

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Výběr zaměstnanců

Bc. Soňa Olahová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra psychologie

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Soňa Olahová

Provoz a ekonomika

Název práce

Výběr zaměstnanců

Název anglicky

Personnel selection

Cíle práce

Cílem diplomové práce je analýza pracovních pozic, chování osob v pracovním procesu a požadavky na pracovní výkon. Výsledkem analýzy je sestavení profesiogramu za účelem zmapování a popisu manažerské pracovní pozice ve vybraných oborech.

Metodika

V teoretické části práce je využita analýza dokumentu. Data pro zpracování empirické části jsou poskytnuta odborníky vykonávající dané pracovní pozice a jsou získána pomocí metody dotazování s využitím interview. Analýza a vyhodnocení jsou provedeny pomocí profesiografických metod.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

profesiografie, pracovní pozice, analýza pracovní pozice, profesiogram

Doporučené zdroje informací

KELLER, Jan 2012. Úvod do sociologie. Slon. Praha. 204 s. ISBN: 978-80-7419-102-2

KOHOUTEK, Rudolf 2003. Základy psychologie osobnosti. Cerm. Brno. 264 s. ISBN: 978-80-7204-156-5

KOLMAN, Luděk a kol. 2010. Výběr zaměstnanců, metody a postupy. Linde. Praha. 240 s. ISBN: 978-80-7201-81

MATOUŠEK, Oldřich, RŮŽIČKA, Jiří 1984. Profesiografická schémata. Institut pro výchovu ved. pracovníků min. prů. ČSR. Praha. 102 s.

VRONSKÝ, Jiří 2012. Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizace. Wolters Kluwer ČR. Praha. 200 s. ISBN: 978-80-7357-747-6

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc.

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2014

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Výběr zaměstnanců" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce doc. PhDr. Lud'ku Kolmanovi, CSc. za ochotu a vstřícnosti při osobních konzulacích a vedení při zpracování práce.

Výběr zaměstnanců

Personnel selection

Souhrn

Diplomová práce se zabývá analýzou čtyř pracovních pozic, kterými jsou praktický lékař pro dospělé, všeobecná zdravotní sestra, advokát a advokátní asistentka, ve vybraných společnostech, pozice se od sebe liší svým zaměřením. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a empirické.

Teoretická část je zaměřena na analýzu dokumentů a vysvětluje pojmy spojené s výběrem zaměstnanců, vymezením pracovní pozice, nároků na pracovní pozici jak na vzdělání a zkušenosti, tak na vlastnosti a dovednosti osob a také pojem profesiografie. Tvoří teoretický podklad pro empirickou část.

V empirické části je proveden sběr dat příslušející k již zmíněným pracovním pozicím, která slouží jako podklad pro zpracování analýzy pracovních pozic. Hlavním cílem této práce je zjistit, jaké jsou nároky na danou pracovní pozici a její přesný popis pomocí profesiografu, který je sestaven na míru podle profesních diferencí každé pracovní pozici.

V závěru jsou zhodnoceny zjištěné výstupy o jednotlivých pracovních pozicích.

Klíčová slova: profesiografie, pracovní pozice, analýza pracovní pozice, profesiogram

Summary

Diploma thesis concerns analyses of four job positions in various companies. Positions are adult medical doctor, nurse, attorney and assistant to the attorney and focus of positions varies one from the other. Diploma thesis is divided into two parts – theoretical and empirical.

Theoretical part is focused on documents analyses and explains concepts connected to process of employees' selection, job description, demands for job position - educational and experience, as well as characteristics and skills. Concept of „profesiography“ is discussed as well. Theoretical part creates basis for empirical part.

Empirical part includes data-collection connected to previously mentioned job positions. Data are used as basis for elaboration of job positions analyses. Main goal of the diploma thesis is to find out and describe demands for job positions and detailed description with help of „profesiograph“. It is tailor-made compiled according to profession differences of each position.

Conclusion contains valuation of detected results sorted out for each position.

Keywords: profesiography, job position, analysis jobs position, profesiogram

Obsah

1. ÚVOD	10
2. CÍL PRÁCE A METODIKA.....	11
2.1 CÍL PRÁCE	11
2.2 METODIKA	11
2.2.1 <i>Použité metody pro sběr dat</i>	12
2.2.1.1 Pozorování	12
2.2.1.2 Analýza dokumentů	12
2.2.1.3 Dotazování	13
2.2.2 <i>Použité metody při zpracování profesiografických analýz</i>	14
2.2.2.1 Písemné materiály	14
2.2.2.2 Výpověď vykonavatele práce	14
2.2.2.3 Výpovědi kolegů	15
2.2.2.4 Přímé pozorování	16
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE	18
3.1 PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
3.1.1 <i>Lidský kapitál</i>	18
3.1.2 <i>Lidské zdroje</i>	19
3.1.3 <i>Lidský kapitál x lidské zdroje</i>	19
3.1.4 <i>Řízení lidského kapitálu a lidských zdrojů</i>	19
3.2 PERSONALISTIKA.....	21
3.3 PROFESIOGRAFIE	22
3.4 VYUŽITÍ PROFESIOGRAFIE V PERSONALISTICE A V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	24
3.5 POŽADAVKY NA UCHAZEČE	27
3.5.1 <i>Osobnost pracovníka</i>	27
3.5.2 <i>Požadavky kladené na uchazeče</i>	27
3.5.3 <i>Proces obsazování pracovních míst</i>	28
3.5.3.1 Volné pracovní místo	28
3.5.3.2 Získávání pracovníků	28
3.5.3.3 Výběr zaměstnanců.....	31
3.5.3.4 Přijímání zaměstnanců	32
3.5.3.5 Adaptace zaměstnance	32
4. EMPIRICKÁ STUDIE	35

4.1	Advokát.....	37
4.1.1	<i>Studium písemných materiálů.....</i>	37
4.1.2	<i>Pracovní deník.....</i>	38
4.1.3	<i>Metoda volného rozhovoru.....</i>	39
4.1.4	<i>Metoda pozorování.....</i>	41
4.1.5	<i>Analýza kritických událostí.....</i>	43
4.2	Advokátní asistentka.....	44
4.2.1	<i>Studium písemných materiálů.....</i>	44
4.2.2	<i>Pracovní deník.....</i>	45
4.2.3	<i>Metoda volného rozhovoru.....</i>	46
4.2.4	<i>Metoda pozorování.....</i>	48
4.2.5	<i>Analýza kritických událostí.....</i>	50
4.3	Praktický lékař pro dospělé.....	51
4.3.1	<i>Studium písemných materiálů.....</i>	51
4.3.2	<i>Pracovní deník.....</i>	52
4.3.3	<i>metoda volného rozhovoru.....</i>	53
4.3.4	<i>metoda pozorování.....</i>	56
4.3.5	<i>analýza kritických událostí.....</i>	57
4.4	Všeobecná zdravotní sestra v ordinaci praktického lékaře pro dospělé.....	59
4.4.1	<i>Studium písemných materiálů.....</i>	59
4.4.2	<i>pracovní deník.....</i>	60
4.4.3	<i>metoda volného rozhovoru.....</i>	61
4.4.4	<i>metoda pozorování.....</i>	64
4.4.5	<i>analýza kritických událostí.....</i>	65
4.5	PROFESIOGRAM ADVOKÁT.....	67
4.6	PROFESIOGRAM ADVOKÁTNÍ ASISTENTKY.....	69
4.7	PROFESIOGRAM PRAKTICKÝ LÉKAŘ PRO DOSPĚLÉ.....	71
4.8	PROFESIOGRAM ZDRAVOTNÍ SESTRA.....	74
5.	DISKUZE.....	76
6.	ZÁVĚR.....	78
7.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	79
8.	SEZNAM POUŽITÝCH SCHÉMAT.....	82
9.	PŘÍLOHY.....	83

1. Úvod

V současné době je často velmi těžké se zorientovat na pracovním trhu, co se týká pracovních pozic. Při výběru svého nového zaměstnání zájemci mnohdy nevědí, jaký je elementární obsah nabízené pracovní pozice. Jednou z příčin je málo častá existence zevrubného popisu dané pozice a s ní spojené specifikace náplně pozice jako takové. Je tedy opravdu náročné pro uchazeče o zaměstnání provést správné rozhodnutí při výběru pozice, která by mu opravdu vyhovovala a byl si jistý, že má předpoklady a kvality být zaměstnancem na správném místě. Při pohledu z druhé strany, tedy zaměstnavatele, vzniká problém se zvolením vhodné metody při výběru zaměstnanců a definování přesných požadavků na uchazeče. Kvalifikace pracovníka se určí snadno v porovnání s nároky na jeho psychiku. V případě, kdy jedna ze zúčastněných stran v procesu výběru zaměstnanců, uskuteční nesprávné rozhodnutí a na pracovní pozici nastoupí osoba, která není vhodnou, je z velké míry pravděpodobné, že celý proces bude muset proběhnout znovu, a pokud se příčina neúspěchu neodstraní, hrozí riziko, že se situace bude opakovat.

Z tohoto důvodu jsem si vybrala jako téma své diplomové práce výběr zaměstnanců, přesněji profesiografii vybraných pracovních pozic. S výše uvedenými problémy se potýkají subjekty bez ohledu na přesně určený obor, a proto jsem nezvolila pouze jednu pracovní pozici z jednoho podniku, ale vybrala jsem čtyři odlišné profese, z firem s odlišným předmětem podnikání. Pozice jsem volila podle jejich vlastností, které jsou si mnohdy podobné až stejné, tak při podrobnějších prozkoumání lze zjistit, že tomu tak není.

Profesiografie je metoda popisující charakter pracovní pozice. Jedná se o odborný popis profese, nároků na ni a také na celou osobnost člověka. Tato metoda se používá v psychologii pro získání co nejširších poznatků o pracovníkovi a všem, co se jeho výkonu práce týká. Výsledkem analýzy prováděné pomocí profesiografických metod je profesiogram, jehož cílem je podat vyčerpávající množství informací o příslušné profesi.

Vypracování profesiogramu konkrétních pracovních pozic s ohledem na odvětví, ve kterém je vykonávána, může z velké míry vyřešit primární problem při orientaci na pracovním trhu jak z pohledu zaměstnavatele při výběru nových zaměstnanců, tak i uchazečů hledajících novou profesi.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení čtyř pracovních pozic, konkrétně praktický lékař pro dospělé, všeobecná zdravotní sestra, advokát a advokátní asistentka, a to chování těchto osob v pracovním procesu a požadavky na jejich pracovní výkon, přičemž se tyto pracovní pozice od sebe liší podnikem, ve kterém jsou vykonávány, přesněji praktický lékař pro dospělé a všeobecná zdravotní sestra vykonávají svou profesi společně ve stejném podniku, advokát s advokátní asistentkou pracují také společně ve stejné firmě. Jednolivé podniky se liší svým předmětem podnikání.

Výstupem analýzy je sestavení profesiogramu za účelem zmapování a popisu vybraných pracovních pozic ve vybraných oborech.

Dalším cílem je porovnání kvalifikace a kompetencí mezi vybranými pozicemi. V neposlední řadě posouzení psychologických a sociologických aspektů dané pozice.

2.2 Metodika

Teoretická východiska jsou získána pomocí analýzy odborné literatury a následně zaznamenány v literární rešerši práce.

Empirická část se zabývá získáním a zpracováním informací o vybraných pozicích. Jsou použity profesiografické analýzy, kdy chceme zjistit osobnostní vlivy na pracovní výkon, pracovní zkušenosti pracovníka, jeho osobnost, kompetence jak sociální, tak profesní, vlastnosti, dovednosti, tedy celkovou způsobilost k pracovnímu výkonu.

2.2.1 Použité metody pro sběr dat

K sběru dat, která poslouží jako odrazový můstek pro sestavení profesiogramu, je možné použít několik metod. Jedná se o kvalitativní výzkum, který lze provádět třemi způsoby:

- a) pozorování,
- b) analýza dokumentů,
- c) dotazování.

2.2.1.1 Pozorování

Pro sběr dat o pracovních pozicích je optimální zvolit pozorování. U této metody je důležité si uvědomit, zda se jedná o pozorování samotným pozorovatelem zúčastněné či nezúčastněné, kdy pozorovatel nesmí zasahovat do dění na pracovišti, aby jakýmkoliv způsobem nevybočilo z normálu. Pozorovatel by si měl předem stanovit, co chce zjistit a své poznatky si zapisovat, aby je mohl po ukončení činnosti vyhodnotit. Metoda je přínosná z důvodu, že dokáže odhalit věci, které si pracující neuvědomují nebo na ně nahlíží zkresleně a nebylo by možné je zjistit pouhým dotazováním. Při zúčastněném pozorování se pozorovatel stává jedním z aktérů dění a zapojí se spolu s ostatními do pracovního procesu a vykonává veškeré pracovní úkoly. [11]

2.2.1.2 Analýza dokumentů

Analýza dokumentů se využívá, když není možné provést dotazování či pozorování. V této metodě se čerpá s ostatními zdroji, které vznikly v dřívější době a poskytují potřebné informace ke zkoumané problematice. Tato metoda je velmi časově náročná, ale dají se na jejím základě zjistit jedny z nejzajímavějších poznatků. Zde je možno využít veřejně přístupných dat v rejstřících, dále deníků, záznamů o práci, pracovních výkazů, záznamů o hodnocení pracovníka apod.

2.2.1.3 Dotazování

Dotazování má různé formy. Může se například jednat o osobní dotazníky, kdy je tazatel v přímém kontaktu s respondentem, a tím okamžitě reagovat na dotazy, připomínky a chování respondenta, díky čemuž dochází k minimalizaci nepochopení otázek respondentem nebo rozšíření okruhu dotazů. Obdobným způsobem je telefonické dotazování. Tazatel má stejně jako v předchozím případě možnost operativně reagovat na chování respondenta, což je však finančně náročným způsobem a samotná ochota dotazovaných komunikovat telefonicky delší časový úsek není moc veliká. Tento způsob dotazování je efektivní zvolit v případě, kdy se jedná pouze o krátký rozhovor. V dnešní době je moderní a už i běžné využívání internetu. Touto cestou je možné též oslovit respondenty a požádat je o vyplnění dotazníku. Jedná se o finančně dobré řešení, nedostatkem však je neosobní kontakt, omezená škála odpovědí, možnost špatného zacílení či to, že námi zvolená cílová skupina nemusí internet používat nebo v nedostačujícím množství. Poslední variantou je finančně náročná metoda, a to poštovní dotazování, při kterém se lze jen stěží stanovit návratnost odpovědí respondentů. Negativní stránky jsou obdobné jako při dotazování prostřednictvím internetu.

Pro získání informací, potřebných ke zpracování empirické části, je použit kvalitativní výzkum, konkrétně interview. Interview neboli rozhovor je založený na přímém dotazování výzkumného pracovníka a respondenta. Rozhovor je individuální (z důvodu pouze dvou účastníků – již zmíněného výzkumného pracovníka a respondenta) a standardizovaný (otázky jsou předem přesně stanoveny). Dále lze interviewu blíže specifikovat podle údajů, které chce moderátor získat, jedná se o poznávací (diagnostický) rozhovor, který odhalí zkušenosti, dovednosti, postoje, vědomosti, názory a další záležitosti o respondentovi. [7]

2.2.2 Použité metody při zpracování profesiografických analýz

2.2.2.1 Písemné materiály

Informace lze čerpat zjištěním existujících profesiogramů jiných firem, ale pouze pro inspiraci z důvodu odlišností pozic, dobrým zdrojem jsou interní publikace a materiály organizace např. popisy pracovních pozic. U veškerých podkladových materiálů je třeba si ověřit jejich soulad se skutečností, nejlépe dalšími metodami používanými v profesiografické analýze. Pokud je zjištěna shoda mezi skutečností s existujícími popisy, jsou data použitelná k následnému vyhodnocení a sestavení profesiogramu. Pokud se liší, nabízejí se dvě možnosti, jednou z nich je zjištění nových informací a porovnání je s těmi původními, díky tomuto úkonu lze posoudit vývoj změn pozic. Druhá možnost je pouze zjistit nová data, sestavit profesiogram bez porovnání s minulými údaji.

V diplomové práci byly využity písemné materiály dostupné u společností. U praktického lékaře pro dospělé a zdravotní sestry jsou písemné materiály získány od zdravotnického zařízení, ve kterém pracují. U profese advokáta a advokátní asistentky jsou získány od advokátní kanceláře. Ve všech případech jsou dále vypsány jednotlivé údaje a kriticky zhodnoceny, jaký udávají přesný či nepřesný popis pozice.

2.2.2.2 Výpověď vykonavatele práce

Jedná se o rozhovor přímo s vykonavatelem profese a přináší zásadní informace o podstatě vykonávané práce. Nedostatkem této metody může být subjektivní zabarvení, záměrné lhání či příliš nepřesný popis pracujícího.

Podmetodou výpovědi vykonavatele práce je – snímek pracovního dne, metoda spočívá v zaznamenávání pracovního dne či týdne se všemi vykonanými pracovními úkony vykonavatele. Stinnou stránku je časová náročnost, kladnou naopak přesný výčet veškerých činností, vyloučení zapomenutých činností. Jako další z možných způsobů je rozhovor, ve kterém pracovník uvádí konkrétní případy velmi dobré nebo naopak špatného vykonání práce. Tato metoda je vhodná, když je cílem zjištění zmapovat jednání v kritických chvílích,

v těchto chvílích se projeví dobré a špatné stránky pracovníků. Metoda se používá nejčastěji pro analýzu pracovního chování, vhodné pro porovnávání profesí. Nevýhodou dotazníkových metod s uzavřenými otázkami má všeobecně nevýhodu, že respondent nemá možnost doplnit vlastní odpověď a musí se držet pouze uvedených možností.

V diplomové práci při aplikaci metody výpovědi vykonavatele práce, v případě praktického lékaře pro dospělé, jsou provedeny individuální rozhovory se čtyřmi praktickými lékaři pro dospělé, následně zjištěné informace zaznamenány a seskupeny do jednoho výstupu. U zdravotní sestry i ostatních analyzovaných pozic je postup stejný, liší se pouze počet respondentů, a to přesněji u zdravotní sestry je počet dotazovaných čtyři, u advokáta je počet respondentů pět a advokátní asistentky se zúčastnily tři. Otázky dotazování jsou předem určeny, konkrétně vzdělání, podrobný výčet pracovních činností, pozitiva a negativa pozice, potřebné vlastnosti a dovednosti k výkonu pozice, potřebné pracovní pomůcky a znalost cizích jazyků.

Byl vypracován také pracovní deník, kterého se zúčastnil u každé profese stejný počet osob. Osoby vykonávající profese si po dobu dvou týdnů zaznamenávali činnosti, které při své práci vykonávají. U všech pracovníků neprobíhaly činnosti ve stejné době, pracovní deník je následně zpracován do jednoho výstupu a je tedy zaznamenán tak, aby co nejvíce odpovídal pracovní náročnosti všech zkoumaných vykonavatelů. [12]

2.2.2.3 Výpovědi kolegů

Slouží jako doplnění informací získaných z výpovědí vykonavatelů pracovních pozic, kdy dotazovými jsou spolupracovníci, nadřízení či podřízení. V případě, kdy se použije analýza dotazníku nadřízeného a podřízeného, měly by odpovědi konvergovat.

Této metody se zúčastnili stejní respondenti jako u výše zmíněné metody výpovědi vykonavatele práce, také odpovídali na stejné otázky, pouze s tím rozdílem, že nyní neposuzovali sebe ale v případě praktického lékaře pro dospělé a advokáta, své podřízené, tedy všeobecnou zdravotní sestru a advokátní asistentku. V případě profesí všeobecná

zdravotní sestra a advokátní asistenta se jednalo o posouzení nadřízených, a to praktického lékaře pro dospělé a advokáta. Počet respondentů se tedy nezměnil.

V praktické části jsou nejdříve zaznamenány výpovědi vykonavatelů práce, následně výpovědi kolegů, a dále zhodnocení pohledů obou stran na stejnou problematiku.

2.2.2.4 Přímé pozorování

Přímé pozorování je velmi účinná metoda zjišťování. Pozorovatel je ve stejném prostředí jako pracovník, díky čemuž dokáže zjistit velké množství informací a získat na dané pracovní pozici jiný úhel pohledu. Úskalím této metody jsou neovlivnitelné faktory, jako změna chování pracovníka z důvodu přítomnosti pozorovatele. [5]

Metoda pozorování byla aplikována přímo na jednotlivých pracovištích, tedy v ordinaci praktického lékaře a v advokátní kanceláři, vždy podle daných profesí. Jako ve všech použitých metodách byli pozorováni ti stejní vykonavatele profesí, tedy čtyři praktičtí lékaři pro dospělé, čtyři všeobecné zdravotní sestry, pět advokátů a tři advokátní asistentky. Vzhledem k popisu pracovních činností zpracovaném v rámci samostatné kapitoly zabývající se informacemi získanými z pracovního deníku, byl v případě metody pozorování kladen důraz na zjištění doplňujících informací o těchto pozicích, a to přesně množství pracovních úkolů, potřebná doba k vypracování úkolu, frekvence zadávání úkolů, celkovou atmosféru na pracovišti, způsob komunikace a plynulost činností. Ve všech profesích byly zkoumány stejné faktory. Dále byly zaznamenány a slovně kriticky zhodnoceny.

Informace získané metodou pozorování, sloužily také jako podkladové pro zpracování kritických událostí na pracovišti. Pozorováním byly zjištěny chvíle, kdy nastávají nečekané, záporné pracovní situace, které se musí řešit. Zjištěné skutečnosti byly zaznamenány a slovně zhodnoceny.

Získáním uvedených informací získáme profesiogram, který přesně popisuje danou pracovní pozici a pracovníka, který ji vykonává. Profesiogram lze dělit do různých skupin

určených podle cílů. V diplomové práci je použit profesiogram speciální, je určený k podrobné charakteristice konkrétní pracovní funkce. [13] Pro porovnání odlišností u jednotlivých manažerských pozic je použita metoda srovnávání, využívá se v ní všech poznatků rozdělených do skupin podle jednotlivých pracovních pozic a porovnání skupin mezi sebou, následně se vyhodnotí odlišnosti.

3. Literární rešerše

3.1 Plánování a řízení lidských zdrojů

3.1.1 Lidský kapitál

Pojem lidský kapitál vznikl v 60. letech 20. století, za svou poměrně krátkou dobu existence není tento pojem ještě přesně ustálen. Ruzní odborníci ho vymezují odlišně.

„T. W. Schulze vysvětluje lidský kapitál tak, že „Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Ty, které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.“ (Vajner, 2007, s. 48)

„Lidský kapitál produkuje bohatství promítnuté práce dovedností a znalostí.“ (Vajner, 2007, s. 47)

„Dle N. Bontica lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci: je to kombinace inteligence a dalších vrozených schopností, dovedností, osvojených znalostí a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“ (Vajner, 2007, s. 48)

Z výzkumu uskutečněném v roce 2001 odborníky Bontisem a Fitzenzem, který byl zaměřený na vztahy mezi lidským kapitálem a dalšími 15 vybranými faktory, bylo zjištěno, že nejčetnější je korelace mezi lidským kapitálem a:

- a) motivací zaměstnanců,
- b) vzděláváním a rozvojem,
- c) sounáležitostí s organizací,
- d) stabilizací zaměstnanů,
- e) pracovní satisfakcí,

f) sdílením organizačních hodnot,

g) rozvojem lídrů a leadershipem. [2]

3.1.2 Lidské zdroje

Mezi lidské zdroje patří znalosti, zkušenosti, dovednosti, schopnosti a také ochota spolu s vůlí, které jsou zaměstnanci ochotní do organizace vložit a tím ovlivňovat její vývoj. Lidské zdroje jsou nejdůležitější částí organizace ovlivňující její konkurenceschopnost, toho lze dosáhnout správnou motivací a schopností využít potenciál pracovníků.

Problematika lidských zdrojů se zabývá organizačními systémy a procesy uvnitř firmy, které ovlivňují vykonávání práce, a také personální funkce nebo personální útvar a útvar lidských zdrojů. [14]

3.1.3 Lidský kapitál x lidské zdroje

Názory na to, zda je lidský kapitál synonymem pro lidské zdroje, se v odborné literatuře rozcházejí. Někteří odborníci považují lidský kapitál za novodobý termín označující lidské zdroje, který vznikl rozvíjením této problematiky. Jiní jsou zásadně proti a tyto dva pojmy jsou pro ně nezaměnitelné. Je tedy na uvážení každého, zda považuje lidský kapitál za lidské zdroje či nikoliv.

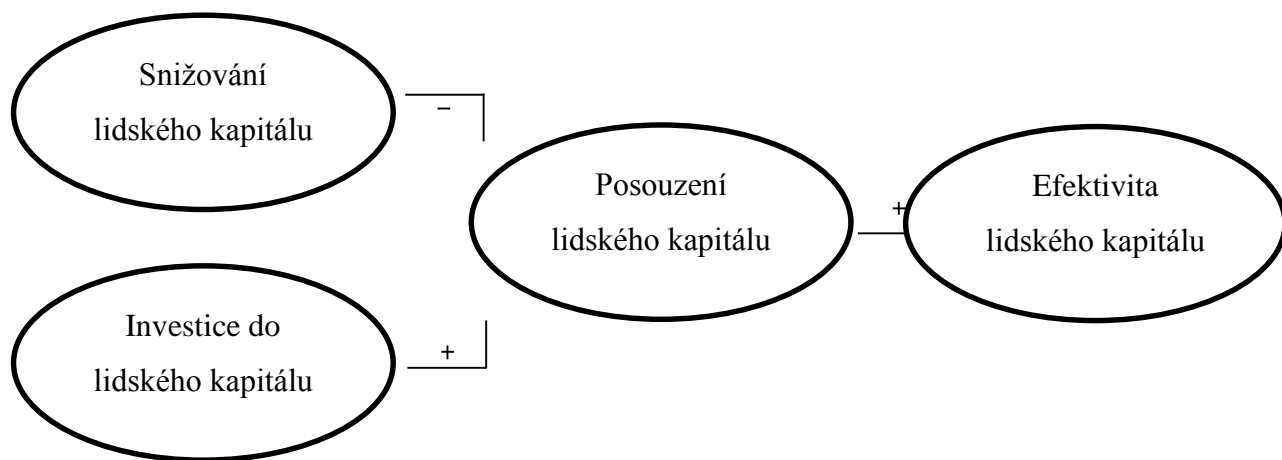
3.1.4 Řízení lidského kapitálu a lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu je zabezpečit kvantitativní stránku, jako je počet zaměstnanců, jejich kvalifikace, věková a profesní struktura a dále kvalitativní stránku, kterou tvoří identifikace zaměstnanců s cíly organizace, motivace pracovníků, jejich výkonost. [2]

Lidský kapitál a lidské zdroje jsou nenahraditelnou složkou podniku, hlavním důvodem řízení je dosahování stanovených cílů organizace a zvyšování konkurenceschopnosti celého podniku. Lze tedy říci, že se jedná o organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními a vývojovými záměry a požadavky zaměstnanců.

Mezi nástroje řízení lidských zdrojů mimo jiné patří školení a rozvoj, rozvoj kariéry, výkon, odměňování, rovné příležitosti, zaměstnanecké výhody. Lidské zdroje jsou investice, které se podniku vrací, od lidských zdrojů se očekává zisk. Pro podnik je velmi důležité, aby měl ve svých řadách osoby, které přesně splňují nároky jejich pozic v podniku a aby dále rozvíjely jejich schopnosti.

Schéma č. 1/Schéma řízení lidského kapitálu



Zdroj: upraveno dle (Bláha, 2005, s. 102)

Ke snižování lidského kapitálu může docházet opotřebením např. ve formě stárnutí, nedostatečným využíváním lidského kapitálu aj.

Investování do lidského kapitálu je potřebné z důvodu odlišností jednotlivých trhů, podniků, výrobků, technologické úrovně a dalších diferenciací, které se musí zohlednit při investování podle potřeby.

Dvě předchozí činnosti se následně scházejí v bodě posouzení lidského kapitálu, kdy při spávném úsudku dochází k efektivitě lidského kapitálu. Testy určující typy řídicího chování viz. Příloha č. 5 / Typy řídicích stylů.

3.2 Personalistika

První zmínky o personalistice jsou zaznamány v 30. letech 20. století, přičemž se jednalo spíše o administrativní činnost, kdy se personalisté zabývali uchováváním a aktualizací o zaměstnanců. Od 40. let se začal obor formovat a rozšiřovat. Byl obohacen o nový poznatek – zaměstnanci jsou nevyčerpatelným zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti celé organizace. Náplň práce se rozšířila o zaměstnávání osob a hospodaření s nimi jako s pracovní silou. Začátkem 80. let personalistika přestává být pouze náplň práce personalistů a rozšiřuje se do každodenní činnosti veškerých vedoucích pracovníků, také se zaměřuje i na vnější faktory formování zaměstnanců. Personální činnosti jsou pevně spjaty se strategií a plány organizace. Důraz se klade na kvalitu a spokojenost pracovníka, který se stává hlavním článkem celého podniku, na vytváření organizační kultury s dobrými pracovními vztahy, čímž se personalistika povýšila na nejdůležitější oblast řízení, tedy řízení lidských zdrojů.

„Personalistika znamená obor, jehož předmětem je personál organizací různého druhu a vytváření příznivých podmínek pro jeho uplatnění, využití a rozvoj ve prospěch dosažení provozních a rozvojových cílů organizací. Personalistika zároveň znamená specifický díl administrativy každé organizace (podniku, firmy, instituce) a specializovanou organizační „technologii“, zabývající se zaměstnanci a jejich záležitostmi s přednostním ohledem na zájmy organizace.“ (Bláha, 2005, s. 157)

Osoba, která přímo vykonává personalistiku, když v tuto chvíli opomeneme veškeré vedoucí pracovníky, kteří tuto činnost také mají jako součást své pracovní náplně, je personalista. Náplň práce personalisty je:

a) vytváření a analyzování nových i současných pracovních míst,

- b) personální plánování,
- c) výběr, získávání a přijímání nových zaměstnanců,
- d) rozmístění zaměstnanců,
- e) hodnocení zaměstnanců,
- f) odměňování zaměstnanců,
- g) vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- h) péče o zdraví zaměstnanců,
- i) personální informační systém,
- j) dodržování právní legislativy ve vztahu se zaměstnanci.

Vedoucí pracovníci sledují zaměstnance přímo na jeho pracovišti, a proto přesně vědí, jaké kroky uskutečnit, aby pracovníci byli co nejlépe připraveni na pracovní pozice, což vede k provádění podobných úkonů jako personalisté. Práce personalistů a vedoucích pracovníků je velmi úzce spjata, společnými kroky vytvářejí pracovní tým, který dále rozvíjejí a zdokonalují. Dalším úkolem personálního řízení je poradenství a podpůrná funkce pro management v oblasti probíhajících personálních a sociálních procesů podniku. [15]

3.3 Profesiografie

„Profesiografie je soubor metod získávání systematických poznatků o profesi, resp. pracovním místě.“ (Kolman, 2010, s. 68)

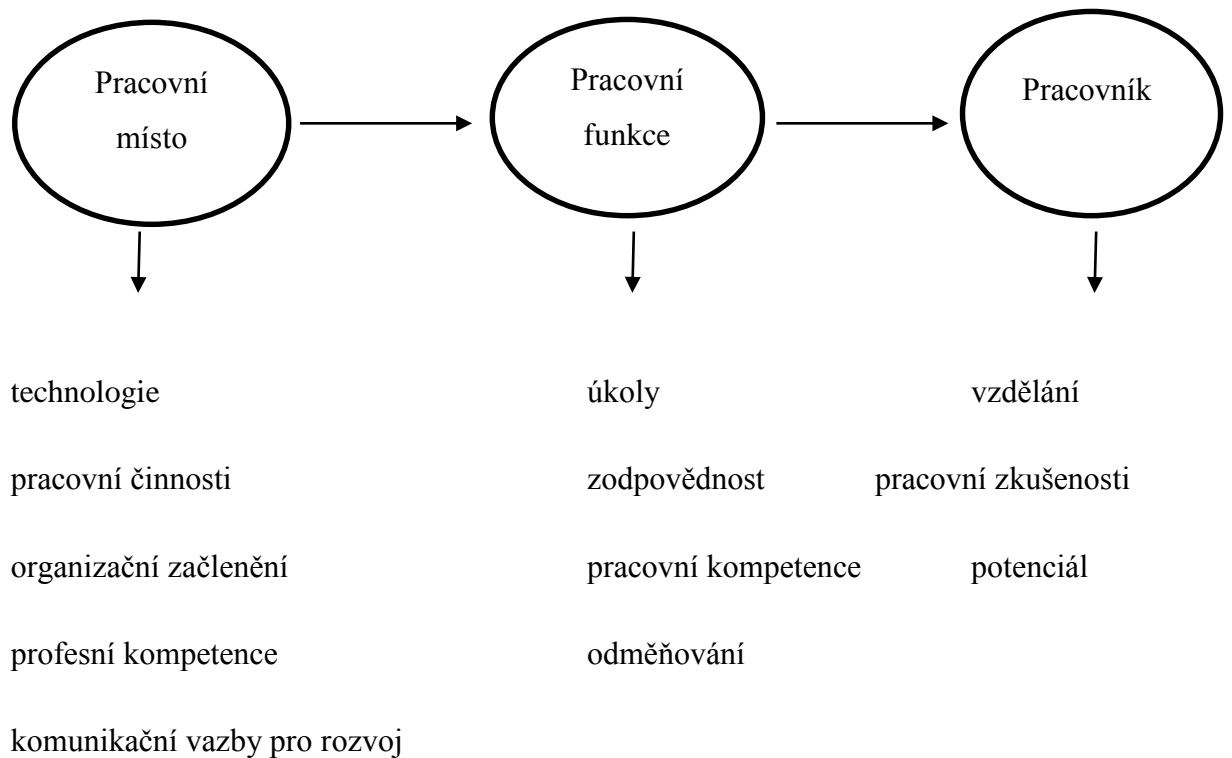
Cílem profesiografického zkoumání je utvořit si přesný obraz pracovního místa a s ním spojenými nároky jak na vykonávanou práci, tak na pracovníka, zařazení pracovní pozice v organizaci a pracovní podmínky. [5]

Zdroje údajů lze rozdělit do čtyř hlavních kategorií:

- a) písemné materiály,
- b) výpověď vykonavatele práce,
- c) výpovědi kolegů,
- d) přímé pozorování. [4]

Výsledkem profesiografického zkoumání je profesiogram podávající potřebné informace o požadavcích na pracovníka i na samotné pracovní místo. Přesně kladené požadavky na uchazeče spolu s nežádoucími vlastnostmi či soubory chování. [5] „Profesiogramy jsou zobecněné a přehledné výsledky popisu a profesiografické analýzy (povolání) a získání pedagogických, psychologických, fyziologických, ekonomických, sociálních i jiných poznatků o náročnosti a požadavcích různých profesí na jednotlivé složky člověka.“ (Kohoutek, 2003, s. 57)

Schéma č. 2 / Základní struktura profesiogramu



standardy kvality

kontrola

Zdroj: (Vronský, 2012, s. 45)

3.4 Využití profesiografie v personalistice a v řízení lidských zdrojů

„Profesiografie je metoda v praktickém využívání a realizaci úzce spojená s personálním řízením a organizací práce. Jejím výsledkem by měly být především rozbor pracovních funkcí a pracovních míst, resp. profesí, a další analýzy spojené s personálním řízením a chováním lidí v pracovním procesu.“ (Vronský, 2012, s. 13)

Základem každé organizace je řízení lidí pro ni pracujících v souladu s naplňováním její vize a cílů. Řízení je činností integrující všechny ostatní činnosti organizace, je základem jejich ovlivňování v závislosti na vnitřních i vnějších změnách. Vždy vychází ze systémového rámce svých čtyř základních činností – plánování, organizování, vedení a kontroly. Důležité je udržovat pracovní výkon zaměstnanců, aby jejich pracovní úsilí bylo minimálně ovlivněno vnějšími vlivy a co nejvíce vnitřními podmínkami.

Veškeré podniky musí mít organizační strukturu, která se liší ve své složitosti a podstatě podle předmětu podnikání a pracovních procesů vedoucích k dosažení výsledné služby či produktu. Organizační struktura spolu s pracovními procesy dávají základ k tvorbě organizačních a řídicích dokumentů, standartů kvality, chování zaměstnanců, norem a pravidel, pomocí kterých se stanovuje základní rámec kritérií pro hodnocení výkonu i kvality produkce a profesního chování pracovníků. Aby společnost úspěšně fungovala, musí přesně znát své výstupy, činnosti, vstupy, mezi které jsou zařazeni i pracovníci a to, jak který pracovník má pro ni pracovat, k čemuž může společnost využít metody profesiografického šetření.

Pro správný chod je důležité přesně určit veškeré procesy v organizaci, také stanovit potřebné profese, počet pracovních míst a na ně působící vlivy, logistické rozmístění na

pracovníšti, doby zaškolení a adaptace na danou pozici, normy, směrnice, parametry pracovních pozic. Důležitá fakta pro správné zařazení pracovní funkce:

- a) organizační zařazení,
- b) pracovní podmínky pracovní funkce,
- c) vztahy kooperace a koordinace s dalšími pracovními funkcemi,
- d) nároky na osobní vlastnosti pracovníka,
- e) další speciální požadavky.

„Při plánování a modelování pracovních míst a pracovních funkcí vystupuje do popředí význam profesiografie jako metody, při jejímž využívání lze získávat celý komplex informací o pracovním místě a pracovní funkci a dále poznatky kombinovat a využívat při všech manažerských činnostech. S tím samozřejmě souvisí další poznatky, jako například systém hodnocení a odměňování pracovníků, komunikace a zpětná vazba neboli informovanost o stavu a vývoji organizace, popř. jejich celků apod. Potřebné informace a poznatky je možné částečně získat pomocí profesiografických šetření v organizaci.“ (Vronský, 2012, s. 60)

Profesiografické šetření využívané jako nástroj personální práce a plánování řídicích činností v organizaci lze uspořádat podle posloupnosti zjišťování potřeb pro řízení organizace. „Pokud se profesiografie stane trvalou součástí metod řízení organizace a jejích lidských zdrojů, pak lze okruhy šetření trvale propojit s metodami zjišťování dat.“ (Vronský, 2012, s.61) Profesiografické šetření by mělo sloužit k řízení lidských zdrojů v organizaci, z tohoto důvodu by mělo obsahovat metody sledování skutečností týkajících se pracovníka a vlivů na jeho pracovní výkon. [13] Pracovní výkon je nestálou veličinou, kterou ovlivňuje mnoho faktorů působících na pracovníka, stejný zaměstnanec nemusí stále odvádět stejný výkon činnosti, které jsou součástí pracovní náplně. Všeobecně je můžeme rozdělit například do několika skupin:

- a) plánování a příprava vlastní práce,

- b) vlastní pracovní výkon,
- c) kontrola pracovní činnosti, dílčích a konečných výsledků činností, péče o stroj, resp. pracovní nástroj,
- d) nepracovní činnosti.

Každý výkon pracovníka je ovlivňován jeho osobními předpoklady – lidský a profesní profil:

- a) tělesné a duševní schopnosti pro práci,
- b) odborná připravenost,
- c) morálně-charakterový profil,
- d) zájmové zaměření a pracovní motivace,
- e) zdravotní stav,
- f) věk a pohlaví.

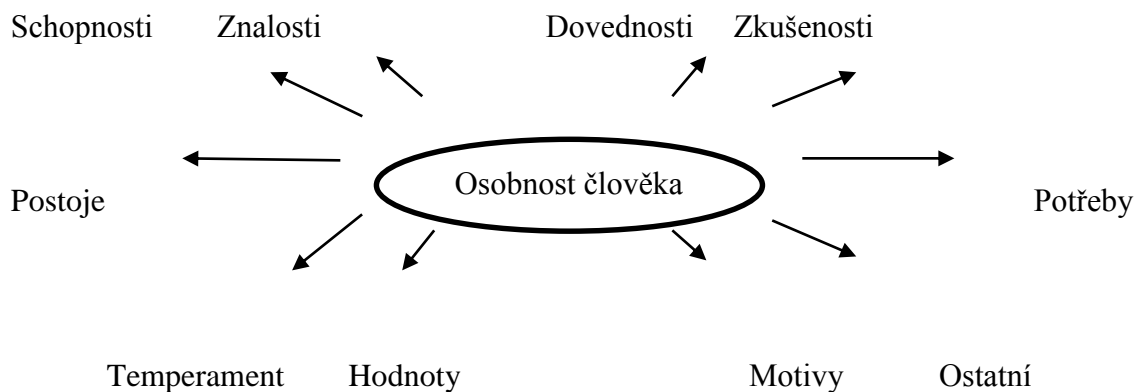
Výkon je prostředkem profesiografického hodnocení jedince i celé výrobní činnosti organizace, produktivity a ekonomičnosti. Mezi měřítka posuzování výkonu např. patří množství vykonané práce, kvalita práce, dodržování zásad bezpečnosti při práci, počet absencí, stabilita výkonu v průběhu pracovní směny a další. [13] Je pravidlem, že výkon se mění individualitou jedince a tlaku, který je vyvíjen na pracovníka, čím většímu stresu je pracovník podroben, tím se zvětšuje jeho chybovost. Jednou z hodnotících částí pracovníka je jeho adaptační proces do organizace a začátek jeho pracovní činnosti v ní, ten může mít velký vliv na vývoj celé kariéry jedince v organizaci a dobu setrvání v ní.

3.5 Požadavky na uchazeče

3.5.1 Osobnost pracovníka

„Moderní management vnímá pracovníky v organizaci jako základ své konkurenceschopnosti. Obvykle se velmi důkladně věnuje náboru, výběru a zaškolování nových pracovníků. Má to svůj významný a opodstatněný důvod. Dlouhodobá stabilita, výše profesní úrovně pracovníků a neochota fluktuovat jsou výrazné prvky stability každé organizace.“ (Vronský, 2012, s. 46)

Schéma č. 3/ Osobnost člověka



Zdroj: upraveno dle (LOJDA, 2011, s 85)

3.5.2 Požadavky kladené na uchazeče

Každý organizace klade důraz na jiné požadavky a kritéria na uchazeče. Jelikož jsou pracovní místa i podniky velmi specifické podle předmětu podnikání, jeho velikosti, personálního přístupu (zde je zahrnuta i osobnostní individualita personalisty) a firemní kultury, je každý proces obsazování volných míst jedinečný, lze však stanovit všeobecné požavky na uchazeče.

Je tedy velmi důležité správně sestavit profil ideálního kandidáta a posoudit mnoho aspektů, kterými jsou:

- a) odbornost (vzdělání, technická, obchodní a profesionální kvalifikace, řidičský průkaz, speciální vzdělávací kurzy),
- b) osobní charakteristiky (fyzické předpoklady, osobnost – dovednosti, postoje, názory apod.),
- c) dosavadní pracovní zkušenosti,
- d) speciální schopnosti (jazykové znalosti, manuální zručnost apod.),
- e) zvláštní okolnosti (bydliště, ochota cestovat, práce o víkendu).

3.5.3 Proces obsazování pracovních míst

3.5.3.1 Volné pracovní místo

Jedná se o nově vytvořené pracovní místo, přičemž taková situace nastává např. rozšiřováním organizace nebo uvolněním pracovního místa např. propuštěním zaměstnance za porušení některých pracovních předpisů. A právě tehdy zaměstnavatel zamýšlí volné pracovní místo obsadit novým pracovníkem. [12]

3.5.3.2 Získávání pracovníků

„Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo v podniku přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Nejméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich.“ (Koubek, 2004, s. 37)

Se získáváním pracovníků je spojeno spousta činností a okolností, které se musí sledovat:

- a) včas rozpoznat, kdy se nějaké pracovní místo uvolní nebo bude vytvořeno,

- b) vědět, o jaké pracovní místo půjde,
- c) znát požadavky pracovního místa na pracovníka,
- d) vědět, z jakých zdrojů budeme moci pracovní místo pokrýt,
- e) rozhodnout způsob hledání místa a jakým způsobem informovat o volném pracovním místě,
- f) rozhodnout, jaké dokumenty budou požadovány od uchazečů,
- g) rozhodnout, jaké výhody budou uchazeči nabídnuty,
- h) rozhodnout, jak a do kdy se mají uchazeči o zaměstnání hlásit,
- i) rozhodnout o podobě nabídky zaměstnání,
- j) určit termín ukončení získávání pracovníků,
- k) rozhodnout, jakým způsobem bude uchazeč klasifikován a množství uchazečů pozvaných k výběrovým procedurám. [6]

Získávání zaměstnanců by mělo mít strategickou povahu, kdy by měl zaměstnavatel (personalista) disponovat znalostí analýzy pracovních míst, situace v podniku a na trhu práce. Získávání zaměstnanců není vhodné zaměřovat s nábořem, neboť tyto dvě činnosti mají několik odlišností. Jedním z nich je zdroj pracovníků, u náboru se převážně jedná o pracovníky z vnějších zdrojů, naopak u získávání zaměstnanců je snaha obsadit pracovní místo z vnitřních zdrojů zaměstnanci, kteří jsou s organizací zžití a znají její kulturu a běžný chod, kdy mimo ekonomické výhodnosti je nespornou výhodou i to, že personalista tyto zaměstnance zná a zhruba ví, co lze od nich očekávat. Za druhý rozdíl lze považovat také to, že při získávání zaměstnanců se nehledá osoba, která by splňovala pouze kritéria pracovního místa, ale také to, aby tzv. zapadnul do organizace jako celku, ztotožnil se s návyky organizace a byl schopný stát se členem pracovního kolektivu a pracovníkem, který reprezentuje daný podnik a podporuje jeho dobré jméno. Lze tedy říci, že hlavní rozdíl je ve

filozofii základního cíle, kdy u nábora jde pouze o obsazení pracovního místa, avšak u získávání zaměstnanců o hledání vhodného pracovníka pro splnění zájmů a cílů podniku, který bude motivován a bude schopen propojit své individuální cíle s těmi organizace. [11]

Na proces získávání zaměstnanců působí spousta vlivů, které lze jednoduše rozdělit do dvou hlavních skupin podle toho, zda je podnik schopen je ovlivnit či nikoliv, a ty následně členit dále. Mezi ovlivnitelné patří forma, obsah, informační hodnota, dosah a nasměrování signálu vysílaného podnikem, tedy vše, co se týká nabídky zaměstnání, dále charakteristika pracovního místa a charakteristika podniku. Vnější faktory, které patří do podnikem neovlivnitelných, jsou demografické faktory, ekonomické faktory, sociální faktory, technologické faktory, sídelní faktory a politicko-legislativní faktory.

Při rozhodnutí, jaké metody pro získávání zaměstnanců zvolit, je jedním z hlavních faktorů velikost podniku a zhodnocení vnějších a vnitřních vlivů. Na výběr je z několika metod:

- a) ústní dotaz nebo nabídka,
- b) doporučení stávajícího pracovníka,
- c) vývěsky v podniku nebo mimo podnik,
- d) létaky vkládané do poštovních schránek,
- e) spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- f) spolupráce s úřady,
- g) využívání služeb komerčních zprostředkovatelů,
- i) inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- j) používání počítačových sítí. [8]

3.5.3.3 Výběr zaměstnanců

„Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě.“ (Šikýř, 2012, s. 22)

Výběr zaměstnanců navazuje na získávání zaměstnanců, díky kterému organizace získala vhodné uchazeče o zaměstnání, kteří splňují veškeré stanové požadavky na výkon práce. Tyto uchazeče personalista pozve k výběru zaměstnanců, kdy hledá nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání. Výběr zaměstnanců se provádí pomocí zvolených metod a kritérií výběru zaměstnanců.

Kritéria pro výběr zaměstnanců: nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon práce, které jsou stanoveny podle dosaženého vzdělání, odborné praxe, specifických znalostí a dovedností apod. a zvláštních právních předpisů. [6]

Při volbě metod výběru zaměstnanců se jedná o specifický postup, kdy je na personalistovi a ostatních, kdo se na výběrovém řízení podílí, aby stanovili vhodné metody a určili si pravidla a kritéria hodnocení. Metodami jsou:

- a) hodnocení životopisu,
- b) výběrový pohovor,
- c) testování uchazečů,
- d) Assessment Center,
- e) zkoumání referencí. [11]

Personalista si může zvolit pouze některé z uvedených metod, nebo zařadit všechny, záleží na časových a finančních možnostech, velkou roli také hraje charakteristika pracovního místa, které je potřeba obsadit. Uchazeči o zaměstnání by se vždy měly sdělovat srozumitelné, přesné, pravdivé a úplně informace. Žádný z uchazečů by neměl být diskriminován.

3.5.3.4 Přijímání zaměstnanců

Dalším krokem po získávání a výběru zaměstnanců je jejich přijímání, kdy vzniká pracovněprávní vztah zaměstnance se zaměstnavatelem uzavřením pracovní smlouvy, čímž získává svá práva a povinnosti vůči zaměstnavateli, tento úkon je oboustranný. [12] Pracovní smlouva má stanoveny povinné obligatorní náležitosti, ale zákon připouští oběma stranám sjednat si ve smlouvě i jiné dispozitivní náležitosti. Uzavření pracovněprávního poměru lze krom pracovní smlouvy uzavřít i na základě dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti, pracovní smlouvě či stáži.

V průběhu pracovního procesu může nastat situace, kdy zaměstnavatel změni zaměstnanci pracovní poměr. S touto skutečností by měl zaměstnanec souhlasit, nastávají však situace, kdy má zaměstnavatel právo změnit pracovní poměr bez ohledu na postoj zaměstnance např. nesmí-li zaměstnanec dle lékařského posudku dále vykonávat dosavadní práci pro onemocnění, pracovní úraz apod. Další změna může být obsažena v místě výkonu práce – nařízení pracovní cesty, přeložení do jiného místa výkonu práce, dočasné přidělení zaměstnance k jinému zaměstnavateli. Veškeré výše uvedené kroky musí zaměstnavatel provést s ohledem na dodržení legislativy. [11]

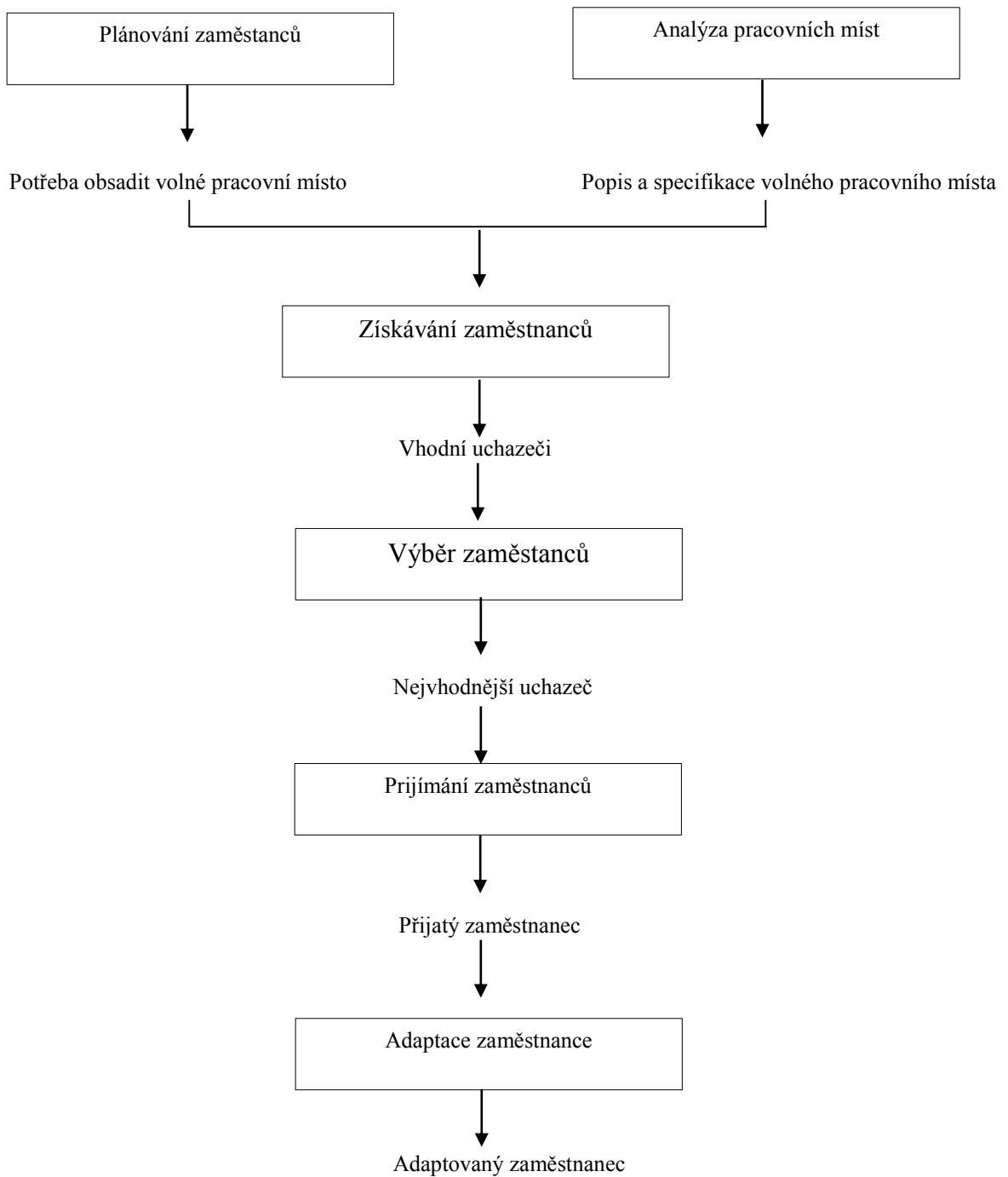
V případě, kdy jsou hrubě porušována pravidla organizace zaměstnancem nebo nastanou-li jakékoliv jiné důvody, kdy zaměstnavatel či zaměstnanec nechtějí pokračovat v pracovněprávním vztahu, je možnost iniciovat jeho ukončení. To lze provést dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, uplynutím sjednané doby, smrtí či hromadným propouštěním. Veškeré výše uvedené kroky musí zaměstnavatel provést opět s ohledem na dodržení legislativy.

3.5.3.5 Adaptace zaměstnance

„Adaptace zaměstnanců zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání.“ (Šikýř, 2012, s. 79)

Adaptační proces zaměstnance nastává už ve chvíli uzavření pracovní smlouvy a je ukončen rozhodnutím manažera, kdy si je jistý, že je zaměstnanec připraven plně vykonávat svou pracovní pozici správně a bez jakýkoliv problémů či možných chyb. Správnou adaptací si manažer vytváří předpoklady pro úspěšné vedení svých podřízených a tím naplňování strategických cílů organizace.

Schéma č. 4/ Postup obsazování volných pracovních míst



Zdroj: upraveno dle (Koubek, 2004, s. 81)

4. Empirická studie

Empirická část se zabývá analyzováním a následným zhodnocením čtyř pracovních pozic. Dvěma zvolenými pracovními pozicemi jsou praktický lékař pro dospělé a všeobecná zdravotní sestra v ordinaci praktického lékaře, tedy nadřízený a podřízený. Druhou dvojici tvoří advokát a advokátní asistentka, tedy též dvě profese ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti.

Praktický lékař spolu se zdravotní sestrou jsou zaměstnanci nejmenované nemocnice s poliklinikou. Toto zdravotnické zařízení se nachází ve Středočeském kraji, ve městě s 24 000 obyvateli. V tomto městě je dalších 14 soukromých ordinací praktického lékaře. Ve zdravotnickém zařízení se nachází 4 další lékaři stejného zaměření.

Advokát s advokátní asistentkou pracují v soukromé advokátní kanceláři, přičemž je advokát osobou samostatně výdělečně činnou a advokátní asistentka zaměstnanec. Advokátní kancelář se nachází v centru Prahy, přesněji na Praze 8 – Florenc. V části Prahy 8 se nachází cca 300 advokátních kanceláří, kde se počet advokátů liší. Ve zkoumané advokátní kanceláři je počet samostatných advokátů 5 a advokátních asistentek celkem 3.

Při hodnocení všech čtyř pracovních pozic budou použity informace, které pozorovatel získá od vykonavatelů konkrétních pracovních pozic. Další informace budou získány od podřízených, v případě pozice všeobecná zdravotní sestra a advokátní asistentka a nadřízených v případě praktický lékař pro dospělé a advokát. U všech zvolených pracovních pozic jsou též zkoumány písemné materiály dostupné od zaměstnavatele.

Celkem se výzkumu zúčastnilo 16 osob, které mají vždy dvě odlišné role v průzkumu, jednou budou figurovat jako vykonavatel profese a podruhé jako hodnotící nadřízený či podřízený pracovník. U všech profesí bude hodnocení doplněno údaji, které získá pozorovatel prostřednictvím uvedených metod nad rámec výpovědí vykonavatelů profesí.

Výsledkem analýzy prováděné pomocí profesiografických metod je profesiogram, jehož cílem je podat vyčerpávající množství informací o příslušné profesi, celkem tedy čtyři.

Jednotlivé profesiogramy jsou upraveny diferencím konkrétních pracovních pozic s ohledem na odvětví, ve kterém jsou vykonávány.

4.1 Advokát

4.1.1 Studium písemných materiálů

K analýze pracovní pozice advokáta coby samostatně výdělečně činné osoby byl nejdříve použit dostupný materiál o této pozici, kterým je popis pracovního místa. Tento materiál přesně vymezuje:

náplň práce:	poskytování právního poradenství, analýza právních záležitostí, zpracování právních rozborů, vedení jednání s klientem či jménem klienta a jeho obhajování, sestavování právních dokumentů či právních podkladů,
místo výkonu práce:	advokátní kancelář, Praha,
pracovní doba:	flexibilní dle potřeby a možností,
odpovědnost:	za správnost a fundovanost veškerých poskytovaných služeb a s nimi spojenými úkony, může být trestněprávně odpovědný, správně právně odpovědný, finančně právně odpovědný,
ukončení pracovního poměru:	vzhledem k vykonávání činnosti jako OSVČ je ukončení činnosti vázáno na existenci živnostenského oprávnění a členství v české advokátní komoře.

Popis pracovní pozice advokáta má všeobecnou povahu bez přesně stanovených činností. Z popisu si lze vytvořit rámcovou představu o pracovní pozici advokáta, nicméně pro osobu nepohybující se v daném oboru je takovýto popis jen málo vypovídající. Pracovní doba není přesně specifikována, lze důvodně předpokládat, že se odvíjí podle časové náročnosti jednotlivých právních úkonů. Odpovědnost též není popsána zevrubně, což opět znamená, že se jedná o hůře pochopitelný popis pro osobu bez právního vzdělání. Vzhledem k citlivosti informací, ke kterým má advokát přístup, je velmi důležité zachování

mlčenlivosti vůči třetím stranám, a také jednání v zájmu dobrého jména advokátní kanceláře s ohledem na stávající i budoucí klienty.

4.1.2 Pracovní deník

Informace v pracovním deníku byly poskytnuty pěti vykonavateli pracovní pozice. U všech advokátů neprobíhaly činnosti stejně, pracovní deník je tedy zaznamenán tak, aby co nejvíce odpovídal pracovní náročnosti všech zkoumaných reálných vykonavatelů. Pracovní deník advokátů s jednotlivými pracovními úkoly viz. Příloha č. 1/ Pracovní deník advokát.

Pracovní činnosti lze rozdělit do tří elementárních skupin:

hlavní: sestavení právních dokumentů, jednání s klienty,

vedlejší: studium odborné dokumentace, vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty,

příležitostné: komunikace s klientem, zastupování klienta, analýza právního případu.

Hlavní činností advokáta je sestavení právních dokumentů a tvoří největší podíl pracovní náplně spolu s jednáními s klienty, které jsou stěžejními.

Vedlejší činností advokáta vykonávanou téměř každý den je studium odborné dokumentace společně s komunikací s klienty prostřednictvím e-mailu. Příležitostně probíhá komunikace s klientem i mimo e-mailovou korespondenci, a to většinou ve formě krátkých telefonních hovorů. Mezi ostatní vedlejší činnosti se řadí zastupování klienta a analýza právního případu, přičemž se jedná o činnosti nezbytně podpůrné pro hlavní a vedlejší činnosti.

Z pracovního deníku vyplývá časová náročnost profese, která není omezena pouze pracovními dny, ale pracovní úkoly probíhají i přes víkend, i když v mnohem menší míře.

Náplň práce se jeví spíše jako administrativní, a to vzhledem k tomu, že jde převážně o sestavování právních dokumentů a o komunikaci, přesněji jednání s klienty, kdy potřebnou dovedností advokáta je výborné vyjadřování jak písemnou, tak ústní formou. Není přesně určeno, zda je práce vykonávána mimo kancelář, vyjma zastupování klienta u soudu. Činnost advokáta nese s sebou velkou zodpovědnost. Není dodržována pravidelnost v pracovních úkolech ani pravidelný čas na obědovou pauzu.

4.1.3 Metoda volného rozhovoru

Metoda volného rozhovoru byla aplikována k posouzení pracovního místa z pohledu vykonavatele, tedy advokáta a jeho podřízeného pracovníka, kterým je advokátní asistentka. Rozhovor byl proveden individuálně s pěti advokáty a individuálně se třemi advokátními asistentkami, záznam je seskupením informací od všech dotazovaných.

Vykonavatel pracovní pozice

Vzdělání: ukončené magisterské vzdělání na právnické fakultě a advokátní zkoušky, pro které je předpokladem tříletá koncipientská praxe,

podrobný výčet pracovních činností: právní rozbor, studium právních pramenů, jednání s klienty, zastupování klientů nejen v soudním řízení a jednání jejich jménem, vypracování právních dokumentů a ostatních právních podkladů,

pozitiva profese: flexibilní pracovní doba, finanční ohodnocení, sociální status, obsáhlé všeobecné znalosti,

negativa profese: odpovědnost, časová vytíženost,

potřebné vlastnosti a dovednosti:	cílevědomost, erudovanost, analytické myšlení, pečlivost, samostatnost, ochota se stále vzdělávat, dobré komunikační schopnosti, dobré vystupování, dobré řečnické schopnosti,
potřebné vybavení k práci:	počítač, mobilní telefon, pracovní stůl spolu s kancelářskými potřebami, tiskárna, auto, odborná literatura,
znalost cizích jazyků:	minimálně jeden cizí jazyk by měl být samozřejmostí, a to na nejvyšší úrovni daného oboru.

Podřízený

Podrobný výčet pracovních činností:	zastupování klientů, vypracování dokumentace potřebné k zastupování klientů, jednání s klienty, seznamování se s novelami zákonů,
pozitiva pozice:	dobré postavení, finanční ohodnocení,
negativa pozice:	odpovědnost, administrativní příprava, časová vytíženost,
potřebné vlastnosti a dovednosti:	erudovanost, ctižádostivost, dobré vystupování a výborné komunikativní schopnosti, sebevědomí,
potřebné vybavení k práci:	počítač, mobilní telefon, pracovní stůl s kancelářskými potřebami, odborné tiskoviny,
Znalosti cizích jazyků:	anglický jazyk, každý další výhodou.

V popisu podrobných pracovních činností ze strany vykonavatelů dané pozice a jejich podřízených jsou rozdíly ve množství pracovních úkolů, advokátní asistentka vidí

činnosti spíše všeobecně a méně podrobně, zato advokát popisuje svou profesi více detailněji, včetně dokumentů, které musí vypracovávat.

Pozitiva povolání vnímají oba dotazovaní velmi obdobně, u advokáta je rozšířené vnímání pozitiv o dobré všeobecné znalosti a flexibilní pracovní dobu, což je subjektivní vnímání svých užiteků.

Odpovědi na negativa povolání se shodují, advokátní asistentka vnímá jako negativum také administrativní náročnost.

Potřebné vybavení k výkonu práce se shoduje, jediný rozdíl je v potřebě advokáta disponovat tiskárnou, což asistentka nepovažuje za potřebnou součást vybavení.

4.1.4 Metoda pozorování

Metoda pozorování byla aplikována přímo na pracovišti v kancelářských prostorech advokátní kanceláře. Jako ve všech použitých metodách bylo pozorováno pět advokátů, přičemž tento počet byl v průběhu dne variabilní vzhledem též k činnostem vykonávaných mimo kancelářské prostory.

Vzhledem k popisu pracovních činností zpracovaného v rámci samostatné kapitoly zabývající se informacemi získanými z pracovního deníku byl v případě metody pozorování kladen důraz na zjištění doplňujících informací o této pozici, a to konkrétně na:

množství pracovních úkolů:	počet pracovních úkolů je různorodý podle délky jejich trvání či případně na stanu překážek, pohybuje se v rozmezí 4 - 6 denně,
potřebnou dobu k vypracování:	nejkratší úkol trvá 0,5 hodinu, nejdelší v přesahu dní, průměrný potřebný čas délky trvání jedné činnosti je 1,5 hodiny,

frekvenci pracovních úkolů:	těžko určitelné, protože se vše odvíjí od daného pracovního dne, pohybuje se v rozmezí 1 pracovních úkolů za hodinu až 1 pracovních úkolů za den,
celkovou atmosféru v kanceláři:	převážnou většinu času příjemná, prostředí přátelské, povětšinu času ticho, chvílemi hektické prostředí, stres
způsob komunikace:	pro rychlejší komunikaci, a také zachování klidného a tichého prostředí, které je potřebné v advokátní kanceláři zachovat, se velká část komunikace uskutečňuje přes e-maily, některé úkoly zadávány osobně, vzhledem k oboru je advokát v celodenním kontaktu se svým podřízeným, a to i v nepřítomnosti jedné či druhé strany, v těchto chvílích komunikace probíhá opět přes e-maily nebo přes mobilní telefony, advokát vyřizuje několik telefonátů denně,
plynulost činností:	advokát má své činnosti velmi přesně naplánované, činnosti na sebe úzce navazují, až je často náročné vše stihnout včas.

Celkový dojem získaný z přítomnosti na pracovišti je pozitivní, avšak práce je často hektická a stresující. Je kladen velký důraz na celkový dojem kanceláře, proto vše musí být zajištěno ve správný termín a potřebné kvalitě. Profese advokáta je spojena se specifickými vlastnostmi a dovednostmi, kterými jsou sebevědomí, výborné komunikační schopnosti, celkový dobrý dojem na třetí osoby, vstřícnost a mimo jiné upravený vzhled a profesionální vystupování.

4.1.5 Analýza kritických událostí

Analýza kritických událostí byla provedena v rámci metody pozorování, kdy pozorovatel přímo sledoval advokáty při jejich práci, a mohl tak snadněji s odstupem a nadhledem vystopovat slabá místa.

Slabá místa vznikají ve chvíli, kdy má advokát naplánované pracovní úkoly bezprostředně po sobě a některý z pracovních úkolů trvá déle, než bylo původně zamýšleno. V tuto chvíli nastává zpoždění veškerých následujících úkolů a je narušen harmonogram celého dne.

Ke kritickým chvílím dochází i kvůli lhůtám, které musí advokát pevně dodržovat a dát vždy přednost těm činnostem, které jsou s tím spojeny.

4.2 Advokátní asistentka

4.2.1 Studium písemných materiálů

K analýze pracovní pozice advokátní asistentky byly nejdříve použity dostupné materiály vypracované zaměstnavatelem, kterými jsou popis pracovního místa a pracovní smlouva. Tyto materiály přesně vymezují:

- náplň práce: administrativní činnost, zajištění plynulého chodu kanceláře, zajištění podkladů na jednání, zajištění plynulého průběhu jednání,
- místo výkonu práce: Praha, v případě služební či jiné cesty nebo po domluvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jiné,
- pracovní dobu: od 9 do 17, dále dle potřeby,
- odpovědnost: za správnost veškerých poskytnutých informací a úkonů vůči třetím stranám, za plynulý chod kanceláře, za svěřený majetek k výkonu pracovní činnosti, za vyjadřování se o zaměstnavateli a konání činností vždy s dobrým úmyslem a v rámci dobrého jména, za zajištění mlčenlivosti o veškerých dostupných interních informacích, ke kterým má zaměstnanec přístup v zaměstnání, a to vůči veškerým třetím stranám,
- ukončení pracovního poměru: ze strany zaměstnance výpovědí s dvouměsíční výpovědní lhůtou nedohodnou-li se zúčastněné strany jinak, ze strany zaměstnavatele výpovědí s dvouměsíční výpovědní lhůtou nedohodnou-li se zúčastněné strany jinak, v případě hrubého porušení pracovního řádu okamžitou výpovědí.

Popis vymezující povinnosti advokátní asistentky, vypracovaný od zaměstnavatele, není zcela dostačující, neobsahuje totiž popis veškerých pracovních činností, jedná se pouze o rámcový výčet, podle kterého si lze utvořit představu o této pozici, není však možné zjistit, co vše tato pracovní pozice obnáší. Z tohoto vymezení je zřejmé, že advokátní asistentka

nemá zcela pevnou pracovní dobu ani místo výkonu práce, lze tedy předpokládat, že bude tato pozice náročná na flexibilitu zaměstnance, tento předpoklad bude ověřen v následujících kapitolách. Vzhledem k citlivosti informací, ke kterým má advokátní asistentka přístup, je velmi důležité zachování mlčenlivosti vůči třetím stranám, a také jednání v zájmu dobrého jména zaměstnavatele s ohledem na stávající i budoucí klienty advokátní kanceláře. Z pracovní smlouvy navíc vyplývá (uvedeno v pracovní smlouvě), že advokátní asistentka dostává mzdu vždy každý 15. den v měsíci a to ve výši 12 platů ročně.

4.2.2 Pracovní deník

Informace v pracovním deníku byly poskytnuty třemi vykonavatelkami pracovní pozice. U všech advokátních asistentek neprobíhaly činnosti ve stejné době, pracovní deník je tedy zaznamenán tak, aby co nejvíce odpovídal pracovní náročnosti všech zkoumaných vykonavatelek. Pracovní deník advokátních asistentek s jednotlivými pracovními úkoly viz. Příloha č. 2/ Pracovní deník advokátní asistentky.

Pracovní činnosti lze rozdělit na tři elementárních skupin:

- hlavní: zajištění jednání z administrativní i věcné stránky, skenování dokumentů, korektura textu, kompletace dokumentů, vyřízení komunikace s třetími subjekty,
- vedlejší: zajištění restaurací na jednání, nahlížení do spisu, založení spisu, zajištění průběhu případu mimo kancelář, převzetí a zaslání poštovních zásilek, doručení a vyzvednutí dokumentace mimo kancelář,
- příležitostné: nákup kancelářských potřeb, zjištění dodatečných informací a dokumentace k případu, reklamace, zajištění velkoformátového tisku.

Hlavní činnosti advokátní asistentky vykonávané denně tvoří největší podíl pracovní náplně. Vedlejší činnosti jsou poměrně časté, ale nikoli každý den. Nastávají i mimořádné úkoly, které se týkají běžného zajištění chodu kanceláře.

Z pracovního deníku vyplývá časová náročnost a různorodost této profese. Zaměstnanec vykonává pracovní činnosti i mimo kancelář. Z povahy pracovních úkolů je zřejmá jejich různorodost, rychlá proměnlivost a střední zodpovědnost. Největší část pracovní náplně tvoří administrativa a komunikace, přičemž je tedy důležité, aby advokátní asistentka měla dobré komunikační schopnosti a byla pečlivá. Pracovní doba stanovená od 9 do 17 není pevně dodržována, pravidelnost v pracovních úkolech též není dána, stejně tak pravidelný čas na obědovou pauzu.

4.2.3 Metoda volného rozhovoru

Metoda volného rozhovoru byla aplikována k posouzení pracovního místa z pohledu vykonavatele, tedy advokátní asistentky a jejího nadřízeného pracovníka, kterým je advokát.

Rozhovor byl proveden individuálně se třemi advokátními asistentkami a individuálně s pěti advokáty, záznam je seskupením informací od všech dotazovaných.

Vykonavatel pracovní pozice

Vzdělání: minimálně středoškolské vzdělání ukončené maturitou administrativního či ekonomického charakteru,

podrobný výčet pracovních činností: příprava podkladů na jednání, příprava jednací místnosti na jednání, zajištění občerstvení na jednání, domlouvání schůzek, asistence na jednání, zajištění materiálů pro chod kanceláře – nákup kávy, papírů, tužek apod., korektury dokumentů, zjišťování dodatečných informací k řešeným případům, odesílání a přijímání pošty, vyzvedávání dokumentů u třetích subjektů, zajištění úředně ověřených kopií dokumentů,

	zajištění servisu přístrojů využívaných k práci, administrativní reporting,
pozitiva pozice:	rozmanitost pracovní činnosti, stále rozvíjení se a získávání nových informací, práce s lidmi,
negativa pozice:	nutnost pracovat rychle a bez chyb, nestálá pracovní doba,
potřebné vlastnosti a dovednosti:	pečlivost, příjemné vystupování, schopnost pracovat pod tlakem, dobrá znalost pravopisu, komunikativní schopnosti, orientace v mnoha oblastech, psaní všemi deseti,
potřebné vybavení k práci:	počítač, mobilní telefon, pracovní stůl spolu s kancelářskými potřebami, tiskárna, kávovar, služební auto,
znalost cizích jazyků:	angličtina či jiný cizí světový jazyk minimálně na komunikativní úrovni.

Nadřízený

Podrobný výčet pracovních činností:	přímý a nepřímý kontakt s klienty, zajištění administrativní i věcné podpory na jednání a i celé kanceláře, zajištění doručení a odeslání veškerých zásilek,
pozitiva pozice:	získání velkého množství odborných informací a zkušeností, naučení se správných pracovních postupů, dobré platové ohodnocení, dobré pracovní prostředí,

negativa pozice:	občasný stres, nutná časová flexibilita, nutnost výkonu práce i mimo kancelář,
potřebné vlastnosti a dovednosti:	pečlivost, schopnost se rychle zorientovat v cizím prostředí, reprezentativní vystupování, samostatnost, časová flexibilita, ochota učit se novým věcem, široký okruh vědomostí, skvělé komunikativní schopnosti,
potřebné vybavení k práci:	počítač, mobilní telefon, pracovní stůl, tiskárna, skener,
znalost cizích jazyků:	minimálně anglický jazyk na úrovni B1, další jazyky výhodou.

V popisu podrobných pracovních činností se oba dotazování více méně shodují s tím rozdílem, že podřízený činnosti popsal velmi podrobně a konkrétně, naproti tomu nadřízený činnosti shrnul do celku. Z popisu vyplývá, že jsou kladeny velké nároky na znalosti advokátní asistentky a schopnost plnit správně úkoly různorodého charakteru.

U hodnocení pozitivních faktorů práce se taktéž shodují, avšak s tím rozdílem, že nadřízený vidí pozitivum i v platovém ohodnocení, které podřízený nezmiňuje.

Negativa pozice vnímají obě strany velmi podobně. Nadřízený vidí navíc jako negativum práci i mimo kancelář, což podřízený jako negativní nevnímá.

Potřebné vybavení k výkonu práce se shoduje až na potřebu podřízeného mít služební auto.

4.2.4 Metoda pozorování

Metoda pozorování byla aplikována přímo na pracovišti v kancelářských prostorech (a mimo ně v rámci vykonávání pracovní náplně) advokátní kanceláře.

Jako ve všech použitých metodách byly pozorovány tři advokátní asistentky na pracovišti. Jejich počet se v průběhu dne měnil podle činností vykonávaných mimo kancelářské prostory.

Vzhledem k popisu pracovních činností zpracovaném v rámci samostatné kapitoly zabývající se informacemi získanými z pracovního deníku byl v případě metody pozorování kladen důraz na zjištění doplňujících informací o této pozici, a to konkrétně na:

množství pracovních úkolů:	počet pracovních úkolů je různorodý podle délky jejich trvání či případně vzniku překážek, pohybuje se v rozmezí 5 – 15 denně,
potřebnou dobu k vypracování:	nejkratší úkol trvá 10 minut, nejdelší až dva pracovní dny, průměrný potřebný čas délky trvání jedné činnosti je 45 min,
frekvenci pracovních úkolů:	velmi těžko určitelné, protože se vše odvíjí od daného pracovního dne, pohybuje se v rozmezí 5 pracovních úkolů za hodinu až 5 pracovních úkolů za den,
celkovou atmosféru v kanceláři:	převážnou většinu času příjemná, prostředí přátelské, povětšinu času ticho, chvílemi hektické prostředí, stres,
způsob komunikace:	pro rychlejší komunikaci, a také zachování klidného a tichého prostředí, které je potřebné v advokátní kanceláři zachovat, se velká část komunikace uskutečňuje přes e-maily, některé úkoly zadávány osobně, vzhledem k oboru je advokátní asistentka v celodenním kontaktu se svým nadřízeným, a to i v nepřítomnosti jedné či druhé strany, v těchto chvílích komunikace probíhá také přes e-maily nebo přes mobilní telefony

plynulost činností: asistentka musí vždy vyhodnocovat prioritu jednotlivých úkolů a správně si vytvořit časový harmonogram vzhledem k tomu, že se činnosti často prolínají a musí se udržet plynulý chod kanceláře.

Celkový dojem získaný z přítomnosti na pracovišti je pozitivní, avšak práce je často hektická a stresující. Je kladen velký důraz na celkový dojem kanceláře, proto vše musí být zajištěné ve správný termín a potřebné kvalitě. Advokátní asistentka splňuje v kanceláři funkci recepční, protože je první s kým přijdou klienti do styku a zároveň je administrativní podporou pro své nadřízené. Vzhledem k velikosti advokátní kanceláře, ve které pozorovaná asistentka působí, je zároveň i osobou, která se stará o chod celé kanceláře a musí zajistit veškeré potřebné prostředky k jejímu plynulému provozu.

4.2.5 Analýza kritických událostí

Analýza kritických událostí byla provedena v rámci metody pozorování, kdy pozorovatel přímo sledoval advokátní asistentky při jejich práci, a mohl tak snadněji s odstupem a nadhledem zjistit slabá místa.

Slabá místa vznikají ve chvíli, kdy je více pracovních úkolů s prioritou jedna, tedy je potřeba je vypracovat v co nejkratším časovém horizontu, tyto chvíle jsou řešeny shora (nadřízený rozhodne, který úkol má přednostní vyřízení). Další kritická chvíle nastává z pohledu časové náročnosti práce, kdy nastávají situace, jenž nelze přesně předpovědět, které činnosti bude potřeba vykonat neprodleně. Nežádá se tedy stává, že osmihodinová pracovní doba není dostatečná a advokátní asistentka musí pracovat i mimo tuto dobu, a to leckdy s informováním o této skutečnosti krátce před koncem pracovní doby, což může podstatně narušit i osobní život. Nepříznivou stránkou je nepravidelnost pracovních činností a tím pádem situací, kdy není čas na stravování, dodržování správného pitného režimu či prokládání pracovní doby menšími pauzami, což souhrnně zákonitě vede ke sníženému pracovnímu výkonu práce a zvýšenému stresu.

4.3 Praktický lékař pro dospělé

4.3.1 Studium písemných materiálů

Pro samotnou analýzu pracovní pozice praktického lékaře pro dospělé byly nejdříve použity dostupné materiály vypracované zdravotnickým zařízením, kterými jsou popis pracovního místa a pracovní smlouva. Tyto materiály přesně vymezují:

- náplň práce: provádění vyšetření a preventivních prohlídek, povinných i volitelných očkování, předepisování léků či doporučení týkající se životního stylu, sledování sociálního stavu pacientů, případně zajištění spolupráce s odbornými sociálními či obdobnými zařízeními, prevence a vyhodnocení zdravotního stavu populace, monitorování a kontrola chronicky nemocných, realizace léčby a rehabilitace, delegace pacienta k odbornému lékaři, vedení dokumentace o stavu pacienta, informování pacienta o jeho zdravotním stavu,
- místo výkonu práce: ordinace praktického lékaře,
- pracovní dobu: od 7 do 16, dále dle potřeby,
- odpovědnost: za správnost veškerých poskytnutých informací pacientům, úkony a léky podávané pacientům, za svěřený majetek k výkonu pracovní činnosti, za správnost, odbornost a přesnost vedených záznamů o pacientech,
- ukončení pracovního poměru: ze strany zaměstnance výpovědí s dvouměsíční výpovědní lhůtou nedohodnou-li se zúčastněné strany jinak, ze strany zaměstnavatele výpovědí s dvouměsíční výpovědní lhůtou nedohodnou-li se zúčastněné strany jinak, v případě hrubého porušení pracovního řádu okamžitá výpověď.

Popis vymezující povinnosti a odpovědnost praktického lékaře pro dospělé vypracovaný zaměstnavatelem popisuje poměrně podrobně výčet veškerých úkolů. Podle tohoto popisu je náplň práce zřejmá, odpovědnost i pracovní doba ne jinak. Vzhledem k citlivosti informací, ke kterým má lékař přístup, je kladen důraz na zachování mlčenlivosti vůči třetím stranám a přísný zákaz poskytování jakýchkoliv informací o zdravotním stavu pacienta, kterékoliv osobě bez souhlasu pacienta. Dále je v pracovní smlouvě uvedeno 12 ročních platů, a také platová třída 12 – 16, záleží na zkušenostech lékařů.

4.3.2 Pracovní deník

Informace v pracovním deníku byly poskytnuty čtyřmi vykonavateli pracovní pozice. U všech praktických lékařů pro dospělé neprobíhaly činnosti ve stejné době, pracovní deník je tedy zaznamenán tak, aby co nejvíce odpovídal pracovní náročnosti všech zkoumaných vykonavatelů. Pracovní deník lékařů s jednotlivými pracovními úkoly viz. Příloha č. 3/ Pracovní deník praktický lékař pro dospělé.

Pracovní činnosti lze rozdělit na tři elementární skupiny:

- hlavní: vyšetření pacientů, diagnostikování, předpis léků, zpráva o stavu pacienta,
- vedlejší: dokumentace na odborné vyšetření, zajištění dokumentace pro pojišťovnu, posouzení krevního obrazu, práce mimo ordinaci (odvolání k odbornému zákroku),
- příležitostné: dokumentace k hospitalizaci.

Hlavní činností obvodního lékaře pro dospělé je vyšetření pacientů, diagnostikování zdravotního stavu, v případě potřeby i předpis léků a s vyšetřením spojené zprávy o stavu pacienta.

Vedlejšími činnostmi jsou vyplnění žádank na odborné vyšetření, zajištění dokumentace pro pojišťovny, což je velmi důležité pro finanční chod ordinace, dále

posouzení krevního obrazu a práce mimo ordinaci, kdy je lékař odvolán z ordinace k jinému výkonu. Příležitostně lékař vyplňuje dokumentaci k hospitalizaci.

Z pracovního deníku vyplývá, že pracovní doba lékaře je poměrně stabilní, pohybuje se od 8 hodin do 18 h, obvodní lékař není zatížen pracovní dobou přes víkend. Náplní práce je vyšetřování pacientů a určování diagnózy, které je spojené s drobnějšími administrativními úkoly. Lékař musí mít dobré komunikační schopnosti a schopnosti pochopit správně sdělení od pacienta, také správně klást otázky, aby zjistil veškeré symptomy spojené se zdravotním stavem. Pauza na oběd je pravidelná, což je způsobeno ordinačními hodinami, narušení nastává zejména ve chvílích, kdy je lékař odvolán mimo ordinaci a není jeho čas řízen ordinačními hodinami.

4.3.3 metoda volného rozhovoru

Metoda volného rozhovoru byla aplikována k posouzení pracovního místa z pohledu vykonavatele, tedy praktického lékaře a jeho podřízeného pracovníka, kterým je všeobecná zdravotní sestra.

Rozhovor byl proveden individuálně se čtyřmi praktickými lékaři pro dospělé, záznam je seskupením informací od všech dotazovaných.

Vykonavatel pracovní pozice

Vzdělání: ukončené magisterské vzdělání na lékařské fakultě a atestace v oboru všeobecného praktického lékařství,

podrobný výčet pracovních činností: vyšetření a posouzení zdravotního stavu pacienta, delegování pacienta odbornému pracovišti či přímé navržení léčby, komunikace se zdravotní sestrou a přidruženými pracovišti, také s pojišťovny, reporting, zaznamenávání zdravotního stavu pacientům do karty, hlídání zdravotního stavu, výpomoc při nenadálých situacích na pohotovosti

	nemocnice, konzultace s kolegy, návštěva odborných seminářů a školení,
pozitiva pozice:	stále odborné rozvíjení se a získávání nových informací, seberealizace, odpovědnost, dobrá pracovní doba a vybudovaný vztah s pacienty, zejména díky tomu, že se obměňují pouze v malé míře,
negativa pozice:	stres, odpovědnost za pacienty, složité vybrat si dovolenou vzhledem k nesnadné možnosti zastoupení, velké množství administrativy, komunikace s pojišťovnami, psychicky náročná práce s lidmi,
potřebné vlastnosti a dovednosti:	pečlivost, empatie, erudovanost, dobré komunikační schopnosti, dobrý úsudek, odvedení dobré práce pod tlakem, dobrá paměť, schopnost naslouchat lidem, zájem o celoživotní vzdělávání,
potřebné vybavení k práci:	počítač, telefon, pracovní stůl spolu s kancelářskými potřebami, tiskárna, lékařské zařízení potřebné k vyšetření,
znalost cizího jazyka:	anglický jazyk na vysoké odborné úrovni, odborná latina.

Podřízený

Podrobný výčet pracovních činností: vyšetření, anamnéza a určování diagnóz pacientů, předepisování léků, provádění drobných zákroků a očkování, vedení dokumentace pacientů, administrativní úkoly,

pozitiva pozice:	odborná práce, uznání od ostatních osob, uspokojení z viditelných výsledků – uzdravení pacientů,
negativa pozice:	stres, odpovědnost, práce s nemocnými lidmi, práce ve stresových situacích,
potřebné vlastnosti a dovednosti:	pečlivost, empatie, erudovanost, trpělivost,
potřebné vybavení k práci:	počítač, telefon, odborné vybavení k vyšetření a kancelářské potřeby, tiskárna,
znalost cizích jazyků:	odborná latina, odborný anglický jazyk.

V popisu podrobných pracovních činností se lehce liší, vykonavatel profese vnímá podrobněji jednotlivé dílčí procesy, které jsou spojeny s výkonem jeho profese. Zdravotní sestra hodnotí úkoly méně sofistikovaně, avšak úkoly se více méně shodují v obou případech.

Pozitivní faktory profese lékař vnímá velmi subjektivně, jako hlavní plusy jsou pro něj rozvoj své osobnosti společně s uspokojením přes vztahy s pacienty. U podřízené je vnímání pozitiv více objektivní.

Negativa profese vnímá lékař více subjektivně a vidí je spíše v překážkách v osobním životě či administrativě. V pohledu podřízené se objevují spíše všeobecná negativa profese.

Potřebné vlastnosti a dovednosti hodnotí lékař dosti podrobně a s velkými nároky na osobnost vykonavatele. Zdravotní sestra jako v předchozím hodnocení je spíše objektivní.

Nutnost potřebného vybavení vnímají dotazovaní zcela stejně, což vzhledem k tomu, že sdílení společné prostory, je předpokládanou skutečností.

4.3.4 metoda pozorování

Metoda pozorování byla aplikována přímo na pracovišti v ordinaci praktického lékaře. Jako ve všech předchozích použitých metodách byli pozorováni čtyři praktičtí lékaři pro dospělé.

Vzhledem k popisu pracovních činností zpracovaném v rámci samostatné kapitoly zabývající se informacemi získanými z pracovního deníku byl v případě metody pozorování kladen důraz na zjištění doplňujících informací o této pozici, a to konkrétně na:

množství pracovních úkolů:	počet pracovních úkolů je různorodý podle délky jejich trvání a spojený vždy s tím, co vyžaduje zdravotní stav pacienta, pohybuje se v rozmezí 30 - 80 denně,
potřebnou dobu k vypracování:	nejkratší úkol trvá 10 minut, nejdelší 60 minut, průměrný potřebný čas délky trvání jedné činnosti je 20 min,
frekvenci pracovních úkolů:	velmi těžko určitelné, protože se vše odvíjí od daného pracovního dne a stavu pacientů, pohybuje se v rozmezí 1 až 5 pracovních úkolů za hodinu,
celkovou atmosféru v kanceláři:	převážnou většinu času příjemná, prostředí přátelské, nadstandardní organizace pracovních činností a času, plynulý přechod mezi jednotlivými úkoly,
způsob komunikace:	komunikace s pacienty prostřednictvím osobního kontaktu, přístup velmi empatický a chápavý k neobornosti pacientů, v některých případech např. sdělování výsledků i telefonní komunikace, s podřízeným také přímý osobní kontakt a neustálá spolupráce, s odbornými pracovišti sdělování informací přes telefon a odbornou dokumentaci buď

v tištěné podobě, anebo v rámci nemocnice pomocí jednotného informačního systému,

plynulost činností: praktický lékař plynule přechází od pacienta k pacientovi a postupně řeší jeho zdravotní potíže.

Celkový dojem získaný z přítomnosti na pracovišti je výborný, i když tato profese vyžaduje psychickou odolnost a trpělivost. Lékař musí být vůči svým pacientům empatický, chápavý, důvtipný při popisu příznaků ze strany pacienta. Vždy musí být objektivní a důsledně zhodnotit veškeré projevy současných potíží a předchozího zdravotního stavu pacienta. Musí probíhat vhodná a dostatečná komunikace mezi lékařem a zdravotní sestrou, která je pomocnou rukou při ošetření každého pacienta. Velký důraz na praxi a vzdělání lékaře. Lékař musí odhadnout zdravotní stav a určit v případě potřeby vhodné léky či léčbu. Velká zodpovědnost vůči zdraví až životu pacientů způsobuje zvýšený tlak na lékaře.

4.3.5 analýza kritických událostí

Analýza kritických událostí byla provedena v rámci metody pozorování, kdy pozorovatel přímo sledoval praktické lékaře pro dospělé při jejich práci, a mohl tak snadněji s odstupem a nadhledem vystopovat slabá místa.

Slabá místa vznikají ve chvíli, kdy je více pacientů s akutním problémem či není možné aktuálně vyřešit stav pacienta podle potřeby. Tyto případy se řeší pomocí konzultace s odbornými pracovišti a delegování správného vyřešení na jiné odborné pracoviště. Kritická chvíle nastává v případě špatného zdravotního stavu samotného lékaře, jelikož i při menších obtížích jako je např. nachlazení, nemůže vykonávat svou práci, aby neohrozil oslabené pacienty, a tím nezhoršil jejich zdravotní stav. Jelikož je v ordinaci praktického lékaře pouze jeden lékař, jeho špatný zdravotní stav narušuje celkový chod ordinace, která bez jeho přítomnosti nemůže fungovat a musí složitou cestou shánět náhradu na potřebnou dobu nebo v častějších případech se pacienti na tuto dobu odkáží na péči jiného lékaře. Jako další slabé

místo se jeví nedbalost pacientů, kteří nedodrží svou stanovenou léčbu, pro lékaře je pak velmi náročné zlepšovat zdravotní stav těchto osob. Mezi další slabé stránky patří spolupráce mezi laboratoří a lékařem, konkrétně doba, kterou lékař čeká na výsledky pacienta. Spolupráce s pojišťovnami přiděluje lékařům mnoho administrativy a prodlevu mezi vykonaným pracovním výkonem a platbou za něj a omezením rozpočtu pro výkon profese. Jedna ze situací, která nejvíce ovlivňuje negativně chod ordinace, je stáhnutí lékaře k operačnímu výkonu či na pohotovostní oddělení, v těchto případech nezbývá pacientům v čekárně nic jiného, než vyčkat.

4.4 Všeobecná zdravotní sestra v ordinaci praktického lékaře pro dospělé

4.4.1 Studium písemných materiálů

K analýze pracovní pozice všeobecné zdravotní sestry byly nejdříve použity dostupné materiály vypracované zdravotnickým zařízením, kterými jsou popis pracovního místa a pracovní smlouva. Tyto materiály přesně vymezují:

náplň práce: vyhodnocovat potřeby a úroveň soběstačnosti pacienta, projeví jejich onemocnění, rizikových faktorů, a to i za použití měřících technik používaných v ošetrovatelské praxi, sledování a hodnocení fyziologického stavu pacientů, pozorovat, hodnotit a zaznamenávat stav pacienta, zajišťovat a provádět vyšetření biologického materiálu získaného neinvazivní cestou a kapilární krve semikvantitativními metodami, hodnotit a ošetřit celistvost kůže, chronické rány a stomie, centrální a periferní žilní vstupy, provádět výplachy žaludku, provádět zavádění a výměnu kanyly, provádět katetrizaci močového měchýře u žen starších 10 let, zavádět a udržovat kyslíkovou terapii, podávat léčivé přípravky, přejímání, kontrola, ukládání zdravotnických potřeb, provádět psychickou podporu umírajícím a jejich blízkým a po smrti zajistit péči o tělo zemřelého a činnosti spojené s úmrtím pacienta, zajišťovat činnosti spojené s přijetím, přemístováním a propuštěním zaměstnanců, orientačně hodnotit sociální situaci pacienta, identifikovat potřeby pacienta spolupracovat se sociálními a dalšími zařízeními, vypracovávat administrativní výkazy spojené s úkony pacientů a vedení záznamů o jejich zdravotním stavu,

místo výkonu práce: ordinace praktického lékaře,

- pracovní dobu: od 7 do 16, dále dle potřeby,
- odpovědnost: za správnost veškerých poskytnutých informací pacientům, úkony a léky podávané pacientům, za plynulý chod ordinace, za svěřený majetek k výkonu pracovní činnosti, za správnost a přesnost vedených záznamů o pacientech a zachování mlčenlivosti o osobních údajích
- ukončení pracovního poměru: ze strany zaměstnance výpovědí s dvouměsíční výpovědní lhůtou nedohodnou-li se zúčastněné strany jinak, ze strany zaměstnavatele výpovědí s dvouměsíční výpovědní lhůtou nedohodnou-li se zúčastněné strany jinak, v případě hrubého porušení pracovního řádu okamžitá výpověď.

Popis vymezující povinnosti a odpovědnost všeobecné zdravotní sestry vypracovaný od zaměstnavatele je velmi podrobně sepsán a výčet veškerých úkolů je přesně definován. Podle tohoto popisu je zcela zřejmá náplň práce, odpovědnost i pracovní doba. Vzhledem k citlivosti informací, ke kterým má všeobecná zdravotní sestra přístup, je velmi důležité zachování mlčenlivosti vůči třetím stranám a přísný zákaz poskytování jakýkoliv informací o zdravotním stavu pacienta, kterékoliv osobě, jenž nedisponuje souhlasem pacienta. V pracovní smlouvě je také uvedeno, že má všeobecná zdravotní sestra celkem 12 platů v roce a je zařazena do platové třídy 10 až 12 podle zkušeností.

4.4.2 pracovní deník

Informace v pracovním deníku byly poskytnuty čtyřmi vykonavatelkami pracovní pozice. U všech všeobecných zdravotních sester neprobíhaly činnosti ve stejné době, pracovní deník je tedy zaznamenán tak, aby co nejvíce odpovídal pracovní náročnosti všech zkoumaných vykonavatelek.

Pracovní činnosti lze rozdělit na tři elementární skupiny:

- hlavní: přijímání pacientů, reporting pro vedení zdravotnického zařízení, odběr biologického materiálu, příprava ordinace k ordinování, měření krevního tlaku,
- vedlejší: objednávání pacientů, zakládání dokumentace do karet pacientů, vyplnění dokumentace pro odborné vyšetření, testování biologického materiálu, měření teploty, natáčení EKG,
- příležitostné: dezinfekce ordinace, sterilizace nástrojů, přeposílání dokumentace, očkování, převaz.

Hlavní činností všeobecné zdravotní sestry je zajištění chodu ordinace, a to konkrétně pracovními úkoly, kterými jsou příprava ordinace k ordinování, přijímání pacientů, odběr biologického materiálu, měření krevního tlaku.

Mezi vedlejší činnosti patří neméně důležité úkony, jako objednávání pacientů, zakládání dokumentace do karet pacientů, testování biologického materiálu, měření teploty, natáčení EKG, vyplňování dokumentace k dalšímu odbornému vyšetření.

Příležitostné činnosti jsou ty, které se nevykonávají každý den ani pravidelně několikrát týdně, ale spíše podle potřeby, a to dezinfekce ordinace a nástrojů, přeposílání dokumentace, převazy, očkování, u nichž záleží na tom, o které očkování se jedná, některé může aplikovat zdravotní sestra, u jiných je lékař nezastupitelný.

Z pracovního deníku vyplývá, že pracovní doba lékaře je poměrně stabilní, když se pohybuje od 7 hodin do 17 h, obvodní lékař nemá pracovní dobu přes víkend.

4.4.3 metoda volného rozhovoru

Metoda volného rozhovoru byla aplikována k posouzení pracovního místa z pohledu vykonavatele, tedy všeobecné zdravotní sestry a jejího nadřízeného pracovníka, kterým je praktický lékař pro dospělé.

Rozhovor byl proveden individuálně se čtyřmi všeobecnými zdravotními sestrami a individuálně se čtyřmi praktickými lékaři pro dospělé, záznam je seskupením informací od všech dotazovaných.

Vykonavatel pracovní pozice

Vzdělání: výší odborná škola obor zdravotní sestra či bakalářský titul zdravotního oboru,

podrobný výčet pracovních činností: činnosti spojené s kartotékou pacientů, první kontakt s pacientem, administrativní úkoly, měření teploty, tlaku, odběry krve, základní testy krve a moči, popisování zkmavek a vyplňování dokumentace do odborných pracovišť, komunikace s odbornými pracovišti, vybírání poplatků od pacientů, reporting, odpovědnost za léky, píchání injekcí, vykonávání některých vyšetření, udržování čistoty v ordinaci, dezinfekce nástrojů, zajištění potřebných kancelářských a odborných pomůcek, převazy,

pozitiva pozice: rozmanitost pracovní činnosti, práce s lidmi, seberealizace, sebeuspokojení, dobré pracovní podmínky, radost z vykonané práce,

negativa pozice: únava, stres, hektičnost, administrativa, komunikace s pacienty,

potřebné vlastnosti a dovednosti: pečlivost, empatie, odbornost, trpělivost, důslednost, pochopení, komunikativnost, schopnost rychle reagovat,

potřebné vybavení k práci: počítač, telefon, dokumentace a zařízení k odborné práci,

znalost cizích jazyků: základní odborná latina.

Nadřízený

Podrobný výčet pracovních činností: zajištění plynulého chodu ordinace spojeného s administrativou, komunikací s pacienty i odbornými pracovníky, zajištění potřebného vybavení k výkonu práce, provádění drobných ošetření a menších úkonů pacientům,

pozitiva pozice: dobrý pocit z odvedené práce, dobrá pracovní doba a hezké pracovní prostředí,

negativa pozice: velké množství drobných pracovních úkonů vyžadovaných v krátkém časovém horizontu, administrativa, psychická náročnost při práci s lidmi,

potřebné vlastnosti a dovednosti: pečlivost, trpělivost, milá, čistotná, přívětivá, empatická, vzdělaná,

potřebné vybavení k práci: počítač, telefon, odborné vybavení ordinace,

znalost cizích jazyků: latina na základní odborné úrovni.

V popisu podrobných pracovních činností zdravotní sestra popisuje svou práci velmi podrobně i s menšími pracovními úkony. Lékař je v popisu spíše praktický v ohledu dobrého fungování ordinace.

Jmenováním pozitivních faktorů vykonavatel hodnotí svou práci spíše subjektivně, jako hlavní plus vidí sebeuspokojení. Lékař hodnotí praktickou stránku zaměstnání. Shodují se v dobrém pocitu z odvedené práce.

Negativa pozice se prolínají a odpovědi dotazovaných se v podstatě shodují.

Potřebné vybavení se u všeobecné zdravotní sestry liší pouze v potřebě dokumentace, jinak jsou zaznamenány stejné odpovědi u dotazovaných.

4.4.4 metoda pozorování

Metoda pozorování byla aplikována přímo na pracovišti v ordinaci praktického lékaře. Jako ve všech použitých metodách byly pozorovány čtyři všeobecné zdravotní sestry v ordinacích praktického lékaře pro dospělé.

Vzhledem k popisu pracovních činností zpracovaném v rámci samostatné kapitoly zabývající se informacemi získanými z pracovního deníku byl v případě metody pozorování kladen důraz na zjištění doplňujících informací o této pozici, a to konkrétně na:

množství pracovních úkolů:	počet pracovních úkolů je různorodý podle délky jejich trvání a spojený vždy s tím, co vyžaduje zdravotní stav pacienta, pohybuje se v rozmezí 40 – 120 denně,
potřebnou dobu k vypracování:	nejkratší úkol trvá 5 minut, nejdelší 40 minut, průměrný potřebný čas délky trvání jedné činnosti je 10 min,
frekvenci pracovních úkolů:	velmi těžko určitelné, protože se vše odvíjí od daného pracovního dne a stavu pacientů, pohybuje se v rozmezí 3 - 15 pracovních úkolů za hodinu,
celkovou atmosféru v kanceláři:	převážnou většinu času příjemná, prostředí přátelské, skvělá organizace pracovních činností a času, plynulý přechod z jednotlivých úkolů,
způsob komunikace:	komunikace s pacienty osobním kontaktem, v některých případech např. sdělování výsledků i telefonní komunikace, s nadřízeným také přímý osobní kontakt a neustálá spolupráce, s odbornými

pracovišti sdělování informací přes telefon a odbornou dokumentaci buď v tištěné podobě, anebo v rámci nemocnice pomocí jednotného informačního systému,

plynulost činností: všeobecná zdravotní sestra zajišťuje a určuje plynulý chod ordinace, určuje akutnost jednotlivých případů zdravotního stavu pacientů a tím určuje rychlost odbavení, veškeré činnosti jsou přesně naplánované a mají svůj řád.

Celkový dojem získaný z přítomnosti na pracovišti je výborný, i když tato profese vyžaduje psychickou odolnost a trpělivost. Je kladen velký důraz na plynulý chod ordinace, precizní a vždy dobře odvedené úkoly, empatii vůči pacientům, umění rychle reagovat na vzniklé situace a s chladnou hlavou. Vzhledem k různorodosti zdravotních potíží pacientů, jejich věku a pohlaví je vyžadována odbornost s praxí v oboru.

4.4.5 analýza kritických událostí

Analýza kritických událostí byla provedena v rámci metody pozorování, kdy pozorovatel přímo sledoval všeobecné zdravotní sestry při jejich práci a mohl tak snadněji s odstupem a nadhledem zjistit slabá místa.

Slabá místa vznikají ve chvíli, kdy je více pacientů s akutním problémem či není možné aktuálně vyřešit stav pacienta podle potřeby. Tyto případy se řeší pomocí konzultace s odbornými pracovišti a delegování správného vyřešení na jiné odborné pracoviště. Kritická chvíle nastává v případě špatného zdravotního stavu zdravotní sestry, kdy i při menších obtížích jako je např. nachlazení, nemůže vykonávat svou práci, aby neohrozila oslabené pacienty a tím nezhoršila jejich zdravotní stav. Jelikož je v ordinaci praktického lékaře pouze jedna sestra, její špatný zdravotní stav narušuje celkový chod ordinace a musí se složitou

cestou shánět náhrada na potřebnou dobu. Jako další slabé místo se jeví nedbalost pacientů, kteří zdržují chod např. nepřipraveným poplatkem či zdravotní kartičkou.

4.5 Profesiogram advokát

Pracovní pozice:	advokát.
Vzdělání:	ukončené magisterské vzdělání na právnické fakultě.
Praxe:	tři roky koncipientické praxe zakončené advokátní zkouškou.
Přímý nadřízený:	není.
Pracoviště, místo výkonu práce:	advokátní kancelář, soudní síň.
Forma zaměstnání:	OSVČ.
Pracovní doba:	není přesně stanovena, pohybuje se od 8 do 19 h, včetně víkendů.
Náplň práce:	poskytování právního poradenství, analýza právních problémů, zpracování právních rozborů, vedení jednání s klientem či jménem klienta a jeho obhajování, sestavování právních dokumentů či právních podkladů.
Zodpovědnost:	za správnost a fundovanost veškerých poskytovaných služeb a s nimi spojenými úkony, může být trestně právně odpovědný, správně právně, finančně právně.
Potřebné vybavení:	počítač, mobilní telefon, kancelářský nábytek, kancelářské potřeby, tiskárna, odborná literatura, automobil.
Vlastnosti:	cílevědomost, erudovanost, analytické myšlení, pečlivost, samostatnost, ochota se stále vzdělávat, zdravé sebevědomí.

Dovednosti:	řečnické, komunikační, profesionální vystupování, upravený vzhled.
Znalost cizích jazyků:	jeden cizí jazyk na vysoké odborné úrovni.
Motivace:	flexibilní pracovní doba, finanční ohodnocení, sociální status, obsáhlé všeobecné znalosti.
Negativa:	odpovědnost, časová vytiženost.

Pracovní pozice advokát s sebou nese velké nároky na osobnost vykonavatele, na jeho vrozené vlastnosti a naučené dovednosti, a to předně z důvodu velké zodpovědnosti a výhod, které profese přináší, jako je například vysoký sociální status. Advokát není zaměstnancem, což spatřuji jako výhodu z důvodu, že je sám sobě odpovědný za organizování svého času a není povinen plnit zadávané úkoly nadřizovaným, na druhou stranu se zde znovu objevuje větší zodpovědnost. Finanční ohodnocení není přesně zníněno, ale je advokátem považováno za motiv jeho výkonů, lze tedy předpokládat, že je výše platu vyšší než průměrná mzda, a dovolím si říci, že výrazně. Vzhledem k neurčité pracovní době a velké časové náročnosti, přesahuje množství odpracovaných hodin standardních 40 hodin/týdně, čímž tato profese zasahuje i do osobního života, na který tak nezbyvá velké množství času. Pracovní náplň má stresující charakter, což je způsobeno mimo jiné již zmíněnou zodpovědností, jenž je u advokáta v širokém rozsahu jak za svou osobou tak za klienty, dále vysoká míra stresu a nepravidelný režim spolu s velkým pracovním nasazením, což v souhrnu může mít postupem času negativní dopad na zdravotní stav či celkový osobní život.

4.6 Profesiogram advokátní asistentky

Pracovní pozice:	advokátní asistentka.
Vzdělání:	minimálně středoškolské vzdělání ukončené maturitou administrativního či ekonomického charakteru.
Praxe:	v oboru vítána.
Přímý nadřízený:	advokát.
Pracoviště, místo výkonu práce:	advokátní kancelář, dle potřeby i mimo kancelářské prostory.
Forma zaměstnání:	pracovní smlouva.
Pracovní doba:	od 9 do 17 h, dále dle potřeby.
Počet platů:	12
Náplň práce:	administrativní činnost, zajištění plynulého chodu kanceláře, zajištění podkladů na jednání, zajištění plynulého průběhu jednání.
Zodpovědnost:	za správnost a odbornost veškerých poskytovaných služeb a s nimi spojenými úkony, za svěřený majetek k výkonu pracovní činnosti, za vyjadřování se o zaměstnavateli a konání činnosti vždy s dobrým úmyslem a v rámci dobrého jména, za zajištění mlčenlivosti o veškerých dostupných interních informacích, ke kterým má zaměstnanec přístup v zaměstnání vůči veškerým třetím stranám.
Potřebné vybavení:	počítač, mobilní telefon, pracovní stůl spolu s kancelářskými potřebami, tiskárna, kávovar, služební auto.

Vlastnosti:	pečlivost, odolnost vůči stresu.
Dovednosti:	komunikační, příjemné vystupování, podávat dobrý výkon ve stresových situacích, skvělá znalost pravopisu, psaní všemi deseti, řidičský průkaz skupiny B.
Znalost cizích jazyků:	anglický jazyk minimálně B1.
Motivace:	rozmanitost pracovních činností, stále rozvíjení se a získávání velkého množství odborných informací a zkušeností, práce s lidmi, platové ohodnocení, pracovní prostředí
Negativa:	nutnost pracovat rychle a bez chyb, nestálá pracovní doba – nutná časová flexibilita, stres.

Pro výkon pozice advokátní asistentky postačuje středoškolské vzdělání. Nároky na vědomosti jsou však vysoké, neboť její pracovní náplň je rozmanitá. Pracovní doba stanovená na 40 hodin/týdně není ale zcela dodržována, při výkonu práce se lze setkat s pravidelností v pracovních činnostech a v přestávkách jen zřídka. Práce je vykonávána v kanceláři, podle potřeby i mimo ni. Počet výplat je dvanáct ročně, výše však není uvedena.

4.7 Profesiogram praktický lékař pro dospělé

Pracovní pozice:	praktický lékař pro dospělé.
Vzdělání:	ukončené magisterské vzdělání na lékařské fakultě.
Praxe:	v rámci vzdělávacího programu ukončeného atestací v oboru všeobecného praktické lékařství.
Přímý nadřízený:	ředitel nemocnice, při soukromé praxi není.
Pracoviště, místo výkonu práce:	ordinace praktického lékaře, prostory nemocnice.
Forma zaměstnání:	pracovní smlouva.
Platová třída: (37.690 Kč)	po 1. atestaci 12 (18.790 Kč), následující roky až 16
Příplatky:	žádné
Počet platů:	12
Pracovní doba:	od 8 do 17 h, dále dle potřeby.
Náplň práce:	provádění vyšetření a preventivních prohlídek, povinných i volitelných očkování, předepisování léků či doporučení týkající se životního stylu, sledování sociálního stavu pacientu, případně zajištění spolupráce s odbornými sociálními či obdobnými zařízeními, prevence a vyhodnocení zdravotního stavu populace, monitorování a kontrola chronicky nemocných, realizace léčby a rehabilitace, delegace pacienta k odbornému lékaři, vedení dokumentace o stavu pacienta, informování pacienta o jeho zdravotním stavu.

Zodpovědnost:	za správnost veškerých poskytnutých informací pacientům, úkony a léky podávané pacientům, za svěřený majetek k výkonu pracovní činnosti, za správnost, odbornost a přesnost vedených záznamů o pacientech.
Potřebné vybavení:	počítač, telefon, pracovní stůl spolu s kancelářskými potřebami, tiskárna, lékařské zařízení potřebné k vyšetření.
Vlastnosti:	pečlivost, empatie, erudovanost, dobrá paměť, zájem o celoživotní vzdělávání, trpělivost
Dovednosti:	komunikační, naslouchání lidem, dobrý úsudek, dobrý pracovní výkon pod tlakem.
Znalost cizích jazyků:	anglický jazyk odborný, latinský jazyk odborný.
Motivace:	stále odborné rozvíjení se a získávání nových informací, seberealizace, odpovědnost, v ordinaci dobrá pracovní doba, vztah s pacienty, odborná práce, společenský kredit, sebeuspokojení.
Negativa:	stres, odpovědnost za pacienty, složité vybrat si dovolenou vzhledem k nesnadné možnosti zastoupení, velké množství administrativy, komunikace s pojišťovnami, psychicky náročná práce s lidmi, práce s nemocnými lidmi.

Praktický lékař pro dospělé má z mého pohledu největší výhodu oproti lékařům, kteří nepracují v ordinacích, tu, že má stanovenou pracovní dobu a není zatížen službami s nočními směnami a prací přes víkend. Pracovní doba je díky ordinačním hodinám pravidelná, vyjma případů odvolání lékaře na odborný výkon, což není častým jevem a nelze

je tak považovat za negativum, naopak mám za to, že se může jednat i o příjemné zpestření. Plat je stanoven tabulkově, protože mnou vybraní lékaři jsou zaměstnanci státního zdravotnického zařízení. Počáteční plat, který se u nastupujícího lékaře v ordinaci pohybuje okolo 18.790,- Kč/měsíčně, mi přijde vzhledem k náročnému studiu a hlavně k míře zodpovědnosti, poměrně nízký plat. V průběhu let se však plat markantně zvyšuje úměrně získaným zkušenostem.

4.8 Profesiogram zdravotní sestry

Pracovní pozice:	všeobecná zdravotní sestra.
Vzdělání:	výší odborná škola obor zdravotní sestra či bakalářský titul zdravotního oboru
Praxe:	dvouletá praxe zakončená akreditací
Přímý nadřízený:	praktický lékař.
Pracoviště, místo výkonu práce:	ordinace praktického lékaře, prostory nemocnice.
Forma zaměstnání:	pracovní smlouva.
Platová třída:	10 (15.960 Kč) až 12 (28.250 Kč)
Příplatky:	žádné
Počet platů:	12
Pracovní doba:	od 7 do 17 hodin.
Náplň práce:	vyhodnocovat potřeby, onemocnění a úroveň soběstačnosti pacienta, zajišťovat a provádět vyšetření biologického materiálu, měření fyziologických hodnot, hodnotit a ošetřit celistvost kůže, podávat léčivé přípravky, přejímání, kontrola, ukládání zdravotnických potřeb, orientačně hodnotit sociální situaci pacienta, vypracovávat administrativní výkazy spojené s úkony k pacientům a vedení záznamů o jejich zdravotním stavu, reporting.
Zodpovědnost:	za správnost veškerých poskytnutých informací pacientům, úkony a léky podávané pacientům, za plynulý chod ordinace, za svěřený majetek k výkonu

	pracovní činnosti, za správnost a přesnost vedených záznamů o pacientech.
Potřebné vybavení:	počítač, telefon, dokumentace k odborné práci, odborné vybavení ordinace, kancelářské potřeby
Vlastnosti:	pečlivost, trpělivost, vstřícnost, čistotnost, přívětivost, empatie, trpělivost, důslednost, pochopení.
Dovednosti:	komunikační, rychlá reakce na vzniklou situaci, odbornost, umět pracovat s nemocnými.
Znalost cizích jazyků:	základní znalost odborného latinského jazyka
Motivace:	dobry pocit z odvedené práce, pracovní doba, pracovní prostředí, rozmanitost pracovní činnosti, práce s lidmi, seberealizace, sebeuspokojení, pracovní podmínky.
Negativa:	únava, stres, hektičnost, administrativa, velké množství drobných pracovních úkonů, psychická náročnost při práci s lidmi.

Všeobecná zdravotní sestra v ordinaci praktického lékaře pro dospělé má výhodu v pracovní době v rámci stanovených ordinačních hodin, nemusí tak sloužit služby. Za další klad lze považovat její pracovní náplň, kdy nepečuje o pacienty na lůžku, což může být mimo jiné fyzicky náročné. Vzdělání je požadováno minimálně vyšší odborné či bakalářské, samozřejmě ve zdravotním oboru. Pracovní pozice je náročná na pečlivost, odbornost a pozitivní působení zdravotní sestry na pacienty, v neposlední řadě musí být trpělivá stejně tak, jako každý, kdo pracuje každodenně s jinými lidmi. Výše platu je stanovena tabulkově, pohybuje se v rozmezí desáté až dvanácté platové třídy, což představuje výši 15.960 Kč/měsíc až 28.250 Kč. Nástupní plat je z mého pohledu poměrně nízký, porovnáme-li ho však s tabulkovým nástupním platem lékaře, tak takový plat není až tak nízký, navíc s přibývajícím zkušenostmi též úměrně roste.

5. Diskuze

Tato část diplomové práce se zabývá porovnáním jednotlivých pozic z pohledů určitých aspektů, a to v porovnání odproti ostatním vybraným pozicím.

Stupeň požadovaného vzdělání advokáta a všeobecného lékaře je srovnatelný. Nestačí jim pouze absolvování specializované fakulty na vysoké škole, nýbrž musí splnit i další dodatečné zkoušky pro dosažení odbornosti. Stejně tak zdravotní sestře nepostačuje pouze řádně ukončená střední škola, ale nadto je nezbytné, aby měla minimálně vystudovaného diplomovaného specialist zdravotního zaměření nebo získat bakalářský titul z oboru zdravotní sestra. Pozice advokátní asistentky vyžaduje maturitu v administrativním či ekonomickém oboru. Největší důraz na znalost cizích jazyků je kladen na advokáta, dále na lékaře, u kterého je nezbytné, aby disponoval znalostí odborných výrazů v latině. U advokátní asistentky se požaduje minimálně základní znalost jednoho cizího jazyka. Zdravotní sestře v ordinaci praktického lékaře pro dospělé, který není zaměřený nebo nemá zahraniční klientelu, což mnou vybraní lékaři nemají, postačí odborná znalost latiny v potřebném rozsahu. Díky obdobným nárokům na vzdělání advokáta a praktického lékaře je možno se setkat i s podobnými potřebnými vlastnostmi a dovednostmi, když by oba mali být cílevědomí, pečliví a s dobrými komunikačními schopnostmi. Zdravotní sestra s advokátní asistentkou jsou obě první osobou v kontaktu, dá se v obou případech říct, s klientem. Jsou zatíženy i značnými administrativními povinnostmi, díky čemuž musí mít také společné vlastnosti a dovednosti, jako například být milá, pečlivá, upravená, s citem pro pořádek.

Pracovní prostředí je u všech čtyř případů příznivé. Práce je vykonávána v kanceláři či ordinaci, což zajišťuje čistotu, teplo, sucho a světlo, to vše s příjemným interiérem. Nevýhodou zdravotníků je pobyt mezi nemocnými, a tím zvýšené riziko ohrožení vlastního zdraví. Advokát spolu s jeho asistentkou jsou také v každodenním přímém kontaktu s lidmi, ale je zjevné, že tím své zdraví vystavují tomuto riziku mnohem méně.

Časově nejnáročnější je profese advokáta, což je způsobeno do velké míry tím, že je jako jediný z vybraných pracovních pozic OSVČ a ostatní jsou zaměstnanci. Všeobecný lékař pro dospělé má výhodu v přesně stanovených ordinačních hodinách, a tím daný pravidelný režim, opomene-li se občasné odvolání na specializovaný zákrok mimo ordinaci. Stejnou výhodu má zdravotní sestra a advokátní asistentka, vyjma vyjímečných situací. Jak již bylo několikrát zmíněno, advokátova pracovní doba nezřídka zasahuje i do víkendů.

Oproti advokátní asistenci má advokát několikanásobnou zodpovědnost, ale z mého pohledu se vyrovná všeobecnému praktickému lékaři (i ostatním lékařům). U zdravotní sestry je riziko velké, ale i přesto není srovnatelné s advokátem. Pravděpodobně nejvyšší příjem coby odměnu za odvedenou práci je možno nalézt u advokáta, nejsou však dány přesné částky, a to ani u advokátní asistentky. Nelze tedy porovnávat mezi obory, lze jen posoudit, že praktický lékař pro dospělé má vyšší příjmové ohodnocení než zdravotní sestra, což je přímo úměrné dosaženému vzdělání a již zmíněné odpovědnosti.

6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení čtyř pracovních pozic, konkrétně praktický lékař pro dospělé, všeobecná zdravotní sestra, advokát a advokátní asistentka, a to z pohledu chování těchto osob v pracovním procesu a požadavky na jejich pracovní výkon. Tento cíl byl splněn a v práci je popsáno jaké činnosti musí pracovníci vykonávat, jaké k tomu musí mít předpoklady, co je pozitivní i negativní na vybraných pozicích, jaké pracovníci potřebují vybavení, kolik času tráví v zaměstnání, jaké musí mít vzdělání i dovednosti, a další informace, které charakterizují vybrané pracovní pozice. Tyto poznatky jsou shrnutý u každé pracovní pozice do samostatného profesigramu, který byl hlavním cílem diplomové práce, protože díky němu je zmapování a popis pracovních pozic ucelený. Profesigramy se od sebe liší podle aspektů jednotlivých pracovních pozic, rozdíly jsou drobné.

Jedním z dílčích cílů také bylo porovnání kvalifikace a kompetencí mezi vybranými pracovními pozicemi, což je splněno v předchozí kapitole nazvané diskuze a je zde vyhodnoceno, jaké výhody či úskalí jednotlivé pozice obnášejí.

Výsledné profesigramy by měly pomoci v orientaci při představě o pracovních pozicích praktický lékař pro dospělé, všeobecná zdravotní sestra, advokát a advokátní asistentka, a přispět tak k lepší orientaci při výběru zaměstnanců daných pozic, jak podnikům hledající nové zaměstnance, tak uchazečům.

7. Seznam použitých zdrojů

[1] ARMSTRONG, Michael 1999. Personální management. Grada Publishing. Praha. 968 s. ISBN: 80-7169-614-5

[2] BLÁHA, Jiří, Mateiciuc, Aleš, Kaňáková, Zdeňka 2005. Personalistika pro malé a střední firmy. CP Books. Brno. 284 s. ISBN: 80-251-0374-9

[3] DEIBLOVÁ, Marie 2005. Motivace jako nástroj řízení. Linde. Praha. 127 s. ISBN: 80-902105-8-9

[3] KELLER, Jan 2012. Úvod do sociologie. Slon. Praha. 204 s. ISBN: 978-80-7419-102-2

[4] KOHOUTEK, Rudolf 2003. Základy psychologie osobnosti. Cerm. Brno. 264 s. ISBN: 978-80-7204-156-5

[5] KOLMAN, Luděk a kol. 2010. Výběr zaměstnanců, metody a postupy. Linde. Praha. 240 s. ISBN: 978-80-7201-81

[6] KOUBEK, Josef 2004. Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky. 3. vydání. ManegemtPress. Praha. 123 s. ISBN: 978-80-7261-3

- [7] KOUBEK, Josef 2003. Personální práce v malých podnicích. Grada Publishing. Praha. 248 s. ISBN: 80-247-0602-4
- [8] LOJDA, Jan 2011. Manažerské dovednosti. Grada Publishing. Praha. 184 s. ISBN: 978-80-247-3902-1
- [9] MATĚJKA, Marek., VIDLAŘ, Pavel 2007. Vše o přijímacím pohovoru - Jak poznat druhou stranu. Grada Publishing. Praha. 216 s. ISBN 978-80-247-1972-6
- [10] MATOUŠEK, Oldřich, RŮŽIČKA, Jiří 1984. Profesiografická schémata. Institut pro výchovu ved. pracovníků min. prů. ČSR. Praha. 102 s.
- [11] ŠIKÝŘ, Martin 2012. Personalistika pro manažery a personalisty. Grada Publishing. Praha. 208 s. ISBN: 978-80-247-4151-2
- [12] VAJNER, Luděk 2007. Výběr pracovníků do týmu. Grada Publishing. Praha. 112 s. ISBN: 978-80-247-1739-5
- [13] VRONSKÝ, Jiří 2012. Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizace. Wolters Kluwer ČR. Praha. 200 s. ISBN: 978-80-7357-747-6
- [14] ULRICH, Dave 2009. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Grada Publishing. Praha. 272 s. ISBN: 978-80-247-3058-5

[15] MUŽÍK, Jaroslav 2008, Edukace řídicích dovedností – People management. Aspi, Wolters-Kluwer. Praha. 148 s. ISBN: 978-80-7357-341-6

8. Seznam použitých schémat

Schéma č. 1/Schéma řízení lidského kapitálu

Schéma č. 2 / Základní struktura profesiogramu

Schéma č. 3/ Osobnost člověka

Schéma č. 4/ Postup obsazování volných pracovních míst

9. Přílohy

Příloha č. 1/ Pracovní deník advokát

1.	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
Čas							
8	příprava dokumentace na jednání	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty		analýza právního případu	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty		
9	jednání	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty	zastupování klienta u soudu	analýza právního případu	analýza právního případu	-	-
10	stanovení dalších kroků v případě	studium potřebné dokumentace	zastupování klienta u soudu	sestavení právních dokumentů	sestavení právních dokumentů	-	-
11	zpracování dokumentů	zpracování dokumentů	zastupování klienta u soudu	sestavení právních dokumentů	stanovení dalších kroků případu	-	-
12	obchodní oběd	sestavení právních dokumentů	jednání s klientem	jednání s klientem	sestavení právních dokumentů	sestavení právních dokumentů	-
13	obchodní oběd	sestavení právních dokumentů	oběd	jednání s klientem	sestavení právních dokumentů	sestavení právních dokumentů	-
14	analýza právního případu, studium odborné dokumentace	sestavení právních dokumentů	analýza právního případu	oběd	oběd	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty	příprava dokumentace na jednání

15	jednání s klientem	oběd	analýza právního případu	stanovení dalších kroků v případě	jednání s klientem	-	příprava dokumentace na jednání
16	stanovení dalších kroků v případě	sestavení právních dokumentů	analýza právního případu	příprava na jednání	jednání s klientem	-	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty
17	sestavení právních dokumentů	komunikace s klientem	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty	jednání s klientem	komunikace s klientem	-	-
18	sestavení právních dokumentů	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty	jednání s klientem		konzultace případu	-	-
19	sestavení právních dokumentů	komunikace s klientem	jednání s klientem				
2.							
8	analýza právního případu	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty	zastupování klienta u soudu	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty	analýza právního případu		
9	analýza právního případu	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty	zastupování klienta u soudu		analýza právního případu	-	-
10	jednání s klientem	zastupování klienta	zastupování klienta	komunikace s klientem	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty	-	-
11	jednání s klientem	zastupování klienta	zastupování klienta		sestavení právních dokumentů	-	-

12		zastupování klienta	oběd	studium odborné dokumentace	studium odborné dokumentace	-	studium odborné dokumentace
13	oběd	oběd	jednání s klientem	oběd	studium odborné dokumentace	-	-
14	stanovení dalších kroků v případě	oběd	jednání s klientem	oběd	oběd	-	-
15	studium odborné dokumentace	stanovení dalších kroků případu	komunikace s městským soudem	analýza právního příjadu	sestavení právních dokumentů	-	-
16	analýza právního příjadu	jednání s klientem	komunikace s klientem	analýza právního příjadu	sestavení právních dokumentů	-	-
17	analýza právního příjadu	jednání s klientem	sestavení právních dokumentů	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty	sestavení právních dokumentů	sestavení právních dokumentů	-
18	analýza právního příjadu	sestavení právních dokumentů	sestavení právních dokumentů	komunikace s klientem	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty	sestavení právních dokumentů	studium odborné dokumentace
19	jednání s klientem		sestavení právních dokumentů	sestavení právních dokumentů	analýza právního příjadu	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty	

Zdroj: vlastní zpracování informací poskytnutých vykonavateli pracovní pozice.

Příloha č. 2/ Pracovní deník advokátní asistentka

1.	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
Čas							
9	příprava zasedací místnosti na jednání, uvedení klientů s přípravou nápojů, přítomnost na jednání	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty	nahlížení do spisu	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty	nákup občerstvení na jednání	-	-
10	konzultace dalších kroků s nadřízeným k případu	zajištění nahlížení do spisu	nahlížení do spisu	osobní doručení dokumentů klientovi	příprava jednacích místností, přítomnosti na jednání	-	-
11	úklid po jednání, odeslání pošty, příjem pošty	objednání restaurace na jednání, korektura textu	zpracování dokumentace z nahlížení	vyzvednutí dokumentů od klienta	konzultace dalších kroků k případu	-	-
12	zakoupení kancelářských potřeb, zajištění jednacích místností	skenování dokumentů	zajištění jednacích místností, domluva jednání, oběd	zajištění podpisu dokumentů	příprava dokumentace	-	-
13	korektura textu, oběd	skenování dokumentů	přítomnost na jednání	vyřízení telefonní komunikace s třetími subjekty	příprava dokumentace	-	-
14	zajištění podkladů na jednání, přítomnost na jednání	zajištění jednacích místností, domluva jednání, oběd	zajištění servisu služebního auta, nákup a vyzvednutí pc pro kancelářské účely	zjištění informací k případu	příprava dokumentace	-	-
15	přítomnosti na jednání	korektura textu	zajištění jednání, korektura textu	skenování, založení spisu	zajištění notářsky ověřených kopií	-	-
16	konzultace dalších kroků s nadřízeným k případu	odeslání pošty, vyzvednutí dokumentace	korektura textu	příprava jednacích místností	zajištění notářsky ověřených kopií	-	-

17	skenování dokumentů	reporting	odeslání pošty	zajištění reklamace služebního mobilu	příprava dokumentace	-	-
18	založení spisu		odeslání pošty, zajištění úředně ověřených kopií		korektura textu, zaslání pošty	-	-
2.							
9	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty	reporting	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty	příprava dokumentace	-	-
10	korektura textu	objednání restaurace na jednání, zajištění průběhu případu mimo kancelář	korektura textu	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty	zajištění notářsky ověřených kopií	-	-
11	zajištění podkladů na jednání, přítomnost na jednání	zajištění průběhu případu mimo kancelář	korektura textu	vyřízení telefonní komunikace s třetími subjekty	zajištění velkoformátového tisku	-	-
12	konzultace dalších kroků s nadřízeným k případu, oběd	zajištění průběhu případu mimo kancelář	oběd	vyřízení telefonní komunikace s třetími subjekty	zajištění informací z městského soudu	-	-
13	oběd	zajištění průběhu případu mimo kancelář	domluva jednání, zajištění restaurace pro jednání	zjištění informací k případu	založení spisu	-	-
14	skenování dokumentů	zajištění průběhu případu mimo kancelář	vypracování a doručení dokumentů na finanční úřad	oběd	skenování dokumentů	-	-
15	zajištění jednání s dokumentací, rezervací restaurace a klientů	zajištění průběhu případu mimo kancelář	komunikace s městským soudem, reporting	skenování, založení spisu	skenování dokumentů	-	-

16	zajištění jednání s dokumentací, rezervací restaurace a klientů	zajištění průběhu případu mimo kancelář	zajištění doprovodné dokumentace z KÚ	vyřízení reklamace mobilního telefonu	oběd	-	-
17	vyřízení e-mailové komunikace s třetími subjekty	zajištění průběhu případu mimo kancelář	kompletace dokumentů	zajištění doprovodné dokumentace	zajištění podkladů na jednání	-	-
18		zajištění průběhu případu mimo kancelář	kompletace dokumentů			-	-

Zdroj: vlastní zpracování informací poskytnutých vykonavateli pracovní pozice.

Příloha č. 3/ Pracovní deník praktický lékař pro dospělé

1.	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
Čas							
8	vyšetření pacientů (kůže, zraku, vstupní prohlídka), diagnostikování,	vyšetření pacientů, diagnostikování, vyplnění lékařské zprávy a dokumentace k hospitalizaci	vyšetření pacientů (dýchací cesty, břicha, paže), diagnostikování, předpis léků	vyšetření pacientů (reflexů, zraku), diagnostikování,	vyšetření pacientů, diagnostikování,	-	-
9	vyšetření pacientů (prohmatání břicha, stavu uzlin, hrdla), diagnostikování, vyplnění lékařské zprávy a dokumentace k hospitalizaci	vyšetření pacientů, diagnostikování, vypsání receptu na léky	vyšetření pacientů, diagnostikování,	vyšetření pacientů (pohybového aparátu, vyhodnocení výsledků testů), diagnostikování, předpis léků	odvolání k odbornému zákroků mimo ordinaci	-	-
10	vyšetření pacientů (posouzení výsledků krevních testů, končetin), diagnostikování, předepsání léků, doporučení léčby	vyšetření pacientů (dýchacího aparátu, diagnostikování, navržení léčky, vypsání receptu na léky	vyšetření pacientů, diagnostikování, vypsání receptu na léky, dokumentace na odborné vyšetření	vyšetření pacientů, diagnostikování, vyplnění lékařské zprávy a dokumentace k hospitalizaci	odvolání k odbornému zákroků mimo ordinaci	-	-
11	vyšetření pacientů (prohmatání břicha, vyšetření zraku, dýchacích cest), diagnostikování, doporučení léčby na specializovaném pracovišti,	vyšetření pacientů, diagnostikování, dokumentace na odborné vyšetření	vyšetření pacientů (základní vyšetření, posouzení schopnosti způsobilosti k zaměstnání), diagnostikování, vypsání receptu na léky	vyšetření pacientů, diagnostikování, zajištění dokumentace k odbornému vyšetření	odvolání k odbornému zákroků mimo ordinaci	-	-

12	vyšetření pacientů (reflexů, zraku, pohybového aparátu), diagnostikování, zařízení ošetření na odborném pracovišti, zajištění dokumentace	vyšetření pacientů, diagnostikování,	vyšetření pacientů (očkování, prohmatání břicha, zjištění reflexů), diagnostikování,	vyšetření pacientů (vstupní prohlídka), diagnostikování,	odvolání k odbornému zákroků mimo ordinaci	-	-
13	pauza na oběd	pauza na oběd	pauza na oběd	pauza na oběd	odvolání k odbornému zákroků mimo ordinaci	-	-
14	vyšetření pacientů (posouzení krevního obrazu a výsledů odborného vyšetření), diagnostikování, předpis léků, zajištění dokumentace	vyšetření pacientů (hybnosti kloubů), diagnostikování, zajištění odborného vyšetření + vyplnění dokumentace k vyšetření	vyšetření pacientů (vyhodnocení stavu po odborném vyšetření), diagnostikování,	vyšetření pacientů (dýchacího aparátu), diagnostikování, předpis léků	vyšetření pacientů, diagnostikování,	-	-
15	vyšetření pacientů (dýchacího a kloubního aparátu), diagnostikování, zajištění dokumentace na odborné vyšetření	vyšetření pacientů, diagnostikování,	vyšetření pacientů (kontrola po hospitalizaci, předpis léků), diagnostikování,	vyšetření pacientů, diagnostikování,	vyšetření pacientů, diagnostikování,	-	-
16	vyšetření pacientů, diagnostikování, dokumentace pro pojišťovny	vyšetření pacientů (očkování pacienta, vyšetření zraku), diagnostikování,	vyšetření pacientů, diagnostikování,	vyšetření pacientů, diagnostikování, předpis léků, navržení diety	vyšetření pacientů, diagnostikování, zajištění dokumentace pro pojišťovny	-	-
17		vyšetření pacientů (povrchu kůže, základní ošetření povrchového zranění),	vyšetření pacientů (hrdla, uzlin, posouzení krevního	vyšetření pacientů, diagnostikování, zajištění		-	-

		diagnostikování, zpráva o stavu pacienta	obrazu), diagnostikování,	dokumentace pro pojišťovny			
2.							
8	vyšetření pacientů (dýchací cesty, břicha, paže), diagnostikování,	vyšetření pacientů, diagnostikování, vyplnění lékařské zprávy a dokumentace k hospitalizaci	vyšetření pacientů (kůže, zraku, vstupní prohlídka), diagnostikování, předpis léků	odvolání k odbornému zákroků mimo ordinaci	vyšetření pacientů, diagnostikování,	-	-
9	vyšetření pacientů, diagnostikování, vypsání receptu na léky	vyšetření pacientů, diagnostikování, vypsání receptu na léky	vyšetření pacientů, diagnostikování,	vyšetření pacientů (pohybového aparátu, vyhodnocení výsledků testů), diagnostikování, předpis léků	vyšetření pacientů (hrdla, posouzení krevního obrazu), diagnostikování,	-	-
10	odvolání k odbornému zákroků mimo ordinaci	vyšetření pacientů (dýchacího aparátu, diagnostikování, navržení léčby, vypsání receptu na léky	vyšetření pacientů vyšetření pacientů (prohmatání břicha), diagnostikování, vyplnění lékařské zprávy a dokumentace k hospitalizaci	odvolání k odbornému zákroků mimo ordinaci	vyšetření pacientů (dýchacího a kloubního aparátu), diagnostikování, zajištění dokumentace na odborné vyšetření	-	-
11	odvolání k odbornému zákroků mimo ordinaci	vyšetření pacientů, diagnostikování, dokumentace na odborné vyšetření	vyšetření pacientů (základní vyšetření, posouzení schopnosti způsobilosti k zaměstnání), diagnostikování, vypsání receptu na léky	vyšetření pacientů, diagnostikování, zajištění dokumentace k odbornému vyšetření	odvolání k odbornému zákroků mimo ordinaci	-	-

12	vyšetření pacientů (reflexů, zraku, pohybového aparátu), diagnostikování, zařízení ošetření na odborném pracovišti, zajištění dokumentace	vyšetření pacientů, diagnostikování,	vyšetření pacientů (posouzení krevního obrazu a výsledků odborného vyšetření), diagnostikování, předpis léků, zajištění dokumentace	vyšetření pacientů (vstupní prohlídka), diagnostikování,	vyšetření pacientů (očkování, prohmatání břicha, zjištění reflexů), diagnostikování,	-	-
13	pauza na oběd	pauza na oběd	pauza na oběd	pauza na oběd	odvolání k odbornému zákrokům mimo ordinaci	-	-
14	vyšetření pacientů (vstupní prohlídka), diagnostikování,	vyšetření pacientů (dýchacího a kloubního aparátu), diagnostikování, zajištění dokumentace na odborné vyšetření	vyšetření pacientů (vyhodnocení stavu po odborném vyšetření), diagnostikování,	vyšetření pacientů (dýchacího aparátu), diagnostikování, předpis léků	vyšetření pacientů, diagnostikování,	-	-
15	vyšetření pacientů (kontrola po hospitalizaci, předpis léků), diagnostikování,	vyšetření pacientů, diagnostikování,	vyšetření pacientů (základní ošetření povrchového zranění), diagnostikování, zpráva o stavu pacienta	vyšetření pacientů, diagnostikování,	vyšetření pacientů, diagnostikování,	-	-
16	vyšetření pacientů, diagnostikování, dokumentace pro pojišťovny	vyšetření pacientů (očkování pacienta, vyšetření zraku), diagnostikování,	vyšetření pacientů, diagnostikování,	vyšetření pacientů, diagnostikování, předpis léků, navržení diety	vyšetření pacientů, diagnostikování, zajištění dokumentace pro pojišťovny	-	-
17		vyšetření pacientů (povrchu kůže, základní ošetření povrchového zranění), diagnostikování,	vyšetření pacientů (hrdla, uzlin, posouzení krevního obrazu), diagnostikování,	vyšetření pacientů, diagnostikování, zajištění dokumentace pro pojišťovny		-	-

	zpráva o stavu pacienta					
--	----------------------------	--	--	--	--	--

Zdroj: vlastní zpracování informací poskytnutých vykonavateli pracovní pozice.

Priloha č. 4/ Pracovní deník všeobecná zdravotní sestra

1.	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
Čas							
7	příprava ordinace k ordinování, odběr biologického materiálu		příprava ordinace k ordinování, odběr biologického materiálu		příprava ordinace k ordinování, odběr biologického materiálu	-	-
8	přijímání pacientů, dodání odběrů do laboratoře, točení EKG	příprava ordinace, zajištění převozu pacienta, zajištění hospitalizace pacienta, přijímání pacientů	přijímání pacientů, dodání odběrů do laboratoře, měření tlaku, vyplnění dokumentace	příprava ordinace, přijímání pacientů, zajištění převozu pacientů,	přijímání pacientů, dodání odběrů do laboratoře	-	-
9	přijímání pacientů, zajištění hospitalizace pacienta, objednání pacienta k vyšetření,	přijímání pacientů, natáčení EKG, zajištění odborného vyšetření	přijímání pacientů, odběr biologického materiálu + základní testy	přijímání pacientů, měření tlaku a teploty	vyřízení pacientů v rámci možností, zajištění odborného vyšetření, biologické odběry	-	-
10	přijímání pacientů, základní testování biologického materiálu, očkování pacienta,	přijímání pacientů, měření tlaku, odběr biologického materiálu, zajištění odborného vyšetření,	přijímání pacientů, přeposlání dokumentace, zajištění výsledků vyšetření, zakládání dokumentace do karet pacientů,	přijímání pacientů, sepsání dokumentace k hospitalizaci a následující odborným vyšetřením	vyřízení pacientů v rámci možností, zajištění odborného vyšetření, biologické odběry	-	-
11	přijímání pacientů, dodání odběrů do laboratoře, točení EKG, měření teploty a tlaku	přijímání pacientů, očkování, vyplnění dokumentace, vydání léků	přijímání pacientů, odběr biologického materiálu + základní testy	přijímání pacientů	vyřízení pacientů v rámci možností, zajištění odborného vyšetření, biologické odběry	-	-
12	přijímání pacientů, odběr biologického materiálu, dodání bio. mat. do laboratoře,	přijímání pacientů, měření teploty, převaz	přijímání pacientů, měření tlaku, zajištění vyšetření	přijímání pacientů, převaz, vydání léků	vyřízení pacientů v rámci možností, zajištění odborného	-	-

	zajištění okamžitého odborného vyšetření		na odborném pracovišti		vyšetření, biologické odběry		
13	oběd	oběd	oběd	oběd	pauza na oběd	-	-
14	přijímání pacientů, objednání potřebného zdravotnického materiálu, zajištění převozu pacienta, měření tlaku a tělesné teploty, vydání léků	přijímání pacientů, dezinfekce nástrojů, převzetí dodatky lékařského materiálu	přijímání pacientů, vydání léků, natáčení EKG, vyplnění dokumentace	přijímání pacientů, zajištění odborného vyšetření	přijímání pacientů, vyplnění dokumentace, odběry biologických materiálů, měření tlaku, pulsu, teploty	-	-
15	přijímání pacientů, objednání pacienta do ordinace, očkování, dezinfekce nástrojů, převaz	přijímání pacientů, úklid ordinace	přijímání pacientů, vydání léků, objednání lékařské dokumentace	přijímání pacientů, zajištění převozu pacienta, vydání léků	přijímání pacientů, zakládání dokumentace do karet pacientů, očkování, vyplnění dokumentace pro odborné oddělení	-	-
16	přijímání pacientů, reporting	přijímání pacientů, očkování, vyplnění dokumentace	přijímání pacientů	přijímání pacientů, převaz,	dezinfekce ordinace, sterilizace nástrojů, preposlání dokumentace, reporting	-	-
17		přijímání pacientů, dezinfekce ordinace, reporting	přijímání pacientů, dezinfekce ordinace, reporting	přijímání pacientů, dezinfekce ordinace, reporting		-	-
2.							
7	příprava ordinace k ordinování, odběr biologického materiálu		příprava ordinace k ordinování, odběr biologického materiálu		příprava ordinace k ordinování, odběr biologického materiálu	-	-

8	přijímání pacientů, zajištění odborného vyšetření	přijímání pacientů, zajištění hospitalizace pacienta, objednání pacienta k vyšetření,	přijímání pacientů, objednání potřebného zdravotnického materiálu, zajištění převozu pacienta, měření tlaku a tělesné teploty, vydání léků	přijímání pacientů, dezinfekce nástrojů, převzetí dodatky lékařského materiálu	přijímání pacientů, vydání léků, natáčení EKG, vyplnění dokumentace	-	-
9	přijímání pacientů, měření tlaku, zajištění vyšetření na odborném pracovišti	přijímání pacientů, měření tlaku, odběr biologického materiálu, zajištění odborného vyšetření,	přijímání pacientů	přijímání pacientů, základní testování biologického materiálu, očkování pacienta,	přijímání pacientů, odběr biologického materiálů + základní testy	-	-
10	přijímání pacientů	přijímání pacientů, zajištění odborného vyšetření	přijímání pacientů, natáčení EKG, zajištění odborného vyšetření	přijímání pacientů, očkování, vyplnění dokumentace, vydání léků	přijímání pacientů, převaz, vydání léků	-	-
11	přijímání pacientů, dodání odběrů do laboratoře, točení EKG	přijímání pacientů, objednání potřebného zdravotnického materiálu, zajištění převozu pacienta, měření tlaku a tělesné teploty, vydání léků	přijímání pacientů, odběr biologického materiálu, dodání bio. mat. do laboratoře, zajištění okamžitého odborného vyšetření	přijímání pacientů, měření teploty, převaz	přijímání pacientů, základní testování biologického materiálu, očkování pacienta,	-	-
12	přijímání pacientů, zakládání dokumentace do karet pacientů, očkování, vyplnění dokumentace pro odborné oddělení	přijímání pacientů, měření teploty, převaz	přijímání pacientů, zajištění odborného vyšetření	přijímání pacientů, měření tlaku, zajištění vyšetření na odborném pracovišti	vyřízení pacientů v rámci možností, zajištění odborného vyšetření, biologické odběry	-	-
13	oběd	oběd	oběd	oběd	oběd		

14	přijímání pacientů, reporting	přijímání pacientů, převaz, vydání léků	přijímání pacientů, měření tlaku, zajištění vyšetření na odborném pracovišti	přijímání pacientů, objednání pacienta do ordinace, očkování, dezinfekce nástrojů, převaz	přijímání pacientů, zakládání dokumentace do karet pacientů, očkování, vyplnění dokumentace pro odborné oddělení	-	-
15	přijímání pacientů, objednání pacienta do ordinace, očkování, dezinfekce nástrojů, převaz	přijímání pacientů, zajištění hospitalizace pacienta, objednání pacienta k vyšetření,	přijímání pacientů, zakládání dokumentace do karet pacientů, očkování, vyplnění dokumentace pro odborné oddělení	přijímání pacientů	přijímání pacientů, dezinfekce nástrojů, převzetí dotatky lékařského materiálu	-	-
16	přijímání pacientů, reporting	přijímání pacientů, měření teploty, převaz	přijímání pacientů, zajištění odborného vyšetření	přijímání pacientů, zakládání dokumentace do karet pacientů, očkování, vyplnění dokumentace pro odborné oddělení	dezinfekce ordinace, sterilizac nástrojů, přeoslání dokumentace, reporting	-	-
17		přijímání pacientů, dezinfekce ordinace, reporting	přijímání pacientů, dezinfekce ordinace, reporting	přijímání pacientů, dezinfekce ordinace, reporting		-	-

Zdroj: vlastní zpracování informací poskytnutých vykonavateli pracovní pozice.

Příloha č. 5/ Typy řídicích stylů

Tento dotazník zahrnuje problematiku řídicího chování (kooperativní vůči autoritářskému) a uspokojování potřeb spolupracovníků, a tím tedy i motivačních aspektů.

Odpovězte, prosím na všechny otázky.

Dlouho se nerozmýšlejte, odpovídejte spontánně.

Význam symbolů stupnice:

1 - naprosto nesouhlasím

2 - nesouhlasím

3 - spíše nesouhlasím

4 – spíše souhlasím

5 – souhlasím

6 – naprosto souhlasím

1. Dnes je nadřizený spíše koordinátor a vedoucí svých podřízených, ve kterých vidí spíše "spolupracovníky", resp. partnery, bez nich by podnik nemohl existovat.
2. Podle mého názoru přinejmenším kvalifikovaní pracovníci posuzují své zaměstnání podle možnosti a příležitosti uskutečňovat své vlastní myšlenky.
3. Když vzniknou problémy, pak je to pouze věc nadřízeného, aby to z pozice moci vyřešil, neboť "mnoho kuchařů kaši splálí".

4. Dobrý vedoucí od svých spolupracovníků vyžaduje spíše příliš hodně než příliš málo, jejich výkony však ocení a netrestá, když se jednou nedaří.
5. Styl řízení převládající v našem podniku také silně ovlivňuje vzor interakcí (chování) mezi jednotlivými pracovníky firmy.
6. Ženy mají menší výdrž a odolnost, takže pracovní stres snášejí hůře než muži. To by si měl člověk uvědomit předtím, než nechá vyzdvihnout ženy do vyšších funkcí.
7. V dnešní době se již lidé nespokojují s tím, že některé věci budou trpně přijímat, chtějí k tomu také vysvětlení.
8. Vzhledem k tomu, že jako vedoucí jsem odpovědný za činnost svých spolupracovníků, mohu snad očekávat, že se moje pokyny budou přesně a bez dlouhých řečí plnit.
9. Bez dobře fungující komunikace mezi různými odděleními podniku je plodná spolupráce nemožná.
10. Člověk je svou podstatou líný a na práci je zainteresován jen proto aby co nejpohodlnějším způsobem vydělal peníze.
11. Dobrá personální politika spočívá v tom, že vytváří předpoklady věcného partnerství mezi vedoucím a zaměstnanci.
12. Myslím si, že člověk má jako nadřízený sám o sobě zcela jiný obraz než jeho spolupracovníc; ne každý vedoucí má však tolik sebekritiky, aby to uznal.
13. Pouze nejistý nadřízený bude stále sledovat, aby ho při předávání vyžadovaných informací neobešli.

14. Kdo své podřízené stále nekontroluje a nesleduje jejich činnost, sotva dosáhne dobrých výsledků.
15. Jsem názoru, že dnes se lidským vztahům v podniku přisuzuje příliš velký význam. Nejlepších výsledků vždy dosáhne pouze ten vedoucí, který dává přednost přísnému vedení.
16. Poskytneme-li svým podřízeným příliš podrobné informace, abychom se nakonec báli, že nás v postavení "předběhnou"
17. Bez přísné disciplíny na pracovišti člověk jako vedoucí nemůže dosáhnout žádných úspěch.
18. Myslím, že bez vzájemné důvěry mezi vedoucím a spolupracovníky není možná úspěšná spolupráce a konec koců ani dobrý výkon.
19. Splní-li podřízený uspokojivě zadané úkoly, je to samozřejmost a nepotřebuje to žádné další zmínky.
20. Pokládám za špatné poskytovat podřízeným příliš prostoru při plnění uložených úkolů.
21. Konstruktivní, věcná kritika je jedním z nejdůležitějších základů kooperativního chování. Člověk tím nepochybně dosáhne více než nadáváním a láteřením.
22. Zastávám názor, že s dobrými podnikovými výsledky lze počítat jen tehdy, když jde všechno přes stůl nadřízeného, a ten tak může vykonávat naprostou kontrolu.
23. Pracovní klima v podniku silně závisí na tom, jak tón vedoucí nasadí a jak jedná s lidmi; pokud to je v pořádku, jsou dobré výkony.

24. Nepokládám za dobré poskytovat podřízeným příliš prostoru při plnění zadaných úkolů.
25. Obraz vedoucího, který vůči svým podřízeným vykonává neohraničenou moc, je stále v souladu s požadavky doby. Pokládám to za správné.
26. Zastávám názor, že člověk by se měl vůči svým spolupracovníkům chovat s co největším odstupem, aby byl brát vážně jako nadřízený.
27. Rozhodnutí jednoho člověka jsou často nezbytná a dnes jsou nepopulární nezaslouženě.
28. Má-li být podnik řízen dobře, měl by nadřízený plně uplatňovat svou autoritu vůči podřízeným.
29. Vzhledem k tomu, že jako nadřízený mám větší přehled o podnikovém dění a podnikových cílech, jsem také ten, kdo sám rozhoduje, vydává nutné dispozice a sleduje jejich plnění.
30. Myslím si, že vedoucího postavení lze dosáhnout jen tehdy, když je člověk schopnější, angažovanější a spolehlivější než všichni ostatní.
31. Nelze přenechat podřízeným, aby si práci sami rozdělili, protože k tomu se jim nedostává odpovídajících schopností.
32. Když někdo zastává vedoucí funkci, vlastní automaticky odpovídající autoritu, příp. moc rozhod svých podřízených.
33. V dnešní době lze stěží dosáhnout optimálních úspěchů prostřednictvím příliš přísného hlídání. Především kvalifikované pracovní síly podávají určitě lepší výkon, když mají zaručenu jistou svobodu.

34. Jako vedoucí by se člověk měl rozhodnout pro týmovou práci především proto, že zapojení zaměstnanců podniku do řešení stávajících úkolů má v každém případě silný účinek na chování ostatních.

Vyhodnocení

Vysoký celkový součet znamená demokraticko-kooperativní řídicí styl a značnou míru uspokojení potřeb zaměstnanců (orientace na spolupracovníky).

Průměr představuje asi 119 bodů.

Zdroj: upraveno dle (Deiblová, 2005, s. 120)