat.

### 2.6.1. Intuitivní metody

Jedná se o předpovědi jednotlivých odborníků. Expert na základě svého posouzení předpovídá potřebu určitých pracovníků určité kvalifikace, praxe a osobních kvalit. Takto např. řada expertů předvídá manažera budoucnosti jakožto člověka zralého se širokým rozhledem, který bude ve věku globalizace překonávat izolaci mezi řadou do hloubky propracovaných oborů, které obtížně hledají inspiraci za svými hranicemi. V menších firmách, kde není tolik prostoru pro filozofické výlety, bývá hlavním předpovídajícím expertem jejich ředitel či majitel.

#### 2.6.1.1. Odborné předpovědi

Jedná se o předpovědi jednotlivých odborníků. Expert na základě svého posouzení předpovídá potřebu určitých pracovníků určité kvalifikace, praxe a osobních kvalit. Takto např. řada expertů předvídá manažera budoucnosti jakožto člověka zralého se širokým rozhledem, který bude ve věku globalizace překonávat izolaci mezi řadou do hloubky propracovaných oborů, které obtížně hledají inspiraci za svými hranicemi. V menších firmách, kde není tolik prostoru pro filozofické výlety, bývá hlavním předpovídajícím expertem jejich ředitel či majitel.

#### 2.6.1.2. Metody skupinového rozhodování (brainstorming)

Čím více lze předpokládat nejistot a nejasností, které mohou ovlivnit kvalitu předpovědi, tím spíše se uplatňují skupinové metody předpovědi. Nejrozšířenější je všeobecně známá metoda brainstormingu, kterou lze snadno modifikovat pro potřeby předpovědi. Zatímco názory jednoho odborníka spíše tendují k „vyslovení jedné pravdy“, skupinové metody ovětšinou poskytují plastičtější pohled v různých alternativách.

#### 2.6.1.3. Metoda delphi či tzv. kaskádová metoda

Tato metoda je jistým zkřížením metod předchozích. Jednotliví experti jsou vyzváni, aby formulovali svou předpověď. Tito jsou pak seznámeni se všemi odpověďmi a znovu vyzváni, aby předložili novou předpověď. Postupně tak dochází k přibližování předpovědí, které nejsou příklonem odpovědi jednoho experta, často je formulována předpověď, kterou nebylo možno vystopovat v 1. kole. Ke konsensu běžně dochází v 5. kole.

## 2.6.2. Kvantitativní metody

Tyto metody předpovědi používají matematického, statistického metodologického zázemí nebo mají blízko k teorii chaosu. Pro svou složitost na první pohled jsou méně využívány.

### 2.6.2.1. Metoda extrapolování

Metoda extrapolace vychází z předpokladu, že na základě minulých tendencí lze předpovědět projevy v budoucnosti. Tento předpoklad může být v řadě případů ošidný, protože pramálo zahrnuje variabilitu prostředí nebo preferencí. Jestliže ve třech po sobě jdoucích měřeních lze zaznamenat nárůst preferencí nějaké politické strany, nelze samo sebou předvídat, že bude tato tendence pokračovat stejným tempem. Stejně tak nelze z výkonu dálkaře, který v roce 1995 dosáhl nejvyššího osobního výkonu 7,05 m, o rok později 7,35 m a v roce 1997 jen 7,30 m, že v roce 1998 „ulétne“ na vzdálenost 7,92 m.

### 2.6.2.2. Metoda indexování

Je vhodná např. ve firmách, které přirozeně jsou ovlivňovány sezónností. Třeba stavební firmy mají jinou potřebu pracovníků v sezóně (od jara do podzimu), zatímco v zimě je jejich potřeba výrazně nižší. Index je možné vztáhnout k objemu zakázek.

### 2.6.2.3. Počítačové analýzy

Počítačové analýzy např. umožňují srovnání s vývojem jiných firem, které se ocitly v podobné situaci. Pracují se známými daty, z nichž popisují to, co se již stalo a předpokládají podobný průběh za přibližných podmínek. Drobná změna ve výchozích předpokladech má při počítačové analýze dopad drobné změny ve výsledku, resp. drobné změny se sčítají, zatímco u počítačového modelování mohou být výsledně změny podstatně dramatičtější.

### 2.6.2.4. Počítačové modelování

V současnosti existuje řada počítačových programů, které umožňují modelování otevřených systémů. Na rozdíl od počítačových analýz konstruují varianty nové reality. Modelují ji. Řada těchto modelů vychází z teoretického zázemí teorie chaosu. Lze předpokládat rozvoj v užívání těchto metod, protože v současné době přestává být problémem shromáždění potřebných dat.

## Kapitola 3

# Profesiografické schéma. Katalog práce. Analýza práce. Slovník pracovních titulů. Screening práce. Assessment funkčního místa. Jádro charakteristik práce. Metoda měření náročnosti manažerské práce.

*A já pravím, že život je skutečně temnotou, není-li v něm úsilí,  
a veškeré úsilí je slepé, není-li spojeno s poznáním,  
a všechno poznání je marné, není-li spojeno s prací,  
a všechna práce je planá, není-li spojena s láskou...  
Práce je zviditelná láska.*

*A nemůžete-li pracovat s láskou, ale jen s nechutí, pak bude lépe, když opustíte své dílo,  
posadíte se u chrámových vrat a budete brát almužny od těch, kdo pracují s radostí.*

(Chalíl Džibrán: Prorok, Nakladatelství Vyšehrad, 1992)

Analýza práce, resp. popis práce, který je jejím produktem, je v personalistické a manažerské literatuře považován za jeden ze základních nástrojů řízení. Neplatí to však absolutně, jak je patrné z rozhovoru McCrackenem ze Siliconu Graphics, který je uveden v následující kapitole. Popis práce nabývá na důležitosti u velkých firem, které se pohybují spíše ve stabilním prostředí. U firem, které se pohybují v dravém, dynamickém prostředí, obtížně budeme hledat precizní popisy práce, které by se u některých funkcí několikrát ročně přepisovaly. Popisy práce pak budou letmější a rámcovější, ačkoliv bylo by lze uvádět speciální softwarové produkty, v nichž se proces produkce (např. knihy nebo konference) popisuje po jednotlivých činnostech a tyto se pak jednoduchým kliknutím přesunují k jednotlivým funkcím.

Při plánování výběrového řízení je nezbytným popis práce, který má buď podobu letmějšího screeningu nebo důkladnějšího assessmentu. Po dlouhá léta nejužívanějším nástrojem pro popis nároků práce byl profesiogram, který se soustřeďoval na *otázk*y, které se týkají pracovníka. Různé katalogy práce se soustřeďují na *otázk*y, které se vztahují k pracovním činnostem a podmínkám.

## 3.1. Profesiografické schéma

(modifikace dle Nutzorna a Hubače, dle Lepeňová D.: Orientační poradenské profesiogramy, Psychodiagnostické a didaktické testy, Bratislava 1988)

### 1. PSYCHICKÉ POŽADAVKY

#### 1.1 KOGNITIVNÍ SCHOPNOSTI

##### 1.1.1 Bystrost a pružnost ( počet bodů )

- 5 Práce vyžaduje lidi, kteří dokážou velmi rychle a dobře pochopit změněnou situaci, jsou schopni se v ní přiměřeně orientovat a přizpůsobit se jí.
- 4 Práce vyžaduje lidi, kteří bystře chápou a pohotově reagují na nové situace a úlohy.
- 3 Práce vyžaduje lidi, kteří chápou dostatečně rychle a jasně, jsou schopni porozumět pokynům; orientace a přizpůsobivost na změněné situace je přiměřená.
- 2 Práce může být vykonávána i lidmi, kteří nemají schopnost pružně se přizpůsobit na nové situace.
- 1 Práce je tak jednoduchá, že neklade žádné požadavky na chápání a vlastní myšlení; nevyžaduje se přizpůsobivost novým situacím.

##### 1.1.2 Paměť (počet bodů)

- 5 Práce vyžaduje lidi s velmi dobrou pamětí na vzájemné smyslové souvislosti, předpokládá zapamatování si množství jednotlivých údajů.
- 4 Práce vyžaduje lidi se spolehlivou pamětí, kteří si bez problémů dokážou vštípit do paměti základní údaje a uchovat jich.
- 3 Práce vyžaduje lidi s normální pamětí, kteří jsou schopni zapamatovat si, co je třeba, i když občas je nutné opakování.
- 2 Požadavky na paměť jsou malé, k dispozici jsou různé pomůcky na zapamatování.
- 1 Práce neklade žádné požadavky na paměť.

##### 1.1.3 Pozornost, rozdělení pozornosti

- 5 Při práci je nutný stálý a jistý přehled velkého rozsahu; je třeba se rychle přeorientovat z jedné práce na druhou.
- 4 Při práci je nutné mít dobrý pracovní rozhled, přechod z jednoho procesu na druhý nesmí dělat těžkosti.
- 3 Při práci je nutný normální pracovní rozhled, je nutné umět se přiměřeně přizpůsobovat měnící se práci.
- 2 Při práci je potřebné občasné přeorientování se z jedné práce na druhou.

- 1 Při práci se nevyžaduje pracovní rozhled, ani schopnost přizpůsobovat se změnám.
- 1.1.4 Koncentrace pozornosti
- 5 Vyžaduje se velké soustředění pozornosti, je nevyhnutelné naplno a vytrvale se věnovat každé úloze.
  - 4 Práce vyžaduje značné soustředění a zaujetí, není možné se rozptýlovat.
  - 3 Práce vyžaduje dostatečnou vytrvalost a soustředěnost.
  - 2 Při práci není schopnost koncentrace natolik důležitá, práci mohou zvládnout i lidé se slabší koncentrací
  - 1 Na soustředění nezáleží, možnost rozptýlení přichází tak málo do úvahy, že i lidé s velmi malou schopností soustředění mohou uspokojivě pracovat.
- 1.1.5 Jasnost a důslednost myšlení
- 5 Práce vyžaduje lidi, kteří myslí přesně a logicky, umí pochopit podstatu věci; musí mít schopnost jasně a systematicky promyslet důsledky.
  - 4 Práce vyžaduje lidi, kteří jsou v myšlení důslední a promýšlí důsledky.
  - 3 Práce vyžaduje lidi, kteří myslí dostatečně jasně a důkladně.
  - 2 Práce klade jen málo požadavků na jasné a důsledné myšlení – co třeba udělat vyplývá z pracovního cyklu.
  - 1 Na jasnost a důslednost myšlení se nekladou žádné požadavky, vlastní úvahy nejsou nutné.
- 1.1.6 Samostatnost a kritičnost myšlení
- 5 Práce vyžaduje lidi, kteří mohou samostatně poznávat podstatu věci a s jistotou udělat správný úsudek, musí mít velmi dobré vlastní návrhy.
  - 4 Práce vyžaduje lidi, kteří samostatně myslí a vytvářejí si vlastní úsudek – nepotřebují žádný návod, jsou schopní podávat dobré návrhy.
  - 3 Práce vyžaduje lidi s přiměřeným myšlením, kteří jsou schopni podle pokynů bez další pomoci věci domyslet; vyžaduje se schopnost rozvrhnout, „dotáhnout“ zadané pokyny, nápady.
  - 2 Práce postupuje podle schéma, klade na samostatnost a kritičnost myšlení jen malé požadavky, rovněž se neočekávají ani vlastní postupy.
  - 1 Práce neklade žádné požadavky na samostatnost a kritičnost myšlení, probíhá striktně podle daného, anebo naučeného schéma; nejsou potřebné žádné návrhy.
- 1.1.7 Vyjadřovací schopnost
- 5 Práce vyžaduje lidi s mimořádnou vyjadřovací schopností, kteří disponují bohatou slovní zásobou, používají velmi výstižně formulace, které jsou každému srozumitelné.
  - 4 Práce vyžaduje lidi se skutečnou schopností vyjadřování, s velkou slovní zásobou, kteří jsou schopni dobře a srozumitelně formulovat.

- 3 Práce vyžaduje dostatečnou vyjadřovací schopnost s průměrnou slovní zásobou, lidí, kteří jsou schopni dostatečně vhodně a srozumitelně formulovat.
  - 2 Práce vyžaduje jen malou vyjadřovací schopnost, nevyžaduje mnoho formulací, ani nevyžaduje velkou slovní zásobu.
  - 1 Práce neklade nároky na vyjadřovací schopnost.
- 1.1.8 Písemná vyjadřovací schopnost
- 5 Práce vyžaduje lidi s mimořádnou vyjadřovací schopností, s velmi bohatou slovní zásobou, kteří jsou schopni velmi vhodně se písemně vyjadřovat, přičemž formulace jsou každému srozumitelné.
  - 4 Práce vyžaduje lidi s dobrou písemnou vyjadřovací schopností, s velkou slovní zásobou, kteří umí dobře a srozumitelně písemně formulovat své myšlenky.
  - 3 Práce vyžaduje dostatečnou písemnou vyjadřovací schopnost, průměrnou slovní zásobu, včetně výstižných a srozumitelných písemných formulací.
  - 2 Práce klade menší požadavky na písemnou schopnost, včetně slovní zásoby a výstižnosti formulací.
  - 1 Práce neklade žádné požadavky na písemnou vyjadřovací schopnost.
- 1.1.9 Znalost lidí
- 5 Člověk musí umět jednoznačně pochopit, co chce druhý, jaké jsou přednosti a nedostatky lidí, s kterými přichází do styku a přizpůsobit se nejrůznějším povahám.
  - 4 Člověk musí s jistotou pochopit záměr druhého, poznat jeho přednosti a nedostatky a vyznat se v lidech.
  - 3 Vyžadují se dostatečné praktické znalosti lidí.
  - 2 Vyžadují se jen malé praktické znalosti lidí, protože je třeba poznat jen málo lidí.
  - 1 Znalost lidí se nevyžaduje.
- 1.1.10 Zběhlost v početních úkonech
- 5 Práce vyžaduje velkou rychlost a zběhlost v počítání.
  - 4 Práce vyžaduje lidi, kteří dokážou rychle a s jistotou počítat.
  - 3 Práce vyžaduje lidi, kteří umí počítat dostatečně rychle a jistě.
  - 2 Je potřeba jen málo počítat, takže se mohou uplatnit i lidé s menší zběhlostí v početních úkonech.
  - 1 Nekladou se nároky na zběhlost v početních úkonech.
- 1.1.11 Schopnost chápání matematických vztahů
- 5 Práce vyžaduje lidi s výrazným smyslem pro všeobecné uspořádání, kteří dokážou pochopit s jistotou, velmi rychle a samostatně matematické vztahy mezi danými veličinami (např. indexy, procenta, statistiku a pod.).
  - 4 Práce vyžaduje lidi pracovat s čísly se značnou jistotou, kteří mají smysl pro všeobecnější uspořádání a matematické vztahy.
  - 3 Práce vyžaduje lidi, kteří jsou dostatečně rychlí, jistí a samostatní v chápání



matematických vztahů (jak jsou úlohy obtížnější, jsou k dispozici pomůcky anebo návod).

2 Práce vyžaduje jen chápání velmi jednoduchých matematických vztahů; přípustná je i relativní pomalost v tomto směru.

1 Nevyžaduje se chápání matematických vztahů žádného druhu.

#### 1.1.12 Technické nadání

5 Práce vyžaduje lidi, kteří velmi rychle a s jistotou chápou souvislosti technického rázu, umí správně předvídat jejich účinek, musí být schopni samostatně řešit obtížné technicko-konstrukční úlohy.

4 Práce vyžaduje lidi s dobrým technickým myšlením, kteří se dokážou orientovat též v komplikovaných technických souvislostech; musí být schopni řešit samostatně jednoduché technicko-konstrukční úlohy.

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

2 Práce vyžaduje pochopení jen jednoduchých technických souvislostí.

1 Práce nevyžaduje pochopení technických souvislostí, mohou ji vykonávat i lidé bez technických schopností.

### 1.2 OSOBNOSTNÍ VLASTNOSTI

#### 1.2.1 Vytrvalost, odolnost vůči pracovní zátěži

5 Práce vyžaduje lidi, kteří ani při velkých požadavcích na pracovní výkon neochabnou, kteří vytrvají přes obvyklý čas a pro které není nic příliš mnoho.

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

3 Práce klade na zátěž a vytrvalost průměrné požadavky.

2 Práce neklade na zátěž a vytrvalost žádné zvláštní požadavky, práci mohou zvládnout i lidé s nižší vitalitou.

1 Práce je nenáročná na vytrvalost.

#### 1.2.2 Psychická odolnost vůči stresu

5 Pro práci je typická napjatá atmosféra ( časový tlak, úkolová práce, napětí mezi lidmi); práci mohou vykonávat jen stabilní lidé, kteří se dokážou povznést nad těmito nepříznivými vlivy bez újmy na jejich pracovním výkonu.

4 Neuklidné pracovní prostředí ( časový tlak a úkolová práce, napětí mezi lidmi).

3 Silnější duševní anebo nervové napětí se vyskytuje jen přechodně; předpokládají se lidé s normální duševní odolností, kteří nereagují ani prudce, ani sklíčeně.

2 Nepatrný časový tlak, anebo úkolová práce, nepatrné napětí mezi lidmi; přitom pracovní výsledky nervově labilních lidí mohou být nepříznivě ovlivněné.

1 Neexistuje úkolová práce ani časový tlak a též žádné vzrušení; mohou se uplatnit i lidé s nízkou vitalitou.

### 1.2.3 Usilovnost, pracovní pohotovost

- 5 Práce vyžaduje lidi vyloženě iniciativních, kteří si sami určují úlohy, s mimořádně vyvinutou usilovností a horlivostí v práci.
- 4 Práce vyžaduje lidi, kteří nemusí být do práce nuceni, kteří stojí plně za uskutečnění úlohy, kteří mají radost z práce, jsou aktivní a připraveni na námahu.
- 3 Práce vyžaduje lidi, kteří mají zájem o práci, kteří pracují z vlastní iniciativy a mají vyrovnané pracovní úsilí
- 2 Práce stimuluje pracovníky, povzbuzení a dozor jsou zabezpečené; obtožij i pracovník s menší podnikavostí, pokud je ochotný ke spolupráci.
- 1 Práce je nezávislá na usilovnosti, je potřebné spolupracovat s ostatními; dostatečné výsledky dosahují lidé i bez zvláštní iniciativy.

### 1.2.4 Pedantnost, důslednost

- 5 Vyžaduje se mimořádná pedantnost a důslednost, žádná chyba nesmí uniknout a není přípustná, je nutná pedantní kontrola pracovních výsledků.
- 4 Práci mohou vykonávat vyrovnaní, pedantní a důkladní lidé, kteří jsou pořádní a jejich práci není co vytknout.
- 3 Práci mohou vykonávat dostatečně pedantní lidé, které není třeba často kontrolovat a kteří se snaží dosáhnout dobré výsledky.
- 2 Při práci nemůže vzniknout hodně chyb, méně pedantní lidé nemohou kvalitu výsledků práce ohrozit.
- 1 Práce neklade zvláštní nároky na pedantnost.

### 1.2.5 Osobnostní zralost

Pozn.: Osobnostní zralost znamená plné dovršení všech možností vložených do člověka. – Člověk je zralý v závislosti od tělesné vyspělosti, schopnosti úsudku, schopnosti ovládnutí svých citů, schopnost zvládnout situaci, od odborného vzdělání, od cílevědomosti a schopnosti vyrovnat se s životními požadavky.

- 5 Práce vyžaduje plně zralých lidí.
- 4 Práce vyžaduje zralých lidí.
- 3 Práce vyžaduje dostatečně zralých lidí.
- 2 Mohou se osvědčit i nedostatečně zralí lidé.
- 1 Osobnostní zralost pracovníka nemá při práci význam.

### 1.2.6 Zodpovědnost

- 5 Práce je spojená s velkou zodpovědností za materiál, za bezpečnost jiných lidí; práce je vhodná jen pro skutečně důvěryhodné osobnosti s pevným a přímým charakterem.
- 4 Práce vyžaduje spolehlivé, zodpovědné, poctivé a přímé osobnosti.
- 3 Práce vyžaduje charakterově bezúhonných, spolehlivých lidí, kteří převezmou tolik zodpovědnosti, kolik vyžaduje.
- 2 Na spolehlivost a zodpovědnost se kladou jen malé nároky.

- 1 Práce není spojená se zodpovědností za lidi, materiál, anebo za bezpečnost druhých.
- 1.2.7 Schopnost sociálního kontaktu
    - 5 Práce vyžaduje lidi, kteří velmi rádi navazují sociální kontakt a jsou závislí na lidech.
    - 4 Práce vyžaduje lidi, kteří jsou připraveni ke kontaktům a nesmí jich postrádat.
    - 3 Práci mohou vykonávat lidé, kterým rovněž vyhovuje jak práce o samotě, tak i v kolektivu.
    - 2 Práce vyžaduje lidi, kteří mohou pracovat sami, kteří nepotřebují ostatní pracovníky, ani mít kontakt s nimi.
    - 1 Práce je vhodná pro lidi, kteří upřednostňují práci o samotě, případně, kterým při práci překáží přítomnost jiných lidí.
  - 1.2.8 Schopnost spolupracovat
    - 5 Při práci je nesmírně důležitá schopnost spolupracovat, přátelství, je nutné umět uznávat lidi, získat jejich důvěru a mít k nim vztah.
    - 4 Důležité jsou vyrovnané sociální vztahy, schopnost spolupracovat s ostatními, být oblíbený a vždy ochotný pomoci.
    - 3 Práce klade požadavky na kolektivní snášenlivost a přizpůsobivost.
    - 2 Schopnost spolupráce je méně důležitá, práci může vykonávat i člověk, který nedokáže spolupracovat s kolegy, anebo občas stojí stranou, a to bez újmy na pracovních výsledcích.
    - 1 Člověk pracuje sám a není společně s ostatními, jeho počínání vůči spolupracovníkům nemá proto ve vztahu k pracovním výsledkům význam.
  - 1.2.9 Schopnost vést jiné lidi
    - 5 Práce si vyžaduje člověka s velkou osobní rozvážností, s klidným, vyrovnaným vystupováním, který má sílu přesvědčit a je svými spolupracovníky plně uznávaný a přijímaný jako vůdce.
    - 4 Práce vyžaduje pevnou osobnost s jistým a určitým vystupováním, které působí na druhé pracovníky, ví jich přesvědčit, strhnout, aktivizovat.
    - 3 Pracovní úlohy může úspěšně plnit ten, kdo je schopný přesvědčit tehdy, jak nevystupuje do popředí jeho osobnost; smysl pro spravedlnost a dostatečné porozumění jiných je přitom nevyhnutelné.
    - 2 Práci může vykonávat i ten, kdo nedokáže přesvědčit – vedení jiných lidí tu má malý význam.
    - 1 Úlohy vedoucího rázu se nevážou na tuto práci, práci může vykonávat člověk bez schopnosti vést jiných.
  - 1.2.10 Samostatnost, rozhodnost, schopnost organizovat práci
    - 5 Je potřeba jasně a s jistotou analyzovat komplikované pracovní procesy, pochopit jejich podstatu a správně jich uspořádat; je velmi žádoucí vlastní nápaditost.

- 4 Je nutná analýza organizačních úloh střední obtížnosti, poznání podstaty a jejich uspořádání.
- 3 Je nutné zvládnutí jednoduchých známých organizačních úloh s dostatečnou jistotou.
- 2 Pracovní procesy se mění v jednotlivostech, není třeba vlastní nápaditosti.
- 1 Pracovní procesy se nemění, vlastní nápady nejsou potřebné.

## 2. FYZICKÉ POŽADAVKY

### 2.1 FYZICKÁ ZPŮSOBILOST A ZDATNOST

#### 2.1.1 Pohlaví

- a) Práce může být vykonávána jen muži.
- b) Práce je vhodnější pro muže.
- c) Práce může být vykonávána stejně jak muži, tak i ženami.
- d) Práce je vhodnější pro ženy.
- e) Práce může být vykonávána je ženami.

#### 2.1.2 Odolnost vůči vnějším vlivům

- a) Žádné omezující znaky.
- b) Nebezpečí úrazu, práce se strojem.
- c) Nebezpečí nachlazení.
- d) Oslnění, nedostatek světla.
- e) Hluk, chvění.
- f) Plyny, dým, prach.
- g) Nečistota, mastnota, oleje.
- h) Voda, kyselina, vlhkost.
- i) Extrémní klimatické podmínky.

#### 2.1.3 Svalová síla (počet bodů)

- 5 Práce vyžaduje mimořádně silných lidí, kteří mohou bez únavy vykonávat namáhavé úkony.
- 4 Práce vyžaduje silných, odolných lidí.
- 3 Práce vyžaduje tělesně průměrně vybavených a odolných lidí.
- 2 Práce klade jen malé požadavky na tělesnou zdatnost.
- 1 Práce neklade žádné požadavky na tělesnou zdatnost.

#### 2.1.4 Poloha při práci, statické zatížení

- a) Práce vykonávána v sedě.
- b) Práce vykonávána ve stoje.
- c) Práce spojená s chůzí.
- d) Práce vykonávána v nepříznivých polohách.

- e) Práce vykonávaná v nepříznivých polohách ve výšce.
  - f) Statické zatížení dolních končetin.
  - g) Statické zatížení horních končetin.
  - h) Statické zatížení trupu, horních a dolních končetin.
- 2.1.5 Pohybové zatížení
- a) Práce bez zvláštního pohybového zatížení.
  - b) Pohybové zatížení převážně prstů.
  - c) Pohybové zatížení převážně jedné ruky.
  - d) Pohybové zatížení obou rukou.
  - e) Pohybové zatížení převážně jedné horní končetiny.
  - f) Pohybové zatížení obou horních končetin.
  - g) Pohybové zatížení převážně jedné dolní končetiny.
  - h) Pohybové zatížení obou dolních končetin.
  - i) Pohybové zatížení trupu a horních končetin.
  - j) Práce vyžaduje správnou funkci trupu, horních a dolních končetin.
- 2.1.6 Osobní tempo (počet bodů)
- 5 Práce vyžaduje velmi rychlé osobní tempo.
  - 4 Práce vyžaduje lidi, kteří jsou značně obratní.
  - 3 Práce vyžaduje průměrné tempo.
  - 2 Práce nevyžaduje velké osobní tempo, mohou ji vykonávat i lidé, kteří na všechno potřebují víc času.
  - 1 Osobní tempo nemá žádný význam, tempo je určené a pracovník se musí přizpůsobit.
- 2.1.7 Požadavky práce na funkci smyslových orgánů
- 2.1.7.1 Zraková ostrost
- a) Práci mohou vykonávat i slepci
  - b) Práce bez zvláštních požadavků na zrak
  - c) Malé požadavky na vidění zblízka.
  - d) Střední požadavky na vidění zblízka.
  - e) Velké požadavky na vidění zblízka.
  - f) Větší požadavky na vidění do dálky.
  - g) Střídavé hledění do blízka a do dálky.
- 2.1.7.2 Barvocit
- a) Při práci není potřebné rozeznávat barvy.
  - b) Vyžaduje se rozeznávání červené a zelené barvy.
  - c) Vyžaduje se rozeznávání všech barev.
  - d) Vyžaduje se rozeznávání jemných barevných odstínů.

#### 2.1.7.3 Sluch (počet bodů)

- 1 Práce bez nároků na sluch ( práci může vykonávat i hluchý ).
- 2
- 3 Střední požadavky na sluch.
- 4
- 5 Velké požadavky.

#### 2.1.7.4 Smysl pro rovnováhu

- 1 Práce bez zvláštních nároků na smysl pro rovnováhu.
- 2
- 3 Střední požadavky.
- 4
- 5 Velké požadavky.

#### 2.1.7.5 Hmat

- 1 Práce bez nároků na hmat.
- 2
- 3 Práce vyžaduje normální hmat.
- 4
- 5 Práce vyžaduje jemný hmat.

#### 2.1.7.6 Čich

- 1 Práce bez zvláštních nároků na čuch.
- 2
- 3 Práce vyžaduje normální čuch.
- 4
- 5 Práce vyžaduje mimořádně jemný čuch.

#### 2.1.7.7 Chuť

- 1 Práce bez zvláštních nároků na chuť.
- 2
- 3 Práce si vyžaduje normální chuť.
- 4
- 5 Práce vyžaduje mimořádně jemnou chuť.

#### 2.1.7.8 Řeč, řečové orgány

- 1 Práci mohou vykonávat i němí
- 2
- 3 Práce bez zvláštních nároků na řeč.
- 4
- 5 Práce klade vysoké nároky na dobře artikulovanou řeč.

## 2.2 FYZICKÉ SCHOPNOSTI

### 2.2.1 Zručnost (počet bodů)

- 5 Práce vyžaduje velmi zručné lidi, obratné v práci s nástroji.
- 4 Práce vyžaduje zručné, šikovné lidi, s jistotou pohybu a s dostatečně jemným hmatem.
- 3 Práce vyžaduje dostatečně zručné a šikovné lidi s potřebnou obratností prstů.
- 2 Práce vyžaduje jen menší zručnost.
- 1 Zručnost nemá při práci žádný význam.

### 2.2.2 Tělesná obratnost

- 5 Práce vyžaduje velmi obratné, pružné a zručné lidi.
- 4 Práce vyžaduje obratné, pohyblivé lidi s jistými pohyby.
- 3 Práce vyžaduje jen dostatečně obratné, pohyblivé lidi s jistotou pohybu.
- 2 Tělesná obratnost má jen omezený význam, mohou se uplatnit i méně obratní lidi s menší jistotou pohybu.
- 1 Tělesná obratnost nemá význam.

### 2.2.3 Schopnost zvládnout pohybové stereotypy

- 5 Práce vyžaduje lidi, kteří velmi rychle zvládnou pohybové stereotypy, osvojí si zacházení se stroji a přístroji a mohou stupňovat pracovní tempo.
- 4 Práce vyžaduje lidi, kteří si rychle a s jistotou osvojují pohybové stereotypy.
- 3 Práce vyžaduje lidi, kteří si přiměřeně osvojují pohybové stereotypy a jsou schopni uspokojivě stupňovat pracovní tempo.
- 2 Pohybové stereotypy nemají význam, menší obratnost nemůže způsobit podstatné chyby, ani snížení výkonu.
- 1 Není třeba si osvožovat pohybové stereotypy, nemají žádný význam.

## 3.2. Katalog prací

Z jiného úhlu pohledu se snaží práci popsat Katalog prací podle povolání a stupňů z roku 1996, který nahrazuje Jednotný katalog prací z roku 1991. Obsahuje 893 povolání, které jsou uspořádány podle oborů výroby a činností, povolání a v jejich rámci dle stupňů složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Struktura povolání jeho shodná nebo podobná se standardy povolání Evropské unie.

### 3.2.1. Charakteristiky stupňů složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací (Katalog prací podle povolání a stupňů, MPSV ČR a REVA/OLIVA, 1996)

#### 1. stupeň

Vykonávání pomocných prací podle přesných postupů a pokynů, s běžnou fyzickou a malou smyslovou zátěží a bez vazeb na další činnosti (např. manipulace s jednotlivými předměty menší hmotnosti a velikosti).

#### 2. stupeň

Vykonávání přípravných nebo pomocných prací s menšími návaznostmi na další činnosti procesu nebo celku, zpravidla s malou hmotnou odpovědností a běžnou smyslovou zátěží, popřípadě zvýšenou fyzickou námahou nebo rizikem pracovního úrazu (např. jednoduchých operací nebo souboru operací s jednotlivými částmi strojů, zařízení nebo objektů, měřidly, mechanizovanými nástroji). Vykonávání jednoduchých pravidelně opakovaných administrativních, administrativně technických nebo provozně manipulačních prací.

#### 3. stupeň

Vykonávání ucelených rutinních obslužných prací podle daných postupů a provozních režimů spojených s určitou hmotnou odpovědností, smyslovou zátěží, rizikem pracovního úrazu nebo vysokou fyzickou námahou a s určitými dalšími provozními návaznostmi. Vykonávání opakovaných kontrolovatelných administrativních, hospodářskosprávních, ekonomických nebo provozně technických prací podle podrobných pokynů nebo stanovených postupů.

#### 4. stupeň

Vykonávání rutinních odborných kontrolovatelných prací s dalšími případnými úzkými návaznostmi na další procesy, prováděných podle rámcových pokynů a spojených zpravidla s vyšší hmotnou odpovědností, zvýšenou smyslovou zátěží a odpovědností za zdraví a bezpečnost druhých osob (např. prací s jednoúčelovými konvenčními zařízeními pracujícími ve vzájemných technologických nebo provozních vazbách). Vykonávání odborných administrativních nebo částečně opakovaných různorodých hospodářskosprávních, ekonomických nebo provozně technických prací. Řízení a organizace jednotlivých snadno ovladatelných technologických, provozních a jiných procesů a zařízení podle přesných postupů se zvýšenými nároky na přesnost a spolehlivost se zvýšenou odpovědností za bezpečnou práci a zdraví a bezpečnost druhých osob, zvýšenou smyslovou zátěží a hmotnou odpovědností. Vykonávání jednoduchých individuálních řemeslných prací.

#### 5. stupeň

Vykonávání rutinních různorodých odborných prací s případnou vysokou hmotnou odpovědností, odpovědností za zdraví a bezpečnost druhých osob nebo smyslovou zátěží s pevně stanovenými přesnými a četnými návaznostmi na další procesy a děje. Řízení, organizace nebo operativní zajišťování chodu dílčích úseků provozních procesů nebo složitých zařízení s ma-



lými možnostmi volby postupu, spojené zpravidla s vysokou smyslovou zátěží a odpovědností za zdraví a životy dalších osob. Samostatné vykonávání individuálních řemeslných prací.

#### 6. stupeň

Vykonávání ucelených odborných prací nebo zajišťování méně složitých agend, které jsou důležitou součástí širších procesů a jevů, a to podle obecných postupů spojených s případnou velmi vysokou hmotnou odpovědností nebo odpovědností za obtížně za obtížně odstranitelné škody většího rozsahu a vysokou smyslovou (neuropsychickou) zátěží. Řízení, organizace nebo operativní zajišťování chodu velmi složitých zařízení a jednoduchých procesů s možností volby postupu, spojené se značnou neuropsychickou zátěží, odpovědností za zdraví a životy širšího okruhu dalších osob. Vykonávání individuálních řemeslných prací se značným podílem tvůrčí invence nebo individuálních řemeslně vysoce odborných prací.

#### 7. stupeň

Vykonávání složitých odborných prací nebo samostatné zajišťování odborných agend nebo vykonávání jednoduchých dílčích koncepčních metodických prací s vysokou odpovědností za velmi obtížně odstranitelné rozsáhlé škody, se značnou provázaností komplikovaných vazeb na další procesy a s vysokou neuropsychickou zátěží a rozsáhlými možnostmi volby postupu v rámci celého úseku nebo oboru činnosti. Řízení, organizace nebo operativní zajišťování chodu souborů složitých zařízení a provozních procesů podle obecných postupů zpravidla spojené s určitou duševní námahou, velmi vysokou neuropsychickou zátěží vyplývající z vysoké intenzity probíhajících jevů, stresových situací a podobně, s odpovědností za škody vzniklé činnostmi řízeného úseku. Vykonávání individuálních tvůrčích mistrovských řemeslných prací.

#### 8. stupeň

Vykonávání specializovaných odborných prací, samostatné zabezpečování složitých úkolů a agend nebo vykonávání koncepčních, metodických a dílčích tvůrčích činností, které jsou stěžejní součástí samostatně působících systémů, s určitými vazbami a souvislostmi přesahujícími rámec daného oboru, spojené se zvýšenou duševní námahou. Řízení, organizace a koordinace složitých procesů nebo rozsáhlého souboru velmi složitých zařízení spojené s určovaním nových postupů v rámci systému, s odpovědností za rozsáhlé obtížně odstranitelné škody vzniklé činnostmi řízeného úseku nebo obecným ohrožením zdraví a života.

#### 9. stupeň

Vykonávání systémových prací spojených s komplexním zabezpečováním nejsložitějších úseků a agend, složitých koncepčních a metodických prací a tvůrčích činností, spojených zpravidla s odpovědností za neodstranitelné škody, s vysokou duševní námahou vyplývající z potřeby práce na značném stupni zobecnění, s širokými vazbami nad rámec oboru činnosti, prováděné zpravidla předem blíže nespécifikovaným způsobem. Řízení, organizace a koordinace velmi složitých procesů a systémů, včetně volby a optimalizace postupů a způsobů řešení, spojené zpravidla s všestranně velmi obtížnými podmínkami.

### 10. stupeň

Vykonávání nejsložitějších specializovaných koncepčních systémových prací a náročných tvůrčích prací s rozsáhlými komplikovanými vazbami mezi různými obory činností, případně vědními disciplínami, prováděné blíže neurčeným způsobem s předem nspecifikovanými výstupy s vysokou mírou pravděpodobnosti vzniku neodstranitelných škod, obecného ohrožení života a zdraví osob, s požadavkem vysokého stupně zobecnění. Řízení a koordinace nosných částí komplexu složitých systémů s rozsáhlými vnitřními i vnějšími vazbami.

### 11. stupeň

Tvůrčí řešení úkolů neobvyklým (originálním) způsobem, s obecně stanovenými výstupy s vysokou mírou odpovědnosti za škody s nejširšími společenskými důsledky, spojené s velmi vysokou duševní námahou vyplývající z potřeby trvale vysokého stupně zobecnění jevů, značného množství variant řešení, s nároky na mimořádné schopnosti zejména tvůrčí, komunikační a podobně. Řízení a koordinace komplexů velmi složitých systémů, s odpovědností za škody odstranitelné za úsilí nejširšího kolektivu specializovaných odborníků za delší období nebo za neodstranitelné škody, se značnými nároky na schopnost řešit v nejobtížnějších podmínkách složité a konfliktní situace spojené zpravidla s obecným ohrožením nejširší skupiny osob.

### 12. stupeň

Tvůrčí řešení nejsložitějších úkolů principálně novým způsobem s nspecifikovanými výstupy, širokého společenského nebo mezinárodního dosahu, s hlubokými interdisciplinárními návaznostmi, ovlivňující zásadním způsobem další rozvoj příslušných celospolečenských nebo vědních oborů, s předpokladem vysokého stupně abstraktního myšlení. Řízení, organizace a koordinace nejsložitějších systémů s velmi vysokým počtem možných způsobů řešení, s odpovědností za neodstranitelné hmotné a morální škody, které mohou vzniknout činností přímo řízených i navazujících systémů.

## 3.3. Srovnání analýzy práce podle profesiogramu a podle Katalogu práce

Pro lepší znázornění rozdílů mezi profesiogramem a popisem práce v Katalogu práce si uvedeme zachycení profese elektromechanika. Profesiogram je v grafické podobě, v případě potřeby může být doprovázen slovním komentářem. Uvádím jen grafickou podobu, komentář je možné doplnit z výše uvedeného profesiografického schématu.

### 3.3.1. Orientační profesiogram elektromechanika

Katalog práce ve stejné profesi elektromechanika je mnohomluvnější. Výčet činností se snaží o co největší úplnost (Katalog prací podle povolání a stupňů, MPSV ČR a REVA/OLIVA, 1996):

Požadavky práce na člověka			nízké		střední		vysoké	
			1	2	3	4	5	
Kognitivní schopnosti	1.1.1.	Bystrost a pružnost				⊗		
	1.1.2.	Paměť			⊗			
	1.1.3.	Pozornost, distribuce pozornosti				⊗		
	1.1.4.	Koncentrace pozornosti				⊗		
	1.1.5.	Jasnost a důslednost myšlení				⊗		
	1.1.6.	Samostatnost a kritičnost myšlení				⊗		
	1.1.7.	Vyjadřovací schopnost			⊗			
	1.1.8.	Písemná vyjadřovací schopnost		⊗				
	1.1.9.	Znalost lidí					⊗	
	1.1.10.	Zběhllost v početních úkonech			⊗			
	1.1.11.	Schopnost chápání matematických vztahů			⊗			
	1.1.12.	Technické nadání					⊗	
Osobnostní vlastnosti	1.2.1.	Vytrvalost, odolnost vůči pracovní zátěži						
	1.2.2.	Psychická odolnost vůči stresu				⊗		
	1.2.3.	Usilovnost, pracovní pohotovost			⊗			
	1.2.4.	Pedantnost, důslednost			⊗			
	1.2.5.	Osobnostní zralost						⊗
	1.2.6.	Zodpovědnost					⊗	
	1.2.7.	Schopnost sociálního kontaktu					⊗	
	1.2.8.	Schopnost spolupracovat			⊗			
	1.2.9.	Schopnost vést druhé		⊗				
	1.2.10.	Samostatnost, rozhodnost, schopnost organizovat práci					⊗	
Fyzické požadavky	2.1.3.	Svalová síla			⊗			
	2.1.6.	Osobní tempo			⊗			
	2.1.7.3.	Sluch			⊗			
	2.1.7.4.	Smysl pro rovnováhu			⊗			
	2.1.7.5.	Hmat			⊗			
	2.1.7.6.	Čich	⊗					
	2.1.7.7.	Chuť	⊗					
	2.1.7.8.	Řeč			⊗			
	2.2.1.	Zručnost			⊗			
	2.2.2.	Tělesná obratnost					⊗	
2.2.3.	Zvládnutí pohybových stereotypů			⊗				
Popisné charakteristiky	2.1.1.	Pohlaví			M,Ž			
	2.1.2.	Odolnost vůči vnějším vlivům			a, b			
	2.1.4.	Poloha při práci			b, c			
	2.1.5.	Pohybové zatížení			d			
	2.1.7.1.	Zraková ostrost			b, g			
	2.1.7.2.	Barvocit			c			

### 3.3.2. Elektromechanik podle Katalogu práce

2706 ELEKTROMECHANIK  
CHAREKTERISTIKA POVOLÁNÍ

Stupeň: 1 – 7

Sestavování, seřizování, navijení, opravy a zkoušení elektrických strojů, přístrojů a zařízení, např. elektromotorů, transformátorů, rozváděčů a svařovacích agregátů. Opravy a zkoušení výrobních spotřebního charakteru, např. mixérů, kávovarů, elektrických sporáků apod. Opravy elektrických částí silničních a kolejových vozidel, např. tramvají, trolejbusů a elektrických lokomotiv. Měření a cejchování elektrických strojů, přístrojů a zařízení. Řízení prací při sestavování, seři-

zování a opravách složitých a prototypových strojů, přístrojů a zařízení, jejich měření, zkoušení a oživování. Řízení prací při zkoušení a oživování elektrických částí silničních a kolejových vozidel.

### 1. stupeň

#### *Charakteristika prací*

Jednoduché práce v elektrotechnické výrobě.

#### *Příklady prací*

1. Zhotovování vodičů s kabelovým okem včetně nalisování ok nebo připájení ok v kelímku.

### 2. stupeň

#### *Charakteristika prací*

Rutinní práce v elektrotechnické výrobě, např. montáž přístrojů na panely, sestavování dílčích částí elektrických strojů, přístrojů a zařízení, navíjení cívek, vkládání vinutí do statorů na lince, impregnování výrobků máčením apod.

#### *Příklady prací*

1. Montáž přístrojů na desky nebo panely, např. spínačů, vypínačů, přepínačů a měřicích přístrojů. Propojování přístrojů vodiči do celkového počtu 50 vodičů.
2. Zhotovování svazků vodičů včetně nalisování nebo připájení koncovek.
3. Sestavování jednofázových elektromotorů do 1 kW na lince s členěním montáže podle technologických operací.
4. Navíjení odstupňovaných cívek vodičem o průměru 1,8 mm.
5. Vkládání vinutí do statorů na lince s členěním vkládání dle technologických operací.
6. Navíjení cívek transformátorů třemi různými vinutími. Zesilování vývodů cívek (drát o průměru 0,16 mm a 0,09 mm).
7. Navíjení rotorů na seřizovaném navíjecím stroji.
8. Impregnování transformátorů nebo navinutých statorů máčením včetně vytvrzování laku v peci,

### 3. stupeň

#### *Charakteristika prací*

Základní odborné práce v elektrotechnické výrobě, např. sestavování a zapojování strojů, přístrojů a zařízení (rozdávěčů do 100 vodičů, částí měřicích přístrojů, asynchronních elektromotorů do 5 kW), navíjení cívek plochým vodičem, vkládání vinutí do statorů asynchronních elektromotorů, zkoušení elektromotorů (kusová zkouška), opravování elektrospotřebičů pro domácnost, vyvažování rotorů, impregnování rotorů zakapáváním apod.

#### *Příklady prací*

1. Sestavování skříňových rozváděčů, zapojování kabelů a vodičů na pájené nebo šroubové svorky. Osazování rozváděčů různými přístroji, např. spínači, jističi, měřicími a signálními přístroji, instalace vodiči a kabely do celkového počtu 100 kusů.
2. Sestavování jednofázových nebo třífázových transformátorů do 10 kVA.

3. Sestavování elektromagnetických částí měřících přístrojů.
4. Sestavování asynchronních elektromotorů nn do 5 kW s rotory nakrátko.
5. Navíjení cívek plochým měděným vodičem 5 x 35 mm včetně prokládání izolací.
6. Navíjení rotorů na poloautomatickém stroji vodičem o průměru 0,25 mm včetně ručního zakládání vývodů do komutátorů.
7. Vkládání vinutí do statorů jednofázových asynchronních elektromotorů o výkonu do 2 kW včetně zapojování a bandážování vinutí.
8. Opravy elektrických spotřebičů pro domácnost, např. mixérů, vysavačů, žehliček, kuchyňských robotů apod.
9. Impregnování síťových transformátorů ve vakuovém zařízení.
10. Zalévání cívek vn transformátorů epoxidovou pryskyřicí.

#### 4. stupeň

##### *Charakteristika prací*

Běžné odborné práce v elektronické výrobě, např. sestavování elektrických svářeček, sestavování a zapojování skříňových rozváděčů s počtem vodičů 100 až 300, navíjení speciálních cívek, ruční navíjení rotorů stejnosměrných strojů a statorů asynchronních elektromotorů do 10 kW, zkoušení tyristorových měničů, bandážování rotorů nemagnetickým drátem, typové zkoušky elektromotorů, dynamické vyvažování rotorů v třídě přesnosti 2 a 3 a opravování točivých svařovacích agregátů.

##### *Příklady prací*

1. Sestavování vysokonapěťových svářeček z jednotlivých komponentů, např. usměrňovačů, oscilátorů, síťových filtrů apod., propojování jednotlivých dílů.
2. Sestavování světelných zdrojů s vysokonapěťovým zapalovacím zařízením včetně zkoušení a seřizování.
3. Zapojování přístrojových desek fréz. Propojování jednotlivých přístrojů, kontrola zapojení a vyzkoušení funkcí jednotlivých přístrojů pod napětím.
4. Sestavování venkovních trafostanic. Propojování jednotlivých dílů a kontrola zapojení (výkon trafostanice 600 kVA).
5. Sestavování klešťových voltampérmetrů včetně vyvažování systémů ve třech navzájem kolmých polohách, kontrola chodu nulové korekce.
6. Navíjení primárních válcových cívek pro napětí 22 kV.
7. Ruční navíjení statorů třífázových asynchronních elektromotorů do 10 kW. Zapojování vinutí, bandážování čel vinutí, kontrola vinutí na přerušení, mezizávítové zkratky a elektrickou pevnost vysokým napětím.
8. Zkoušení částí regulátorů tyristorových měničů, např. synchronizačních traf, budících jednotek apod.
9. Zkoušení elektrických instalací bytových jader ve výrobním závodě dle příslušných předpisů.

10. Zapojování jednotek pro rozváděče pomocí ovíjených spojů. Propojování sestav tří van pomocí ovíjených spojů, kontrola kvality spojů (1200 ovíjených spojů).
11. Vyvažování rotorů stejnosměrných elektromotorů na dynamické vyvažovače v třídě přesnosti 2 a 3.
12. Opravy točivých svařovacích agregátů včetně kontroly elektrických částí.

## 5. stupeň

### *Charakteristika prací*

Složité odborné práce v elektrotechnické výrobě, např. sestavování laboratorních měřících přístrojů, zapojování rozváděčů s 300 až 600 vodiči, zapojování ovládacích panelů obráběcích strojů, navíjení statorů elektromotorů pro vn, ruční navíjení rotorů stejnosměrných elektromotorů složitých provedení, navíjení cívek paralelními vodiči včetně inverze vodičů, zkoušení rozváděčů, zkoušení trakčních elektromotorů pro vn, kontrola a seřizování laboratorních měřících přístrojů, řízení impregnačních procesů velkých stanic, opravy elektrických částí točivých strojů bez výrobních dokumentací.

### *Příklady prací*

1. Zapojování složitých rozváděčů nebo ovládacích stanovišť s počtem vodičů 300 až 600 všech druhů a průřezů včetně připojování slaboproudých a elektronických celků.
2. Zapojování přístrojových desek elektrických lokomotiv včetně kontrol správnosti zapojení a zkoušení funkce přístrojů.
3. Sestavování kompletních elektrovýzbrojí číslicově řízených obráběcích strojů. Sestavování rozváděčů, napájecích částí obráběcích strojů, propojování jednotlivých částí kabely, kontrola zapojení a příprava strojů k oživování.
4. Ruční navíjení rotorů stejnosměrných točivých strojů složitých provedení (vícevrstvá vinutí, profilové vodiče pro větší proud apod.), zakládání vinutí do rotorů, zapojování do komutátorů, bandážování čel vinutí, kontrola vinutí na přerušení, mezizávitové zkraty a elektrickou pevnost.
5. Navíjení válcových cívek transformátorů dvěma paralelními vodiči 3 x 16 mm včetně zhotovování inverzí vodičů ve středech cívek.
6. Zkoušení rozváděčů a usměrňovačů pro vn. Seřizování a nastavování všech funkčních částí, vyhotovování osvědčení o jakosti výrobků.
7. Zkoušení stejnosměrných trakčních motorů do napětí 3 kV a výkonu 500 kW.
8. Kontrola a seřizování elektrických laboratorních měřících přístrojů třídy přesnosti 0,2.
9. Opravy elektrických částí stejnosměrných točivých strojů bez výrobních dokumentací včetně zkoušení.

## 6. stupeň

### *Charakteristika prací*

Vysoce odborné práce v elektronické výrobě, např. sestavování a oživování elektrovýzbrojí kalících pecí, sestavování elektrických točivých strojů speciálního použití, sestavování transformátorů vn/vvn, sestavování atypických rozváděčů, řízení prací při navíjení rotorů ne-

bo satorů elektrických strojů, zkoušení elektrických zařízení složitějších provedení, opravo-  
vání elektrických obvodů kolejových vozidel a seřizování laboratorních měřících přístrojů.

#### *Příklady prací*

1. Sestavování vinutí třífázových transformátorů vn/vvn.
2. Sestavování a zapojování atypických rozváděčů včetně propojování jednotlivých polí roz-  
váděčů. Po zapojení rozváděčů spolupráce při oživování a případném odstraňování závad.
3. Sestavování vysokonapěťových elektromotorů, např. motorů pro pásovou dopravu na povr-  
chových dolech nebo pro pohon pomocných agregátů v elektrárnách.
4. Seřizování a zkoušení elektrických zařízení tramvají, trolejbusů nebo elektrických lokomo-  
tiv s tyristorovou regulací na zkušebně a seřizovacích pracovištích včetně technicko-bez-  
pečnostních zkoušek a odstraňování zjištěných závad.
5. Řízení prací při zkoušení a oživování složitých investičních celků vybavených elektronic-  
kými prvky.
6. Oživování funkcí elektrických částí číslicově řízených obráběcích strojů včetně odstraňo-  
vání případných závad silnoproudých částí strojů.
7. Funkční zkoušky a oživování energetických zařízení na lodích, technických plavidlech  
a plavebních zařízeních.
8. Opravy elektrických obvodů kolejových vozidel s tyristorovou regulací včetně provádění  
zkušebních jízd a seřizování příslušných elektrických zařízení.
9. Seřizování laboratorních měřících přístrojů se světelnou značkou třídy 0,1 včetně vypraco-  
vávání zkušebních protokolů a případné opravy těchto přístrojů.

## **7. stupeň**

### *Charakteristika prací*

Specializované práce, pro které nejsou podklady (pouze částečné dispozice), s případným od-  
borným vedením pracovníků v elektrotechnické výrobě, např. řízení prací při sestavování  
a zapojování velkých strojů a zařízení, řízení prací při navíjení velkých trakčních elektromo-  
torů, řízení prací při generálních opravách elektrovýzbrojí elektrických lokomotiv, řízení  
prací při oživování velkých investičních celků apod.

### *Příklady prací*

1. Řízení prací při sestavování a zapojování prototypových rozváděčů, velinů a ovládacích  
stanovišť vybavených elektronickými obvody.
2. Řízení prací při stavbě elektrických zařízení kolejových vozidel vybavených elektronický-  
mi obvody podle neúplných technických podkladů. Oživování vozidel včetně provádění  
funkčních zkoušek a předávání vozidel do provozu.
3. Řízení prací při sestavování a zapojování hlavních trakčních elektromotorů velkých vý-  
konů nebo turbogenerátorů nad 50 MW. Odstraňování případných závad zjištěných při  
zkouškách.
4. Řízení prací při zapojování rozváděčů s dálkovou regulací všech parametrů.
5. Řízení zkoušek elektrických pohonů řízených tyristorovými měniči v místě instalace včetně  
oživování.

- Řízení generálních oprav elektrických zařízení lokomotiv vybavených tyristorovou regulací včetně uvádění do provozu.

### 3.3.3. Význam profesiogramu a Katalogu práce

Každopádně jde o inspirativní přístup, který je, aspoň jsem tak přesvědčen, využitelnější než Slovník pracovních titulů, který je uveden v další části. Je však třeba se vyvarovat přejímání bezzbytku. Práce ve funkci pod stejným názvem může být v různých firmách ve svém obsahu, v nárocích nemálo odlišná.

Profesiogram či Katalog práce se uplatňuje především při redesignu práce. Katalog práce se ponejvíce uplatňuje při tvorbě systému odměňování u větších firem. Pro potřeby výběrového řízení jsou tyto metody méně pružné.

## 3.4. Americký Slovník pracovních titulů

K popisu práce lze použít i americký Slovník pracovních titulů (podle Werther jr., W.B., Davis, K.: Lidský faktor a personální management, Victoria publishing, 1992), který práci kóduje. Každá práce má svůj šestimístný kód. První číslice řadí práci do jedné z devíti kategorií, další dvě číslice odkazují k pracovní skupině. Čtvrtá číslice vyjadřuje vztah dané práce k nakládání s informacemi, pátá číslice vyjadřuje charakter práce s lidmi a šestá číslice vyjadřuje vztah dané práce k věcem.

Ukázka kódování v první číslici

- Odborná, technická či vedoucí zaměstnání
- Zaměstnání v administrativě a obchodu
- Zaměstnání ve službách
- Zaměstnání v oblasti rostlinné výroby, rybářství, lesnictví apod.
- Zaměstnání ve zpracovatelském průmyslu
- Zaměstnání ve strojírenství
- Zaměstnání ve veřejné správě
- Zaměstnání ve stavebnictví
- Ostatní zaměstnání

Informace (4. číslice)	Lidé (5. číslice)	Věci (6. číslice)
0. kombinuje	0. poskytuje rady	0. kompletuje
1. koordinuje	1. jedná s nimi	1. jemná práce
2. analyzuje	2. vyškoluje	2. řídí a kontroluje
3. shromažďuje	3. řídí	3. řídí
4. vyčísľuje	4. přeškoluje	4. ovládá
5. rozmnožuje	5. přesvědčuje	5. dohlíží na ně
6. porovnává	6. komunikuje pomocí signálů	6. zásobuje
7. nejsou důležité	7. obsluhuje	7. spravuje
8. mají souvislost	8. bez významného vztahu	8. bez významného vztahu

Ukázka kódování posledních třech číslic (Werther jr., W.B., Davis, K.: Lidský faktor a personální management, Victoria publishing, 1992):



Šestimístný kód sebou nese poměrně obecnou charakteristiku, protože při popisu lze užít u práci s informacemi nebo lidmi či věcmi jen jednu, převládající charakteristiku. Tím se výsledný popis stává málo plastický a také málo užitečný pro přípravu výběrového řízení. Málo platná bude informace, že funkce, kterou je třeba obsadit, je ve službách, v oblasti vydavatelství a že při práci s informacemi jde především o jejich koordinování, při práci s lidmi s nimi především jedná a práce s věcmi nemá významný vztah. Tato informace chudě charakterizovala práci reklamního manažera časopisu a nelze na jejím základě provádět výběrové řízení. Uvedený profesiogram či Katalog prací může být platnější. Nicméně třídění práce na práci s lidmi, informacemi, věcmi je inspirativní, když se neomezujeme na popis typu „bud – anebo“. Tímto tříděním je inspirován Assessment funkčního místa v části C.

### 3.5. Screening práce

Velmi rychlou metodou analýzy práce je screening, který se zabírá především situačních podmínek práce. Patří mezi univerzální metody, byť opomíjí manuální práce. Screening může předcházet důkladnějšímu assessmentu. Ten však nemusí následovat, screening má dostatečnou „kapacitu“ poskytnout informace, které jsou nezbytné pro přípravu výběrového řízení.

Screening má grafickou podobu, v níž jsou uváděny různé polární kategorie, které však nejsou vyhodnocovány způsobem „bud – anebo“. Jak je z příkladu zřejmé, jednotlivé protikladné kategorie mohou být vyjádřeny zároveň a v maximální intenzitě.

#### **Příklad: Screening práce operátorů**

##### **Název funkčního místa: OPERÁTOR**

**Stručný popis práce (činností a cílů):** Přepisovat do elektronické podoby jednotlivé smlouvy, resp. kontrolovat správnost jejich vyplnění, pomocí speciálního software vyhodnotit rizikovost a rozhodnout, zda smlouva bude potvrzena či zamítnuta. Telefonovat s prodejny a informovat je o rozhodnutí. Přijímat dotazy z prodejen a od zákazníků. Vyhodnocováno je množství zkontrolovaných smluv, počet chyb, počet telefonátů, jejich délka.

ČINNOST					
Z FIRMÝ VEN					DOVNITŘ FIRMÝ
ŘÍDÍ					VYKONÁVÁ

TOK PENĚZ					
Z FIRMÝ (spotřeba, např. nákup)					DO FIRMÝ (tvorba, např. prodej)

TÝMOVÉ PROSTŘEDÍ					
NESDÍLENÉ JISTOTY					SDÍLENÉ NEJISTOTY

ÚKOLY					
KRÁTKODOBÉ (operativní)			DLOUHODOBÉ (koncepční)		
DETAILNĚ DEFINOVANÉ			RÁMCOVĚ DEFINOVANÉ		
JEDNODUCHÉ			SLOŽITÉ		
ZNÁMÉ			NOVÉ		
VYŽADUJÍ STABILNÍ TEMPO PRÁCE			VYŽADUJÍ PROMĚNLIVÉ TEMPO PRÁCE		
JSOU PLNĚNY POD TLAKEM (čas, úkol, výsledek apod.)			NEJSOU STRESOVÉ		
MORÁLNĚ IRELEVANTNÍ			MORÁLNĚ IMPERATIVNÍ		

HODNOCENÍ – OBLASTI MĚŘENÍ					
KVANTITA			KVALITA		
ZISK			NÁKLADY		

HODNOTY VYTVÁŘÍ					
VE STYKU S DRUHÝMI LIDMI			SAMOSTATNĚ		

INFORMACE					
PRODUKUJE			REPRODUKUJE		

**Poznámky:**

### 3.6. Assessment funkčního místa

Assessment, zhodnocení funkčního místa je pokusem o integraci některých výše uvedených přístupů. Je pracnější než screening, byť i ten lze učinit součástí assessmentu, například namísto funkční analýzy. Assessment funkčního místa najde uplatnění při popisu práce, která obsahuje řadu opakujících se procesů. Část C je viditelně inspirována Slovníkem pracovních titulů. Nepochybně však přináší plastičtější informaci, neboť ta nemá podobu „buď – anebo“.

V části D, která mapuje psychologické nároky práce, lze najít inspiraci klasickým profesio-gramem. Zároveň tato část umožňuje srovnání s psychologickým zhodnocením uchazeče, které lze krom jiného vyjádřit v obdobné grafické podobě (srov. Profil psychologických charakteristik, který je uveden v části 9.2.4., a který se ve své struktuře jen mírně odlišuje – uváděný assessment a profil byly vypracovány pro různé firmy).

Oproti profesiogramu schází posouzení smyslových a fyzických nároků. Samozřejmě, že je toto možné v případě potřeby doplnit.

## ASSESSMENT FUNKČNÍHO MÍSTA

<b>Název funkčního místa</b>	<i>obchodní zástupce pro region .....</i>
------------------------------	---

## A. POPIS FUNKČNÍHO MÍSTA (PRACOVNÍ NÁPLŇ)

Popis funkčního místa je jedním ze základních prvků řízení. Určuje účel a povinnosti, které se vážou k určité pracovní funkci, stanovuje kritéria hodnocení výkonu. Protože jsou definovány i vstupy (tedy vše co je nezbytné k podání očekávaného výkonu) a místo v hierarchii (funkce nadřízeného a funkce podřízených), popis pracovního místa umožňuje kvalitnější organizaci práce. Nezbytnou součástí pracovní smlouvy je ujednání, na jaký druh práce se smlouva sjednává a popis pracovního místa (pracovní náplň) toto doplňuje.

<b>Popis práce</b> (co se vykonává a za jakým účelem)	<i>Beletristickým způsobem: .....</i>	
<b>Měřitelné výstupy I.</b> (podle jakých ukazatelů se pozná, že bylo dosaženo účelu funkčního místa)		
kvantita	<i>třeba počet obchodních schůzek (nemusí být uvedeno číslo, které je proměnlivé, jde o kritérium)</i>	
kvalita	<i>je měřena třeba tím, že se sleduje % stálých zákazníků, kolik tuto dělají % obratu</i>	
efektivita	<i>sledují se náklady : obrat</i>	
produktivita	<i>sleduje se obrat</i>	
<b>Aby dosáhl těchto výstupů, musí plnit tyto povinnosti a úkoly</b>		
denní		
periodické		
nepravidelné		
<b>Do funkce schvaluje</b> (název fce)		
<b>Bezprostřední nadřízený</b> (název fce)		
<b>Další s právem úkolovat</b> (názyv fcí)		
<b>Přímí podřízení</b> (název fce)		
<b>Vstupy a podmínky</b> (co vše má k dispozici, kdo zabezpečuje, přiděluje)		
lidi (s kým funkčně spolupracuje; jen názvy fcí, ne podřízení, ne nadřízení)	interní	
	externí	
materiál a vybavení		
informace a metody		
prostředí		

## B. KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY

Jaké vzdělání je nezbytné?	
Jaká praxe je nezbytná?	
<b>Jaké minimální profesionální znalosti a dovednosti jsou nezbytné pro výkon funkce? Jaké jsou optimální?</b> (předznamenání projektu adaptačního procesu a rozvojového plánu)	
při nástupu	
po adaptaci (zpracování)	
optimální	

## C. PROFIL ČINNOSTÍ (FUNKČNÍ ANALÝZA)

Při práci je třeba buď komunikovat s lidmi (tváří v tvář nebo on-line „po drátě“), pracovat s informacemi nebo manipulovat s věcmi. Je třeba zásadně rozlišovat mezi tím co má být uděláno (výsledek) a tím, co se proto dělá (činnost). Např. cílem řidiče MHD je vozit cestující, ale při analýze činností popisujeme, že řídí a kontroluje autobus.

Komunikace s lidmi											
Poskytuje rady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Poskytuje rady
Jedná a vyjedná s lidmi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jedná a vyjedná s lidmi
Systematicky školí, učí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Systematicky školí, učí
Úkoluje a kontroluje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Úkoluje a kontroluje
Pobíhá (zájem, práci, úsilí)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pobíhá (zájem, práci, úsilí)
Sděluje, předává	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sděluje, předává
Řídí se pokyny	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Řídí se pokyny
Navazuje kontakty	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Navazuje kontakty
Obsluhuje, pečuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Obsluhuje, pečuje
Kooperuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kooperuje
Práce s informacemi											
Kombinuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kombinuje
Koordinuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Koordinuje
Analyzuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Analyzuje
Získává, eviduje a shromáždí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Získává, eviduje a shromáždí
Porovnává a třídí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Porovnává a třídí
Kontroluje, koriguje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kontroluje, koriguje
Vytváří nové informace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vytváří nové informace
Vyčísťuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vyčísťuje
Zveřejňuje, zprostředkuje, šíří	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Zveřejňuje, zprostředkuje, šíří
Rozmožňuje (opisuje)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rozmožňuje (opisuje)
Práce s věcmi											
Kompletuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Kompletuje
Saňuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Saňuje
Opravuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Opravuje
Řídí, ovládá a kontroluje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Řídí, ovládá a kontroluje
Provozuje, obsluhuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Provozuje, obsluhuje
Manipuluje (mechanicky přemísťuje)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Manipuluje (mechanicky přemísťuje)

Ošetřuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ošetřuje
Vkládá, dávkuje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vkládá, dávkuje
Nosí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nosí
Jiná těžká fyzická práce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Jiná těžká fyzická práce

Podle legendy udělejte v daném políčku křížek (v podobě tužka-papír) nebo použijte stínování 100% (v elektronické podobě):

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

3-4 při práci je tato činnost druhořadá

5-6 při práci je tato činnost potřebná

7-8 při práci je tato činnost zvýšeně důležitá

9-10 při práci je tato činnost jednoznačně prioritní

## D. PSYCHOLOGICKÉ NÁROKY PRÁCE

<b>Vitální kapacita a temperament</b>											
<b>AKČNOST, VITALITA</b>											
Práce vyžaduje mimořádnou akčnost, nadbytek energie, „šťávy“ bez konce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce je naprosto energicky nenáročná, vůbec nezáleží na kapacitě sil
<b>Motivace</b>											
<b>NASMĚROVÁNÍ SE, CÍLESMĚRNOST</b>											
Práce vyžaduje člověka, který je schopen sám sebe motivovat, usměřovat tak, aby vydal ze sebe to nejlepší („hlad“ po úspěchu, uplatnění se nebo naplnění se)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pro zdánlivý pracovní výkon není potřeba vnitřní hnací síla, vnitřní motor, postačuje motivace zvenčí, např. platem, hrozbou ztráty místa apod.
<b>Adaptace a vůle</b>											
<b>PSYCHICKÁ ODOLNOST VŮČI STRESU</b>											
Pro práci je typická napjatá atmosféra (časový tlak, úkolová práce, napětí mezi lidmi); práci mohou vykonávat jen mimořádně odolní lidé, kteří se dokáží nad to vše povznést, aniž jakkoli utrpí jejich výkon, spíše naopak	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce není úkolová, při práci nevzniká časový tlak, ani žádná napětí; mohou se uplatnit i lidé s nízkou odolností (frustrační tolerancí)
<b>VOLNÍ ÚSÍLÍ, VYTRVALOST</b>											
Při práci je třeba enormního úsilí po celou dobu pracovního výkonu, je třeba „buldočí povaha“, snáživost a houževnatost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nejsou zvláštní požadavky na úsilí a vytrvalost při pracovním výkonu a na jeho vyrovnanost
<b>SEBEKONTROLA A SEBEŘÍZENÍ</b>											
Práce vyžaduje neustálou kontrolu dosahovaných výsledků a korekci úsilí a jeho nasměrování	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pro výkon práce postačuje kontrola zvenčí, na sebekontrolu, sebekázeň a sebeřízení nejsou zvláštní požadavky
<b>FLEXIBILITA</b>											
Práce klade vysoké nároky na rychlé a kvalitní pochopení měnící se situace, práce je podnětově bohatá a proměnlivá	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce probíhá v podmínkách, které jsou stabilní a proto nevyžadují reakci na změnu
<b>Výkonnostní předpoklady a schopnosti</b>											
<b>KONCENTRACE POZORNOSTI</b>											
Práce vyžaduje velké soustředění pozornosti, je nezbytné naplno a vytrvale se věnovat každému úkolu, žádná chyba nesmí uniknout, není přípustná	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Na kvalitě pozornosti nezáleží
<b>PAMĚŤ</b>											
Práce klade mimořádné požadavky na kapacitu paměti, předpokládá zapamatování si množství jednotlivých údajů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce neklade žádné požadavky na paměť
<b>ANALYTICHNOST A KRITICHNOST MYŠLENÍ</b>											
Práce vyžaduje myšlení od celku k detailu, myšlení, které je přítomné nezávislé na zkušenosti a je přísně objektivní, kritické	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce neklade zvláštních nároků na nezávislé, kritické myšlení, které směřuje do hloubky problému

<b>KONCEPČNOST MYŠLENÍ</b>											
Práce vyžaduje logické myšlení, pochopení podstaty věci, souvislostí, schopnost systematicky promyšlet důsledky, vztahy mezi částmi a celky, schopnost přesně zjednodušovat složité, „vidět za roh“	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce neklade zvláštní nároky na systematickост a koncepčnost myšlení, uplatní se i lidé, kteří nijak nevyvíkají chápáním vztahů mezi částmi celku a mezi celky
<b>ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI</b>											
Je potřeba jasně, s jistotou a úplností analyzovat komplikované pracovní procesy, pochopit jejich podstatu, správně je uspořádat, stanovit priority	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pracovní procesy se nemění, priority a postup práce jsou jasně dané
<b>KREATIVITA</b>											
Práce stojí na nápadech, originálním a tvořivém myšlení, které je schopno se vydat za „hranice“ zadání	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce je rutinní a nevyžaduje vlastní nápady
<b>Interpersonální vlastnosti</b>											
<b>DOVEDNOST NAVÁZAT KONTAKT</b>											
Práce vyžaduje živý kontakt s druhými, získání jejich pozornosti, zájmu a sympatií	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Při práci není důležité navázání kontaktu, získání pozornosti nebo sympatií
<b>ZNALOST LIDÍ, EMPATIE</b>											
Práce vyžaduje jednoznačné pochopení druhých, jejich předností, slabých míst a rezerv, přesnou identifikaci jejich potřeb a přání, přizpůsobení se různým povahám	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Znalost lidí, vcítění se do nich, odhad jejich potřeb a přání není při práci třeba
<b>DOVEDNOST PREZENTACE, VYJÁDŘENÍ SE</b>											
Pro práci je nezbytná bohatá slovní zásoba, používání velmi výstižných formulací, které jsou každému srozumitelné	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce neklade nijaké nároky na dovednost prezentace ani na dovednost vyjadřování
<b>DOVEDNOST KOOPERACE</b>											
Při práci je nesmírně důležitá dovednost spolupráce, dovednost ve vytváření produktivních vztahů uvnitř pracovní skupiny, tj. vztahů vzájemné důvěry a respektu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce je natolik samostatná, že neklade nijaké nároky na spolupráci s druhými lidmi
<b>DOVEDNOST VEDENÍ LIDÍ, JEJICH MOTIVOVÁNÍ, BUDOVNÍ TÝMU</b>											
Práce vyžaduje vůdčí dovednosti, dovednost druhé nabudit, nasměrovat, vést ke společným cílům, řešit případné konflikty	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Pro zdámy výkon práce není třeba mít vůdčí schopnosti
<b>Vlastnosti osobnosti, charakter a sebepojetí</b>											
<b>ZRALOST OSOBNOSTI</b>											
Práce vyžaduje plně zralou osobnost, která je pro druhé čitelná a předpověditelná, má stálý charakter, je schopna nadhledu, zná své silné a slabé stránky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Práce nevyžaduje zralou, integrovanou osobnost
<b>MORÁLNÍ VLASTNOSTI</b>											
Práce vyžaduje pevný charakter, schopnost upřednostnit skupinové zájmy nad zájmy vlastními	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Výkon práce je nezávislý na charakterových, morálních vlastnostech
<b>CHARISMA</b>											
Práce vyžaduje charismatickou, <sup>1)</sup> přesvědčivou osobnost, osobní kouzlo, „přišel, přišla Pan(i) Někdo“	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Výkon práce je nezávislý na charismatu, práci může zdárně vykonávat fádňi osobnost

(Označte minimální požadavky, nikoli ideální s profilem samých nej-nej, zde „1“. Hodnoty 5 a 6 představují průměr.)

<sup>1)</sup> Někteří autoři poukazují na to, že charismatická osobnost je pro firmu neštěstím, protože ji obvykle většina následuje a nemá konstruktivní opozici. Charismatické osobnosti se však dostávají ke slovu v obdobích krize, zlomu, jak je patrné i při pozorování politických dějin.

Jistě by bylo možno popis práce činit stále podrobnější, ale nedomnívám se, že je to nezbytné. Vždy je třeba vážit časovou náročnost popisu, jeho přínos (nejen pro výběrové řízení) a trvanlivost, tedy vyhodnocení, za jak dlouho takový popis neodpovídá realitě.

## 3.7. Jádru charakteristik práce

Podnětným a zajímavým, nikoli bezesporným je popis práce pomocí pěti jádrových charakteristik (J.R. Hackman a G. Oldham, 1976. Motivace přes kulturu činnosti: Odzkoušení teorie, Organizační chování a lidská výkonnost), od nichž se odvíjí job design či redesign práce. Uvedený model je využitelný i pro praxi výběrového řízení, pro analýzu funkčního místa, které je potřeba obsadit.

Mezi pět jádrových charakteristik práce patří:

### 1. Škála kvalifikace, různost dovedností

Rozsah, v rámci kterého se daná práce týká různých činností, které vyžadují různé kvalifikace a schopnosti.

### 2. Celistvost (identita) úkolu

Rozsah, který je dán celistvostí úkolu. Například pracovník provádějící jednu operaci v pásové výrobě bude mít úkol s velmi nízkou identitou, zatímco hodinář opravující hodinky bude mít maximální identitu úkolu. Bude se na něm podílet od počátku až do jeho ukončení.

### 3. Identita úkolu

Rozsah, v rámci kterého se práce týká ve smyslu dokončení jako celku, tedy identifikovatelný úkol od počátku.

### 4. Významnost úkolu.

Rozsah, v jakém pracovník pocituje, že je daná práce důležitá a že má výrazný vliv na další osoby.

### 5. Nezávislost, autonomie.

Rozsah, v jakém daná práce umožňuje pracovníkovi rozhodnout, jakým způsobem bude tato práce dokončena.

### 6. Zpětná vazba.

Rozsah, ve kterém se pracovník zcela zřetelně dozví, jaký je vlastně výsledek pracovní činnosti.

## 3.7.1 Psychologická reakce

Pět základních charakteristik práce lze vnímat jako podněty, které vyvolávají tři možné psychologické reakce. Jak je patrné z obrázku 3.3, jsou škály kvalifikací, identita úkolu a význam úkolu vedou k prožitku smysluplnosti práce, významné pracovní zkušenosti. Autonomie, nezávislost určuje úroveň zodpovědnosti za pracovní výsledky, které pracovník dosahuje. Zpětná vazba poskytuje pracovníkovi informace o výsledcích své práce, pocit kontroly nad jejím průběhem.

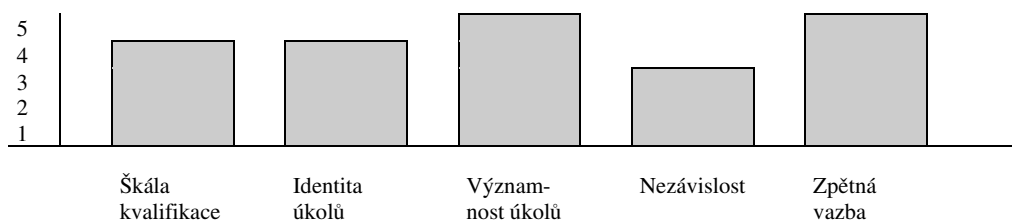
## 3.7.2 Osobní a pracovní výsledky

Daná charakteristika práce má potenci vyvolat určitý prožitek, který se projevuje v několika víceméně pozorovatelných kvalitách: pracovní motivace (výkon), kvalita práce, uspokojení z práce a mírou absence a fluktuace.

Jádrové dimenze práce (podnět)	Kritické psychologické stavy (reakce)	osobní a pracovní výsledky (následek)
-- různost dovednosti -- identita úkolu -- významnost úkolu	prožitek smysluplnosti práce	vysoká vnitřní motivace k práci
-- autonomie	prožitek zodpovědnosti za výsledky	vysoká kvalita vykonané práce
-- zpětná vazba	znalost konkrétních výsledků pracovní činnosti síla potřeby růst	vysoké uspokojení z práce nízká absence a fluktuace

**Obrázek 3.1:** Vztah jádrových dimenzí práce, psychologické reakce a výsledků

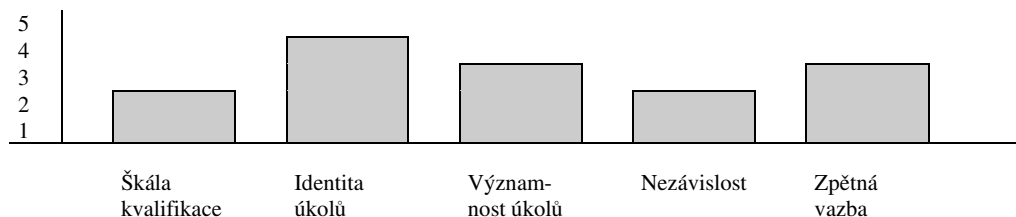
Na základě tohoto pojetí pak můžeme popsat různé funkce, charakterizovat je různou mírou jádrových charakteristik, která pak napovídá na možné kritické psychologické momenty a jejich předpokládané důsledky.



**Obrázek 3.2:** Grafické vyjádření jádrových charakteristik obchodního ředitele firmy Xy s.r.o.

Komentář: Práce obchodního ředitele u dané firmy je proklamována jako důležitá a dosažené výsledky mají jednoznačný vliv na další zaměstnance. Výsledky práce jsou jasné, zřetelné. Zároveň lze konstatovat mírný paternalismus, když míra autonomie je nižší – výkon funkce obchodního ředitele je pod bedlivou kontrolou generálního ředitele, který určuje postupy.

Pro srovnání si uvedme další diagram, tentokrát obchodního ředitele firmy, která se nepohybuje v měkkém konkurenčním prostředí s malou mírou zisku.



**Obrázek 3.3:** Grafické vyjádření jádrových charakteristik obchodního ředitele firmy Zz s.r.o.

Komentář: Obchodní ředitel u firmy Zz, která má jeden produkt, daný a málo proměnlivý okruh zákazníků, přesně definované postupy popsané v prodejním manuálu. Je zřejmé, že uspokojení z práce, kvalita práce, identifikace s prací je nižší, že vše je vyváženo pocitem „mít si své jisté“. Avšak přeci jen lze předpokládat vyšší flukтуаční tendence, zejména u ambicióznějšího pracovníka, pro kterého taková práce představuje dílčí zkušenost.



Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.