

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

Výběr zaměstnanců

Bc. Vendula Kadlecová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra psychologie

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vendula Kadlecová

Hospodářská a kulturní studia

Název práce

Výběr zaměstnanců

Název anglicky

Personnel selection

Cíle práce

Cílem práce je provedení analýz vybraných pracovních pozic (profesiografických studií), pomocí nichž budou zhodnoceny hlavní požadavky na jejich výkon. Teoretická část bude obsahovat přehled poznatků z literatury týkající se dané problematiky. V empirické části budou popsány výsledky vlastního šetření ve zvolené organizaci.

Metodika

Stěžejní metodou diplomové práce bude profesiografická studie neboli provedení analýz vybraných pracovních pozic a následná konzultace přímo s personalistou dané organizace. Profesiografie je soubor metod zahrnující analýzy písemných podkladů, rozhovor s pracovníkem i jeho kolegy, pozorování vykonavatele přímo při práci atd.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

výběr zaměstnanců, profesiografická studie, organizace, lidské zdroje

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

EVANGELU, J. Diagnostické metody v personalistice. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6

KOLMAN, L. a kol. Výběr zaměstnanců: Metody a postupy. 1.vyd. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9

ŠTIKAR, J. a kol. Psychologie ve světě práce. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5

VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5

VRONSKÝ, J. Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-747-6

Předběžný termín obhajoby

2015/02 (únor)

Vedoucí práce

doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc.

Elektronicky schváleno dne 5. 9. 2013

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 12. 2013

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 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 doc. PhDr. Luďku Kolmanovi, CSc., za odborné vedení, cenné rady a čas, který mi věnoval při zpracování této práce. Poděkování patří také společnosti, v níž mi bylo umožněno provedení výzkumu, a dále jejím zaměstnancům, kteří se také velkou mírou podíleli.

Výběr zaměstnanců

Personnel Selection

Souhrn

Diplomová práce se zabývá problematikou výběru zaměstnanců, jelikož správná volba pracovníků s odpovídajícími kompetencemi na určitou pozici je stěžejní pro úspěšné fungování celé organizace. Vhodné postupy výběru lze zvolit na základě profesiografie, díky níž lze získat systematické informace o prováděné práci, a usnadnit tak celý proces výběru vhodného kandidáta.

Cílem diplomové práce je provedení analýz (profesiografických studií) vybraných pracovních pozic v nejmenované společnosti, pomocí nichž budou zhodnoceny hlavní požadavky na jejich výkon. Konkrétně se jedná o tři pracovní pozice, jež byly zkoumány na základě teoretických poznatků z odborné literatury týkající se problematiky výběru zaměstnanců a profesiografie. Vlastní výzkum probíhal za použití profesiografických metod, z kterých vznikly profesiogramy pro každou profesi.

Summary

This thesis deals with the personnel selection. The right choice of employees with appropriate competencies to a certain position is the most important for the successful functioning of the organization. Appropriate selection procedures can be selected on the basis of a job analysis study which allows to obtain systematic information about the work carried out so as to facilitate the entire process of selecting a suitable candidate.

The main aim of the thesis is to perform the analyses (job analysis study) of selected jobs in an unnamed company which will be assessed using the main requirements for their performance. Specifically, the three jobs that were examined based on theoretical knowledge of literature related to the issue of employee selection and job analysis. The actual research was conducted by using of job analysis methods from which were the final „Profesiograms“ for each profession compiled.

Klíčová slova: výběr zaměstnanců, profesiografická studie, organizace, lidské zdroje, zaměstnanci, metody výběru, zdroje výběru, fáze výběru, popis pracovní pozice, rozhovor

Keywords: personnel selection, job analysis, organisation, human resources, employees, methods of selection, sources of selection, selection phases, job description, interview

Obsah

1. Úvod.....	11
2. Cíl práce a metodika	13
2.1. Cíl práce	13
2.2. Metodika práce.....	13
3. Teoretická východiska	16
3.1. Získávání zaměstnanců	16
3.1.1. Etapy získávání zaměstnanců	17
3.1.2. Proč získávat zaměstnance	17
3.2. Analýza a vytváření pracovních míst.....	19
3.2.1. Zdroje informací při tvorbě analýz pracovních míst	19
3.2.2. Analýza práce	21
3.2.3. Výhody existence popisu pracovní pozice	22
3.3. Výběr zaměstnanců a jeho zásady.....	23
3.3.1. Příprava na výběrový proces	23
3.3.2. Zdroje výběru	24
3.3.3. Metody výběru zaměstnanců	26
3.3.3.1. Analýza životopisu	26
3.3.3.2. Osobní dotazník	27
3.3.3.3. Rozhovor s kandidátem	27
3.3.3.4. Assesment Centre	28
3.3.4. Závěrečné fáze výběru.....	28
3.4. Profesiografie	30
3.4.1. Profesiogram.....	33
3.4.2. Způsoby provádění profesiografických analýz (rozborů)	34
3.4.3. Základní zdroje profesiografické studie	36
3.4.3.1. Písemné materiály	37
3.4.3.2. Výpověď vykonavatele práce	37
3.4.3.3. Snímek pracovního dne (týdne).....	37
3.4.3.4. Posouzení práce na základě výpovědi kolegů.....	38
3.4.3.5. Přímé pozorování	38

3.5. Využití profesiografie při výběru zaměstnanců	39
4. Empirická část – profesiografická studie	43
4.1. Charakteristika vybrané společnosti	43
4.2. Pozice A - Training Team Leader	45
4.2.1. Rozbor písemných materiálů	45
4.2.2. Rozhovory	46
4.2.2.1. Rozhovor s vykonavatelem práce	46
4.2.2.2. Rozhovor s nadřízenou osobou	48
4.2.2.3. Rozhovor s podřízeným pracovníkem	49
4.2.2.4. Shrnutí rozhovorů	51
4.2.3. Poznatky ze snímku pracovního týdne	51
4.2.4. Poznatky plynoucí z pozorování	52
4.3. Pozice B – HR Specialist	54
4.3.1. Rozbor písemných materiálů	54
4.3.2. Rozhovory	55
4.3.2.1. Rozhovor s vykonavatelem práce	55
4.3.2.2. Rozhovor s nadřízenou osobou	57
4.3.2.3. Rozhovor s kolegou	58
4.3.2.4. Shrnutí rozhovorů	59
4.3.3. Poznatky ze snímku pracovního týdne	60
4.3.4. Poznatky plynoucí z pozorování	61
4.4. Pozice C – Marketing Communication Assistant	62
4.4.1. Rozbor písemných materiálů	62
4.4.2. Rozhovory	63
4.4.2.1. Rozhovor s vykonavatelem práce	63
4.4.2.2. Rozhovor s nadřízenou osobou	65
4.4.2.3. Rozhovor s podřízeným pracovníkem	66
4.4.2.4. Shrnutí rozhovorů	67
4.4.3. Poznatky ze snímku pracovního týdne	67
4.4.4. Poznatky plynoucí z pozorování	68
5. Výsledky a diskuze	69
5.1. Profesiogram pozice A	70

5.2. Profesiogram pozice B	75
5.3. Profesiogram pozice C	79
6. Závěr	83
7. Seznam použitých zdrojů.....	85
8. Přílohy.....	88

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kombinace zdrojů a sil	25
Tabulka 2: Vlastnosti a schopnosti podle Wernera	41

Seznam obrázků

Obrázek 1: Postup personálního výběru	29
Obrázek 2: Základní struktura popisu pracovního místa a jeho specifikace	32
Obrázek 3: Organizační struktura části oddělení Technical Support	45
Obrázek 4: Organizační struktura HR Operations	54
Obrázek 5: Organizační struktura MARCOM oddělení	62

Seznam grafů

Graf 1: Snímek pracovního týdne pozice A.....	51
Graf 2: Snímek pracovního týdne pozice B.....	60

1. Úvod

Předkládaná diplomová práce se zaměřuje na problematiku výběru zaměstnanců. Proces výběru zaměstnanců je součástí personálního řízení, a ačkoliv tvoří jen dílčí část, náročnost a dlouhodobost procesu je nedocenitelnou složkou pro celý systém organizace. Nový pracovník přináší do firmy nejen své zkušenosti a svou přidanou hodnotu, ale i potencionální riziko, které může ohrozit počínání celé jednotky.

Úkolem personalisty či vedoucího manažera je najít takového kandidáta, jenž bude splňovat požadovaná kritéria kladená náročností profese a zároveň dokáže úspěšně vykonávat svou práci a hodit se svou povahou do celkové firemní kultury. Celý proces výběru může být ovlivňován několika okolnostmi, které musí vzít erudovaná osoba v potaz. Patří mezi ně vynaložené náklady i samotné zkušenosti personalisty či manažera, díky nimž volí nejvhodnější metody a postupy výběru. Nepostradatelnou součástí je i psychologie práce, jejíž znalost bývá velmi nápomocná. Právě psychologie práce využívá důležitý nástroj k výběru zaměstnanců – profesiografii, pomocí níž může zvolit nejvhodnější metody výběru.

Profesiografii lze považovat za komplexní především ve schopnosti nazírat na problematiku zaměstnávání lidí ze dvou hledisek, tedy z pohledu samotné organizace i představitele konkrétní pracovní funkce. Obě hlediska dokáže skloubit, což umožňuje efektivní využití při personálním řízení. Lze říci, že profesiografie poskytuje pohled na pracovníka i jeho organizační, funkční a pracovní zařazení. Společně tvoří jakýsi komplex požadavků na osobu vhodnou vykonávat tuto profesi. Opomenuty nejsou ani nároky týkající se vědomostí, dovedností, výkonu, dosaženého vzdělání, zkušeností, komunikačních a kooperačních schopností. Výsledkem profesiografické studie je profesiogram, jenž obsahuje nejen výše zmiňované prvky, ale i výčet pracovních činností, úkolů a technologických postupů. Pro správný výkon své práce je nutné přizpůsobit podmínky prostředí, ve kterém se vykonavatel pohybuje. I na ergonomii pracoviště profesiogramy nezapomínají a navrhují konkrétní změny vedoucí k zefektivnění. Profesiografie tedy nahlíží na jedince nejen jako pracovníka v organizaci, který je nositelem jakéhosi know-how, ale bere ho také jako osobnost, již je nutné podporovat

a napomáhat jí v rozvoji a vedení k profesnímu vývoji. Profesiografie našla své využití nejen při procesu výběru zaměstnanců, ale také v oblasti odměňování a plánování osobního rozvoje.

Následující diplomová práce je rozdělena na dvě základní části. V první s názvem Teoretická východiska jsou popsány jednotlivé fáze celého procesu výběru zaměstnanců, a to od získávání uchazečů přes cíle a metody, které se nejčastěji využívají, až po samotný výběr nejvhodnějšího uchazeče a závěrečné kroky s tím spojené. Dále je vysvětlena důležitá podstata profesiografie, její postupy a praktický přínos v personální oblasti. Empirická část (druhá část práce) se zabývá profesiografickou analýzou v praktické rovině, tj. zpracovává získané informace a data o vybraných pozicích a zachycuje nejdůležitější požadavky pro jejich výkon. Konkrétně byly vybrány tři (Training Team Leader, HR Specialist a Marketing Communication Assistant) pozice působící v jedné společnosti, jež si nepřeje být jmenována. Kritériem pro zvolení právě těchto pozic byla vlastní zkušenost autorky této práce, jelikož měla možnost s jednotlivými osobami přímo spolupracovat během své praxe ve firmě. Nasbírané poznatky jsou popsány v kapitole Výsledky a diskuze, kde jsou uvedeny i výsledné profesiogramy.

Diplomová práce navazuje a čerpá nabyté zkušenosti z předešlé autorčiny bakalářské práce, která se zabývala stejným tématem. Využity byly především ověřené metodické postupy vedoucí k sestavení výsledných profesiogramů vybraných pozic.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Cílem diplomové práce je provedení analýz (profesiografických studií) vybraných pracovních pozic v nejmenované společnosti, pomocí nichž budou zhodnoceny hlavní požadavky na jejich výkon. Konkrétně budou zvoleny tři pracovní pozice, jež budou zkoumány na základě teoretických poznatků z odborné literatury týkající se problematiky výběru zaměstnanců a profesiografie. V empirické části budou popsány výsledky vlastního šetření ve zvolené organizaci, které povedou k sestavení konečných profesiogramů pro každou profesi.

2.2. Metodika práce

Teoretická východiska pro problematiku výběru zaměstnanců i profesiografickou studii jsou zpracována především na základě prostudování odborných publikací, jež dopomohly k uvědomění si a pochopení základních pojmů a souvisejících procesů.

Empirická část diplomové práce má za úkol provedení profesiografických studií, tj. analýz určitých pracovních míst. Předmětem zkoumání jsou tedy tři profese v jedné konkrétní nejmenované firmě (pro účely výzkumu byla nazvána Alfa): Training Team Leader, HR Specialist a Marketing Communication Assistant. Spojujícím a rozhodujícím prvkem při výběru právě těchto pozic byla pracovní blízkost přímo s výzkumníkem, který měl možnost se všemi úzce spolupracovat, což přispělo k lepšímu pochopení prováděných činností i smyslu a přínosu vykonávané práce pro celý celek.

Profesiografie je soubor metod zahrnující analýzy písemných podkladů, rozhovor s pracovníkem i jeho kolegy, pozorování vykonavatele přímo při práci atd. Bližší postup celé studie je popsán dále.

Ke sběru dat byl zvolen jako vhodný kvalitativní výzkum a jeho metody. Prvním krokem bylo oslovení všech tří výše zmiňovaných pozic a požádání o spolupráci, poté započala studie vnitropodnikových dokumentů, které byly společnostmi či samotnými pracovníky poskytnuty. Stěžejním prvkem bylo provedení rozhovoru přímo s vykonavateli daných pozic, posléze s jejich nadřízenými, spolupracovníky či kolegy. Kritériem rozhodování u rozhovorů byla především blízkost a znalost náplně práce. Zkoumaní pracovníci byli pověřeni vypracováním snímku pracovního týdne, tedy, aby si po dobu pěti dnů zaznamenávali své činnosti společně s časovým rozmezím. Poslední využitou metodou profesiografie bylo provedení pozorování pracovníků přímo při práci, které přispělo k ucelení získaných dat i doplnění vlastních poznatků výzkumníka.

Jak bylo zmíněno, poznatky o pracovní pozici byly získávány studiem vnitropodnikových dokumentů, jež se považuje za nejpoužívanější techniku sběru dat. Výzkumník měl možnost nahlédnout do organizační struktury celé společnosti, která je přístupná pouze pro interní účely, a do popisů pracovních pozic, jež byly k dispozici bohužel jen pro dvě zkoumané pozice (Training Team Leader a HR Specialist).

Nejpřínosnější součástí výzkumu byly zvolené polostandardizované rozhovory s vykonavateli pozic. Vedení takového rozhovoru je podle J. Hendla uměním i vědou zároveň. Nutností je mít správné dovednosti, koncentraci, interpersonální porozumění, disciplínu i citlivost. Nejprve je nutné zvolit odpovídající obsah otázek, formu i logické pořadí. Délku rozhovoru lze určit předem, nebo až v průběhu. Opomíjet by se nemělo zjištění souhlasu respondentů s nahráváním pohovoru (Hendl, 2005, s. 166-167).

Použité polostandardizované rozhovory se vyznačují vyšší náročností na přípravu než u standardizovaného typu. Nejdříve je nutné si vytvořit určité schéma, podle něhož by měl tazatel směřovat. Jsou v něm uvedeny základní okruhy otázek, které postupně bude pokládat. Výzkumník si sám může určit pořadí dotazovaných otázek dle potřeby a průběhu celého rozhovoru, aby tak zvýšil užitek z pohovoru na nejvyšší možnou míru (Miovský, 2006, s. 159).

Polostandardizovaný rozhovor byl aplikován také při dialogu s nadřízenými pracovníky zkoumaných pozic, dále i s podřízenými. Výjimkou byla profese HR Specialist, neboť dle aktuální organizační struktury podniku není uvedena žádná podřízená

osoba, proto byl zvolen rozhovor s kolegyní vykonávající práci podobného typu v tomtéž oddělení.

Profesiografická studie zahrnuje provedení pozorování pracovníků přímo při výkonu své práce. Jednání a chování lidí by mělo být cílem každého zkoumání týkající se jedince. V rozhovorech uvádí respondenti především výčet událostí, aktivit a svých vlastních názorů. Pozorování jde ale více do hloubky a snaží se zjistit skutečnou podstatu. V případě kvalitativního výzkumu se jedná o promyšlené použití vizuálních, sluchových i pocitových vjemů. Díky tomu lze výzkumnou zprávu doplnit např. i o popis prostředí, ve kterém se pracovníci vyskytují (Hendl, 2005, s. 191). Přímé pozorování všech tří pozic probíhalo v pracovní dny během měsíce února, kdy výzkumník byl v roli pozorovatele jako účastníka, ostatní si byli vědomi jeho totožnosti.

K sestavení výsledných profesiogramů jednotlivých pozic (Training Team Leader, HR Specialist a Marketing Communication Assistant) posloužila analýza a kompilace všech výše zmíněných postupů. Závěrem se uskutečnily konzultace a diskuze o využití analýz práce ve zvolené společnosti přímo s jejím personalistou. Více je popsáno v empirické části práce a v kapitole Výsledky a diskuze.

3. Teoretická východiska

3.1. Získávání zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců jsou považovány za klíčovou fázi formování pracovní síly v organizaci. Nejen proto existuje mnoho odborných publikací zabývajících se touto problematikou. Níže jsou uvedeny základní poznatky.

Získávání zaměstnanců je proces spadající do oboru personálního řízení, které má v kompetenci také zajistit, aby se volná pracovní místa v organizaci stala lákavými pro případné kandidáty. Je žádoucí, aby celý proces proběhl v uspokojivém množství, v předem určeném časovém fondu a bezpochybně s přiměřenými náklady. Celý proces je postaven na základech vymezených v podnikových plánech i operativních potřebách organizace (Palán, 2002, s. 245).

Vyhledávání zaměstnanců a jejich získávání jsou považovány za nejdůležitější oblasti personálního marketingu. Předchází jim personální plánování a navazuje na ně pak výběr pracovníků. Účel získávání je jasný, oslovit a přilákat dostatek vyhovujících uchazečů o konkrétní pracovní pozici, kteří splňují předem dané požadavky pro výkon této práce. Zaměstnavatel si nejprve stanoví nároky na pozici podle vlastních potřeb, musí vzít v úvahu dosažené vzdělání, odbornou praxi, specifické znalosti, dovednosti atd. Druhou nedílnou část tvoří zvláštní právní předpisy, tj. způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost atd. (Hroník, 2007, s. 119; Němec, Bucman, Štikýř, 2014, s. 49).

Základním předpokladem pro efektivní proces získávání zaměstnanců je dokonalá znalost konkrétních obsazovaných pracovních míst, prognózování uvolňování a vytváření nových pracovních míst dle personálního plánování (Sakslová, Šimková, 2013, s. 74).

3.1.1. Etapy získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je dlouhodobý proces a prochází třemi základními etapami. Nejprve musí organizace definovat své požadavky, jaké by měl kandidát na pracovní pozici splňovat, vypracovávají se popisy pracovních pozic. Druhým krokem je přilákání uchazečů, třetím pak samotný výběr nejlepšího kandidáta (Armstrong, 2007, s. 343).

Jiná literatura rozděluje fáze získávání zaměstnanců do 12 následujících kroků:

1. identifikace potřeby získávání pracovníků;
2. tvorba popisu a specifikace obsazovaného pracovního místa;
3. zvážení všech alternativ;
4. výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na jejichž základě se zakládá následné získávání a pozdější výběr zaměstnanců;
5. určení potencionálních zdrojů kandidátů;
6. volba metod získávání zaměstnanců;
7. zvolení dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o práci;
8. definování nabídky zaměstnání;
9. zveřejnění nabídky zaměstnání;
10. kompletace dokumentů a informací od kandidátů a komunikace s nimi;
11. předvýběr kandidátů dle předložených dokumentů;
12. vytvoření seznamu s uchazeči, kteří budou pozváni k výběrovým procedurám (Koubek, 2003, s. 75).

3.1.2. Proč získávat zaměstnance

M. Armstrong shledává hlavními cíli vedoucí k získávání a výběru zaměstnanců shromáždění uspokojivého počtu kvalitních pracovníků za použití minimálních nákladů. Také je důležité, aby vybraní zaměstnanci přispívali svou kvalitou k uspokojování potřeb firemních lidských zdrojů. Program získávání pracovníků navazuje na plán lidských zdrojů (personální plán). Z tohoto programu by mělo být jasně čitelné, kolik lidí organizace hledá i jaké kategorie. Nenastanou však jen případy, kdy jsou obsazována pouze nově vytvořená pracovní místa. Nezbytností je i počítat s možností, že firma bude mít potřebu hledat náhradu za již najaté zaměstnance. Obě zmiňované situace je nutné předem zvážit

a zamyslet se, zda nejsou neoprávněné. Stejný postup je doporučován i v úrovni a typu požadovaného pracovníka. Nároky na vykonávání dané pozice jsou uvedeny v popisu (profilu) role a ve specifikaci pracovního místa. Z těchto dokumentů lze vyčíst stěžejní informace nutné pro přípravu inzerátu a na jejich základě následně oslovit zprostředkovatelské instituce. Musí být zřetelné, jaké schopností a dovedností by měl uchazeč splňovat, stejně tak, jaké požadavky jsou kladeny na vzdělání a praxi. Kandidáti budou následně posuzováni, jak splňují tato kritéria v průběhu výběrových pohovorů či při testech pracovní způsobilosti (Armstrong, 2007, s. 343).

Důvodů, proč získávat zaměstnance, existuje několik. Cíle a způsob jejich dosahování se může v každé organizaci lišit. Záleží na velikosti, typu firmy ale i na firemní kultuře a hodnotách, jež společnost vyznává.

Dle Z. Palána má společnost následující cíle:

1. určení a vyhledávání účelných pracovních zdrojů;
2. poskytnout údaje o nově zřizovaných místech, volných pozicích ve firmě;
3. zatraaktivnění pracovních míst pro uchazeče;
4. poskytnout nabídku těchto míst vhodným kandidátům;
5. opatření potřebných údajů o uchazečích (Palán, 2002, s. 245).

3.2. Analýza a vytváření pracovních míst

Analýza pracovních míst je považována za stěžejní personální činnost. Právě práce a pracovní místo jsou důležité mít vydefinované dříve, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti. Díky analýze pracovního místa si lze představit obraz práce vykonávané na konkrétní pozici a současně i obraz osoby, která by měla na této pozici pracovat. Tuto analýzu je možné tedy charakterizovat jako proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o pracovních úkolech, metodách, kompetencích (pravomoci a odpovědnosti), vazbách na ostatní pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a jiných souvislostech pracovní pozice (Sakslová, Šimková, 2013, s. 75). Cílem analýzy je pak následné propojení všech výše uvedených informací v podobě popisu pracovního místa, který lze použít jako podklad při určování požadavků kladených na pracovníka (Koubek, 2003, s. 45).

Každé pracovní (funkční) místo musí mít jasně stanovené pracovní činnosti a elementární pracovní povinnosti zaměstnance. Analýza pracovních míst musí obsahovat stěžejní prvky jako jsou: název práce, funkce, informace o pracovním místě (kde se nachází, organizační začlenění), smysl a členění jednotlivých úkolů (dílčí, hlavní, vedlejší), odpovědnosti (za co a koho pracovník zodpovídá, komu je odpovědný), jak se práce na pracovním místě provádí (metody, materiál, nástroje, pořadí operací, individuální či týmová práce), lokalita, pracovní podmínky, fyzické i duševní požadavky atd. Je třeba se tedy zaměřit nejen na pracovní úkoly a podmínky, ale i na požadavky kladené pracovním místem na pracovníka (specifika pracovního místa) (Koubek, 2003, s. 45-47; Stýblo, 2003, s. 39).

3.2.1. Zdroje informací při tvorbě analýz pracovních míst

Podle J. Koubka může v malých podnicích analyzovat pracovní místo majitel či nejvyšší vedoucí pracovník. Tato osoba mívá dostačující přehled o povaze jednotlivých pracovních míst. Nejdůležitějším zdrojem zůstává samotný držitel pracovního místa. Ten má bezpochyby nejpřesnější představu o povaze vykonávané práce i požadavcích

na ni. Avšak je nutné brát na zřetel možné zkreslení informací (např. z obavy ze změn, přidání úkolu atd.) či subjektivní vidění. Z tohoto důvodu J. Koubek doporučuje pohovory s odcházejícím zaměstnancem, ten již zpravidla nemívá osobní zájem na upravování či zkreslování svého pohledu na rozdíl od současného vykonavatele práce. Nepostradatelným zdrojem bývá i bezprostřední nadřízený zkoumaného pracovního místa. Nápomocné jsou však i rozhovory s pracovníky na stejné pozici nebo s podřízenými. Ale i jejich výpovědi je nutné brát s rezervou, jelikož by se také mohli dopustit subjektivního zkreslení (Koubek, 2003, s. 47). Důležité je ale vždy dostačující znalost podniku, jeho organizace a v neposlední řadě příslušného pracoviště (pracovní pozice) (Stýblo, 1994, s. 26).

Některé firmy osloví jako svůj zdroj informací odborníky, především externí analytiky či technické experty, kteří mají zkušenosti s úkoly vyplývajícími z pozice pracovního místa v organizační struktuře daného podniku. Konkrétně se může jednat o odborníky ze společností dodávající stroje, pracovní pomůcky či jiná zařízení nutná k výkonu práce (Koubek, 2003, s. 47).

Jako doplňkové zdroje jsou pak používány existující pracovní materiály, záleží, jakými firma disponuje a jaké používá. Řadí se mezi ně původní popisy a specifikace pracovních míst, plány pracovišť a jejich vybavení, pracovní deníky, informace o technologickém postupu, organizace výroby a práce, údaje o výkonu a výrobě, o kontrole kvality výrobků či služeb, klasifikace zaměstnání či kvalifikační katalogy. Pokud je to možné, lze využít i popisy a specifikace pracovních pozic z jiných podniků (Koubek, 2003, s. 47).

3.2.2. Analýza práce

Analýza práce je sestavována dle určité metodiky, podle níž je postupováno obdobnou formou ve většině podniků. Mezi stěžejní náležitosti osnovy se řadí:

- název pracovního místa;
- vzájemný vztah k ostatním pracovním místům;
- vztah bezprostřední podřízenosti a nadřízenosti pozice v organizační struktuře;
- definování klíčových odpovědností a úkolů dané profese;
- všeobecný charakter pracovní pozice;
- přidělená formální autorita (a její prostředky) osobě vykonávající práci;
- požadovaná kvalifikace kladená na vykonavatele práce (Stýblo, 1994, s. 24).

J. Stýblo dále uvádí možnost podrobnějšího rozvedení osnovy o:

- důvod existence pracovního místa;
- dispozici zdrojů formální autority (finanční přidělené zdroje a disponování s nimi, disciplinární postihy kolegů, rozhodovací pravomoci, materiálně technické vybavení) ;
- pracovní kvalifikaci (nutnost praxe) (Stýblo, 1994, s. 24).

Analýza pracovního místa bývá prováděna v souvislosti s profesiografickými rozbory. J. Stýblo tvrdí, že rozdíl mezi analýzou a metodou používanou pro profesiografii není tolik podstatný. Avšak se opírá o názor odborníků, že analýza práce může být chápána pro praxi jako méně složitá, jasnější, nevyžadující přebytek exaktních měření a postupů (Stýblo, 1994. s. 25).

3.2.3. Výhody existence popisu pracovní pozice

Za hlavní důvody, proč jsou analýza a popis práce považovány za užitečné nejen v personální praxi, považuje Stýblo následující činnosti:

- možnost naplánovat si budoucí potřeby v personální oblasti;
- výběr vyhovujících kandidátů o volná pracovní místa;
- definování potřeb při plánování vzdělání a tréninků zaměstnanců;
- určit výkonové cíle a standardy;
- rozmístění zaměstnanců dle potřeby pracovních míst a schopností;
- cenný materiál při odměňování zaměstnanců;
- zvážení vlivu změn kladených na charakter pracovních pozic a nároky na úspěšný výkon (Stýblo, 2003, s. 39).

Ve své dřívější publikaci J. Stýblo ještě uvádí, že předností analýzy práce je vymezení obsahu práce jednotlivých pracovišť. Je tak více „čitelný“ a „viditelný“ nejen pro liniový management (Stýblo, 1994, s. 24).

3.3. Výběr zaměstnanců a jeho zásady

Výběr zaměstnanců je prováděn v kontextu organizace, kde patří k činnostem zajišťovaným v rámci řízení lidských zdrojů. Objevuje se zde významný zásah psychologie práce i organizace. Firmy potřebují k dosahování svých cílů pracovníky s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a motivací, proto by se jejich výběr měl uskutečnit v úzké spolupráci personálního řízení a liniového managementu, za použití minimálních nákladů v odpovídajícím čase (Kolman a kol., 2010, s. 67; Stýblo, 2003, s. 49).

Odborná publikace uvádí, že cílem každého výběrového řízení je najít člověka, jehož profesní a lidské kompetence odpovídají požadavkům na výkon příslušné volné pracovní funkce. Zároveň je nutné posoudit, zda kandidát vyhovuje nárokům kladených na pozici. Proto celý proces vyžaduje kvalitní přípravu a zároveň zvolení odpovídajících diagnostických metod ověřování vědomostí, dovedností, návyků, ale i zkušeností (Vronský, 2012, s. 146).

J. Urban definuje zásady výběru zaměstnanců, mezi ně zahrnuje předpoklady pro správný a zdravý výběr pracovníků. Klade důraz na dodržování platných zákonů a etických norem (zásada rovného zacházení), tj. výběr založený na relevantních, ověřených výběrových kritériích, zejména na vzdělání, schopnosti a zkušenosti, ověření osobnostních vlastností, odpovídající kvalifikaci i přípravě jedinců provádějících výběrové postupy a metody (Urban, 2004, s. 203).

3.3.1. Příprava na výběrový proces

L. Vajner shledává za důležitou již přípravu na celý výběrový proces. Nejdříve je potřeba začít s kontrolou listiny shrnující personální strategii podniku, která zahrnuje dlouhodobé plánování lidských zdrojů. Dokument je sestaven na základě analýzy vnitřních a vnějších vlivů (Vajner, 2007, s. 9).

V analýze vnitřních vlivů jsou zohledněny výpovědi, ukončení pracovních smluv, odchody maminek na mateřskou dovolenou či odchody do penze nebo úmrtí pracovníků.

Nejsou opomenuty ani individuální potřeby oddělení, divizí, ani strategie firmy a plynoucí nároky na počet a dovednosti pracovníků (Vajner, 2007, s. 9).

Mezi vnější vlivy se počítají omezení plynoucí ze Zákoníku práce a vládní politika v oblasti zaměstnanosti, tj. různá daňová zvýhodnění v případě, že jsou v organizaci zaměstnáváni pracovníci se změněnou pracovní schopností. Do této oblasti patří i úroveň minimální mzdy, stav zaměstnanosti a podmínky odstupného, vliv mají ekonomické, politické a sociální aspekty ovlivňující stav v určitém regionu. V úvahu je nutné vzít i trend v přijímání zaměstnanců u konkurenčních podniků (Vajner, 2007, s. 9).

3.3.2. Zdroje výběru

F. Hroník rozlišuje dva typy zdrojů pracovníků – externí a interní trh práce. Přidává i dva druhy síly (vlastní a cizí), jež se uplatňují při jejich výběru. Mezi vlastní síly náleží personální oddělení a jeho představitelé personalisti nebo manažeři konkrétní společnosti. Cizí silou je zamýšleno využití externích firem nebo specialistů, kteří nemají se zamýšleným podnikem žádný zaměstnanecký poměr (Hroník, 2007, s. 119).

Následující tabulka ukazuje výhody i nevýhody, které plynou z kombinací zdrojů a druhů sil.

Tabulka 1: Kombinace zdrojů a sil

		Síly	
		Vlastní	Cizí
Zdroje	Externí	<p>Personální oddělení provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce.</p> <p><u>Výhody:</u> „Nová krev“ za menší náklady, příchod člověka, který není ve vztazích „zaháčkovaný“.</p> <p><u>Nevýhody:</u> Delší proces adaptace u přijatých, tendence vybírat spíše toho, kdo zapadne, než kdo vnese změnu.</p>	<p>Personální agentura provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce.</p> <p><u>Výhody:</u> Znalost externího trhu práce, dennodenní zkušenost s metodami výběru, příchod člověka, který není ve vztazích „zaháčkovaný“.</p> <p><u>Nevýhody:</u> Menší citlivost k prostředí firmy, nákladnost náboru a výběru, delší proces adaptace u přijatých.</p>
	Interní	<p>Personální oddělení provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnitřního trhu práce.</p> <p><u>Výhody:</u> Znalost firemní kultury a prostředí, menší nákladnost, bez nutnosti adaptace.</p> <p><u>Nevýhody:</u> Riziko podlehnutí „pověsti“, „profesionální slepota“, tendence ke kontinuitě, nikoli ke změně, menší sklon k netradičním řešením.</p>	<p>Personální agentura provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnitřního trhu práce.</p> <p><u>Výhody:</u> Objektivita, výběr nehledě na zájmové skupiny uvnitř firmy, nezatížený pohled, bez nutnosti adaptace.</p> <p><u>Nevýhody:</u> Nákladnost náboru a výběru, menší citlivost na firemní hodnoty.</p>

(zdroj: Hroník, 2007, s. 120)

3.3.3. Metody výběru zaměstnanců

Odborných publikací zabývajících se metodami výběru zaměstnanců je k dispozici nespočet. Z. Palán vyzdvihuje jako stěžejní nejprve nastudování životopisu, případné reference z předchozích zaměstnání, následný rozhovor s kandidátem či řádně vyplněný dotazník uchazečem. Personalisté mají možnost také využít k ověření psychometrické testy, testy odhalující schopnosti či grafologické testy. L. Kolman a kol. přidává k výčtu možností praktické zkoušky či dnes oblíbené Assessment Centre (Kolman a kol., 2010, s. 84; Palán, 2002, s. 228).

J. Bláha a kol. uvádějí, že volba vhodné metody záleží na řadě interních faktorů. Mezi ně patří velikost organizace, její organizační struktura, výběr z interních nebo externích zdrojů uchazečů. Externími faktory je myšlena velikost pracovního trhu, ekonomická, sociální a politická situace v příslušném regionu (Bláha a kol., 2013, s. 98).

3.3.3.1. Analýza životopisu

Analýza životopisu patří mezi základní metody posouzení, měla by předcházet vlastnímu výběrovému pohovoru. Životopis obsahuje informace o dosaženém vzdělání uchazeče a o jeho pracovních zkušenostech. Pokud navíc personalista zná předešlého zaměstnavatele žadatele o práci, může tak posoudit jejich relevantnost. Z tohoto dokumentu lze ovšem odhadnout možnou pracovní nestabilitu jedince, především pokud je na první pohled patrné časté střídání pozic či nesouvislá pracovní kariéra (Urban, 2004, s. 191).

Obsah a forma životopisu jsou ponechány buď na zvážení uchazeče, nebo si jasnou strukturu určí firma, která hledá nového pracovníku. Dle těchto kritérií se rozlišuje životopis volný, kdy je struktura zcela v kompetenci žadatele o práci, nebo životopis strukturovaný či polostrukturovaný. V posledních dvou typech si firma určuje, jaká kritéria nesmí v dokumentu chybět, nebo v případě strukturovaného životopisu jsou předem jasně stanovené pokyny či dokonce životopisný dotazník, kde není možnost odchýlení od zadání (Koubek, 2003, s. 91).

3.3.3.2. Osobní dotazník

Osobní dotazník či formulář pro žádost o zaměstnání napomáhá nesložitou formou zjišťovat základní údaje o kandidátech. Někdy slouží i jako náhrada životopisu. Sestavení takového dotazníku z hlediska formulace a obsahu otázek je zcela v odpovědnosti personalistů či jiných řídicích pracovníků. Požadované údaje je nutné zvažovat dle potřeby, oprávněnosti či možnosti srovnávání a vyhodnocování (Sakslová, Šimková, 2013, s. 89).

F. Hroník ve své publikaci uvádí výhodu osobních dotazníků, kterou vidí v obsahu tzv. „tvrdých dat“. Kandidát na otázky tohoto typu musí odpovědět co nejstručněji a nemá prostor pro rozvité věty či se jiným způsobem zbytečně rozepisovat. Dotazník obsahuje otázky týkající se osobních údajů, vzdělání, jazykové vybavenosti, odborných znalostí i dovedností. Některé se mohou zajímat i o průběh předešlého zaměstnání atd. Jelikož jsou předem daná srovnatelná kritéria, není těžké vzájemné porovnání a objektivita při vyhodnocování (Hroník, 2007, s. 156).

3.3.3.3. Rozhovor s kandidátem

Výběrový rozhovor je osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele, tj. manažerů a personalistů s kandidáty na hledané pracovní pozice, kteří prošli procesem předběžného výběru na základě hodnocení životopisu či dotazníku a dále splňují požadavky nutné pro výkon profese. Jedná se o nejvhodnější metodu výběru, jelikož umožňuje komplexní a efektivní prozkoumání a posouzení způsobilosti vhodných uchazečů vykonávat určitou práci (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 54).

Výběrovému rozhovoru je přisuzován zvláštní význam jak ze strany organizace, tak i ze strany uchazeče. Slouží především k ověření předběžných úsudků o kandidátovi, jeho předpokladech i motivaci k práci. Oběma stranám umožňuje posoudit své představy a požadavky. Personalista může zhodnotit uchazeče „na vlastní oči“ a pozorovat i jeho neverbální komunikaci, z níž lze odhalit postoje, pocity a porovnávat je se slovní výpovědí i řečí těla. Může se jednat o individuální rozhovory (typu 1 + 1) nebo pohovorové panely

či rozhovor před výběrovou komisí (Bláha a kol., 2013, s. 99; Dvořáková a kol., 2012, s. 102).

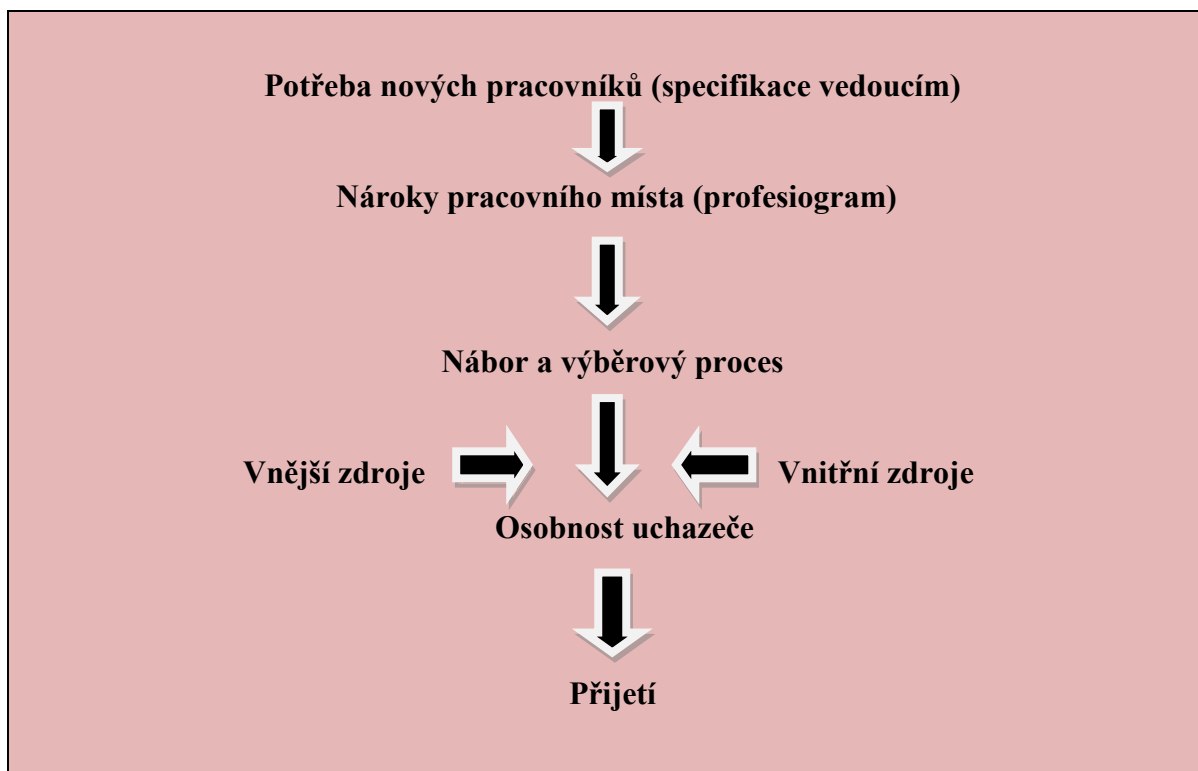
3.3.3.4. Assesment Centre

Assesment Centre je dnes hojně využívaná metoda výběru zaměstnanců, pracuje na principech zkoumání, posuzování výsledků a chování uchazečů během individuálních i skupinových řešení modelových úkolů či případových studií. Lze se tak zaměřit na odbornou způsobilost pro výkon dané profese a zároveň i na rozvojový potenciál pro odborný rozvoj a funkční postup. Skutečné schopnosti a motivace se dají prověřit pomocí doplňujících pohovorů, testů či různými simulacemi. Celé assesment centre může trvat několik hodin, v praxi se lze setkat i s jedním až dvěma dny. Pracuje se s přiměřeně velkou skupinou uchazečů, tj. osm až deset uchazečů, které posuzují a srovnávají interní či externí hodnotitelé. Skládají se z pěti až sedmi personalistů, psychologů a manažerů. Výhodou této metody je možnost komplexního a objektivního posouzení i vzájemného porovnání kandidátů. V úvahu je nutné vzít i vyšší náklady plynoucí z přípravy i samotné realizace (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 55).

3.3.4. Závěrečné fáze výběru

Personalista s manažerem či s řídicím pracovníkem mají za úkol vybrat nejvhodnějšího kandidáta, k tomuto účelu jim slouží řada metod, jež musí být velmi dobře zvoleny. Vybraný uchazeč by měl vyhovovat všem dopředu stanoveným kritériím a zároveň mít vlastnosti a splňovat požadavky potřebné pro kvalitní výkon dané práce. Následující obrázek rekapituluje postup procesu personálního výběru:

Obrázek 1: Postup personálního výběru



(zdroj: Štikar a kol., 2003, s. 307)

J. Štikar upozorňuje na možnost, kdy při výběru lze napáchat chyby, rozděluje je na negativní a pozitivní. Negativní chyba nastane, když firma odmítne uchazeče, o kterém se ukáže, že byl vhodný. Naopak za pozitivní chybu je bráno, když podnik přijme nevhodného uchazeče (Štikar a kol., 2003, s. 304).

Celý proces výběru zaměstnanců je zakončen nabídkou pracovní pozice nejvhodnějšímu kandidátovi, jenž ji v ideálním případě potvrdí a přijme. Před samotným nástupem je nutné postupovat dle zákonné legislativy, tj. absolvovat vstupní lékařské vyšetření, dodat nezbytné dokumenty požadované organizací a v závěru podepsat pracovní smlouvu (Armstrong, 2007, s. 366).

3.4. Profesiografie

Při samotném výběru zaměstnanců je velmi nápomocná existence analýzy pracovních činností a pracovního místa – profesiografie, jež může celý proces zefektivnit a ulehčit. Praktická část této diplomové práce bude zaměřena na profesiografickou studii, z tohoto důvodu se jí bude tato kapitola zabývat.

Profesiografie je získávání a následné zpracovávání psychologických a fyziologických poznatků, je možné do ní zařadit i další poznatky související s pracovní činností. Největší pozornost je věnována určitému povolání či profesi, které je nutné zkoumat. V praxi to znamená, že se zjišťují informace o prováděné práci, tedy: jaká je charakteristika vykonávané práce, pracovní podmínky, nástroje, jež se používají, a kde lze najít umístění zkoumané profese v organizačním schématu. Konečným výsledkem je následně profesiogram. Anglická odborná literatura uvádí výraz „job-analysis“. Profesiografie je tedy metoda sloužící ke sběru dat o pracovníkovi a o jeho práci. Za předpokladu kvalitního provedení profesiografické analýzy je možné následné využití i ve sféře řízení. Přináší totiž data napomáhající s výběrem vhodných postupů, které se využijí již během přijímacích řízení pracovníka nebo v následujících etapách pracovního vývoje (hodnocení zaměstnanců, určování potřeb výcviku a volba jeho metod, rozvoj kariéry atd.) (Štikar a kol., 2003, s. 61; Kolman a kol., 2010, s. 68).

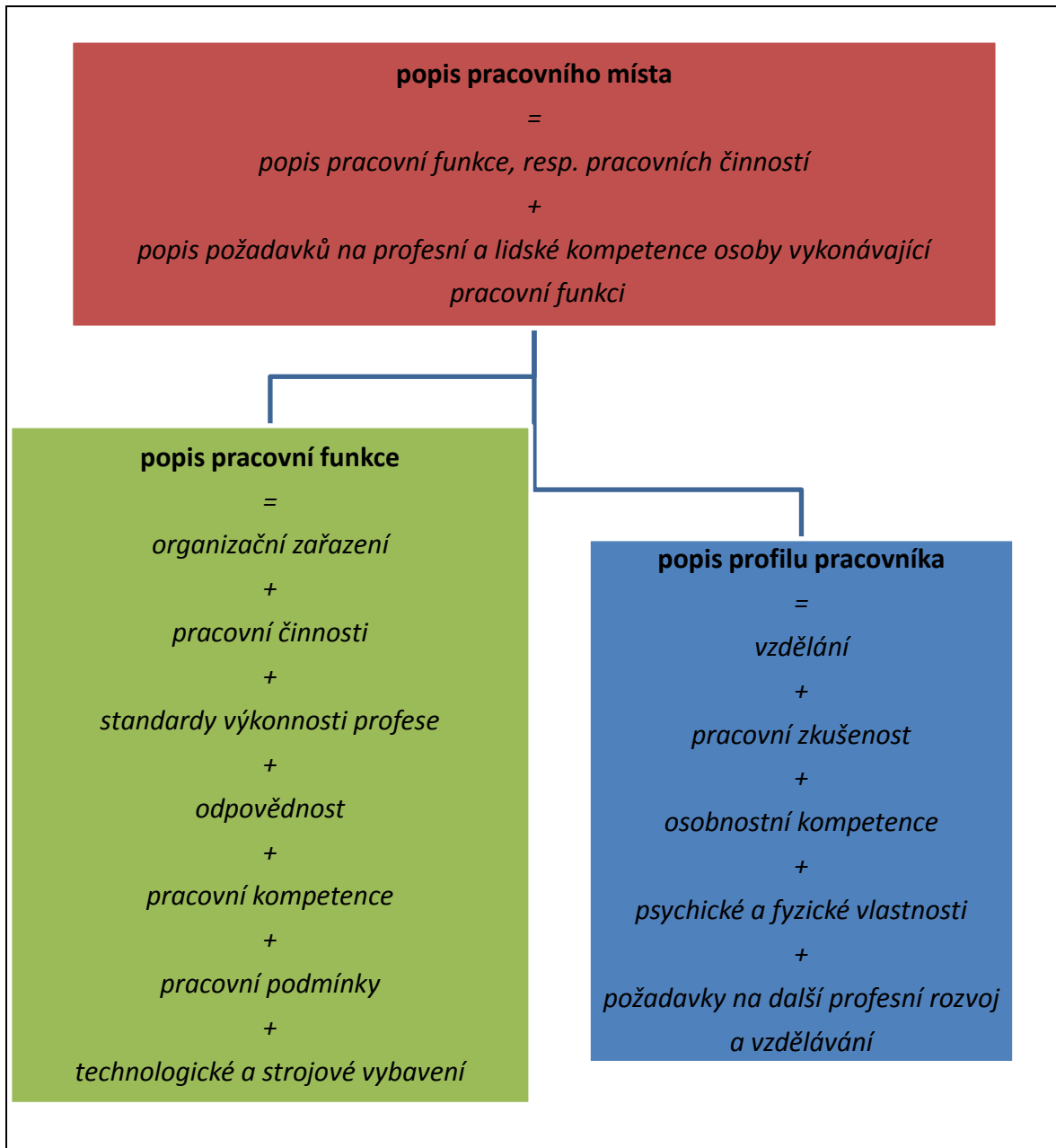
J. Vronský charakterizuje profesiografii jako metodu zabývající se rozborem profesí v organizaci. Klade důraz na použití psychologických a sociologických metodik, významným přínosem jsou i poznatky z pedagogiky. Autor dále vyjadřuje myšlenku, že v dnešní době nelze spoléhat pouze na dobře zpracované popisy pracovních míst a jejich organizační začlenění. Pokud je žádané, aby podnik správně fungoval a vnitřní uspořádání odpovídalo technologickým požadavkům na kvalitu produkce, musí být brány v potaz technologický vývoj, požadavky na pracovní výkon a pracovní funkci komplexně (Vronský, 2012, s.14).

J. Růžička dodává, že pro získání obsahové charakteristiky profese se využívá právě profesiografická metoda. Definuje ji jako popis profese a stanovení podmínek a požadavků, za nichž je vykonávána. Tento popis je sestavován dle předem připravených

kritérií, souhrnně je nazývá profesiografická schémata. Výsledky následně poskytnou sestavení profesiogramu konkrétní profese (Mayerová, Růžička, 2000, s. 51).

Využívání profesiografických metod je pro organizaci výhodné, při popisování požadavků je možné průběžné analyzování, modelování, stanovování a popisování kritérií pro posouzení celého komplexu požadavků na výkon konkrétní pracovní funkce a její organizační a technologické začlenění. J. Vronský sestavil model, jak vypadá základní struktura popisu pracovního místa a jeho specifikace (Vronský, 2012, s. 15-16).

Obrázek 2: Základní struktura popisu pracovního místa a jeho specifikace



(zdroj: Vronský, 2012, s. 16)

3.4.1. Profesiogram

Profesiogram je výsledkem pohledu na výkon v pracovní funkci. Jedná se o strukturovaný zápis požadavků a popis podmínek, za kterých bude konkrétní funkce vykonávána. Obsahuje i popis standardů pracovního chování konkrétního zaměstnance a způsobu, jak bude za svůj výkon hodnocen, odměňován a jak bude probíhat jeho komplexní rozvoj v organizaci v souvislost s tím, jak kvalitně, intenzivně a rychle musí ve funkci pracovat (Vronský, 2012, s. 15).

Metodik, jak lze sestavit profesiogram, je několik. Ty jsou v současné době hojně využívány jako zdroj při sestavování popisů práce či kompetenčních modelů, z čehož pro kompetenční modely větší vahou. Hroník tvrdí, že profesiogramy kladou větší důraz na to, jakým způsobem je práce vykonávána než na její obsahovou část (Hroník, 2007, s. 32).

J. Štikar rozděluje profesiogramy dle účelu do třech základních typů:

- a) *profesiogramy sloužící pouze pro profesionální informaci*
 - měly by být stručné, přehledné, tvoří určitý racionální systém profesí;
- b) *profesiogramy sloužící pro profesionální poradenství či pro rozmísťování zaměstnanců do různých profesí;*
- c) *profesiogramy určené především pro racionalizační zásahy uvnitř profese*
 - z hlediska úpravy pracovního prostředí, výcviku výběru pracovníků pro určitou profesi (Štikar a kol., 2003, s. 61-62).

J. Růžička také uvádí dělení profesiogramů dle účelu zpracování na:

- a) *ekonomické a organizační*
 - mzdová diferenciacce, mzdové relace, třídění profesí, tarifní třídy;
- b) *personalistické*
 - posuzování způsobilosti, rozmísťování a hodnocení zaměstnanců, stanovení kariérových drah;
- c) *pedagogické*
 - příprava na volbu povolání, výcvik/školení, rekvalifikace;
- d) *ergonomické*
 - konstrukce strojů a technických zařízení, racionální organizace práce, uspořádání pracovišť;

e) zdravotnické

- reprodukce a rehabilitace pracovní síly, prevence pracovních úrazů a nemocí z povolání, posuzování pracovní zátěže a případné podklady pro posudkové lékařství;

f) společenské/sociologické

- pozorování změn ve skladbě profesí, možnost mobility mezi profesemi, společenské preference profesí a jejich změny (Mayerová, Růžička, 2000, s. 52).

3.4.2. Způsoby provádění profesiografických analýz (rozborů)

Před samotným započítáním profesiografické analýzy je nutné provést inventarizaci a popis všech činností uskutečňovaných v rámci zkoumané profese. Shromážděné informace by měly vést k odpovědím na následující otázky:

- co nositel profese dělá;
- jak to dělá;
- proč to tak dělá;
- za jakých podmínek (Mayerová, Růžička, 2000, s. 52).

Techniky sloužící k vytváření profesiografického rozboru se dají rozdělit podle kritérií zahrnující, jaký je sledovaný předmět šetření či za jakým účelem jsou prováděny. Rozhodujícím prvkem při volbě zdrojů je především cíl studie. Profesiografický rozbor lze využít v mnoha oblastech personalistiky, tj. pomocí něj navrhnout výcvikový program, vypracovat plán týkající se bezpečnosti práce, připravit proces výběru zaměstnanců i jejich rozmístění či revizi odměňovacího systému. Pokud je tedy cílem konkrétní pracovník, bude zaujat odlišný postup získávání dat, nežli by tomu tak bylo při prvotním zaměření na vykonávanou práci. V případě primárního zájmu o práci bude kladen důraz na pracovní činnosti, jaké nástroje jsou nezbytné pro jejich vykonávání, jaký je žádoucí výsledek této práce a v neposlední řadě, jakých materiálů a ostatních zdrojů bylo k potřebnému cíli využito. Profesiografická studie zacílená na práci má své využití zejména pro ergonomické účely, našla také upotřebení ve sférách zaměřených na ochranu zdraví a související

bezpečnost práce. Naopak profesiografie soustředující se přímo na pracovníka bude zkoumat psychologické požadavky, kterými musí zaměstnanec oplývat, aby byl vhodným kandidátem pro výkon dané pozice. Mezi tyto požadavky se řadí dovednosti, rozhodování, úsudek i schopnost komunikace. Z toho důvodu se tato technika využívá na podporu návrhů a vývoje metod výběru (Štikar a kol., 2003, s. 263; Kolman a kol., 2010, s. 68).

Pro metodicky efektivní realizaci profesiografické analýzy je dle J. Vronského žádoucí provést níže uvedené činnosti:

- *stanovit správný název pracovní funkce* a porovnat jej s označením obdobných pracovních funkcí;
- *popsat povahu pracovních úkolů*, obzvláště důležitost, frekvenci, členění aj;
- *popsat odpovědnosti a pracovní kompetence*, které jsou s vykonáváním konkrétní pracovní pozice spojené;
- *popsat požadavky na výkon pracovníka*
- *popsat komunikační toky mezi příslušnou pracovní funkcí a nejbližšími spolupracujícími pozicemi*, také vztah nadřízenosti a podřízenosti, komu se zodpovídá/reportuje;
- *popsat systém hodnocení výkonu v příslušné pracovní funkci* (frekvence a podle jakých kritérií);
- *stanovit odměnu zaměstnance* (i příslušné bonusy, benefity atd.);
- *určit kritéria pro profesní růst pracovníka* (možné tréninky, školení, vzdělávání);
- *popsat místo výkonu příslušné pracovní pozice* (lokalita, frekvence možného výjezdu na služební cesty);
- *definovat vybavení pracoviště pro výkon práce, ergonomická kritéria výkonu, podmínky z hlediska psychologie práce* (souvisí i s bezpečností);
- *určit požadavky na osobnost zaměstnance* (vzdělání, kvalifikace, profesní i lidská zkušenost, charakterové vlastnosti a postoje, kompetence, vědomosti, dovednosti, fyzické požadavky i zdravotní způsobilost pro výkon zaměstnání) (Vronský, 2012, s. 168).

3.4.3. Základní zdroje profesiografické studie

R. Mathis a J. Jackson ve své publikaci *Human Resource Management* uvádějí, jaké jsou vhodné metody ke zjišťování dat o tom, co lidé v práci dělají. Získávání těchto informací je dosahováno různými cestami. Asi nejpoužívanější způsoby jsou pozorování, rozhovory či dotazníky. Avšak nepřehlédnutelný vliv zajistil rozšíření a vývoj technologií, jež způsobily přechod ke zjišťování dat přes výpočetní a webové zdroje. Využití a zvolení vhodné kombinace těchto přístupů záleží na dané situaci i na rozhodnutí konkrétního podniku (Mathis, Jackson, 2009, s. 129-130).

Při tvorbě profesiografické studie lze rozlišit čtyři skupiny základních zdrojů. Prvním z nich jsou písemné materiály, druhým přímá výpověď vykonavatele práce, důležité jsou i informace zjištěné od kolegů. Čtvrtým zdrojem je pak provedení přímého pozorování zaměstnance na pracovišti. L. Kolman a kol. doporučují neomezovat se pouze jen na jednu uvedenou metodu, spolehlivějších výsledků bude získáno kombinováním více metod (Kolman a kol., 2010, s. 68).

J. Štikar a kol. se také zabývají primárními zdroji profesiografických informací. Mimo výše jmenovaných zahrnují: psychologický rozbor nehod, zmetků a úrazů, časové a pohybové studie, rozhovory s odborníky a nejlepšími pracovníky, porovnávání nejlepších a nejhorších pracovníků, studování pracovních předpisů a pomůcek, určení žádané vlastnosti a schopnosti podle dosavadních znalostí o dané profesi. Je doporučeno, aby si psycholog sám vyzkoušel, co obnáší výkon profese. Za přínosné jsou pak považovány osobní zkušenosti z toho vyplývající a provedení psychologického šetření na bývalých pracovnících, kteří odešli z dané pozice, protože nezvládali plnit své povinnosti zaměstnance (Štikar a kol., 2003, s. 263-264).

Profesiografické metody umožňují vzájemné srovnání více pracovních funkcí a pracovních míst. Stejně tak lze díky nim porovnat profesní, tělesné a duševní vlastnosti zaměstnance a stanovit tak kritéria osobnosti kladená na úspěšné působení v profesi. V následujících podkapitolách proto budou představeny základní metody, které profesiografie využívá k zjištění těchto poznatků (Vronský, 2012, s. 99).

3.4.3.1. Písemné materiály

Písemnými materiály je zamýšlena především existence popisů práce, pokud totiž takovými dokumenty organizace disponuje, znamená to získání důležitých informací pro následnou analýzu. L. Kolman a kol. doporučují provést kontrolu, zda popisy odrážejí realitu např. pozorováním či dalšími metodami. Pokud nastane případ, že popisy jsou již zastaralé, neaktuální, ani tento fakt neznamena neúspěch. Lze jej využít k ucelení obrazu na management organizace a následnému vylepšení fungování. Výzkumník může přijít na zjištění, že výsledky deklarované organizací jsou odlišné od těch skutečných. Za další materiály vhodné ke studiu jsou považovány různé výcvikové manuály, pracovní pomůcky, organizační struktury či údaje o hospodářském výsledku podniku (Kolman a kol., 2010, s. 69).

3.4.3.2. Výpověď vykonavatele práce

Nejdůležitější informace o podrobnostech výkonu práce poskytují logicky sami pracovníci. Z tohoto důvodu jsou rozhovory přímo s vykonavatelem práce považovány za podstatnou část profesiografické studie. Zaměstnanec je dotazován na otázky typu, čím je podle něho tato pozice důležitá, jaká je jeho hlavní náplň práce a jakým způsobem ji vykonává. Rozhodně pomocí rozhovoru se samotným pracovníkem nelze zjistit úplně informace o veškerých stěžejních aspektech práce. Obdržená data mohou být zkreslená, nepřesná, nebo dokonce pracovník úmyslně uvede nepravdivé informace. Proto je nezbytné výpověď pracovníka doplnit a analyzovat společně s ostatními zmíněnými metodami (Kolman a kol., 2010, s. 69-70).

3.4.3.3. Snímek pracovního dne (týdne)

Nejhojněji využívanou metodou je snímek pracovního dne (může se jednat i o delší časový interval – týden). Pracovník je požádán o systematické sledování všech svých činností v pracovní funkci. Jelikož vykonavatel práce provádí tyto činnosti pravidelně a rutinně stejně jako svou práci, eliminují se tímto způsobem nepřesnosti zapříčiněné kvalitou paměti pracovníka. Tato činnost je sice časově náročnější, ale eliminuje se fakt, že budou rutinní činnosti zapomenuty. Z takto pořizovaných záznamů je také možné

posoudit, jak významně se jednotlivé činnosti podílejí na celkové pracovní náplni (Kolman a kol., 2010, s. 69-70; Vronský, 2012, s. 100).

3.4.3.4. Posouzení práce na základě výpovědi kolegů

Přestože byl proveden rozhovor přímo s vykonavatelem práce, je nutné zjištěná data doplnit i o výpověď spolupracovníka, podřízené či nadřízené osoby, nebo v ideálním případě vytvořit kombinaci výše zmíněných. Osoby pohybující se v těsné blízkosti zkoumaného pracovníka poskytnou jakýsi nadhled a mohou přijít i s doplňujícími fakty, na které samotní vykonavatelé buď zapomněli, nebo je schválně vynechali. Tato forma slouží i jako užitečné srovnání s dalšími získanými informacemi (Kolman a kol., 2010, s. 70).

3.4.3.5. Přímé pozorování

Za nepostradatelnou fází každé profesiografické studie je považováno přímé pozorování. Musí se vzít v úvahu fakt, aby přítomnost pozorovatele nijak neovlivnila chování pozorovaného objektu. Výzkumník si tedy musí uvědomit, že touto samotnou metodou nezíská dokonalý obrázek o dané práci (Kolman a kol., 2010, s. 71).

V odborných publikacích se lze setkat s označením této metody jako „posezení“ s vykonavatelem profese. Při tomto posezení si výzkumná osoba díky svému pozorování všimá a zaznamenává činnosti prováděné pracovníkem přímo ve chvíli, kdy je skutečně vykonává. Jedná se o časově náročnou metodu, ve zvolený pozorovaný den zaměstnanec nemusí vykonávat veškeré úkoly uvedené v popisu práce. Ale díky pozorování si výzkumník opatří základní znalosti o dané profesi i vyplývajících činnostech, které může využít při následujícím hlubším výzkumu (Franklin, 2005, s. 2).

3.5. Využití profesiografie při výběru zaměstnanců

Jak již bylo dříve napsáno, výběr zaměstnanců je považován za stěžejní personální činnost v podniku. Základem úspěšného fungování každé firmy je obsadit na nová nebo uvolněná pracovní místa kandidáty s odpovídajícími pracovními i lidskými kompetencemi. Následné začlenění těchto zaměstnanců do pracovního procesu je považováno za důležitou podmínku optimálního fungování organizace i jejích technologických procesů. Nelze nechat v pozadí ani fakt, že tento pracovník by měl být brán jako nositel know-how celé organizace (Vronský, 2012, s. 143).

Výstupem celého procesu výběru zaměstnanců by měl být nově přijatý pracovník s odpovídajícími kvalifikacemi i profesními a lidskými kompetencemi. Jako vstup jsou považovány požadavky na kvalifikaci, kompetence a zkušenosti zaměstnance, které uvádí popis pracovního místa (funkce). Úspěšnost celého procesu obstarávají personální činnosti, jež opatřuje personální oddělení podniku. To má také na starosti zajistit účast všech zainteresovaných organizačních částí a příslušných manažerů. Mezi personální činnosti náleží i několik dílčích, kam se řadí i profesiografické šetření a kontrola, zda popis pracovního místa odpovídá aktuálním potřebám organizace (Vronský, 2012, s. 143 - 144).

Na personalisty je každodenně vyvíjen tlak ze strany manažerů z důvodu potřeby obsadit nově vzniklá či uvolněná místa. Ale pro správné a efektivní zrealizování výběrového řízení, od něhož se čeká vhodný kandidát, je nutné znát dostatek informací. Mezi dostačující informace se zahrnuje i oprávněná otázka, zda nový či výkonnější pracovník je pro podnik skutečně žádoucí. Personální oddělení nese zodpovědnost nejen za realizaci výběrového řízení, ale i za nastavení logické organizace práce, stanovení pracovních profilů a popisu pracovních míst i s tím spojené smysluplné počty zaměstnanců. K přezkoumání oprávněnosti požadavků může personalista použít metodu profesiografie. Tato metoda jde napříč oblastmi personální práce a dává možnost rychlého uskutečnění auditu, který vyšetří, zda jsou potřeby hledání nového zaměstnance oprávněné (Vronský, 2012, s. 144).

Díky této analýze provedené během přípravy na výběrový proces mohou manažeři s řídicími pravomocemi účelně zjistit, co je skutečně potřebné. Výběr nových

spolupracovníků je považován za jeden z nejsložitějších úkolů pro každého manažera. Ti se mohou totiž domnívat, že zpracování popisu pracovního místa postačuje pro výstižné stanovení kritérií výběru, stejně tak, že základem pro výběr je kvalifikace kandidáta. Postup je sice správný, ale realita může být ve skutečnosti odlišná. Do výběrovém řízení se mohou přihlásit lidé bez avizované odpovídající kvalifikace, avšak s kýženými zkušenosti z výkonu na stejné nebo obdobné pozici. Lze je tedy považovat za vhodné kandidáty? Stěžejním dokumentem, který uchazeč o práci poskytne posuzovatelům, bývá životopis, případně různé certifikáty s dosaženou kvalifikací či profesním vzděláním. V rámci výběrového řízení je možné získané znalosti ověřit díky různým odborným testům. Obzvláště by měl být kladen důraz na kandidátovy lidské a profesní kompetence. Kompetence znamená schopnost vykonávat práci, chovat se odpovídajícím způsobem v daném organizačním prostředí a přinášet výsledky. V českém slova smyslu je kompetence vnímána zejména jako rámec odpovědností a pravomocí přidělených zaměstnanci v organizační struktuře v souladu s pracovním místem a funkcí, kterou zastává. Trochu jinak na ni nahlíží i personalistická teorie, tj. jako schopnosti vykonávat nějakou profesi a soubor pracovních zkušeností. Personalista by také neměl při výběrovém procesu zapomínat vzít v úvahu jak dosažené vzdělání uchazeče, tak jeho předešlé pracovní zkušenosti (Vronský, 2012, s. 145 - 146).

Profesiografická analýza napomáhá především v tom, aby si manažer i personalista mohli udělat jasnou představu, jak má být kandidát na uvolněnou pracovní funkci optimálně profesně a lidsky vybaven pro danou organizaci, jaké má mít vzdělání, zkušenosti, profesní kompetence a současně, jaká mu bude svěřena zodpovědnost za chod konkrétního dílčího celku podniku. Díky profesiogramu, v němž jsou všechny vyčtené body zahrnuty a definovány, může osoba vybírající nového zaměstnance smysluplněji vykonat svůj úkol (Vronský, 2012, s. 146 - 147).

Jak bylo výše jmenováno, kompetence hrají při výběru zaměstnanců velkou roli. Stejně tak tomu je i u profesiografické studie a výsledného sestavování profesiogramu. K bližšímu pochopení poslouží i následující přehled kompetencí vytvořený E. Wernerem a citovaný ve Vronského publikaci – Vlastnosti a schopnosti podle Wenera.

Tabulka 2: Vlastnosti a schopnosti podle Wernera

VÝKONNOSTNÍ KOMPETENCE	INTELEKTUÁLNÍ KOMPETENCE	SOCIÁLNÍ KOMPETENCE
<p>motivace:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ výkonnostní motivace; ✓ orientace na výkon; ✓ připravenost podávat výkon; ✓ radost z práce; ✓ samostatně jednat; ✓ převzít odpovědnost; ✓ ochota pracovat sám. <p>pracovní ctnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ píle, výdrž, trpělivost; ✓ spolehlivost, disciplína; ✓ dodržování termínů a kvality. <p>schopnost zátěže:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ emocionální stabilita; ✓ snášet zatížení; ✓ málo stížností; ✓ snášení stresu. <p>schopnost reakce:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ rychlost reakce; ✓ dlouhodobá pozornost (tolerance monotónnosti) ; ✓ schopnost přizpůsobit se (měnícím se úkolům); ✓ schopnost improvizace. <p>postoje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ orientace na úspěch (nemít strach z neúspěchu) ; ✓ pozitivní přesvědčení o kontrole (přesvědčení, že věci řídím sám). 	<p>celkové schopnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ samostatně myslet a jednat; ✓ organizovat souvislosti, plánovat, kontrolovat nápaditost; ✓ tvořivost. <p>zvláštní schopnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ počtářské schopnosti; ✓ schopnost prostorové představivosti; ✓ vnímání forem; ✓ kreslířské schopnosti; ✓ tvůrčí schopnosti; ✓ smysl pro barvy a formy. <p>schopnost učení:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ samostatně se učit; ✓ učit se novému. 	<p>ve vztahu k partnerovi:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ schopnost vcítění se; ✓ otevřenost vůči ostatním (málo nedůvěřivý a neuzavřený) ; ✓ umět se zabývat ostatními; ✓ schopnost přizpůsobit se; ✓ schopnost týmové spolupráce, <p>ve vztahu k sobě:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ sebevědomí (nepotlačené, lehce vznětlivý a agresivní), schopnost sebekritiky (přiznat chyby a slabosti); ✓ sebestvrzení (schopnost prosadit se); ✓ vyrovnanost mezi vztahem k sobě a okolnímu světu (introverze/extroverze). <p>KOMUNIKAČNÍ KOMPETENCE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ schopnost mluveného a psaného projevu; ✓ umět informovat a poradit ; ✓ vyjednávací schopnost; ✓ zamlklost; ✓ smysl pro fakt; ✓ upravený zevnějšek.

(zdroj: Vronský, 2012, s. 147)

Profesiografické šetření dává možnost náležitě reflektovat veškerá hlediska, z nichž je na pracovní pozici nahlíženo. Z tohoto důvodu nelze opomenout všechny požadavky, které jsou na její výkon kladené. Obsahuje pohled organizace, organizačního zařazení, roli, status, kompetence, zodpovědnost i kvalifikace zaměstnance, pohled na jeho osobnost, pozici, osobnostní profil, vzdělávání, kvalifikaci, zkušenost, další výcvik i rozvoj. Je tedy patrné, že profesiografická analýza je důležitá nejen na počátku životního cyklu zaměstnance – výběrového řízení, ale i při procesu adaptace nebo jako podpůrná technika při jeho hodnocení (Vronský, 2012, s. 167).

4. Empirická část – profesiografická studie

Empirická část se bude věnovat profesiografické studii, která byla prováděna v organizaci, jež si nepřeje být jmenována, proto bude dále pro účely této diplomové práce nazývána Alfa. Jak již bylo zmíněno, cílem této práce je provést profesiografické studie (analýzy práce) vybraných pracovních pozic. Předmětem zájmu byly tři různé pozice ve stejné organizaci: Training Team Leader, HR Specialist a Marketing Communication Assistant. První dvě z nich jsou vykonávány na hlavní pracovní poměr, třetí na zkrácený úvazek. Výběr pozic nebyl náhodný, rozhodujícím prvkem se stala možnost spolupráce se všemi profesemi během autorčiny praxe ve firmě. Pro správné pochopení fungování je nejprve nutné uvést základní charakteristiku cílové společnosti. Postupně budou představeny výsledky výzkumů všech tří pracovních pozic.

4.1. Charakteristika vybrané společnosti

Alfa je akciovou globální společností sídlící v Praze. Zaměřuje se na inovativní elektronická řešení v oblasti elektrické energie, průmyslových motorů a souvisejících systémů. Konkrétně se jedná především o vývoj a výrobu řídicích systémů pro spalovací motory včetně záložních zdrojů, kompresorů a pump, duální aplikace (kombinace plynu a dieselu). Společnost nabízí i různé PC nástroje a ochranné sítě.

Přestože je Alfa původem českou společností založenou roku 1991 v Praze, stala se celosvětově známou a náleží mezi leadery na zahraničním trhu. Své sídlo si Alfa stále udržuje v Praze, ale během svého působení založila sedm dceřiných společností nacházejících se v klíčových strategických oblastech, jako je: Německo, Itálie, Rusko, USA, Austrálie, Spojené arabské emiráty či Singapur. V ostatních zemích, kde není umístěna přímo pobočka, je obchod zajištěn rozsáhlou distribuční sítí. Tímto způsobem může firma dodávat své produkty do většiny zemí na světě. Alfa je technologická firma s hlavními aktivitami v oblasti výzkumu a vývoje. Přestože má globální charakter, výroba produktů probíhá stále na území České republiky a zajišťují ji zde partnerské společnosti.

Společnost v současné době zaměstnává okolo 300 zaměstnanců, z nichž vysoký počet pracuje v zahraničí. Jak ukazuje obrázek v příloze č. 1 (Organizační struktura Alfa), podnik tvoří šest divizí: R&D divize (zabývající se výzkumem a vývojem produktů), divize Marketingu, Sales & Technical Support (pod ní spadají obchodníci za jednotlivá teritoria a technická podpora), Channel Development (zaštiťující nejen rozvoj poboček), Finanční divize a HR divize. Nad všemi dohlíží výkonný ředitel celé společnosti.

Největší odbytiště výrobků tvoří privátní sektor, mezi odběratele patří těžební společnosti, lodní dopravci i provozovatelé alternativních zdrojů energie a záložních zdrojů (banky, nemocnice aj.). Díky rozsáhlé distribuční síti po celém světě může však být koncovým zákazníkem i veřejný sektor (např. armáda). Alfa pečlivě dbá na spokojenost svých zákazníků, naslouchá jejich podnětům a vyvíjí úsilí, aby uspokojovala jejich aktuální potřeby. Kvalita výrobků je kladena na první místo společně se spokojeností klientů.

Důležitou roli hraje v organizaci firemní kultura, jež drží zaměstnance pospolu ve stejném „duchu“ a zvyšuje jejich motivaci. Díky těmto aspektům se Alfa pravidelně umísťuje na předních místech v anketě Best Employer¹, kde se hodnotí názory vlastních zaměstnanců, personální politika společnosti i pohledy nejvyššího vedení. Klíčovým aspektem je pak motivovanost pracovníků. Dalším významným spojujícím prvkem je poslání organizace, které říká, že spokojenost zákazníka je hlavní misí. Aby tomu tak bylo, firma nepodceňuje výběr svých zaměstnanců a neustále podporuje jejich další vzdělávání a rozvoj.

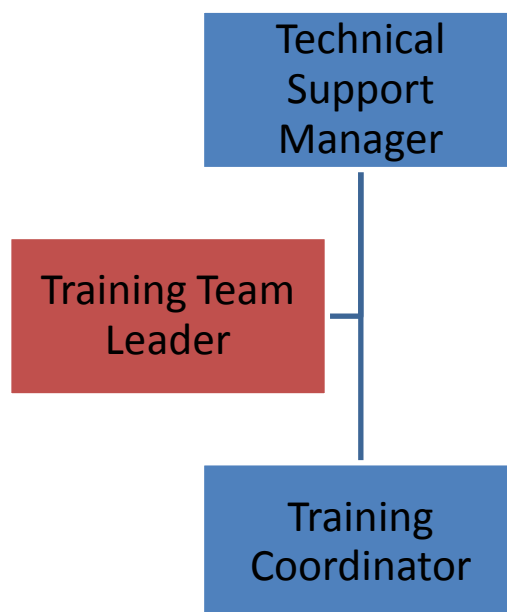
Alfa nastavila pět základních hodnot, jež platí jak pro zaměstnance v České republice, tak na všech pobočkách. Patří mezi ně *integrita*, kde panuje spravedlnost ve vzájemných vztazích a jednání v souladu se zákonem i morálními zásadami, *otevřenost* podporující upřímnou a otevřenou komunikaci, dále snahy *být nejlepší*, nastavovat si vysoké cíle a vyvíjet úsilí k jejich dosažení. Důležité je i *přinášet inovativní řešení* a trendy ke svým zákazníkům, být intuitivní a použít jednoduchý přístup ke komunikaci i pracovním procesům.

¹ Studie Best Employers každoročně analyzuje personální politiku v mnoha firmách nejen v České republice, ale i v evropských zemích. Zkoumá, jaké charakteristiky existují, které umožňují pro své zaměstnance dobré místo pro práci. Následně jsou sestaveny žebříčky nejúspěšnějších zaměstnavatelů v České republice i střední a východní Evropě. Celá anketa je založena především na hodnocení zaměstnanců daných firem (Studie Best Employers, O studii).

4.2. Pozice A - Training Team Leader

Pozice Training Team Leader spadá do oddělení technické podpory, jedná se o zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Následující obrázek ukazuje organizační strukturu tohoto oddělení i zařazení zkoumaného pracovníka. Tato osoba v současné době dohlíží na jednoho podřízeného zaměstnance pracujícího na částečný úvazek. Pozici vykonává žena, avšak v budoucnu není podmínkou. Další podkapitoly blíže popisují postupy, které vedly k sestavení finálního profesiogramu.

Obrázek 3: Organizační struktura části oddělení Technical Support



(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)

4.2.1. Rozbor písemných materiálů

Firma Alfa má k dispozici dokument Popis pracovní pozice pro celé oddělení technické podpory, jsou v něm uvedeny základní informace a nároky na profesi (viz. příloha č. 2). Tento dokument je však zastaralý, zkoumaná pozice se v minulém roce změnila svým názvem i náplní činnosti. Z tohoto důvodu lze tento zdroj použít jen v omezené rovině a poslouží jako seznámení se stěžejními činnostmi.

Kromě přesného názvu pozice Popis obsahuje výčet funkcí a zodpovědností, požadované schopnosti a dovednosti či další údaje (vstupní zdroje, možnosti kariérního růstu a komunikační partnery). Mezi hlavní funkce této pozice náleží organizace technických školení pro zahraniční zákazníky, pod níž spadá zašitění celého školení, tj. propagace prostřednictvím e-mailů, internetu, komunikace s účastníky, zajištění ubytování, dopravy i programu pro zahraniční návštěvníky, samotná organizace trainingu (komunikace se školiteli, obstarání průběhu vlastního školení, materiálů atd.) a další podpora v tomto procesu.

Tzv. dovednosti „skills“ se rozdělují na „hard“ a „soft“. Osoba na této pozici by měla mít střední nebo univerzitní vzdělání a plynulou znalost anglického jazyka. Zkušenosti s plánováním podobných typů událostí jsou považovány za výhodu. Dále je žádoucí znalost MS Office. Mezi „soft skills“ firma uvádí výborné komunikační a organizační dovednosti, prozákaznický i proaktivní přístup, schopnost individuální práce, empatii a vyjednávání, ochotu učit se a časovou flexibilitu.

4.2.2. Rozhovory

Rozhovory byly provedeny přímo s vykonavatelkou práce, následně s jejím nadřízeným i podřízeným. Všechny přinesly užitečné informace, které vedly k ucelení znalostí o pozici i ke konečnému sestavení profesiogramu. Vzorové otázky k rozhovorům jsou uvedené v příloze č. 3.

4.2.2.1. Rozhovor s vykonavatelem práce

Vykonavatelka práce odpovídala na otázky v rámci polostandardizovaného rozhovoru. Témata hovoru i dotazy byly podrobnější a více rozvinuté než u nadřízené a podřízené osoby. Níže je uvedena ukázka z tohoto interview.

Jaká je podle Vás hlavní náplň Vaší pozice?

„Organizace a koordinace školení v Praze i na pobočkách ve světě, komunikace s lidmi, plánování, tvorba strategie.“

Vyžaduje pracovní pozice odbornou způsobilost?

„Vysokoškolské vzdělání, manažerské dovednosti, jazyková způsobilost.“

Musí být pracovník výkonově způsobilý (pracovní zátěž, stres, změny pracovních podmínek...)? Definujte, prosím.

„Ano, není daná jasná pracovní doba od-do, řešení nenadálých situací, cestování – časový posun, nerovnoměrný nápor práce.“

Kterým činnostem věnuje pracovník největší část svého času?

„Plánování školení z vyšší perspektivy (ne každodenní rutina s přípravou jednotlivých školení), spolupráci s pobočkami, inovaci stávajících školení, vymýšlení nových typů.“

Jak byste popsala úspěšné provádění a výsledky Vaší práce?

„Zájem o školení ze strany zákazníka, nové typy školení, více školicích center po světě.“

Pracovník považuje za nejdůležitější vlastnosti pro výkon pozice komunikativnost, organizační schopnosti, proaktivitu, schopnost dlouhodobějšího plánování. Naopak by tato osoba neměla být pasivní, uzavřená, neochotná pracovat nárazově z důvodu prodloužené pracovní doby v době samotného školení. Speciální pomůcky nebyly blíže specifikovány, ale byla zdůrazněna dobrá znalost práce na PC.

Jednou z otázek bylo jmenovat základní pracovní povinnosti současné pozice, výsledek je uveden na následujícím rozdělení:

- a) každodenní – komunikace se zákazníky, školiteli, dodavateli;
- b) periodické – stanovení rozvrhu školení (vždy na půl roku), zpracování zpětné vazby, tvorba strategie;
- c) nepravidelné – organizace nepravidelných, nárazových školení mimo stanovený rozvrh.

Předchozí zaměstnání pracovnice bylo Event coordinator, kde organizovala různé akce, veletrhy či svatby, což je i na zkoumané pozici velkým přínosem i výhodou při výběrovém řízení.

4.2.2.2. Rozhovor s nadřízenou osobou

Rozhovor byl také vykonán s manažerem technického oddělení a zároveň přímým nadřízeným zkoumané pozice. I tento zdroj pomohl k ucelení představy o náplni a náročnosti profese. Následují ukázky a shrnutí tohoto interview.

Jaká je podle Vás hlavní náplň této pozice?

„Pozice má 2 části – odbornou, pod kterou spadá organizace školení (praktické u nás, on line, u zákazníka) a manažerskou (plán pododdělení Training, vedení a rozvoj lidí, provázanost na ostatní pododdělení, spolupráce s ostatními TeamLeadery).“

Vyžaduje pracovní pozice odbornou způsobilost?

„Pracovní pozice jako taková primárně odbornou způsobilost nevyžaduje, ale vzdělání v oblasti služeb a event managementu může být výraznou výhodou. Nejvíce ale záleží na organizačních schopnostech, které mohou, ale nemusí být podpořeny odborným vzděláním.“

Byla položena i otázka na výkonovou způsobilost, nadřízená tvrdí, že práce je náročná nejen na výkon jako takový (školení probíhá až třikrát do měsíce, 3 až 4 dny v týdnu), také je zde určitě vysoká zátěž z pohledu flexibility, a tedy i stresu. Případně může jít o kombinaci – vysoký výkon i vysoká flexibilita. Velmi často je rovněž nutné reagovat na pružné změny (v oblasti ubytování, stravování, změny počtu účastníků, zajištění školitelů a další možné nenadálé změny). Nároky jsou nárazové a není možné se na ně dopředu připravit. Pokud však nastanou, pracovník má málo času na reakci. Jako velmi důležitou shledává nadřízený i osobnostní způsobilost, neboť je nutné hledat podporu u ostatních oddělení či pododdělení, aby dodala školitele a podklady či věnovala svůj čas. Současně hledat shodu napříč celou firmu i globálně.

Mezi stěžejními vlastnostmi či dovednostmi manažer oddělení vyjmenoval proaktivitu, zodpovědnost, samostatnost či kreativitu. Hodnotí je jako klíčové pro samostatné vedení jakékoliv podjednotky. Náročnost činností záleží podle období, ale pokud probíhají školení, tak by půl času mělo být věnováno jeho organizaci a půl vedení lidí (zaškolování, mentoring, development).

Je nutná sociální způsobilost ?

„Dokonce bych řekl, že se jedná o klíčovou věc, protože právě kooperace, komunikace, atd. jsou hlavní součástí příprav celého školení. Koordinátor je člověk, který musí jednotlivé části pospojovat dohromady, tak aby na sebe navazovaly, k čemuž jsou výše uvedené aktivity nezbytnou nutností. Další důležitou schopností je empatie, a to zejména proto, že na školení jezdí lidé z celého světa všech možných vyznání a kultur. Mít pro ně pochopení, pomůže zajistit spokojenost našich zákazníků.“

Jak byste popsal úspěšné provádění a výsledky této práce?

„Pokud uvidím, že pododdělení je schopné fungovat samostatně, má nastavený dlouhodobý plán, který je v souladu se strategií oddělení i celé firmy, a k tomu budeme dostávat pozitivní feedback jak od všech zákazníků, kteří projdou školením, tak od kolegů, kteří pomáhají se školením, budu si jistý, že jsme v této oblasti úspěšní.“

4.2.2.3. Rozhovor s podřízeným pracovníkem

Training Team Leader má k dispozici zatím jednoho podřízeného pracovníka, proto rozhovor s ním přinesl pohled zase z trochu opačné strany než předchozí dva. Výsledky jsou shrnuty níže. Většinou se odpovědi velmi dobře shodovaly a vzájemně doplňovaly.

Jaká je podle Vás hlavní náplň této pozice?

„Organizace technických školení pro zákazníky a distributory, ale také vedení lidí „pod sebou“ – tedy Training coordinators. Kromě těchto činností spadá pod její hlavní náplň také komunikace s ostatními team leadery oddělení Technické podpory a s jejím manažerem. Dále také organizace školení mimo ČR – pobočky.“

Pracovní pozice vyžaduje dle podřízené osoby vysokoškolské vzdělání a pracovní zkušenosti z mezinárodního prostředí (porozumění vůči rozdílným kulturním a národnostním rozdílům), znalost cizího jazyka na profesionální úrovni (většina práce probíhá v anglickém jazyce), zkušenost s organizováním různých událostí. Pracovní zátěž byla ohodnocena spíše jako přiměřená, podléhající významným výkyvům (v případě

organizace velkých událostí – distributorského fóra, více školení najednou atd.). Proto je odolnost vůči stresu důležitá, nicméně se nejedná o mimořádně stresující pracovní zátěž.

Podřízený také vyjmenoval osobnostní způsobilosti žádoucí k výkonu této profese. Mezi ně zahrnul organizační dovednosti (schopnost rozeznat důležité záležitosti a naléhavosti, schopnost řídit průběh školení a jiných akcí) a motivaci („*Po skončení 1. školení, distributorského fóra apod. začíná v podstatě příprava dalšího.*“).

Je nutná sociální způsobilost?

„Ano, určitě kooperace, jelikož školení tvoří tým lidí, který dává organizátor školení dohromady, vytváří s nimi agendu, spolupracuje s Training koordinátorem, který má některá školení na starosti a dohlíží na průběh. Komunikace je také velmi důležitá, komunikace napříč odděleními – komunikuje s PR oddělením (distributorské fórum, online školení), s finančním oddělením (poplatky za víza pro účastníky, fakturace) a s ostatními Team Leadery. Na pozici musí zvládat i nedostatky v komunikaci, jako je komunikační šum, nedostatek informací k danému školení od zákazníků atd. Dále také ovlivňovat i řídit, jelikož vyjednává se členy technické podpory, kteří jsou našimi školiteli. Řídí zejména Training koordinátora a jeho práci v rámci cílů i pravidelných schůzek.“

Nejdůležitějšími vlastnostmi pro tuto profesi jsou vstřícnost, ochota, pozitivní naladění, energičnost, smysl pro detail, kreativita a vlastní iniciativa. Pracovník by naopak neměl oplývat uzavřeností, apatií vůči odvedené práci, a tím i nemotivovaností.

Z rozhovoru je patrné, že největší část svého času věnuje Training Team Leader komunikaci s účastníky školení – mailingu, přípravě školení (agenda, jmenovky, připravení flash disků s elektronickými materiály atd.) a zajištění distributorského fóra (komunikace, příprava prostor, zajištění průběhu). Hodnotícími prvky úspěšné práce jsou kvalitně zorganizované školení, což se pozná z pozitivních zpětných dotazníků od zákazníka, dále ze spokojenosti nadřízeného díky splněným cílům i dobře odvedené práci a v neposlední řadě ze spokojenosti podřízených (hodnocení, motivace k další práci).

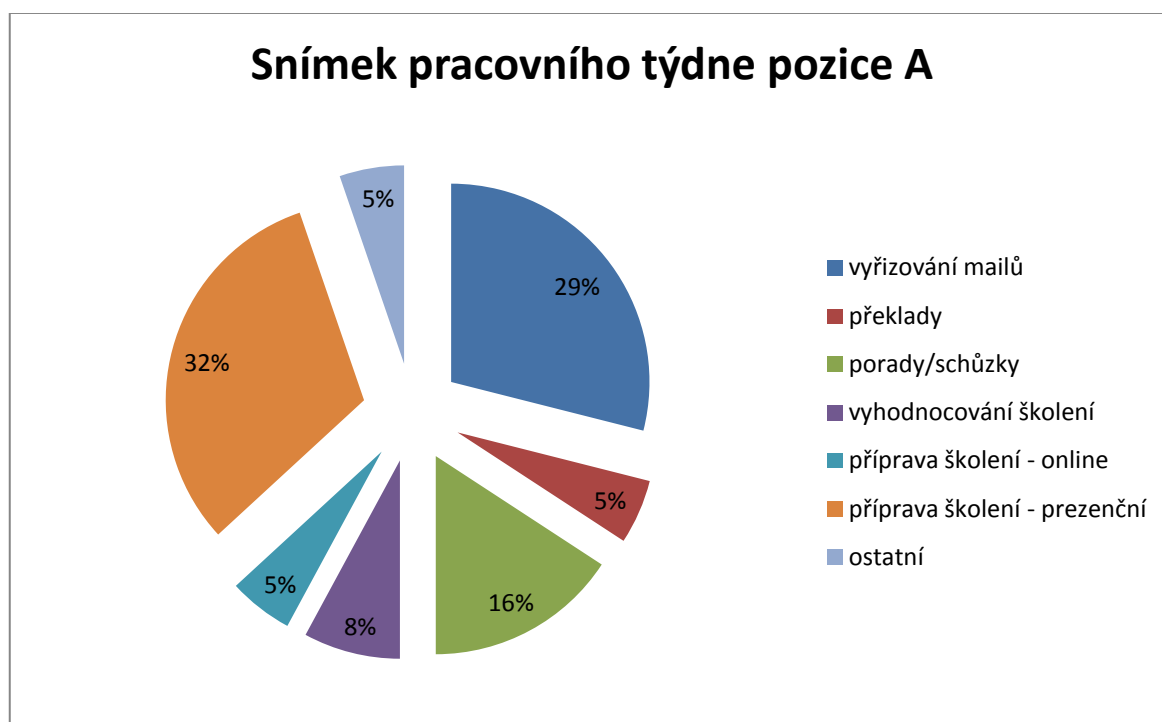
4.2.2.4. Shrnutí rozhovorů

Rozhovor nejen se samotným pracovníkem, ale i s podřízeným a nadřízeným lze považovat za velmi přínosný. Každá osoba vnesla svůj pohled na danou pozici. V hlavních činnostech a úkolech panovala vysoká shoda. Překvapivě nejdetailnější poznatky přinesl podřízený pracovník, a to pravděpodobně proto, že s vykonavatelem tráví nejvíce času a má přehled o dílčích činnostech. Naopak vnesl pohled z jiného úhlu, z hlediska fungování celého oddělení a prospěchu pro celou firmu. Veškeré poznatky byly pospojovány a po řádném zvážení použity do výsledného profesiogramu.

4.2.3. Poznatky ze snímku pracovního týdne

Vykonavatelka práce vyhověla žádosti a sestavila snímek svého pracovního týdne. Jednalo se o dobu, kdy neprobíhalo prezenční ani jiné školení, v tomto případě by samotná účast na školení tvořila většinu část týdne (zpravidla 3 až 4 dny). Výsledek ukazuje následující graf č. 1.

Graf 1: Snímek pracovního týdne pozice A



(zdroj: vlastní zpracování)

Činnosti z grafu byly rozloženy podle jejich obsahu na:

- a) vyřizování e-mailů (pravidelná činnost opakující se denně);
- b) překlady (zadávání manuálů překladatelské agentuře, zpracování – umístění na web, faktury);
- c) porady a schůzky (oddělení, Team Leaderů, pravidelné schůzky s podřízeným);
- d) vyhodnocování školení (náklady, feedback od zákazníků, odměny pro školitele);
- e) příprava školení – online (webové rozhraní, školitelé, úprava webových stránek, mailing);
- f) příprava školení – prezenční (kontaktování účastníků i školitelů, hledání nových dodavatelů, stanovení termínů, příprava, zajištění místa konání, úprava webových stránek, příprava registrace pro účastníky, spolupráce s PR oddělením, promo – mailing atd.);
- g) ostatní (vlastní sebevzdělávání, nárazové činnosti).

Jak je jistě patrné, největší čas (32 %) je věnován přípravě na samotné školení, které probíhá v sídle firmy v Praze. Účastní se ho zákazníci z celého světa, proto je nutná řádná příprava, aby všechny strany (účastníci i školitelé) byly včas informovány a stihlo se vše zajistit. Pozoruhodné je, že 29 % času z celého týdne je věnováno vyřizování e-mailů, kam spadají odpovědi kolegům i externím spolupracovníkům, nárazové dotazy a z velké části i odpovědi na otázky spojené se školením. Třetí největší částí je i účast na poradách jak celého oddělení, tak i Team Leaderů a přímého podřízeného. Během provádění výzkumu přešla odpovědnost za manuály i překlady na jiné oddělení.

4.2.4. Poznatky plynoucí z pozorování

Přímé pozorování vykonavatele při práci probíhalo celý den 11. února 2015. Pracovník započal den přípravou na odpolední online školení, kdy upravoval webové stránky, aby zajistil virtuální místnost pro tuto výuku. Následně se zabýval organizací, sháněl témata i školitele, aby pak mohl vše více propagovat na internetových stránkách pro zákazníky. Tyto činnosti zabraly zhruba jednu hodinu. Asi půl hodina poté byla věnována vyřizování e-mailů, které patří do každodenních činností. Především se jednalo

o komunikaci s hotelem Clarion ohledně organizace zajištění zasedací místnosti na příští schůzky a fakturaci. Také bylo nutné řešit nenadálý problém s webovým portálem ohledně školení.

Dopoledne se pokračovalo v práci na manuálech pro pobočky, ale v současné době tato činnost přešla pod jiné oddělení, z tohoto důvodu její popis bude vynechán. Po obědové pauze se konala schůzka na téma - kdo bude zařizovat víza pro zákazníky. Jelikož na školení přijíždějí především zahraniční návštěvy, je potřeba jim obstarat různá povolení, zvací dopisy a zajistit víza. Dříve tato starost spadala pod organizátory školení, nyní se jedná o tom, zda by tuto činnost nemělo zařizovat jiné oddělení. Do těchto úkonů během celého dne přicházeli další zaměstnanci z firmy s různými dotazy, které pracovník musel řešit - např. úpravu nejasných informací na webových stránkách (nutná znalost web editoru!).

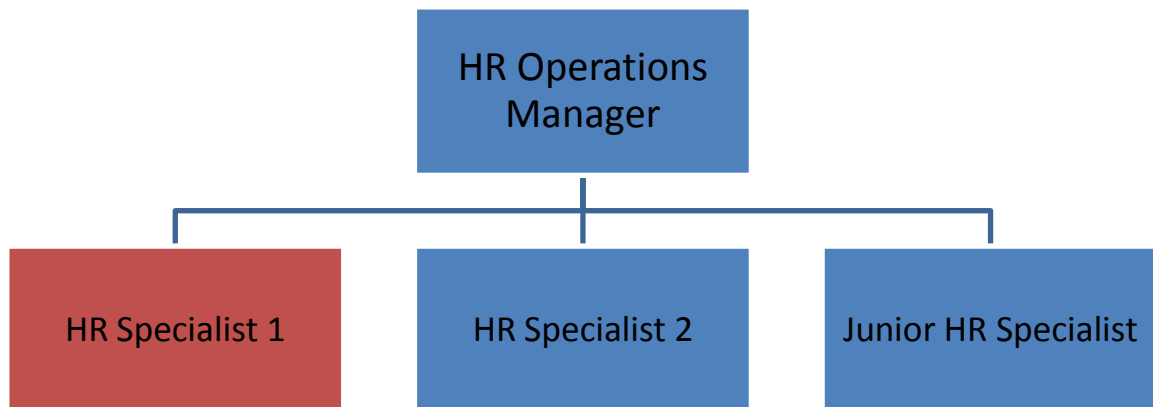
Úkolem vykonavatele práce je pořádání školení nejen v hlavním sídle, ale i v pobočkách, na jaře bude probíhat jedno ze školení v Singapuru, proto v tento den započala příprava i zajištění dopravy (koupě letenky atd.).

Pozorovatel měl možnost sledovat pracovníka nejen v tento den, ale i delší dobu, neboť oba dva byli blízkými spolupracovníky při plánování školení i distributorského fóra. Z tohoto důvodu bylo snadnější udělat si přesnou představu o náplni práce a o vykonávání samotných úkolů a činností. Pracovník musí být neustále v pozoru, mít prozákaznický přístup a především výborné organizační schopnosti, jež mu napomůžou vyřešit nenadálé situace. Také by měl mít sympatické vystupování a celkově pozitivně vyzařovat, neboť reprezentuje firmu u zákazníků, kteří přijedou na školení do Prahy, nebo kamkoliv do zahraničí. Kromě jednotlivých obchodníků to může být jediný člověk, s nímž se během svého pobytu setkají. Jelikož je pro firmu na prvním místě zákazník, neměl by se výběr Training Team Leadera podceňovat.

4.3. Pozice B – HR Specialist

Pozice HR Specialist spadá do oddělení Human Resources (HR), které je rozděleno do tří oblastí – Operations, Recruitment a Training & Development. Právě v Operations pracuje zkoumaná osoba společně se dvěma dalšími kolegy, jak ukazuje následující obrázek z organizační struktury. Nadřízeným je HR Operations Manager. Tato pozice je vykonávána na hlavní pracovní poměr. Stejně jako v předešlém případě je v současné době pracovníkem žena, avšak neexistuje omezení pro výběr opačného pohlaví.

Obrázek 4: Organizační struktura HR Operations



(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)

4.3.1. Rozbor písemných materiálů

V celé firmě bohužel neexistuje ucelená společná forma pro tvoření popisů pracovních míst, HR oddělení se snaží jít příkladem, proto má navržené celkem kvalitní tabulky pro tyto popisy. Díky tomu je k dispozici zatím nepublikovaný dokument – Popis pracovního místa - právě pro pozici zkoumaného HR Specialisty. Jeho přidání do příloh nebylo možné, jelikož nedošlo k jeho oficiálnímu schválení a vyhlášení.

Dokument obsahuje informace, identifikaci a organizační vztahy (kdo je nadřízený či podřízený pracovník, vzájemná zastupitelnost). Je zde uvedena i základní charakteristika pozice: „*Senior HR Specialist je administrativní pracovník HR Operations odd. s dobrou*

znalostí v oblasti odměňování a pracovněprávní problematiky, s potenciálem pro další profesní růst. Zajišťuje správu oblasti odměňování a zpracování mezd, řídí vlastní menší projekty z oblasti HR Operations a aktivně přispívá k rozvoji tohoto oddělení.“

Dále je možné vyčíst všeobecné i pracovní povinnosti zaměstnance, odpovědnosti a pravomoci. Nechybí ani požadavky na odborné znalosti a dovednosti, obecné kompetence atd. Veškeré poznatky jsou blíže uvedeny ve výsledném profesiogramu.

4.3.2. Rozhovory

V následující podkapitole jsou uvedeny ukázky z provedených rozhovorů přímo s vykonavatelem práce (HR Specialist), jeho nadřízeným pracovníkem a kolegou majícím obdobnou profesi i pracovní náplň.

4.3.2.1. Rozhovor s vykonavatelem práce

Pracovník uvedl za hlavní body své práce následující činnosti: péče o zaměstnance z administrativního pohledu – od nástupu (příprava pracovních smluv atd.) po zpracování mezd (příprava podkladů, které zpracovává externí účetní firma), dále interní komunikace (organizace firemních meetingů, komunikace s pobočkami). Především zajišťuje pracovněprávní problematiku ve firmě (smlouvy, dodatky, mzdy).

Osoba na této pozici by měla ovládat základy týkající se práva a účetnictví (dle pracovníka se hodí minimálně střední ekonomická škola, VŠ je výhodou). *„Znalost zákoníku práce, bez toho se to neobejde. Měl by mít předešlé zkušenosti s pracovněprávní problematikou. Pravděpodobně by po škole hned nezvládal.“* Dále byla řeč o náročnosti profese: *„Občas se objeví stresová náročnost, ale to je asi stejné jako u každé pozice, proto je odolnost vůči stresu velmi důležitá. V současné době jsem jediná, kdo má plnou moc k podepisování všech smluv a dodatků, proto musí být člověk flexibilní.“*

Pracovník podléhá časté komunikaci s lidmi, kterou také hodnotí jako nepostradatelnou. Schopnost vyjednávat se využije především při podpisech smluv, kdy noví zaměstnanci mají různé dotazy, návrhy změn atd. A jaké vlastnosti by měla mít osoba

na této pozici? „Člověk by měl vyzařovat pozitivní atmosféru, protože tím hodně ovlivňuje nováčky. To, jak na ně zapůsobí, tak si udělají první obrázek o celé firmě. Když je člověk příjemný, tak se za ním rádi vrací. Dále jsou podstatné tyto vlastnosti: pečlivost, dodržování termínů, zachování důvěrných informací, serióznost, loajálnost, schopnost komunikace, také musí umět vzbuzovat důvěru.“

Za nepostradatelné pomůcky pracovník považuje: PC, archiv osobních složek, kalkulačku, v budoucnu přístup k HR informačnímu systému. Dále běžné kancelářské vybavení.

A jak se podle respondenta pozná úspěšně vykonaná práce? „Podle lidí, jak oni jsou spokojení. Když nastupuje zaměstnanec, je vše připravené včas, tak i on je spokojený. Působí to, že o něj máme zájem, stále s ním udržujeme kontakt. Poté se k nám po prvním dnu dostává zpětná vazba, že byli seznámeni se spoustou věcí, že se nováčci umějí dobře pohybovat po firmě. Dále pokud jsou mzdy v pořádku. Úspěch z dobré organizace firemních meetingů se pozná, pokud se lidi hlásí sami na prezentaci jednotlivých témat.“

Interními zákazníky této pozice jsou všichni zaměstnanci, jimž se zajišťují mzdy a pracovní smlouvy, poskytují informace a další pomůcky. Nejvíce pracovník spolupracuje především s finančním oddělením. Společně nastavují rozpočty pro následující období (především mzdy atd.), plánují mzdy či benefity. S právnickým oddělením komunikuje ohledně pracovních smluv z právního pohledu.

Současný vykonavatel práce působí ve firmě více než deset let! Začínal jako brigádník ve finančním oddělení, práce se skládala především ze skenování faktur do účetního programu. Nasbíral tak užitečné zkušenosti, které doteď využívá. Poté přestoupil do HR oddělení, kde vykonával pomocné práce (zakládání, správa jazykových kurzů, objednávání školení, nábor atd.). Tento získaný všeobecný rozhled považuje za prospěšný dodnes.

4.3.2.2. Rozhovor s nadřizenou osobou

Manažer za část Operations v HR oddělení spatřuje za nedůležitější oblast odměňování, do níž spadají především mzdy, které zabírají asi nejvíce času. Pracovník každý měsíc připravuje podklady a komunikuje s účetní firmou. Je vlastně jediný, kdo s externí účetní komunikuje, jelikož není žádoucí, aby tak činil každý zaměstnanec sám. V rámci pracovněprávní problematiky zajišťuje spojení s orgány státní správy (úřady práce atd.). Další velkou prací je provádění pravidelného zúčtování daní pro zaměstnance. Dále obstarává bonusy (ze zisku a půlročního hodnocení). V rámci tichého společenství (možnost podílet se na výsledcích společnosti) vypočítává varianty podílů a vkladů, uzavírá smlouvy. Také se stará o zaměstnanecké půjčky. Tato pozice má přístup k důvěrným informacím o zaměstnancích, proto zajišťuje jejich správu i ve všech informačních systémech. Kromě mezd má na starosti i nástupy zaměstnanců, přípravu pracovních smluv.

Manažer dodává: *„Obrovskou část tvoří administrativa, menší část je mít know-how. Důležitá součást je znalost interních procesů, aby věděla, jak ty data získat, komu je smí nebo nesmí předat a v jakém formátu je má předávat mzdové účtárně.“*

Co se týče odborné způsobilosti, za důležitou považuje především dobrou znalost mzdové problematiky, daní z příjmů fyzických osob a spojené legislativy. Dalšími jsou pracovněprávní problematika, minimálně znát zákoník práce, vyhlášky i nařízení vlády a další související zákony. Jelikož firma zaměstnává i cizince, musí osoba na této pozici umět velmi dobře anglický jazyk. *„Je hrozně důležité, aby byl člověk pečlivý, měl smysl pro detail, protože správnost dat je tady nesmírně důležitá. Např. u výplaty bonusů je jednoduché se splést, přidat k číslu jednu nulu a vyplatí se vyšší částka. Nebo na někoho zapomene a nevyplatí mu mzdu, v tu chvíli jsme ve velkém problému. Člověk si musí uvědomovat, že má velkou zodpovědnost, nesmí být lajdák a musí dotahovat věci do konce. A nesmí je příliš odkládat.“*

Jako důležité vidí nadřizený i organizační dovednosti, kdy si pracovník sám musí určit priority a zorganizovat čas třeba i několika manažerům najednou, výstupy poté předává dál (např. mzdové účtárně). Přesnost, dodání výsledků včas v předem stanovených lhůtách (vyplacení mezd dle pracovní smlouvy) hraje opět velkou roli. Opak by mohl

pro firmu znamenat právní postihy. Komunikační dovednosti jsou také stěžejní, jelikož tato osoba provádí vstupní školení pro zaměstnance. Jakým způsobem představí společnost a její hodnoty, jak se chová, tak dělá první dojem pro nováčky. *„Je důležité, aby už do začátku předávala atmosféru dál. Zaměstnanci se na ni obracejí s tisíci dotazy, protože ona je ta, kterou znají již od začátku. Proto je schopnost komunikovat napříč celou firmou nepostradatelná.“*

Díky velké odpovědnosti je také důležitá samostatnost a proaktivní získávání informací od zaměstnanců. Částečně jsou nutností prezentační dovednosti, být týmový i flexibilní člověk, který nemá problém s improvizací a adaptabilitou (současná transformace společnosti). Pro výkon práce je nepostradatelná pokročilá úroveň MS Office. V neposlední řadě také chuť na sobě pracovat, dále se rozvíjet.

Dle vedoucího manažera obsahuje pozice únosnou míru duševní zátěže. Vyšší náročnost se vyskytuje pouze v některém období (např. leden – mzdová uzávěrka, roční zúčtování daní). Vhodné pomůcky pro výkon profese jsou: PC, telefon, přístup ke složkám, aktuální platná literatura o mzdové problematice a Zákoník práce.

Úspěch hodnotí jako zpracování všech mzdových podkladů korektně v předem stanoveném termínu. Nejvíce osoba na této pozici spolupracuje s právním oddělením, se kterým zpracovávají pracovněprávní dokumenty atd. Dále i s finančním oddělením. Obrací se na ni i členové executive, managementu či team leadři, když potřebují připravit podklady pro své reporty, nebo když chtějí získat přehled o svých podřízených. V tomto případě musí vždy pracovník zvážit, zda tato data může předat, nehledě na organizační zařazení autority.

4.3.2.3. Rozhovor s kolegou

Pracovník na této pozici nemá pod sebou žádnou podřízenou osobu, proto byl proveden rozhovor s kolegou vykonávajícím podobnou činnost, v některých případech vzájemně zastupitelnou. Níže jsou uvedeny některé odpovědi získané při rozhovoru.

Hlavní náplní pozice je podle kolegy následující: *„Zajišťování pracovních smluv, podpora nově nastupujících zaměstnanců (administrativní i „lidská“), organizace*

firemních meetingů, udržování firemní kultury, administrativní podpora při tichém společenství, zpracovávání mezd + stravenek.“

Je nutná sociální a osobnostní způsobilost?

„Stoprocentně komunikativnost i schopnost kooperovat v týmu. Každý den chodí zaměstnanci a potřebují vyřídit věci týkající se smluv atd. Organizační dovednosti se hodí především u firemních meetingů. Na této pozici je nutná také schopnost individuální práce, každá osoba v HR má na starosti nějakou oblast, proto je nutná samostatnost.“

Vyjmenujte, které další vlastnosti by osoba na této pozici měla mít a proč.

„Měla by být komunikativní (denndenní podpora zaměstnanců), vřelá, loajální, důvěryhodná, protože má přístup k citlivým údajům, které se nesmí dostat ven. Dalo by se říct i obětavá. Naopak by neměla být arogantní, neboť dochází k neustálému kontaktu s ostatními lidmi ve firmě. Také by měla mít ve věcech pořádek.“

Jak byste popsal úspěšné provádění a výsledky této práce? Z čeho se pozná úspěch?

„Včasné vyplacení mezd, mít v pořádku pracovní smlouvy a spokojení zaměstnanci.“

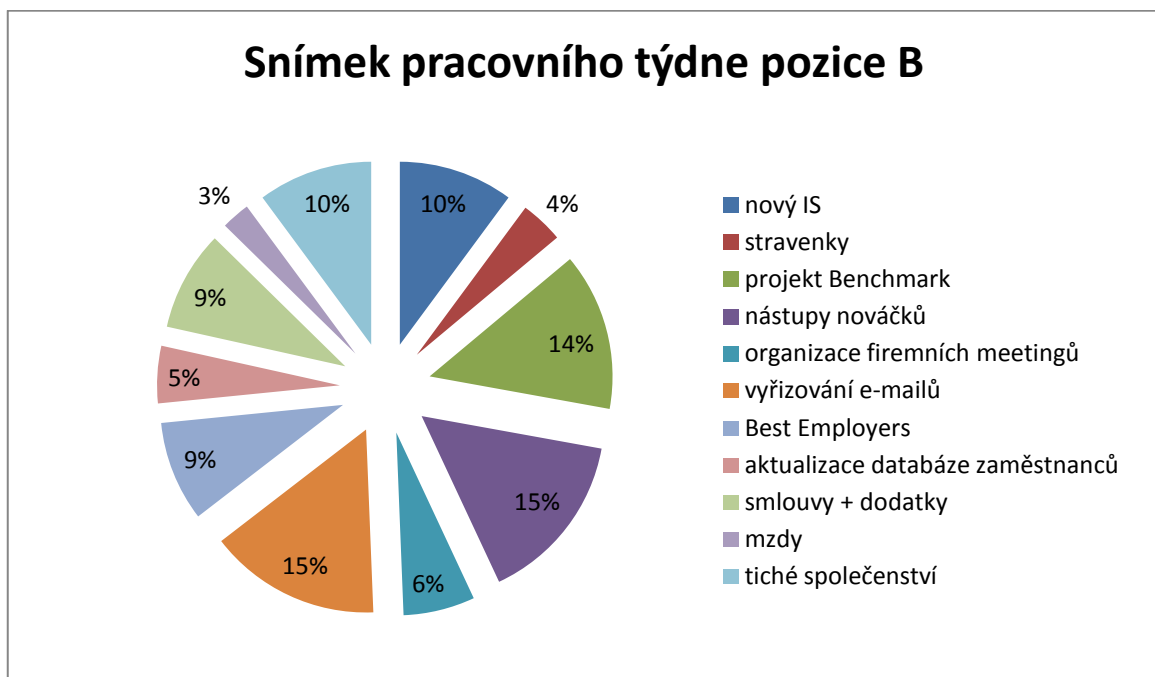
4.3.2.4. Shrnutí rozhovorů

Všechny tři uvedené rozhovory přispěly společně k utvoření obrazu o hlavní náplni práce HR Specialisty. Za zajímavost lze považovat, že více se ztotožňovaly odpovědi vykonavatele práce a jeho kolegy. Naopak nadřízený měl občas jiné názory i požadavky kladené na osobu pracující na této pozici. Samozřejmě rozdílný pohled vyplývá přirozeně z organizačního zařazení manažera, jenž vidí zkoumanou profesi jako část celého systému, který musí správně fungovat. Má na starosti velkou zodpovědnost a nedodržení termínů by mohlo znamenat fatální následky pro celou firmu (vyplacení mezd do stanoveného data dle smlouvy atd.).

4.3.3. Poznatky ze snímku pracovního týdne

Snímek pracovního týdne, který odráží graf níže, ukazuje, jakým činnostem je věnováno nejvíce času během zkoumaného týdne (celkem 40 hodin). Veličiny jsou uvedeny v procentech. Jedná se o ukázkový časový horizont, kdy nebyly zpracovávány mzdy, jež zaberou více času, proto je nutné celý snímek brát jako orientační.

Graf 2: Snímek pracovního týdne pozice B



(zdroj: vlastní zpracování)

Graf byl zpracován na základě předložených činností vykonavatele. Z výsledků je patrné, že největší část týdne zabírají současně vyřizování elektronické pošty, ve které pracovník odpovídá na nejrůznější dotazy zaměstnancům, a nástupy nováčků. Do nich spadá veškerá činnost od kontaktování a domluvení si úvodní schůzky s novým pracovníkem přes podepsání pracovní smlouvy až po den nástupu, kde jsou mu vysvětleny základní informace o společnosti.

V současné době celé HR oddělení zaměstnávají dva hlavní projekty. Jedním z nich je anketa Best Employers, druhým Benchmark. Že se jedná o časově náročné projekty, se ukázalo i ve snímku pracovního týdne. Dalšími většími činnostmi jsou organizace firemních meetingů, práce s novým informačním systémem (IS) či příprava pracovních smluv a jejich dodatků.

4.3.4. Poznatky plynoucí z pozorování

Pozorování proběhlo v pondělí 23. února 2015, kdy pracovník zahájil den komunikací s externí účetní firmou. Konkrétně se jednalo o zodpovězení dotazů, které účetní měla ke mzdám, příspěvkům na pojištění atd. Dále se pracovník věnoval přípravě dodatků k pracovním smlouvám, o něž byl požádán vedoucími zaměstnanci. Součástí této profese je i plánování a organizace firemních meetingů, které probíhají jednou měsíčně. Úkolem je oslovit kolegy, zda nemají nějaké téma, jež by chtěli prezentovat na příštím zasedání. Postupuje se dle seznamu plynoucího z minulé schůze, samotné iniciativy zaměstnanec či náhodného výběru.

Odpoledne se uskutečnila společná schůzka s manažerem za Operations, kde byly probírány především pracovníkové cíle a jak probíhají současné projekty (Best Employers a Benchmark). Společnost Alfa nedávno vypracovala aktuální dokument popisující novou strategii organizace, tato verze byla zaslána ředitelem marketingové divize na HR Specialistu, jehož úkolem je její vyhlášení ostatním zaměstnancům.

Během celého dne, kdy pracovník plnil své povinnosti, musel být neustále nápomocný ostatním zaměstnancům. Ti nepřetržitě chodili s nejrůznějšími dotazy, které byly nutné ihned vyřešit (dotazy na účetní firmu, vyzvednutí potvrzení o příjmech, roční zúčtování daní, neschopenky atd.). Z tohoto důvodu by měl být pracovník schopný udržet pozornost i po četných vyrušeníh.

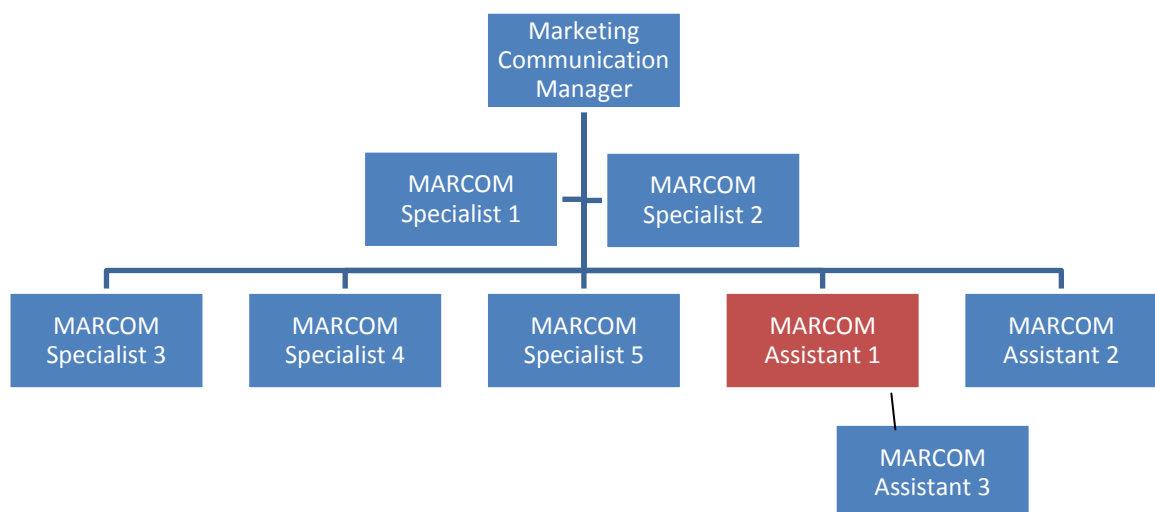
4.4. Pozice C – Marketing Communication Assistant

Jedná se o pozici na částečný úvazek, která je v marketingovém oddělení nabízena především studentům vysokých škol. V ideálním případě by bylo žádoucí, aby brigádník po škole zůstal ve firmě a doplnil tak řady celého týmu. V současné době je práce vykonávána ženou, ale do budoucna to není podmínkou, jelikož profese nevyžaduje žádná omezení plynoucí z rozdílnosti pohlaví.

4.4.1. Rozbor písemných materiálů

Bohužel k této pozici není k dispozici žádný dokument připomínající popis práce. Jediným písemným materiálem, jenž posloužil vlastnímu výzkumu, je plán organizační struktury. Zde lze vyčíst, že pracovník patří do oddělení Marketing Communication (dále jen MarCom). Celý tým tvoří manažer, pět specialistů a tři asistenti. Všichni jsou rozdělení dle segmentů, které mají na starosti. Zkoumaná pozice je vyznačena červeně.

Obrázek 5: Organizační struktura MARCOM oddělení



(zdroj: vlastní zpracování na základě interních podkladů společnosti)

4.4.2. Rozhovory

Vlastní názory a pohledy na problematiku patří mezi důležité zdroje, které by bylo fatální vynechat. Proto i ve třetí studované pozici byly provedeny rozhovory. Pro získání kvalitních dat poskytli své odpovědi přímo vykonavatel práce i jeho nadřízený, jenž je zároveň mentorem. Jak je z organizační struktury patrné, Marketing Communication Assistant vede a řídí jednoho pracovníka, z tohoto důvodu i rozhovor s ním byl velmi inspirativní.

4.4.2.1. Rozhovor s vykonavatelem práce

Jako hlavní náplň své práce pracovník uvedl následující činnosti:

- a) *organizace výstav a veletrhů* - na začátku roku musí být stanoveno, jakých výstav se firma bude účastnit, podle toho se plánuje rozpočet. Pracovník následně organizuje celou výstavu, tj. jednak komunikuje, co a jak bude propagováno, podobu stánku, grafiku, jaké propagační materiály se budou zasílat, jednak zajišťuje přepravu a veškerou další organizaci s tím spojenou;
- b) *podpora distributorů v rámci výstav*, kam potřebují poslat různé propagační materiály nebo distribuční certifikáty;
- c) *interní PR v rámci firmy* – zařizování vizitek, firemních košil pro zaměstnance aj. (fotografie produktů apod.);
- d) *zodpovědnost za „promotion“ jednoho z market segmentů*, což jsou obnovitelné zdroje;
- e) *spoluorganizace distributorského fóra*;
- f) *aktualizace brožur a letáků*.

Co se týká odborné způsobilosti, pozice nemá stanovena omezení z hlediska vzdělání atd. Určitě se hodí marketingové zaměření, které je výhodou, ale ne přímo podmínkou. V tomto případě pracovník ve firmě pracuje již osm let, kdy si prošel různými odděleními, a nasbíral tak řadu cenných zkušeností. Na profesním vzdělávání se podílela sama organizace.

Na otázku týkající se výkonové způsobilosti v souvislosti se stresem a pracovní zátěží respondentka reagovala takto: „*Občas se samozřejmě stane, že se člověk dostane do stresové situace, zaměstnanci často řeší věci na poslední chvíli. Třeba teď před výstavou se řeší představení nových produktů, kdy na ně nejsou ještě vypracované propagační materiály, letáky, vše se řeší na poslední chvíli, tím pádem se může vyskytnout řada dalších chyb.*“

Je nutná sociální způsobilost (např. schopnost kooperovat, komunikovat, ovlivňovat, řídit, organizovat)? Pokud ano, uveďte proč.

„Komunikace i spolupráce je v této práci i vlastně ve firmě všeobecně velmi důležitá. Hlavně v rámci našeho MarCom oddělení je komunikace nepostradatelná, člověk musí umět a být schopen komunikovat v českém i anglickém jazyce v rámci celé firmy. Cílem PR je předávat informace nejen ven, ale i uvnitř firmy. Bez kooperace to nepůjde nikdy.“

Osobností profil ideálního kandidáta by měl vypadat následovně: přátelský, komunikativní, spolehlivý, extrovert, schopný samostatné práce a motivovanosti podřízeného zaměstnance, dále by měl zvládat stresové situace, které občas mohou nastat, nebyť výbušný, mít systém v práci, ne chaotičnost a především být „týmový hráč“. Důležitá je komunikativní znalost anglického jazyka a uživatelské ovládání MS Office.

K vykonávání dané práce je nutné vybavit pracoviště nejlépe přenosným počítačem (notebook) a běžným kancelářským vybavením. Dále pracovník potřebuje mít přístup k založeným dokumentům, jako jsou grafiky různých inzercí, tabulky, vzory letáků a brožur (při aktualizacích).

Úspěšně odvedená práce se pozná dle následujících kritérií. U výstav především, pokud je vše zasláno včas, stánek stojí, jak má (dle domluvené ceny i podmínek). Letáky by měly být dokončené bez chyb a vytištěné na skladě. Vizitky, když se podaří úspěšná organizace, přijdou včas všem, kdo si je objednali. V případě segmentu obnovitelných zdrojů dochází nejprve k nastavení plánu, sestavení rozpočtu na další rok, na konci projektu dojde k zhodnocení, zda bylo dosaženo cílů a vyšlo se s rozpočtem atd.

Interním zákazníkem této pozice jsou především distributoři, ale i zaměstnanci (např. při zařizování vizitek). Pracovník úzce spolupracuje se všemi odděleními společnosti, nejvíce však s obchodním oddělením a segmentem obnovitelných zdrojů.

4.4.2.2. Rozhovor s nadřízenou osobou

Marketingové oddělení má svého vedoucího manažera. Blíže ke zkoumané pozici je však mentor, který MarCom asistenta vede a rozvíjí, částečně je však současně i její nadřízený. Proto byla pro rozhovor požádána právě tato osoba. Výsledky jsou uvedeny níže.

Na pozici nejsou kladeny žádné odborné zkušenosti, dle respondentky hledají především studenty, kteří ve společnosti zůstanou a budou mít zájem i zde nadále pracovat. Z těchto důvodů považuje za důležitou znalost marketingu i PR. Výhodou jsou i teoretické zkušenosti v tomto oboru. Na otázku výkonové způsobilosti se dostalo následující odpovědi: *„Obecně všichni ve firmě musí být výkonově způsobilí, jsme dynamická firma, ve které dochází ke spoustě změn, proto musíme zvládat zátěž i změny. Pracovník na této pozici by měl být samostatný, měl by být schopen si sám řídit čas a svým výkonem podporovat výkon celého týmu, nezdržovat.“*

Také sociální způsobilost vidí jako stěžejní: *„Určitě, všichni v našem marketing communication týmu musí mít tyto schopnosti. My jsme oddělení marketingové komunikace, servisní oddělení. Nabízíme servis oddělením napříč firmou, proto musíme mít schopnost kooperovat s ostatními, chápat potřeby a požadavky jiných odděleních, ovlivňovat jejich rozhodnutí a třeba i řídit v rámci kompetencí, které máme. To se tedy týká i této pozice.“*

Jakou roli hraje osobnostní způsobilost?

„Určitě je to zodpovědnost a samostatnost, a když zadáme někomu úkoly, aby byl schopen je v určitém horizontu provést, sám sebe řídit. Pro studenty je poměrně volná pracovní doba, nikdo neřeší, jestli tu budou sedět 5 dní v týdnu nebo dva. Ale je nutné, aby splnili zadané činnosti a práce byla odevzdána.“

Jako nepostradatelné vlastnosti byly popsány: pečlivost, spolehlivost, zodpovědnost, schopnost kooperace nejen v Čechách, ale i s distributory po celém světě, což může znamenat velkou zátěž. Důraz je kladen na práci v týmu, proto má přednost především týmový hráč.

K výkonu práce nejsou nutné speciální pomůcky, pracovník si prý vystačí se stolním počítačem a jeho základním vybavením včetně grafických programů a přístupem do interní firemní sítě.

Kterým činnostem věnuje pracovník největší část svého času?

„Tzv. koktejl, není nic, co by výrazně převažovalo. Určitě by to měla být práce pro přidělený segment. Velká část je věnována výstavám, které má na starosti. V celém týmu je nastaveno, že každý má na starosti „promotion tool“ napříč všemi segmenty a zároveň se stará o promotion jednoho nebo tří segmentů.“

Úspěšné provádění práce vidí pracovník ve dvou základních rovinách, první jsou cíle a jejich vyhodnocování (nastavení, definice, jakým způsobem se k němu chce dostat a jak byl proveden). Do druhé roviny jsou řazeny denní činnosti hodnocené na základě spokojenosti distributorů.

4.4.2.3. Rozhovor s podřízeným pracovníkem

Dle podřízeného pracovníka jsou hlavními náplněmi práce jeho nadřízeného organizování, příprava veletrhů, úprava letáků, správa segmentu (obnovitelné zdroje) a pro něj plánování komunikačních aktivit. Soudí, že výkon nevyžaduje odborné vědomosti, avšak důležité jsou znalosti spojené s firemními produkty – všeobecný přehled o nich, znalost trendů v oblasti propagace pomocí veletrhů, smysl pro detail, znalost angličtiny umožňující profesionální práci, schopnost plánovat, předvídat a identifikovat rizika.

Na otázku týkající se sociální způsobilosti reagoval: *„Určitě schopnost naslouchat interním zákazníkům (kolegům), asertivní přístup, také komunikační dovednosti při vyjednávání podmínek vně firmy.“*

Jaký osobnostní typ by podle Vás měla být osoba na této pozici?

„Komunikativní, spíše extrovertní typ, motivace stejně jako u jakéhokoliv zaměstnance by měla (v ideálním případě) vycházet z uspokojení práce samotné.“

Mezi vlastnosti, které nejsou vhodné pro tuto profesi, dodává nepřizpůsobivost změnám, tj. nedostatek flexibility a operativního smýšlení. Myslí si, že pracovník věnuje největší část svého času především: *„komunikaci s interními zákazníky i externími firmami a kontrole dodaných materiálů od kolegů“*.

Poslední otázka se týkala skutečnosti, jak on sám vnímá úspěšné provádění práce: *„Hladký průběh veletrhů, vydané tiskové materiály bez chyb a dodržující design manuál firmy, naplánované propagační aktivity segmentu a jejich uskutečnění dle zadání a v souladu s firemní strategií (dodávání ucelených řešení pro jednotlivé segmenty a jejich propagace, ne jednotlivých produktů).“*

4.4.2.4. Shrnutí rozhovorů

I v případě této (třetí) zkoumané pozice se potvrdilo, že provedení rozhovorů s více blízkými pracovníky přinese žádoucí data. Vykonavatel práce může mít tendenci některé rutinní činnosti opomíjet a vyzdvihovat naopak jiné, naštěstí podřízený pracovník si jejich úlohu velmi dobře uvědomuje, jelikož se ho tyto činnosti nejvíce dotýkají. Také vyzpovídání nadřízeného (mentora) přineslo trochu jiný pohled na tuto pozici, vnímá ji především jako důležitou součást, aby mohl celý tým oddělení správně a kvalitně fungovat. Proto tuto roli v žádném případě nepodceňuje.

4.4.3. Poznatky ze snímku pracovního týdne

Pracovník byl požádán o zaznamenávání činností během jednoho týdne. V marketingovém oddělení si všichni členové týmu zapisují své aktivity i kolik času jim zaberou. I přes tuto vybavenost není možné tato data kvantifikovat a vložit do názorného grafu, neboť jak i z rozhovorů vyplývá, většina činností je nárazová a vychází z aktuálních potřeb oddělení. Lze však shrnout fakt, že nejvíce objevující položkou je práce na přípravě

výstav (v nedávné době se konala v Dubaji, na které byl pracovník fyzicky přítomen). Zajímavé je, že některé činnosti lze vykonávat i z domova.

4.4.4. Poznatky plynoucí z pozorování

Pozorování činností a jednání pracovníka při výkonu jeho práce proběhlo 19. února 2015, kdy se zrovna navrátil z výstavy v Dubaji, jejíž organizaci měl na starosti. Mimo vyřizování e-mailů, které se za týden nepřítomnosti nahromadily, se věnoval především zpracovávání kontaktů získaných právě z této výstavy. Společnost Alfa vystavuje svůj stánek na většině veletrhů, kde informuje o svých produktech a službách. Je zde výborná příležitost pro rozšíření kontaktní sítě, již si ukládá v podobě ponechání vizitek potencionálních zákazníků. Kompletace a zaznamenání těchto vizitek je kompetencí právě Marketing Communication asistenta, kterou započal ihned po příjezdu.

S dubajskou výstavou byly spojeny také odpolední činnosti vážící se k organizaci. Po skončení veletrhu byla třeba zajistit zpětná přeprava a komunikace propagačních materiálů i produktů. Dále nebyla opomíjena ani interní komunikace s těmi, kteří se také účastnili výstavy, od nich byly získané informace a hodnocení celého procesu.

Poznatky z pozorování potvrzují domněnku z podkapitoly snímku pracovního týdne. Není možné jednoznačně sepsat činnosti, jež by se pravidelněji opakovaly, většina jich je nárazová a určována dle aktuálních potřeb oddělení. Výjimkou jsou snad jen organizace výstav a veletrhů, které se objevují častěji.

5. Výsledky a diskuze

Po důsledném zkoumání všech tří vybraných pozic společnosti Alfa byly na základě kompilace všech zdrojů (rozhovory s pracovníkem, nadřízenými, podřízenými, kolegy, dále přímé pozorování, písemné materiály a snímky pracovního týdne) sestaveny výsledné profesiogramy. Jako vzor posloužil profesiogram z publikace Výběr zaměstnanců (Kolman a kol., 2010, s. 101 – 110).

Výsledné profesiogramy byly zkontrolovány s personalistou společnosti Alfa. Firma bohužel nemá ucelenou strukturu či univerzální šablonu pro tvorbu popisů pracovních pozic. Přestože některá oddělení disponují s těmito dokumenty, pro potřeby firmy to není dostačující. Alfa se snaží v současné době na tomto problému pracovat a vypracování popisů sjednotit. Předložené profesiogramy byly zhodnoceny jako použitelné především v procesu výběru zaměstnanců, jako podklad pro odměňování (určení referenční úrovně pozice, stanovení motivačních programů), i v oblasti osobního rozvoje. Pro další použití bude jednáno se společností, případně mohou být některé části profesiogramů upraveny, aby více napomohly individuálním potřebám.

5.1. Profesiogram pozice A

I. POPIS PROFESE

Celková charakteristika profese Training Team Leader

Training Team Leader je kvalifikovaný pracovník na manažerské úrovni, jehož hlavní činnosti se dají rozdělit mezi odborné a manažerské. Odbornými činnostmi jsou myšleny organizace a koordinace technických školení v Praze i na pobočkách firmy. Za manažerské se považují plány pododdělení Training, vedení a rozvoj lidí, provázanost s ostatními pododděleními a spolupráce s dalšími Team Leadery. Tento pracovník by měl mít vysokoškolské vzdělání, manažerské dovednosti, organizační schopnosti, jazykovou způsobilost (anglický jazyk). Vzdělání v oblasti služeb a event managementu se stává výhodou.

Členění profese

Úkoly a podúkoly

Hlavní náplň práce Training Team Leadera je popsána výše. Z těchto činností vycházejí další úkoly a podúkoly:

1. příprava školení – online či prezenčního pro zákazníky a distributory, zajištění veškeré organizace předem;
2. dohled na průběh vlastního školení – osobní účast, řešení nenadálých situací;
3. zpětné vyhodnocování školení – zjišťování spokojenosti a hodnocení celého průběhu školení, vyvození důsledků;
4. plánování a tvorba strategie;
5. účast na poradách – sdílení výsledků svých činností s celým oddělením i nadřízeným, získávání informací, přejímání úkolů, spolupráce a dohled nad podřízeným pracovníkem.

Proud profesionálních aktivit

Návaznosti a interakce profesionálních činností a jejich částí

Veškeré vyjmenované činnosti plynoucí z práce Training Team Leadera jsou vzájemně provázány, nelze některým dávat přednost. Mají svou návaznost a pravidelně se opakují. K úspěšnému provádění této práce je nutné oplývat výbornými organizačními zkušenostmi, komunikačními dovednostmi i znalostmi technologické problematiky společnosti. Jelikož se jedná o vůdčí pozici, měl by vládnout i manažerskými kompetencemi, jelikož pracuje i s ostatními lidmi.

Popis průběhu směny

Při popisu průběhu směny byly výchozími prvky vlastní pozorování a zkoumaný pracovní týden, který se skládá z osmi hodinové pracovní doby v trvání pěti dnů v týdnu. Běžný pracovní týden se liší podle toho, zda se právě koná prezenční školení či nikoliv. Pokud ano, veškerý čas je tráven ve školícím centru, kde se dohlíží na průběh, zda vše jde podle plánu, zajišťuje se technická, administrativní i koordinační podpora pro účastníky i školitele, obstarává se občerstvení. Na konci dne dochází k přípravě pomůcek na příští den, k obstarání transportu zpět do hotelu nebo na společné plánované večere. V opačném případě, kdy se školení nekoná, se pracovník zabývá přípravou a plánováním dalšího trainingu (pozvánky pro účastníky, úprava webu, zajištění ubytování, víz, školících místností, školitelů, agendy, občerstvení atd.) či vyhodnocováním zpětných vazeb z předešlých školení (feedback od zákazníků, náklady, odměny pro školitele, odškolené hodiny).

Výjimkou není ani časté cestování a nepravidelná pracovní doba, neboť školení probíhají nejen v Praze či online, ale i v pobočkách kdekoliv na světě. Proto je nutná v tomto případě připravenost k práci nejen v době pracovního týdne, ale je očekávána neustálá aktivita a flexibilita. Pracovník nesmí zapomínat také na plán pododdělení, vedení a rozvoj lidí a spolupráci s ostatními Team Leadery.

II. KRITÉRIA ÚSPĚCHU V PROFESI, PROFESIONÁLNÍCH ČINNOSTECH A JEJICH ČÁSTECH, ÚKOLECH A PODÚKOLECH A JEJICH VZÁJEMNÉ VAZBY

Za kritéria úspěchu Training Team Leadera je možné považovat samostatné fungování Training pododdělení podle nastaveného dlouhodobého plánu v souladu se strategií oddělení i celé firmy. Konkrétně sem patří úspěšně zorganizovaná školení (distributorská fóra), o než je proječován zájem ze strany zákazníků a jsou jimi také pozitivně ohodnocena. V budoucnu se plánuje i rozšiřující se síť školicích center po světě (blíže zákazníkovi). V neposlední řadě je potřebné připomenout spokojenost nejen nadřízeného, ale podřízeného pracovníka.

III. VYHODNOCOVÁNÍ PROFESE A JEJÍCH ELEMENTŮ

Činnostní elementy mající vliv na kvalitu práce a důležitost pro úspěch ovlivňuje několik faktorů, které provázejí veškeré činnosti plynoucí z této profese.

K nejdůležitějším faktorům patří:

Koordinátorská činnost – koordinátor by měl umět pospojovat jednotlivé části, aby na sebe navazovaly.

Spolupráce s pobočkami – školení může probíhat i mimo ČR či online, prezentující školitelé jsou často i cizinci pracující na pobočkách.

Správná komunikace – pracovník denně jedná s lidmi, tj. zákazníky a zájemci o školení, se kterými je v neustálém kontaktu, dále domlouvá agendu se školiteli a komunikuje s externími dodavateli (prostory, občerstvení, ubytování atd.), proto je správná komunikace klíčovým faktorem.

Znalost odlišných kultur – úspěšný organizátor se musí vyznat v kulturní problematice, neboť většina zákazníků nepochází z ČR, jsou různého náboženského vyznání i národností, proto je stěžejní nejen tato znalost, ale i určitá empatie, aby bylo dosaženo spokojenosti všech účastníků.

IV. PŘEDPOKLADY ÚSPĚCHŮ A OVĚŘOVÁNÍ HYPOTÉZ

Technicko-fyzikální předpoklady

Práce Training Team Leadera je charakterizována jako duševní činnost s nepřetržitým kontaktem s lidmi, z tohoto důvodu je stěžejní zajistit pracovníkovi odpovídající pracovní podmínky. Mezi ně patří zázemí, odkud bude moct vykonávat svou profesi (kancelář vybavenou počítačem + notebookem s přístupem na internet i intranetové firemní aplikace, mající tiskárnu, scanner a kopírku). Ve školicím centru, kde probíhají školení, je nezbytné instalovat smartboard (interaktivní tabule). Nezbytností je dnes už mobilní telefon.

Organizačně ekonomické předpoklady

Na tuto profesi jsou kladeny především požadavky v oblasti organizační schopnosti (rozeznat důležité záležitosti a naléhavosti, řídit průběh školení a jiných akcí), spolupráce v týmu a koordinace s ostatními odděleními. Orientace v ekonomice je také prospěšná, především v kalkulaci nákladů, kontrole fakturací aj.

Kvalifikační (dovednosti a znalosti) předpoklady

Pro výkon této profese se vyžaduje vysokoškolské vzdělání, pracovní zkušenosti z mezinárodního prostředí a manažerské dovednosti. Stěžejní je i znalost cizího jazyka (alespoň anglického), neboť dennodenní komunikace probíhá v angličtině. Především zkušenost z oblasti služeb a s plánováním podobných událostí je značnou výhodou. Za nejdůležitější se považují organizační schopnosti (nemusejí být podpořeny odborným vzděláním).

Fyziologicko-anatomické předpoklady

Výkon povolání neklade nepřiměřené nároky na fyziologicko – anatomické předpoklady. Osoba ale musí být způsobilá k létání či jinému transportu i do vzdálenějších destinací (USA, Spojené arabské emiráty atd.).

Sociální a sociálně psychologické předpoklady

Pracovník by měl oplývat výbornými komunikačními i prezentačními dovednostmi, proaktivitou, schopností dlouhodobějšího plánování a empatií. Měl by být schopen samostatnosti a zároveň i práce v týmu. Kreativita a vstřícnost jsou dalšími předpoklady.

Psychologické předpoklady

Training Team Leader by měl být ideálně více extrovert, milý, vstřícný, přátelský, pečlivý, ochotný pomoci druhým, dá se říci i obětavý. Požadovaná je i schopnost reagovat na nenadálé situace a určitá odolnost vůči stresu.

V. NÁVRHY NA ŘEŠENÍ

Úprava pracovního prostředí

V současné době sedí pracovník ve 2. patře hlavní budovy společně se svým oddělením. Za přímým nadřízeným však musí docházet delší vzdálenost, stejně tomu tak je navrženo i se školicím centrem. Denně se tak stráví mnoho času přesunem a hledáním, proto je doporučeno přesunout Training Team Leadera (v nejlepším případě celé oddělení i s manažerem) blíže potřebnému zařízení, aby docházková vzdálenost nepřekážela efektivnímu výkonu. V ideálním případě na stejné patro s odděleními, se kterými nejvíce spolupracuje (obchodní, finanční, marketingové).

Výcvik a výuka

Práce na této pozici vyžaduje pozitivní přístup k rozšiřování oboru znalostí, a tak i celoživotnímu vzdělávání. Proto by se neměla podceňovat účast na kvalifikačních kurzech a školeních sloužících k neustálému prohlubování znalostí v této oblasti. Zaměstnavatel by tedy měl poskytovat finance i časový prostor pro tyto odborné semináře.

5.2. Profesiogram pozice B

I. POPIS PROFESE

Celková charakteristika profese HR Specialisty

Senior HR Specialist je kvalifikovaný administrativní pracovník v oddělení HR Operations. Má dobrou znalost v oblasti odměňování a pracovněprávní problematiky, a potenciál pro další profesní růst. Zajišťuje správu oblasti odměňování a zpracování mezd, řídí vlastní menší projekty z oblasti HR Operations a aktivně přispívá k rozvoji tohoto oddělení. Pracovník musí mít středoškolské vzdělání s maturitou. K získání zaměstnání jsou však nutností následující odborné kompetence: komunikativní znalost anglického jazyka, dobrá znalost pracovního práva a problematiky mezd a zdanění. Dále jsou požadovány znalosti: problematika „expats“ a cizinců, interní procesy i řídicí dokumentace.

Členění profese

Úkoly a podúkoly

Práce HR Specialisty spočívá ve výše uvedených hlavních činnostech. Z nich vycházejí další úkoly a podúkoly:

1. činnost spojená s nástupem nováčků – příprava pracovní smlouvy, úvodní schůzka, seznámení s organizací atd.;
2. zpracovávání mezd – příprava podkladů pro mzdy, komunikace se mzdovou účetní a úřady státní správy v rozsahu vyplývajícím z pracovních povinností;
3. správa osobních složek a archivu osobních, pracovněprávních a mzdových dokumentů;
4. daně – zajištění ročního zúčtování daní atd.;
5. podpora zaměstnanců na mateřské či rodičovské dovolené;
6. benefity – poskytování „tichého společenství“, zaměstnaneckých půjček, penzijního i životního pojištění a firemních aut;
7. interní komunikace – organizace firemních meetingů, správa nástěnky;

8. příprava pracovněprávních dokumentů - pracovní smlouvy, dohody mimo pracovní poměr, výpovědi apod.;
9. další činnosti - dotazy zaměstnanců ohledně budgetu jejich oddělení, pomoc s odhady mezd, účast na auditech a další projekty.

Proud profesionálních aktivit

Návaznosti a interakce profesionálních činností a jejich částí

Všechny činnosti související s profesí HR Specialisty jsou vzájemně provázány. Za nejdůležitější se jeví především oblast odměňování (především mzdová problematika). Avšak ani další úkoly nesmí být opomíjeny, jelikož jejich uplatňování probíhá ve vzájemné návaznosti. Korektní vykonávání této pozice vyžaduje znalost pracovněprávní i mzdové problematiky. Jelikož se legislativa poměrně často mění či aktualizují, pracovník by měl absolvovat jednou ročně školení na pracovní právo, mzdy a daně.

Popis průběhu směny

Průběh směny není každý den stejný, vždy záleží na daném období. Náplň práce se skládá z pravidelně opakujících se činností, mezi ně lze zařadit např. příprava podkladů pro mzdy (počátek měsíce), která může trvat i jeden celý pracovní den. Pak jsou tu nepravidelné úkoly, tj. příprava pracovních smluv a dodatků, nástupy nových zaměstnanců atd. Pracovník musí počítat, že nepravidelné činnosti převažují, neboť ne vždy je možné si je předem naplánovat. Pozice má na starosti také řadu projektů, v současné době konkrétně dva, na nichž musí intenzivně pracovat. Každodenním rituálem pak zůstává zodpovídání dotazů zaměstnanců (osobně, telefonicky nebo e-mailem).

II. KRITÉRIA ÚSPĚCHU V PROFESI, PROFESIONÁLNÍCH ČINNOSTECH A JEJICH ČÁSTECH, ÚKOLECH A PODÚKOLECH A JEJICH VZÁJEMNÉ VAZBY

Kritériem úspěchu je korektní zpracování všech mzdových podkladů v předem stanoveném termínu. Dalším měřítkem je spokojenost samotných zaměstnanců (příprava pracovních smluv, dodatků, zodpovězení všech dotazů, oboustranná komunikace).

III. VYHODNOCOVÁNÍ PROFESE A JEJÍCH ELEMENTŮ

Za elementy, které mají výrazný vliv na kvalitu práce a jsou pro úspěch důležité, lze považovat následující faktory, jež propojují všechny činnosti HR Specialisty.

K nejdůležitějším faktorům patří:

Administrativní podpora – specialista musí zajišťovat administrativní podporu zaměstnancům firmy (od nástupu až k jejich odchodu). V této oblasti se musí umět orientovat v odpovídající legislativě a umět s ní pracovat.

Schopnost práce s citlivými údaji – každodenně se setkává s důvěrnými informacemi zaměstnanců společnosti, se kterými dále pracuje a zadává do interních databází. Z tohoto důvodu je nutné si tuto odpovědnost uvědomovat a chránit nedostupnost těchto údajů.

Konzultační činnost – specialista je jakýsi prostředník v komunikaci se mzdovou účetní a jednotlivými zaměstnanci. Zastupuje zájmy těchto pracovníků a zjišťuje pro ně potřebné informace.

IV. PŘEDPOKLADY ÚSPĚCHŮ A OVĚŘOVÁNÍ HYPOTÉZ

Technicko-fyzikální předpoklady

Práce HR Specialisty je duševní činnost s každodenním kontaktem s druhými lidmi (především ostatními zaměstnanci společnosti). Pro správný výkon své funkce musí mít pracovník zajištěné odpovídající pracovní vybavení – nejlépe notebook s internetovým připojením i dostupností do intranetových aplikací, kam zapisuje údaje o zaměstnancích. Dále mobilní telefon a v blízkosti stolu i archiv osobních složek

Organizačně ekonomické předpoklady

Zkoumaná pozice klade důraz na schopnost práce v týmu jak ve vlastním oddělení, tak i napříč celou firmou. Organizační dovednosti jsou důležité, protože si pracovník sám musí určit priority a zorganizovat čas třeba i několika manažerům najednou, výstupy poté předává dál (např. mzdové účtárně). Prospěšná je ekonomická způsobilost, tj. orientace v účetních a obchodních dokladech a dokumentech.

Kvalifikační (dovednosti a znalosti) předpoklady

Pro získání této pozice je požadováno minimálně středoškolské vzdělání a tři roky praxe na obdobné pozici v HR oddělení. Díky zahraničním zaměstnancům je nutná komunikativní znalost anglického jazyka, dále dobrá orientace v pracovním právu a problematice mezd, znalost interních procesů a řídicí dokumentace.

Fyziologicko-anatomické předpoklady

Profese neklade nadměrné nároky na tuto oblast.

Sociální a psychologické předpoklady

Podstatné je mít smysl pro detail, komunikační i organizační dovednosti, být loajální samostatný a pečlivý. Důležitá je i schopnost dokončit zadané úkoly v určených termínech. HR Specialista by měl být člověk vyzařující pozitivní energií, kterou působí na lidi ve svém okolí. Osobnostně spíše extrovert, přátelský k druhým. Schopnost adaptability a flexibility je také prospěšná.

V. NÁVRHY NA ŘEŠENÍ

Úprava pracovního prostředí

V současné době není k dispozici místo, kde by mohl HR Specialista probírat důvěrné informace se zaměstnanci. Stejně je tomu tak i u telefonických hovorů, které se rozléhají přes celý „open space“. Z tohoto důvodu je doporučeno vystavět odhlučňný kout, kam by mohli všichni pracovníci v HR oddělení chodit řešit důvěrné údaje.

Komplexní informační systém

Ke zefektivnění práce na této pozici by napomohl komplexní informační systém, jenž by obsahoval veškeré údaje o zaměstnancích, kteří by si sami mohli zde evidovat svou docházku. Dále by byl propojený s účetní firmou, jež by tak měla přístup k těmto údajům bez zbytečné přípravy HR Specialisty.

5.3. Profesiogram pozice C

I. POPIS PROFESE

Celková charakteristika profese Marketing Communication Assistant

Marketing Communication Assistant je pozice vykonávaná na částečný úvazek, vhodná pro studenty VŠ se zaměřením na marketing. Mezi hlavní činnosti patří organizace a příprava veletrhů po celém světě, zaštitění úpravy propagačních materiálů (letáky, brožury), správa konkrétního segmentu trhu (obnovitelné zdroje), plánování komunikačních aktivit, distribuce reklamních předmětů a další podpůrné aktivity pro celý marketingový tým. Na tuto pozici nejsou kladené odborné požadavky, avšak je výhodou alespoň teoretická znalost marketingového prostředí. Komunikativní znalost anglického jazyka je nezbytnou podmínkou.

Členění profese

Úkoly a podúkoly

Práce Marketing Communication Assistant spočívá ve výše uvedených hlavních činnostech, ze kterých vyplývají další úkoly a podúkoly:

1. komunikační činnost – především s interními zákazníky, externími firmami a distributory;
2. organizační činnost – týká se pořádání veletrhů, výstav a distributorského fóra;
3. kontrolní činnost – úkolem je kontrola dodaných materiálů od kolegů;
4. administrativní činnost – spadá sem veškerá administrativní podpora pro celé oddělení i firmu (čtyřikrát ročně zařizování vizitek, jednou za rok zajištění firemních košil pro zaměstnance).

Proud profesionálních aktivit

Návaznosti a interakce profesionálních činností a jejich částí

Veškeré činnosti této profese jsou vzájemně provázány, nelze žádnou považovat za důležitější. Výjimku mohou tvořit zadané aktuální úkoly s prioritním předpokladem,

tj. v případě nenadálé účasti firmy na výstavách atd. V tomto případě pracovník musí práci vykonat přednostně. Pro kvalitní výkon je nutná znalost prostředí podniku, jednotlivých segmentů i portfolia produktů. Z tohoto důvodu jsou doporučována pravidelná interní či externí školení řešící tuto problematiku. Interním zákazníkem této pozice jsou především distributoři, ale i zaměstnanci (např. při zařizování vizitek). Pracovník úzce spolupracuje se všemi odděleními společnosti, nejvíce však s obchodním a segmentem obnovitelných zdrojů.

Popis průběhu směny

U této pozice nelze popsat pravidelné činnosti každého dne, jedná se o různorodou práci dle aktuálních potřeb oddělení. Mezi okrajové činnosti, které by se daly zařadit ke každodenním, patří kontrola webmailů (zodpovědnost za správu, tj. registrace do firemního klubu, třídění dotazů pro obchodníky či technické oddělení), pravidelná kontrola e-mailů, řešení grafik na výstavy a kontrola letáků z grafického studia (interní komunikace s aplikačním či produktovým inženýrem, který má daný produkt na starosti). Periodicky opakující se úkoly jsou: jednou za čtyři měsíce zajišťování tisku vizitek pro zaměstnance, jednou ročně objednávání firemních košil a vyhotovení výpisu členů firemního klubu a jeho zaslání obchodníkům na kontrolu, každý rok oslovení distributorů a doručení nabídky propagačních aktivit. Za nepravidelné aktivity lze považovat organizaci výstav, řešení nedostatku letáků i brožur (doobjednání), požadavky na fotografie produktů, úpravu formálních náležitostí firemních prezentací, podporu poboček (zajištění zaslání materiálů, reklamních předmětů).

II. KRITÉRIA ÚSPĚCHU V PROFESI, PROFESIONÁLNÍCH ČINNOSTECH A JEJICH ČÁSTECH, ÚKOLECH A PODÚKOLECH A JEJICH VZÁJEMNÉ VAZBY

Kritérií úspěchu je hned několik, v první řadě to jsou splněné cíle, které se zadávají a vyhodnocují jednou za půl roku. Dále denní činnosti, jež vedou ke spokojenosti distributorů, kteří cítí podporu a je jim vycházeno vstříc. Konkrétně pak lze vyjmenovat korektní průběh veletrhů a výstav, kvalitně zpracované a vydané tiskové materiály

bez chyb, naplánované propagační aktivity segmentu a jejich uskutečnění dle zadání a v souladu s firemní strategií.

III. PŘEDPOKLADY ÚSPĚCHŮ A OVĚŘOVÁNÍ HYPOTÉZ

Technicko-fyzikální předpoklady

Profese Marketing Communication Assistant je duševní činností přicházející do nepřetržitého kontaktu s lidmi (především zaměstnanci firmy a distributory). Z těchto důvodů je nutné pracovníkovi zajistit odpovídající pracovní podmínky, tj. místo v kanceláři v blízkosti marketingového oddělení, které bude vybaveno nutným zařízením čítající notebook s přístupem na intranet i internet, dále telefonní linku či mobilní telefon.

Organizačně ekonomické předpoklady

Jako nejdůležitější předpoklad v této oblasti je hodnocena týmová práce, jež bývá každodenní činností. Myšlena je především kooperace s vlastním oddělením i ostatními ve firmě, současně pak s distributory, se kterými je pracovník v pravidelném kontaktu. Ekonomická orientace je nutná jen okrajově.

Kvalifikační (dovednosti a znalosti) předpoklady

K úspěšnému výběru na tuto pozici není požadované vysokoškolské vzdělání. Ideální osobou je však student VŠ s marketingovým zaměřením a alespoň teoretickou znalostí v tomto oboru. Všeobecný přehled o firemních produktech, znalost trendů v oblasti propagace, smysl pro detail, umění plánovat, předvídat a identifikovat rizika jsou považovány za výhodu. Za stěžejní je brána komunikativní znalost anglického jazyka.

Fyziologicko-anatomické předpoklady

Profese neklade nadměrné nároky na tuto oblast, předpokládá pouze běžnou schopnost pohybu a způsobilost k letecké přepravě díky možným služebním cestám na konání výstav a veletrhů.

Sociální a sociálně psychologické předpoklady

Podstatnými předpoklady jsou: schopnost naslouchat interním zákazníkům (kolegům) i distributorům, asertivní přístup, komunikační a organizační dovednosti.

Psychologické předpoklady

Pracovník na této pozici by měl být spíše extrovert, pečlivý, spolehlivý a zodpovědný, přátelský, očekává se od něj samostatnost a dotažení zadaných úkolů do konce. Současně by měl být flexibilní, přizpůsobivý ke změnám.

IV. NÁVRHY NA ŘEŠENÍ

Úprava procesu činností

Přínosem a zkvalitněním práce nejen pracovníka osobně, ale i celého oddělení bylo vypracování dokumentu o procesech a vykonávaných činnostech celého týmu. V současné době není k dispozici definice funkcí všech členů marketingu. Když tedy ostatní zaměstnanci něco potřebují, nevědí, za kým jít. Ulehčením by byl popis obsahující přesnou definici činností se jménem, kdo je vykonává.

Aktualizace složek

Celý marketingový tým má přístup ke složkám na sdíleném interním disku, které hojně využívá a každodenně s nimi pracuje. V současné době ale tyto složky obsahují ne vždy aktuální informace a data, působí neutříděně až chaoticky. Jejich aktualizace a logické uspořádání by pomohly celému týmu i samotnému pracovníkovi.

6. Závěr

Předpokládá se, že každá organizace uvažuje o budoucím zaměstnanci jako o nositeli jakési přidané hodnoty (know-how), jež napomůže k naplňování vizí i strategií společnosti, současně že bude tento uchazeč vyznávat stejné hodnoty, které tvoří základy firemní kultury. Z tohoto důvodu není možné podcenit přípravu ani průběh procesu výběru zaměstnance. Právě kvalitně provedená profesiografická studie umožňuje zefektivnění a zjednodušení volby vhodných metod a postupů při výběru pracovníků, jak už bylo několikrát zmíněno v samotné práci.

Diplomová práce si kladla za cíl provedení analýz (profesiografických studií) vybraných pracovních pozic ve společnosti, jež si nepřála být jmenována. Pomocí těchto analýz byly zhodnoceny hlavní požadavky na výkon daných profesí. Konkrétně byly zvoleny tři pracovní pozice, které podlehly zkoumání na základě teoretických poznatků z odborné literatury, jež se zabývá problematikou výběru zaměstnanců a profesiografie. Empirická část uvádí vlastní výsledky šetření ve zvolené organizaci, které vedly k sestavení výsledných profesiogramů.

Zmiňované pozice byly: Training Team Leader, HR Specialist a Marketing Communication Assistant. Přestože se každá profese vyskytuje v různých odděleních, společným prvkem a zároveň kritériem při jejich prvotním výběru byla přímá osobní zkušenost autorky této práce. Ta měla možnost se všemi vykonavateli pozic spolupracovat během své tříleté praxe v cílové organizaci. Výzkum se skládal jednak z rozhovorů s pracovníkem, podřízeným, nadřízeným či kolegou, jednak z pozorování zaměstnance při práci, dále z analýzy snímku pracovního týdne a písemných dokumentů poskytnutých společností. Není nutné tedy zdůrazňovat, že nejen samotný výzkum napomohl k sestavení výsledných profesiogramů, ale také vlastní autorčiny zkušenosti s částečným výkonem pracovních činností a spoluprací se všemi profesemi. Diplomová práce využívá také poznatky získané z předcházející bakalářské práce autorky nesoucí stejný název (Výběr zaměstnanců), ze které byly využity především ověřené metodologické postupy spojené s profesiografií.

Lze tedy tvrdit, že cíl práce byl naplněn. Sestavené profesigramy obsahují popis profese i s její obsahovou charakteristikou, výčtem základních činností, zmíněna jsou i kritéria úspěchu v profesi. V neposlední řadě je obsaženo vyhodnocení celé profese a jejích elementů. Nechybí ani základní předpoklady úspěchu, které jsou rozděleny na technicko-fyzikální, organizačně ekonomické a sociálně psychologické. Závěrečná část profesigramu obsahuje vlastní návrhy vedoucí ke zkvalitnění a zefektivnění podmínek na pracovišti. Nedostatky a doporučení na jejich odstranění u pozice Training Team Leadera se týkají úpravy pracovního prostředí a umožnění doplňujících kvalifikačních kurzů. Pozici HR Specialisty by pomohl nový informační systém a vybudování místa, kde by se mohly řešit důvěrné informace se zaměstnanci, jež jsou v celém HR oddělení na denním pořádku. Marketing Communication Assistant by uvítal úpravu procesu činností, kdy by byl k dispozici dokument spravující procesy a činnosti celého oddělení, a dále zpřehlednění a aktualizaci složek na sdíleném interním disku.

Výsledné profesigramy byly zkontrolovány s personalistou dané organizace. Firma bohužel nemá ucelenou strukturu či univerzální šablonu pro tvorbu popisů pracovních pozic. Přestože některá oddělení disponují s těmito dokumenty, pro potřeby firmy to není dostačující. V současné době se snaží na tomto problému pracovat a vypracování popisů sjednotit. Předložené profesigramy byly zhodnoceny jako použitelné především v procesu výběru zaměstnanců, jako podklad pro odměňování (určení referenční úrovně pozice, stanovení motivačních programů) i v oblasti osobního rozvoje. Případné využití zjištěných závěrů diplomové práce bude projednáno se společností, případně mohou být některé části profesigramů upraveny, aby více vyhovovaly individuálním potřebám.

7. Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FRANKLIN, M. *A Guide to Job Analysis: Tips, Tools, and Intelligence for Trainers*. 1.vyd. Alexandria, USA: ASTD Press, 2005. ISBN 1-56286-393-2.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

KADLECOVÁ, Vendula. *Výběr zaměstnanců*. Praha, 2012. Bakalářská práce (Bc.). Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra psychologie, 2012-30-3.

KOLMAN, L. a kol. *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy*. 1.vyd. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

MATHIS, R., JACKSON, J. *Human Resource Management*. 13th Edition. Mason, USA: South-Western Cengage Learning, 2009. ISBN 13-978-0-538-45315-8.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1.vyd. Jinočany: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2014. ISBN 978-80-7408-083-8.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Akademie věd České republiky, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, a.s., 1994. ISBN 80-85 780-06-2.

ŠTIKAR, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-019-X.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

VRONSKÝ, J. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-747-6.

INTERNETOVÉ ZDROJE

oficiální webové stránky společnosti Alfa

Studie Best Employers. Aon Hewitt [online]. Copyright © 2003 - 2015 [cit. 2015-03-19].

Dostupné

z:

<<https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/pages/aboutthestudy.htm>>.

8. Přílohy

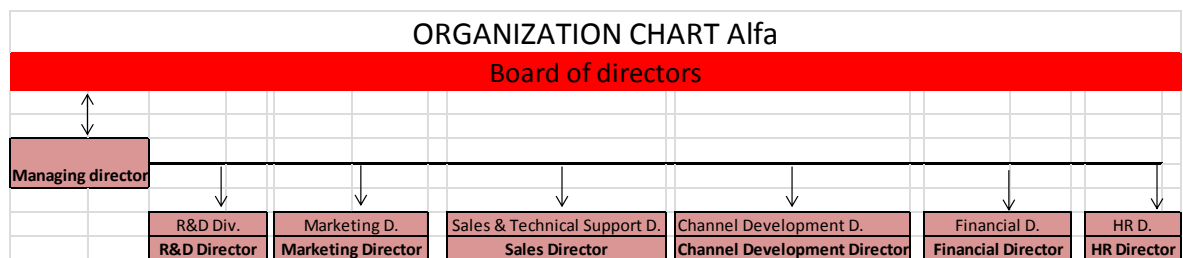
Seznam příloh:

Příloha č. 1: Organizační struktura Alfa

Příloha č. 2: Dostupný popis pracovní pozice – Training Team Leader

Příloha č. 3: Vzorové otázky k rozhovorům

Příloha č. 1: Organizační struktura Alfa



(zdroj: interní dokument poskytnutý organizací)

Příloha č. 2 – Dostupný popis pracovní pozice - Training Team Leader

TRAINING COORDINATOR	
Immediate Superior	Team Leader of technical training
<p><u>Job function and responsibilities:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organization of technical training for foreign clients <ul style="list-style-type: none"> ○ Promotion of training (web page, mailing...) ○ Communication with clients (training, accommodation, questions, events....) ○ Hotels and restaurants reservation, organization of events for clients (sightseeing, dinner...) ○ Organization of trainers <ul style="list-style-type: none"> ▪ To be able to persuade them (negotiation) ○ Responsible for technical equipment for the training ○ Organizational support for clients and trainers during training ○ Managing of equipment (headset, PC), training room and web interface ○ To be able to work with respective PC SW ○ Organization of Training reception <p><u>Job requirements (skills and experiences):</u></p> <p><i>Hard skills</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • High school or University degree • Fluent English, other languages as an advantage • Experience in event management welcome • MS Office <p><i>Soft skills</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Excellent organization and communication skills • Customer orientation and goal seeking approach • Communication capabilities and empathy • Negotiation • Proactive approach • Willingness to learn and • Ability to work independently • Time Flexibility 	
Entry source:	XXXXXXXX
Possible leaving direction:	XXXXXXXX
Comm. partners:	XXXXXXXX

(zdroj: interní dokument poskytnutý organizací)

Příloha č. 3 – Vzorové otázky k rozhovorům

- 1) Jaká je Vaše pozice a vztah (vykonavatel pozice/podřízený/kolega/nadřízený) k xy?
- 2) Jaká je podle Vás hlavní náplň pozice xy?
- 3) Vyžaduje pracovní pozice odbornou způsobilost (vzdělání, profesní kompetence, pracovní zkušenosti)? Prosím, blíže definujte.
- 4) Musí být pracovník výkonově způsobilý (pracovní zátěž, stres, změny pracovních podmínek...)? Definujte, prosím.
- 5) Je nutná sociální způsobilost (např. schopnost kooperovat, komunikovat, ovlivňovat, řídit, organizovat)? Pokud ano, uveďte proč.
- 6) Jakou roli hraje osobnostní způsobilost (např. speciální schopnosti, motivace, individualita)? Vyberte podle Vás nejdůležitější k výkonu práce a rozveďte.
- 7) Vyjmenujte, které další vlastnosti by osoba na této pozici měla mít a proč.
- 8) Jaké vlastnosti by naopak neměla mít a proč?
- 9) Jsou k výkonu práce potřeba speciální pomůcky (technické, administrativní...)?
- 10) Kterým činnostem věnuje pracovník největší část svého času?
- 11) Jak byste popsali úspěšné provádění a výsledky Vaší práce? Z čeho se pozná úspěch?

Otázky pouze pro vykonavatele pozice:

- 12) Jaká byla Vaše předchozí zaměstnání/praxe?
- 13) Jmenujte základní pracovní povinnosti současné pozice:
 - d) každodenní
 - e) periodické
 - f) nepravidelné
- 14) Je Vaše pozice limitovaná konkrétním požadovaným vzděláním?
- 15) Je pro Vaši pozici nutná délka praxe v oboru?
- 16) Jsou na Vás kladeny emocionální požadavky (např. kontakt s veřejností, zákazníky, stresující termíny, nepravidelný rozvrh činností, přílišné cestování...)?
- 17) Museli jste povinně absolvovat školení/kurz?
- 18) Je podle Vás nutná k Vaší práci znalost cizích jazyků/ IT skills?

19) Kdo je interním zákazníkem této pozice a se kterými odděleními nejvíce spolupracujete?