

Univerzita Palackého v Olomouci
Pedagogická fakulta
Ústav pedagogiky a sociálních studií

Dagmar Gošová

Obor: Pedagogika – veřejná správa

Profesní competence pracovníků veřejné správy na úseku školství

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Neumeister, Ph.D.

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou práci vypracovala samostatně a že jsem v ní uvedla veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 26. června 2010

.....
podpis

Poděkování

Děkuji tímto Mgr. Pavlu Neumeisterovi, Ph.D. za odborné vedení, za poskytování cenných rad, podnětů a připomínek při zpracování závěrečné bakalářské práce.

1 ÚVOD

Cílem práce je zmapovat kompetence pracovníka Odboru školství, mládeže a tělovýchovy Krajského úřadu Olomouckého kraje.

Ve své práci se zaměřím zejména na oddělení krajského vzdělávání. Toto oddělení v zabezpečuje souladu dle § 181 zákona č. 561/2004 Sb., v platném znění, úkoly při zřizování a zrušování středních škol, vyšších odborných škol, mateřských, základních, středních škol a školských zařízení pro děti a žáky se zdravotním postižením, základních škol speciálních, škol při zdravotnických zařízeních, školských výchovných a ubytovacích zařízení, zařízení školního stravování, předškolních zařízení a škol s jiným vyučovacím jazykem než českým, jazykových škol s právem státní jazykové zkoušky, základních uměleckých škol, školských zařízení pro zájmové vzdělávání, dětských domovů, školských zařízení; obdobné úkoly plní i ve vztahu ke školám a zařízením jiných zřizovatelů.

Pro rozhodování orgánů kraje zabezpečuje úkoly při jmenování a odvolávání ředitelů škol a školských zařízení, která zřizuje kraj, připravuje podklady pro jmenování a odvolávání ředitelů školských právnických osob, které zřizuje kraj, pro rozhodování orgánů kraje zabezpečuje úkoly pro přijímání opatření na základě výsledků školní inspekce u škol a školských zařízení, která zřizuje, plní úkoly na úseku dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v návaznosti na strategické dokumenty kraje.

Pro samosprávu sleduje dodržování vyhlášek kraje v oblasti školství, případně podává návrhy na jejich úpravy, připravuje zásadní strategické dokumenty v oblasti rozvoje výchovně vzdělávací soustavy v kraji, podílí se na činnostech souvisejících s hodnocením práce ředitelů škol a školských zařízení zřizovaných krajem, zajišťuje informační kampaň v oblasti evropských vzdělávacích programů pro školské příspěvkové organizace, spolupracuje na tvorbě strategických a koncepčních materiálů v oblasti rozvoje zahraničních kontaktů ve vzdělávání, zodpovídá za oblast zahraničních projektů v oblasti školství a mládeže, připravuje podklady pro poskytování studijních stipendií Olomouckého kraje pro školské příspěvkové organizace, připravuje podklady pro rozhodování

orgánů kraje pro udělování příspěvků na kofinancování evropských vzdělávacích programů škol a školských zařízení zřizovaných Olomouckým krajem, podílí se na přípravě a propagaci mezinárodních výměn mládeže, zpracovává údaje o uplatnitelnosti absolventů středních škol Olomouckého kraje a spolupracuje s příslušnými úřady práce, podílí se na přípravě a realizaci prezentační výstavy učebních a studijních oborů středních škol Olomouckého kraje, podílí se na přípravě informačních materiálů Olomouckého kraje v oblasti zveřejňování nabídky učebních a studijních oborů a zajišťuje agendu Zastupitelstva mládeže Olomouckého kraje.

V přenesené působnosti se podílí se na přípravě podkladů pro smlouvy o poskytování dotací soukromým školám a školským zařízením, zajišťuje plnění povinné školní docházky žáků v jiné škole v případě výmazu víceletého gymnázia a osmileté konzervatoře z rejstříku škol a školských zařízení, rozhoduje o odvolání proti rozhodnutím ředitele školy a školského zařízení, stanovuje způsob vzdělávání žáků s hlubokým mentálním postižením, zajišťuje odpovídající pedagogickou a metodickou pomoc, v případě změny zdravotního stavu žáků způsob vzdělání upravuje, vyjadřuje k žádostem všech zřizovatelů o zápis škol a školských zařízení do rejstříku škol a školských zařízení v okruhu své působnosti a postupuje je MŠMT ČR, podílí na zpracování statistických výkazů v rámci své působnosti, uděluje souhlas ke zřizování tříd s upravenými vzdělávacími programy a ke zřízení funkce asistenta pedagoga na základních školách, středních školách a vyšších odborných školách, jmenuje předsedy zkušební komise pro vykonání závěrečné zkoušky, jmenuje předsedy pro vykonání maturitní zkoušky, jmenuje předsedy zkušebních a maturitních komisí, jmenuje předsedy pro absolutoria, přezkoumává průběh a výsledky závěrečné a maturitní zkoušky, zveřejňuje přehled SŠ s údaji o počtu volných míst v jednotlivých oborech a formách vzdělávání pro další kola přijímacího řízení, vydává a eviduje zápisové lístky pro uchazeče o studium, kteří nejsou žáky základní školy, připravuje podklady související se zřízením školské rady, zajišťuje přípravu pedagogických pracovníků, kteří budou uskutečňovat vzdělávání cizinců, podílí na zpracování, vyhodnocení, doplnění a zveřejnění dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy v

územním obvodu kraje, podílí se na zpracování a zveřejnění výroční zprávy o stavu koncepce a rozvoje sítě a o stavu výchovně vzdělávací soustavy v kraji, rozhoduje o stanovení nejvyššího počtu žáků a studentů v jednotlivých oborech a formách vzdělávání na školách všech zřizovatelů, podílí se na přípravě podkladů pro rozpis a přidělování finančních prostředků hrazených státem, za účelem bezplatné přípravy žáků – občanů členských států Evropské unie k začlenění do vzdělávání včetně výuky mateřského jazyka zajišťuje přípravu pedagogických pracovníků, zajišťuje úkoly v oblasti ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání,

sleduje a vyhodnocuje zapojení škol a školských zařízení zřizovaných Olomouckým krajem do evropských vzdělávacích programů, poskytuje metodickou pomoc při zpracování projektů, spolupracuje s národními institucemi při tvorbě a implementaci celorepublikových koncepčních materiálů pro oblast školství, zajišťuje úkoly plynoucí z administrace rozvojových programů MŠMT a programů financovaných z evropských zdrojů, je správním orgánem druhého stupně při rozhodování o odvolání proti rozhodnutí ředitele dětského domova, dětského domova se školou a výchovného ústavu.

Odbor školství se konstituoval v roce 2001, tedy v době, kdy školství v Olomouckém kraji vykazovalo následující tendence:

- v řadě škol v jednotlivých městech či mikroregionech byly některé obory nabízeny duplicitně;
- byly otevírány obory, o které je dlouhodobě malý zájem na trhu práce;
- na středních školách byly nabízeny obory, které neodpovídaly svým charakterem celkovému zaměření školy, důsledkem této tendence bylo snížení kvality výuky;
- pokles zájmu o učební obory na středních odborných učilištích potvrzoval snahy rodičů najít pro své dítě obor s maturitou za každou cenu;
- trh práce dlouhodobě postrádal absolventy učebních oborů strojírenského zaměření a maturanty technických směrů;

- nízké využití kapacit škol vedlo k vysokým finančním nárokům na jejich provoz;
- soukromé a církevní školy se vyvíjely bez vazby na celkovou koncepci školství na území Olomouckého kraje.

Vzhledem k výše uvedeným tendencím byly ještě v roce 2001 nastartovány čtyři základní směry, kterými by se ubírala první etapa racionalizace vzdělávací nabídky škol v kraji:

1. směr – veškeré změny v síti škol a ve struktuře otevíraných oborů se začaly důsledně projednávat v orgánech krajské samosprávy (rada, zastupitelstvo) a v poradních orgánech (Výbor pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost Zastupitelstva Olomouckého kraje, Rada pro hospodářskou a sociální dohodu);
2. směr - omezení neopodstatněné duplicity oborů v jednom městě, popř. mikroregionu;
3. směr - omezení otevírání těch oborů, o které je na trhu práce dlouhodobý nezájem;
4. směr - zahájení racionalizace sítě škol a školských zařízení, jejichž existence se ukázala jako neopodstatněná.

Tyto základní směry byly následně promítnuty do následujících opatření:

- pokračovat v racionalizaci sítě škol a školských zařízení;
- zachovat nabídku regionálních oborů a jejich dostupnost;
- vytvářet efektivní síť škol na území kraje, ve které budou působit za srovnatelných podmínek školy a školská zařízení jiných zřizovatelů;
- napomáhat obcím při racionalizaci sítě předškolních zařízení a základních škol s přihlédnutím k místním podmínkám měst a obcí;
- v případě zájmu obcí a měst převádět školská zařízení volnočasových aktivit a ZUŠ do působnosti měst a obcí;
- podporovat spolupráci orgánů kraje s Univerzitou Palackého v Olomouci, která je přirozeným centrem vzdělávání v Olomouckém kraji;
- nevytvářet v rámci Olomouckého kraje konkurenci školám s výrazně nadregionální působností;

- nepodporovat vznik lyceí a rozvoj lyceí upřesnit za dva roky na základě zjištění uplatnitelnosti prvních absolventů na trhu práce a úspěšnosti při přijímacích zkouškách na vysoké školy;
- podporovat další rozvoj terciárního vzdělávání;
- optimalizovat dle místních podmínek velikost škol v Olomouckém kraji;
- podporovat možnosti prohlubování a rozšiřování další kvalifikace pedagogických pracovníků;
- v rámci rozvoje integrovaného diagnostického systému podporovat zavedení školních psychologů;
- podporovat vzdělávání učitelů předškolních zařízení formou bakalářských vzdělávacích programů;
- podporovat pilotní školy kraje, které jsou zařazeny do celostátního projektu ověřování tvorby rámcových vzdělávacích programů;
- nezřizovat tematicky zaměřená gymnázia (např. sportovní), ale podporovat tematicky zaměřené třídy;
- iniciovat změnu názvu integrovaných středních škol na standardní SOŠ a SOU, včetně jejich profilace a hledat cesty k vytváření větších celků;
- zachovat v rámci celoživotního vzdělávání možnosti nástavbového studia, začleňovat programy pro dospělé a poradenskou činnost;
- podporovat vytváření chráněných dílen, či workshopů (legislativně podpořit možnost jejich vzniku) za spolupráce odborných učilišť, které k tomu mají vhodné podmínky;
- sjednotit název na speciální školy;
- činnosti, které bezprostředně nesouvisí s hlavním posláním školské instituce, zajišťovat formou servisu zřizovatele;
- podporovat vznik rad škol na školách.

TEORETICKÁ ČÁST

Velký vliv na vhodný výběr pracovníků oddělení krajského vzdělávání má znalost požadavků, které na ně budou kladeny. Je třeba najít odpovídající soulad mezi kvalifikačními požadavky, kterými rozumíme výčet znalostí, dovedností, návyků a dosažených stupňů vzdělání, které jsou pro danou pozici, funkci vyžadovány. a schopnostmi jednotlivých pracovníků. Je třeba zohlednit jejich kvalifikační předpoklady, tedy souhrn všech znalostí, dovedností, návyků a dosažených stupňů vzdělání, kterými kandidát na danou pozici, funkci disponuje. Kvalitní výběr a vhodné rozmístění lidských zdrojů patří k základním činnostem nejen personálních útvarů všech organizací.

Vymezení základních pojmů

Kompetence

Nároky kladené na pracovní místa nazýváme kompetencemi. Kompetence je tedy schopnost vykonávat a úspěšně zvládat určitou profesi nebo funkci. Kompetence můžeme rozdělit na:

základní kompetence – mají charakter postojů, vlastností nebo dovedností

průřezové kompetence – znalosti nebo dovednosti, které jsou vyžadovány od většiny pracovníků

speciální kompetence – odborné znalosti nebo dovednosti

Dle J. Průchy: kompetence představují souhrn způsobilostí, kterými by měl být vybaven pracovník, aby mohl efektivně vyučovat a vychovávat i zdokonalovat svoji odbornou činnost.¹ J. Vašutová pak definuje pojem profesionální kompetence (způsobilost) jako soubor kvalifikačních a osobnostních předpokladů nezbytných pro úspěšný výkon profese. Profesionální kompetence se podle jejího názoru vytvářejí:

- celoživotním vzděláváním,
- zkušenostmi,
- vlivem profesionálního prostředí,
- reflexí výchovné a vzdělávací reality,

¹ tamtéž, s. 138.

- sebereflexí.²

V souvislosti s výše uvedeným J. Vašutová rozděluje profesní kompetence do dvou skupin:

- osobnostní (vlastnosti, schopnosti, dovednosti)
- odborné (kvalifikační), které jsou dvojího druhu – vztahující se k oboru a vztahující se k samotné práci.³

Profese

Pevně stanovený okruh vykonávání pracovních úkolů, které bývají shrnuty v určitém profesním profilu - statutu (profese dělnické, hospodářskotechnické). Profese představuje určitý speciální úsek pracovní činnosti, který vyžaduje specifickou přípravu a zahrnuje konkrétní soubor nezbytných vědomostí, dovedností a specializovaných činností (úkolů). Jsou obvykle stanoveny požadavky na vzdělání, délku praxe, pracovní postupy, technologie, používané stroje, nástroje, způsob kontroly atd. Každá profese vtiskuje svému nositeli charakteristické znaky. V souvislosti s vykonávanou profesí se lidé specifickým způsobem zařazují do společnosti. Společenské hodnocení profesního zařazení člověka mívá různá kritéria. Některé profese jsou pak pokládány za atraktivnější, významnější než jiné.

Profesi můžeme v souladu s výše uvedeným definovat jako:

- soupis úkolů a používaných prostředků nezbytných pro výkon profese,
- souhrn povinností pracovníka
- obsah pracovní činnosti a jí odpovídajících úkolů a operací,
- popis pracovních podmínek
- inventář požadavků na pracovníka
- popis postavení profese ve společnosti a rozsah společenské odpovědnosti pracovníka.

² VAŠUTOVÁ, J. *Kapitoly z pedagogiky*. Studijní text. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1998, s. 130.

³ tamtéž, s. 131.

Znaky profese

Každá profese musí dle J. Průchy splňovat určité znaky:

- vymezené znalosti a dovednosti přesahující laické,
- je angažovaná ve službě veřejnosti,
- aplikuje poznatky teorie a výzkumu v praxi,
- má dostatečně dlouhou dobu výcviku profesionálů,
- požadavky přípravy na ni jsou zřetelně kontrolovány,
- má autonomii v rozhodování a vyznačuje se odpovědností za profesní výkon,
- je odpovědná a oddaná vůči své práci a klientům,
- má nezbytnou míru administrativy (správy),
- má samostatná profesní sdružení a podléhá akreditačním orgánům,
- má etický kód (například pro řešení sporných situací),
- vyznačuje se vysokou důvěrou v pracovní profese,
- má vysokou prestiž a ekonomický status.

Charakteristika profese

Většina sociologů se shoduje na definici, kterou prezentuje ve své práci J. Vašutová. 4, když za hlavní charakteristiku profese považuje:

- expertní teoretické a praktické znalosti nezbytné pro řešení důležitých společenských problémů,
- zájem o větší prospěch společnosti,
- autonomie v rozhodnutích týkajících se profese,
- etický kód, podle kterého se musí příslušníci profese chovat a mít zodpovědnost,
- existence „profesní kultury“ projevující se ve fungování profesní organizace.

Profesiografie

Jedním ze základních předpokladů správného rozmístění pracovních sil je zdůvodněný způsob výběru přiměřených, vhodných, optimálních pracovních

⁴ VAŠUTOVÁ, J. *Vybrané otázky vysokoškolské pedagogiky*. Praha: Ústav výzkumu a rozvoje školství, 1999, s. 51-52.

míst. K tomu napomáhá odborný popis a rozbor povolání a z něho vycházející popis nároků profese, který může být vydatnou pomůckou pro pedagogické pracovníky (zejména pro výchovné poradce ve školách), pracovníky pedagogicko-psychologických poraden, pracovníky odboru pracovních sil obecních úřadů a magistrátů, pracovníky zdravotnictví a sociální pracovníky v nejširším slova smyslu.

Rozborem jednotlivých profesí se tradičně zabývá profesiografie, tj. metoda pro získávání systematických poznatků o pracovních a o jednotlivých profesích. Tento rozbor není pouze psychologický, ale také pedagogický, fyziologický, ekonomický aj. Proto i zde je optimální funkčně integrovaná týmová spolupráce. Jde o popis činnosti a stanovení požadavků určitého povolání na osobnost člověka a popis podmínek, za nichž má být vykonáváno. Popis je prováděn podle předem připravených klasifikačních hledisek, kritérií, shrnovaných zpravidla pod názvem profesiografická schémata.

Popis pracovních činností

Popis pracovních činností je jádrem profesiografie. Tvoří jej výčet úkolů, povinností a odpovědností, které jsou obsahem a náplní pracovní činnosti. Technika tohoto popisu bývá označována jako základní profesiografická formule, jež spočívá v zodpovězení následujících otázek : 5

co pracovník dělá,

jak to dělá,

proč (za jakým účelem) to dělá,

jaké dovednosti jsou v činnosti obsaženy.

Rozbor pracovních činností má směřovat k odhalení a zachycení podstatných prvků pracovní činnosti a analyzovat pochody, které se odehrávají při vykonávání těchto podstatných momentů pracovního procesu. Tento rozbor musí být diferenciativní charakteristikou, to znamená, že musí jasně diferencovat ty požadavky pracovní činnosti, které ji odlišují v co nejjasnější míře od jiných pracovních činností.

⁵ RŮŽIČKA, J., MATOUŠEK, O., HLADKÝ, A. *Člověk a práce*. 1. vyd. Praha: SVOBODA, 1972, s. 95.

Profesiogramy určené většinou pro profesionální informaci a profesionální orientaci se někdy nazývají profesiogramy klasifikační, kdežto profesiogramy sloužící jako podklad k dalšímu podrobnějšímu studiu v rámci jedné profese se nazývají profesiogramy analytické.

Profesiogramy klasifikační poskytují výčet (řadu klasifikačních hledisek), podle kterých je možno jednotlivé profese seřadit: např. podle kalorické spotřeby, podle intelektuálních nároků, podle nároků na paměť, pozornost, vyrovnanost atd.. Těchto hledisek bývá několik desítek a podle každého z nich můžeme srovnávané profese třídit určitým způsobem. Dosáhnout můžeme tolika utřídění profesí, kolik máme ve schématu klasifikačních hledisek.

Profesiogramy analytické postrádají metodické uniformity profesiogramů klasifikačních. Jejich schémata se v mnohem větší míře přizpůsobují cíli a předmětu výzkumu. Analytické profesiogramy přitom musí rozlišovat popis konkrétních činností a výsledek vysuzování. Ten je vždy hypotézou, kterou je nutno teprve verifikovat.

Využití profesiografie v praxi

Zpracování profesiogramu je důležité pro efektivní práci s lidmi: racionalizace pracovních činností, jejich organizování, výběr, rozmisťování a příprava pracovníků, základ pro hodnocení pracovníků a pro řízení jejich spolupráce.

Příklady:

Řazení a klasifikace profesí podle potřebného hlediska.

Platové hodnocení profese a jeho standardizace.

Stanovení požadavků na přijímání pracovníků.

Ujasnění pracovních povinností a odpovědnosti pracovníků vůči podniku.

Získání podkladů pro přemísťování a povyšování pracovníků.

Získání podkladů pro spravedlivé vyřizování stížností.

Vytvoření objektivní základny dorozumění mezi různými úrovněmi pracovníků a vedení.

Stanovení perspektivního postupu jednotlivých zaměstnanců v podniku.

Zkvalitnění vyšetřování úrazů a nehod.

Zjišťování a odstraňování nesprávných pracovních způsobů.
Zlepšení údržby, seřizování a obsluhy strojů.
Doplňující údaje k časovým a pohybovým studiím.
Lepší vymezení pravomoci.
Získání podkladů sloužících k přesnějšímu zjištění zásluh jednotlivců
Zjišťování příčin osobních neúspěchů.
Zpřesnění vzdělávacích a výcvikových programů v podnicích.
Usnadnění výběru pracovníků a vhodného obsazování volných pracovních míst.
Získání podkladů pro odstraňování únavy a monotonie.
Zlepšení poradenské péče o jednotlivé pracovníky.
Výběr jednotlivých profesí, které jsou vhodné pro zaměstnávání osob se změněnou pracovní schopností.
Podklady pro komplexní systém práce s lidmi v podniku, zvláště pak pro posuzování pracovní a psychické způsobilosti.

Profesiografické schéma

Profesiografické schéma, neboli popis práce je souborem údajů, které mohou charakterizovat vybranou práci po stránce fyzické, psychické, neuropsychické, motorické, vzdělanostní a odborné, a po stránce vynakládané námahy a předpokladů, které jsou důležité pro posouzení jakéhokoliv druhu pracovní činnosti. Při používání profesiografického schématu jde o konfrontaci mezi údaji uvedenými v profesiografickém schématu, skutečnými fakty a hodnotami zjištěnými při sledování. Identifikační údaje slouží k přesnému vymezení práce a odlišení od ostatních profesí.

PROFESIOGRAM

Profesiogramy slouží jako základ uskutečňování racionálních změn v práci (normování, racionalizace, inovace, porovnání rizikovosti, specifické zátěže) nebo jako zdroj kritérií pro hodnocení pracovníků, východisko pro pracovní záchvat a zdokonalování profesní přípravy, pro optimalizaci pracovního zařazení

lidí a pro účinnou práci s nimi. Správně sestavený profesiogram tak obsahuje požadavky na pracovní pozici a musí z něj být zřejmé požadované vzdělání, praxe, jazykové znalosti, dovednosti atd. Správně sestavený profesiogram musí odpovídat potřebám, být flexibilní, aby reagovaly na změny požadavků a neodrazoval uživatele.

Profesiogramy rozdělujeme podle R. Kohoutka a J. Štěpaníka⁶ na dvě základní části:

část obecná (charakterizuje to, co člověk v profesi činí),

část speciální (vymezuje přesné a dominující požadavky na somatické a psychické funkce člověka).

Profesiogramy mohou být podle V. Michala⁷ zpracovávány pro některý z uvedených účelů:

ekonomický a organizační,

personalistický,

pedagogický,

ergonomický,

zdravotnický,

společenský, sociologický.

Dělení profesiogramů podle praktického využití

Podle užití (účelu) k praktickému využití se zpravidla setkáváme u všech autorů s podobným dělením do tří skupin. Společně s V. Michalem⁸ se přikláníme k rozdělení na tři základní druhy profesiogramů, které se od sebe navzájem odlišují svým obsahem a rozsahem:

profesiogramy určené pro profesionální informaci,

profesiogramy určené pro profesionální orientaci (poradenství a rozmisťování pracovníků do různých profesí),

⁶ KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. 1. vyd. Praha: CERM, 2000, s. 96.

⁷ MICHAL, V. *Teoretické přístupy k zpracování profesiogramu*. Sborník Psychologická a pedagogická diagnostika. 1. vyd. Bratislava: AVVP, 1972, s. 84.

⁸ MICHAL, V. c.d., s. 59.

profesiogramy určené k racionalizačním zásahům v rámci jedné profese (úprava pracovního prostředí, výcvik a výběr pracovníků pro určitou profesi).

Tři druhy profesiogramu:

Profesiogramy určené pro profesionální informaci

Účelem profesiogramu pro profesionální (profesní) informaci je podat z titulu analýzy pracovní činnosti nezkrácené základní údaje o pracovní činnosti (pracovní náplni) a tím ujasnit představy potenciálních kandidátů o obsazení určitých funkcí.

Profesiogramy určené pro profesionální orientaci

Profesiogramy určené pro profesionální orientaci slouží především k odborné, výchovně-vzdělávací činnosti. Vzhledem k poslání, ke kterému jsou předurčeny, je jejich vytvoření a sestavení vysoce náročným úkolem, ovlivněným jak obsahovou náplní, tak i poměrně velkým rozsahem. Tyto profesiogramy obsahují kvalifikační údaje a informace o profesi společně s požadavky a nároky na schopnosti a vlastnosti pracovníků, míru sociální přitažlivosti, to vše podložené a zdůvodněné konkrétními fakty (příklady) a zkušenostmi získanými od řídicích pracovníků. Pro náročnost jejich zpracování se zpravidla sestavují pouze pro vybrané profese.

Profesiogramy určené k racionalizačním zásahům v rámci jedné profese

Tento typ profesiogramu bývá pořizován za účelem racionalizačních, organizačních, nebo řídicích zásahů uvnitř jedné profese. Cílem je zpravidla racionalizační, organizační nebo řídicí zásah uvnitř profese z hlediska úpravy a korekce pracovního prostředí, délky a struktury pracovní doby, výcviku a zdokonalování pracovníků s cílem na základě změněných vnějších podmínek a parametrů adekvátně reagovat a přizpůsobit činnost uvnitř profese. Tento druh profesiogramu je v konečném důsledku již jen upřesněním (korekturou), ujasněním a doplněním již existujícího a fungujícího, praxí prověřeného a zaužívaného profesiogramu.

Z uvedených tří druhů profesiogramů a jejich krátkých charakteristik se jeví vzhledem ke svým parametrům pro aplikaci v podmínkách odboru školství jako nejvhodnější profesiogram pro profesní orientaci, který v dostačujícím rozsahu naplňuje požadavky pro naplnění řídicích, organizačních, kontrolních a výkonných funkcí pracovníka oddělení krajského vzdělávání.

METODOLOGIE PROFESIOGRAFIE

Odborná literatura doporučuje, aby se zpracovatel profesiogramu omezil na krátké a jasné deskriptivní popsání podstatných prvků a požadavků povolání, profese či funkce, čímž charakteristika získá na přehlednosti, jasnosti a vzroste tak její výpovědní hodnota a praktická využitelnost. Při analýze různých pracovních úkonů musíme také přihlídnout k významu celkové osobnosti pracovníka ve vší složitosti a různorodosti pracovních úkolů a podúkolů, které má plnit.

V tomto směru mohou být pravidla, chceme-li doporučení a jejich možná aplikace vyjadřovány podle následujících aspektů: 9

vztah pracovníka k organizaci (projevuje se v podílu na plnění cílů organizace),
vztah pracovníka ke skupině, kterou řídí,
pracovní morálka skupiny, kterou pracovník řídí,
absence, produktivita práce,
vztahy mezi jednotlivými členy pracovní skupiny,
osobnostní rysy a kvality vedoucího skupiny,
postavení, kterého dosáhl pracovník dosavadní pracovní činností,
míra odpovědnosti a delegovaných pravomocí,
míra společenského uznání pracovní činnosti,
výše finančního a dalších složek ohodnocení apod.

Přístupy k metodologii

⁹ MICHAL, V. c.d., s. 50.

Konkrétní metodické postupy tvorby profesiografického schématu a přístupy k metodologii profesiografie, jejímž konečným cílem je získání relevantních údajů pro zpracování profesiogramu jsou různými autory zpracovávány odlišně.

B. Chalupa¹⁰ uvádí, že profesiografické požadavky je možné stanovovat dvojím způsobem:

odhadem požadovaných charakteristik za použití analýzy náplně práce, zjišťováním a klasifikací pracovních úkonů a povinností, nebo zjišťováním kritických incidentů, apod.,

přímým měřením požadovaných charakteristik pomocí zjišťování rozdílů profilu skóre skupin a korelací testovaných s vnějším kriteriem.

Z. Bureš ve své práci¹¹ Chalupovo členění z metodologického hlediska rozšiřuje na tři hlavní směry (stupně):

jako méně vhodnou a povrchní metodu uvádí subjektivní odhad nároků na funkci v pojmech vlastností, bez předcházejícího velmi podrobného popisu a rozčlenění profese, tento postup toleruje pouze u profesiogramů pro profesní informaci,

druhým směrem v jeho pojetí chápání metodologie je orientační profesiografie vytvořená za pomoci škálování různých funkcí, profesí, úkolů a činností za pomoci znalců daného oboru (odvětví),

třetím stupněm je profesiografická studie vytvořená na základě měření pracovníků a faktorové zpracování takto získaných údajů, registrace a statistické zpracování tzv. uzlových výkonů a událostí, které byly předtím registrovány.

Ve obou uvedených přístupech je patrná jasná snaha o členění postupu tvorby profesiogramu (profesiografického schématu) do vzájemně hierarchicky sestupně

¹⁰ CHALUPA, B. *Úloha profesiografie při vývoji personálního testovacího programu*. 1. vyd. Bratislava: SPN, 1970, s. 59-60.

¹¹ BUREŠ, Z. *Psychologie práce a její užití*. 1. vyd. Praha: Práce, 1981, s. 65.

seřazených, setříděných základních a navazujících etap, které se při praktickém vypracování profesigramu časově i obsahově vzájemně prolínají.

Posouzením a rozbořením přístupů, které jsme shora uvedli můžeme konstatovat a přijmout závěr, že i přes určitou rozdílnost v metodických přístupech je společným znakem všech nastíněných metodologií snaha vycházet při zpracování profesigramů z důsledné a vědecké analýzy pracovní činnosti a funkce.

Složky profesigrafických výzkumů

Jde o dvě relativně samostatné složky:

první tvoří analýza a popis samotné profese (např. výčet činností a povinností zaměstnance),

druhou tvoří stanovení požadavků, které profese klade na uchazeče, a to jak z hlediska psychologického, tak fyziologického, ekonomického atd.

Profesigram, který by byl vyjádřen pouze v pojmech požadavků na psychické vlastnosti bez provedení adekvátního popisu činností, z něhož se mohou požadavky jediné vysuzovat, si nemůže činit nárok na objektivnost ani vědeckost.

Účel profesigrafických studií

Hloubku poznání pracovní profese a z toho vyplývající hloubku a šířku příslušných profesigrafických průzkumů a výzkum určuje cíl, pro který profesigram sestavujeme (jiný bude profesigram pro účely profesionální orientace, jiný pro účely zlepšení obsahové i formální stránky odborné přípravy pracovníků). Jde však vždy o systematické shromáždění poznatků v daném povolání, což vytváří předpoklady pro úspěšné řešení dalších úkolů personální

psychologie i samotných personálních činností. Velký význam mají profesiografické studie pro profesionální orientaci dorostu.

Profesiografický rozbor

Profesiografické rozborů nám umožňují ve srovnání se zjištěnými více méně stálými tělesnými a duševními vlastnostmi osobnosti předpovědět úspěšnost člověka v povolání. Je však nutno přitom současně odhadnout do jaké míry a za jak dlouho se dají určité návyky, vědomosti a pracovní dovednosti vyvinout v průběhu vykonávání pracovní činnosti, tedy procesem učení. Normální člověk sice může některé jednodušší práce vykonávat po krátkém několikadenním zácviku, složitější pracovní činnosti však vyžadují někdy nadprůměrnou úroveň některých vlastností osobnosti člověka (např. inteligence, tvořivosti atd.) a dlouhý odborný výcvik (i několikaletý). Navíc si v některých pracovních oborech musí pracovníci po základním výcviku průběžně svoje vědomosti doplňovat a rozšiřovat.

Při porovnávání profesiografického schématu s profilem osobnosti pracovníka (psychogramem) za účelem profesionální porady musíme brát zvláštní zřetel na motivaci, která je významnou složkou každé pracovní činnosti a významným činitelem úspěchu či neúspěchu v učení i v pracovních činnostech. Ke zdrojům motivace počítáme zájmy, potřeby, postoje, cíle a ideály člověka. Dále jeho morální kritéria, hodnotový systém a celkový typ modální orientace osobnosti.

V současné době se stále častěji uvádí názor, že jednotlivá povolání se sice mohou lišit ve svém názvu a částečně i ve svém popisu, ale přitom si mohou být blízká povahou svých požadavků, svou náročností na osobnost pracujícího. Mohou si být blízká také pracovními podmínkami, za kterých se vykonávají. Taková povolání, z psychologického hlediska vzájemně podobná, jsou pak sdružována do skupin příbuzných povolání („rodin“ - job families).¹² Tento názor je v souladu s teoriemi modálních orientací osobnosti. Podle těchto teorií má každý člověk tendenci preferovat určitou skupinu podobných činností, a tím vlastně inklinovat k odpovídajícímu seskupení (tržum) příbuzných povolání.

¹² ŠTIKAŘ, J. aj. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1998, s. 56.

Někdy je člověk k této preferenci přinucen svým postižením (smyslovým atd.). Většina lidí přitom může zastávat celou řadu různých povolání, neboť existují rozsáhlé možnosti kompenzace, vyrovnání nedostatků jinými přednostmi a zejména možnostmi výcviku specifických profesionálních dovedností a návyků.

METODY SHROMAŽĎOVÁNÍ INFORMACÍ K SESTAVENÍ PROFESIOGRAMU

Každá vědní disciplína má vymezen předmět zkoumání a výjimkou není ani psychologie práce, z níž čerpá profesiografie. Po metodické stránce se opírá o soubor metod obecné psychologie a o metody studia lidské práce vytvořené i jinými vědními obory. O volbě metod rozhoduje v první řadě účel, kterému má profesiogram sloužit a zdroje informací, které máme k dispozici.

Psychologický rozbor, který je východiskem tvorby profesiogramu představuje složitý proces, který O. Matoušek a J. Růžička¹³ dělí na několik etap:

komplexní psychologický popis činnosti (obsahuje charakteristiku objektivních a subjektivních, hmotných i společenských podmínek, za nichž je činnost uskutečňována), jehož vyústěním je stanovení stěžejních a kritických aspektů a určení přístupu k nim,

zachycení jednotlivých znaků činnosti podle psychologického profesiografického schématu (obsahuje všeobecnou charakteristiku práce, technickou úroveň, náročnost práce, evidenci faktorů vnějšího prostředí, kvalifikační nároky, atd.), vlastní psychologický rozbor některé části, či složky za pomoci některé z metod (pozorování, experiment, metoda hodnocení výsledků práce, explorační metody – rozhovor, beseda, dotazník).

Profese, jak jsme již ve své práci uvedli, představuje určitý speciální úsek práce (pracovní činnosti), který vyžaduje specifickou přípravu a nezbytné vědomosti, dovednosti a návyky. K vymezení profese bývají využívány tzv. údaje o nárocích profese. K jejich získání slouží obecné i speciální metody:

¹³ MATOUŠEK, O, RŮŽIČKA, J. *Psychologie práce*. 2. vyd. Praha: NPL, 1966, s. 48-49.

pozorování,
rozhovory s pracovníky,
časové studie,
studium materiálů,
postupové diagramy (diagramy, bloková schémata).

Snímek pracovního dne

Požádáme tři skupiny pracovníků o to, aby procentuálně vyjádřily podíl jednotlivých činností ve svém typickém pracovním dnu. Posuzují opět osoby, které profesi přímo vykonávají a ti, kteří ji sice přímo nevykonávají, jsou s ní ale velmi dobře obeznámeni. K úkolu je možno zadat inventář činností, z nichž si ten, který snímek pracovního dne dělá, může vybírat, aniž by sám aktivně musel hledat pojmy.

Dotazníková metoda

Dotazníkovou metodou a formou karty minimálních nároků na povolání (případně volného popisu vykonávané práce) můžeme zjistit názory kompetentních osob na nároky profese. Dotazník je určen těm, kteří profesi vykonávají, jejich nadřízeným, případně odborníkům, kteří nároky profese dobře znají. Výsledky všech získaných skupin srovnáváme a rozdíly analyzujeme. Za směrodatné považujeme náročnost vyjádřenou více než 50 % účastníků posuzování.

pozorování

Spočívá podle F. Bělohlávka¹⁴ ve sledování a zaznamenávání veškeré činnosti, kterou nositel profese vykonává. Zvláštní formou pozorování tzv. zúčastněné pozorování. Spočívá ve vlastní účasti pozorovatele v samotném výrobním (tvůrčím) procesu. Lze je použít tam, kde chyby nemají závažné následky.

Metoda rozhovoru

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, F. c.d., s. 30.

Výsledky ze všech aplikovaných metod konfrontujeme osobními rozhovory s předními vykonavateli profesí a zasvěcenými řídicími pracovníky a společně se snažíme dobrat kvalitativní analýzou k pochopení případných sporných údajů a k sestavení konečných závěrů pro profesiogram.

Takto získané nároky shrneme do profesiografického schématu vytvořeného pro dané účely. Může to být i samotná již zmiňovaná karta minimálních nároků. Tentokrát v ní budou závěrečná zjištění, nikoliv pouze mínění některého jednotlivce. Využití výše uvedených metod nám může dát hodnotný, adekvátní popis sledovaných pracovních míst s nároky, které na pracovníky kladou. Další zpřesnění žádoucích vlastností může přinést aplikace psychodiagnostických metod. U skupiny vybraných vykonavatelů dané profese by bylo možno uskutečnit komplexní psychologické vyšetření, které by upřesnilo informace o vykonavatelích profese a tím i o nárocích na tuto profesi.

Výsledkem aplikace karty minimálních nároků povolání (profesiografického schématu) je především informativní a orientační profesiogram dané profese. Náročnost profese na somatické a psychické funkce člověka a vlastnosti jeho osobnosti lze vyjádřit grafem, který je možno srovnávat např. s konkrétními profily jednotlivých uchazečů o danou profesi nebo reprezentantů této profese. Získaný profesiogram lze využít jako součást metodiky výběru a rozmisťování pracovníků.

STRUKTURA PROFESIOGRAMU

Struktura profesiogramu by měla podle J. Vůjtěcha¹⁵ zahrnovat pět základních oddílů:

popis profese, její členění, proces profesiografických aktivit,
vymezení kritérií úspěchu - celkových i dílčích,
formulování nároků na úspěch při výkonu profese - předpoklady úspěchu (subjektivní i objektivní),
stanovení profilu vhodného pro výkon profese,

¹⁵ VŮJTĚCH, J. *Profesiogram soudce a státního zástupce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2001, s. 71-72.

vytvoření instrumentária vhodných nástrojů.

Obsah profesiogramu :

podrobný popis povolání, profese a funkce, včetně soupisu všech základních úkolů, které jsou pro danou pracovní pozici charakteristické,

soupis požadavků na povolání, profesi a funkci, které jsou dány platnými zákony, předpisy, dále firemními, resortními, organizačními a služebními řády, statuty a směrnicemi,

podrobná charakteristika vědomostí a dovedností, které je nezbytné si osvojit během přípravy na povolání, profesi a funkci během studia, případně vzdělávání a školení (tento požadavek klade velmi vysoké nároky na zpracování profilu absolventů škol všech stupňů a odborností, včetně učebních programů pro jejich přípravu),

popis pracovních podmínek,

soupis znalostí, dovedností a schopností, které považuje psychologie práce pro danou sféru pracovní činnosti za nezbytné, dále požadavky na osobnostní, fyzické a psychické předpoklady pracovníka,

charakteristika osobních zkušeností a znalostí z předchozí profesní kariéry, které mohou pozitivně ovlivnit výkon nové profese,

jasně formulované cíle organizace, k nimž musí pracovník v průběhu výkonu pracovní činnosti směřovat a naplňovat je,

společenský význam a status povolání, profese a funkce společně s definováním osobní odpovědnosti a zainteresovanosti, kterou má pracovník vůči organizaci a svému bezprostřednímu pracovnímu okolí,

aplikace poznatků a zkušeností z příbuzných pracovních oborů a činností (v našem případě např. pedagog, manažer, apod.), které může bez větších problémů implementovat a uplatňovat v novém povolání, profesi, či funkci,

jasné definování vztahu k jiným povoláním, profesím a funkcím, zejména k takovým, které vyžadují společné, nebo podobné základní vlastnosti a schopnosti s jasným vymezením pravidel pro zastupitelnost,

podrobný soupis hlavních osobnostních charakteristik a návyků, které by byly na závadu úspěšného výkonu povolání a profese (kontraindikace),

resumé základních požadavků na úspěšný výkon povolání, profese, funkce.

Profesiogram, který můžeme považovat za objektivní a vědecky hodnověrný nemůže obsahovat jen výčet požadavků na psychické, fyzické, odborné a teoretické znalosti, schopnosti a vlastnosti, ale musí především bezpodmínečně obsahovat takový výčet a popis činností, z nichž se mohou požadavky na jejich realizaci velmi snadno, přehledně, na základě základního srovnání odvodit. Tento požadavek klade vysoké nároky na stylistickou úpravu, dostatečně bohatou a rozvinutou aktivní slovní zásobu a přesné, jednoznačné formulování myšlenek a postřehů písemnou formou. Jen tak bude možné vytvořený profesiogram použít jako základ k další odborné práci. Slovní zásoba takového projevu musí být co nejvšeobecnější, strukturovaná tak, aby bylo možné bez potíží vyhledávat a dekódovat jednotlivé obsahové prvky.

METODY SESTAVOVÁNÍ PROFESIOGRAMU

Z celé škály metod testování profesiogramu uvádíme pouze ty, které považujeme za nejnositelnější.

Volný popis povolání

Má pouze orientační význam, může však přinést některé zajímavé postřehy kvalitativní povahy.

Zadejte zainteresovaným osobám - těm, které profesi vykonávají a těm, které ji přímo nevykonávají (jsou s ní ale dobře obeznámeni) úkol napsat co nejpodrobněji, přitom však věcně a bez zbytečného rozepisování a verbalizování vlastností, které jsou pro danou profesi v daných podmínkách nezbytné!

Výsledky shrňte a porovnejte případné rozdíly a analyzujte příčiny těchto rozdílů v náhledu na profesi!

Snímek pracovního dne

Požádejte opět obě skupiny pracovníků o to, aby vám procentuálně vyjádřily podíl jednotlivých činností ve svém typickém pracovním dnu. Posuzují opět osoby, které profesi přímo vykonávají a ti, kteří ji sice přímo nevykonávají, jsou s ní ale velmi dobře obeznámeni.

K úkolu je možno zadat inventář činností, z nichž si te, který snímek pracovního dne dělá, může vybírat, aniž by sám aktivně musel hledat pojmy.

Analýza kritických událostí

Na základě rozhovoru (event. i písemnou formou) s těmi, kteří profesi dlouhodobě vykonávají a s těmi, které pracovníky řídí a mají proto o sledované profesi značný přehled, sestavit informaci o nejčastějších kritických událostech v dané profesi, o nejfrekventovanějších příčinách selhání či nutnosti dané pracovní místo opustit.

Zjišťujeme z jakých důvodů lidé profesi vykonávající museli místo opustit, co zapříčinilo jejich selhání, o jaké nedostatky z jejich strany šlo. Ptáme se, kdy pracovník uvažoval o tom, že pracovní místo opustí a z jakých důvodů. Ptáme se pracovníků, kteří pracují v blízkosti, která vlastnost či nedostatek, resp. které vlastnosti vedou nejčastěji ke kritickým událostem na daném pracovním místě či přímo k selhání nebo nekompetentnosti, neschopnosti dané místo vykonávat.

Dotazníková metoda Dotazníkovou metodou a formou karty minimálních nároků na povolání zjistit v procentech názory kompetentních osob na nároky profese. Dotazník je určen těm, kteří profesi vykonávají, jejich nadřízeným, případně odborníkům, kteří nároky profese dobře znají. Výsledky všech získaných skupin srovnáváme a rozdílů analyzujeme. Za směrodatné považujeme náročnost vyjádřenou více než 50 % účastníků posuzování.

Metoda rozhovoru Výsledky ze všech aplikovaných metod konfrontujeme osobními rozhovory s předními vykonavateli profesí a zasvěcenými řídícími

pracovníky a společně se snažíme dobrat kvalitativní analýzou k pochopení případných sporných údajů a k sestavení konečných závěrů pro profesiogram.

Takto získané nároky shrneme do profesiografického schématu vytvořeného pro dané účely. Může to být i samotná již použitá karta minimálních nároků. Tentokrát v ní budou závěrečná zjištění, nikoliv pouze mínění některého jednotlivce.

Využití výše uvedených metod nám může dát hodnotný, adekvátní popis sledovaných pracovních míst s nároky, které na pracovníky kladou. Další zpřesnění žádoucích vlastností může přinést aplikace psychodiagnostických metod. U skupiny vybraných vykonavatelů dané profese by bylo možno uskutečnit komplexní psychologické vyšetření, které by upřesnilo informace o vykonavatelích profese a tím i o nárocích na tuto profesi.

Pro účely výběru a rozmisťování pracovníků vybraných profesí KPS doporučujeme využít především dotazníkové metody ve formě karty minimálních nároků povolání. Považujeme za vhodné, aby kartu vyplňovali přímí vykonavatelé profese a experti. Nároky týkající se somatických funkcí by měly být stanoveny zdravotníky.

Karty minimálních nároků povolání vycházejí z již existujících profesiografických schémat, které však modifikují a přidávají další relevantní aspekty nutné ke zkoumání nároků dané profese. Karta minimálních nároků povolání slouží jednak pro konečné zachycení výsledků ze zkoumání nároků práce prostřednictvím metod popsanych v metodické části, jednak je určena také jako dotazníková metoda zadávaná přímým posuzovatelům profese a expertům.

Výsledkem aplikace karty minimálních nároků povolání je především informativní a orientační profesiogram dané profese. Náročnost profese na somatické a psychické funkce člověka a vlastnosti jeho osobnosti lze vyjádřit grafem, který je možno srovnávat např. s konkrétními profily jednotlivých uchazečů o danou profesi nebo reprezentantů této profese. Získaný profesiogram lze využít jako součást metodiky výběru a rozmisťování pracovníků.

Kartu minimálních nároků je možno využít rovněž pro hodnocení stávajících pracovníků různých profesí. Srovnání stanovených nároků profese a výsledků hodnocení jednotlivých pracovníků dává podněty pro profesní a osobnostní rozvoj těchto pracovníků, protože zviditelňuje jejich přednosti a nedostatky. Doporučujeme nároky profesí na zdravotní stav, fyzickou kondici a zdatnost a na smyslové vnímání stanovit na základě odborné expertízy zdravotníků. Ostatní nároky mohou být stanoveny na základě posouzení vykonavatelů profese (za směrodatné se považují hodnoty uváděné více než 50 % posuzovatelů). Za optimální počet považujeme čtyřicet posuzovatelů.

EXPERIMENTÁLNÍ ČÁST

P R O T O K O L

1	2	3	4	5
poř. č.	druh činnosti, úkon	frekvence provádění úkonu	Převod času za jednotku a den	vyjádření v %
1	Rejstřík škol – žádosti postoupené na MŠMT	10/rok	66,93	13,55
2	Rejstřík škol – rozhodnutí vydané krajským úřadem	26/rok	43,51	8,81
3	Osobní komunikace s řediteli	35 hodin ročně	8,37	1,69
4	Počet emailů za den	6	60	12,14
5	Telefonní hovory za měsíc	600	28,57	5,78
6	Odvolání se proti rozhod. ředitele	89/rok	63,82	12,92
7	přezkumy	2/rok	1,91	0,39
8	Smlouvy o dotacích, příspěvcích	17/rok	8,13	1,65
	Jmenování předsedů	78/rok	55,94	11,32

9	zkušebních komisí			
10	Správa webu	30 min./měsíc	1,43	0,29
11	Rozpočty	2 žádosti/rok	0,48	0,1
12	Periodické hodnocení práce ředitelů	11/rok	5,26	1,06
13	Návrh odměn ředitelům	26/rok	6,22	1,26
14	Zpracování podkladů pro příplatky za vedení	17/rok	4,06	0,82
15	Porady	30/rok	6,00	1,21
16	Vzdělávání	6 dní	11,47	2,32
17	Ostatní (dovolená, sociální přestávky..)	2/měsíc	122	24,69

Tabulka - stanovení pořadí důležitosti respondenty:

pořadí	popis činnosti
--------	----------------

1	Odvolání se proti rozhod. ředitele,
2	Rejstřík škol – rozhodnutí vydané krajským úřadem
3	Rejstřík škol – žádosti postoupené na MŠMT
4	Osobní komunikace s řediteli
5	Jmenování předsedů zkušebních komisí
6	Periodické hodnocení práce ředitelů
7	Telefonická komunikace
8	Elektronická komunikace
9	Porady
10	přezkumy
11	Návrh odměn ředitelům
12	Vzdělávání
13	

	Správa webu
14	Rozpočty
15	Smlouvy o dotacích, příspěvcích
16	Zpracování podkladů pro příplatky za vedení
17	Ostatní (dovolená, sociální přestávky..)

P R O T O K O L

1	2	3	4	5
poř. č.	druh činnosti, úkon	frekvence provádění úkonu	převod času za jednotku a den	vyjádření v %
1	Analýza projektů	80	95,62	18,93
2	Zpracování strategických materiálů	1	9,56	1,89
3	Stipendia Olomouckého kraje – zpracování žádostí	8	3,82	0,76

4	Stipendia Olomouckého kraje – uzavírání smluv	8	9,56	1,89
5	Uspořádané konference, semináře, další akce	10	57,37	11,36
6	Prezentace za rok	6	4,78	0,65
7	Účast na jednáních s MŠMT, připomínkování materiálů	27	25,82	5,11
8	e-mailová komunikace za měsíc	200	95,24	18,86
9	Telefonická komunikace za měsíc	300	14,29	2,83
10	konzultace za měsíc	10	28,57	5,66
11	Porady, vzdělávání	15	28,69	5,81
12	Ostatní	2	132	26,14

Tabulka - stanovení pořadí důležitosti respondenty:

činnost č.	popis činnosti
činnost 1	Stipendia Olomouckého kraje – zpracování žádostí
činnost 2	Stipendia Olomouckého kraje – uzavírání smluv
činnost 3	Zpracování strategických materiálů
činnost 4	e-mailová komunikace
činnost 5	Uspořádané konference, semináře, další akce
činnost 6	Účast na jednáních s MŠMT, připomínkování materiálů
činnost 7	Telefonická komunikace
činnost 8	konzultace za měsíc
činnost 9	Analýza projektů
činnost	

10	Prezentace
činnost 11	Porady, vzdělávání
činnost 12	Ostatní

P R O T O K O L

1	2	3	4	5
poř. č.	druh činnosti, úkon	frekvence provádění úkonu	Převod času za jednotku a den	vyjádření v %
1	Rejstřík škol - počet žádostí za rok	12	80,32	16,77
2	Stanoviska k žádosti o souhlas se zřízením funkce as. pedagoga - počet za rok	356	85,10	17,77
3	Rozhodnutí o jiném způsobu plnění PŠD	7	11,71	2,44

4	Osobní komunikace s řediteli škol /za měsíc	200	9,52	1,99
5	Délka telefonních hovorů za měsíc	600	28,57	5,96
6	Odvolání proti rozhod. ředitele - počet za rok	6	4,30	0,9
7	Jmenování předsedů zkušebních komisí - počet za rok	3	2,15	0,45
8	Správa webu - min. za měsíc	15	0,71	0,15
9	Rozpočty - počet žádostí za rok	9	2,15	0,45
10	Hodnocení práce ředitelů – periodické hodnocení	10	7,67	1,60
11	Návrh odměn ředitelům	51	12,19	2,54
12	Zpracování podkladů pro příplatky za vedení	36	8,61	1,8
13	Porady - min za měsíc	120	5,71	1,19
14	Vzdělávání - počet školení za rok	20	38,25	7,99

15	emailová komunikace s řediteli	9	90	18,79
	Ostatní	4	92	19,21

Tabulka - stanovení pořadí důležitosti respondenty:

činnost č.	popis činnosti
1	Stanoviska k žádosti o souhlas se zřízením funkce pedagoga - počet za rok as.
2	Rozhodnutí o jiném způsobu plnění PŠD
3	Odvolání proti rozhod. ředitele
4	Jmenování předsedů zkušebních komisí
5	Osobní komunikace s řediteli škol
6	Telefonická komunikace s řediteli a veřejností
7	Rejstřík škol - počet žádostí za rok
8	Emailová komunikace s řediteli a veřejností
9	Vzdělávání

10	porady
11	Návrh odměn ředitelům škol
12	Zpracování podkladů pro příplatky za vedení
13	Správa webu
14	Hodnocení práce ředitelů – periodické hodnocení
15	Spolupráce při tvorbě rozpočtu

PŘÍLOHA č. 1

Schéma postupu při analýze profese (Z.Bureš, 1981)

I. Popis

Celková charakteristika profese

Členění profese

a) na úkoly a podúkoly,

b) na profesionální činnosti a jejich části

Proud profesionálních aktivit

návaznosti a interakce profesionálních činností a jejich částí

popis průběhu směny nebo jejího uceleného opakovaného cyklu

II. Kritéria úspěchu v profesi, profesionálních činnostech a jejich částech, úkolech

a podúkolech a jejich vzájemné vztahy

III. Vyhodnocování profese a jejich činnostních elementů

Inventář činnostních elementů, které jsou z hlediska kritéria úspěchu uzlové.

Stanovení optimální metody řešení uzlových elementů.

Psychologická analýza atypického průběhu činnosti a mimořádných událostí v pracovní činnosti.

Mikroanalýza normálního průběhu činnostních elementů z hlediska zvolené metody nápravy:

na úkony a pohyby,

na komponenty činností,

na individuálně odlišné pracovní způsoby.

IV. Předpoklady úspěchů, vysuzování a ověřování hypotéz

Technickofyzikální

Organizačně ekonomické

Kvalifikační (dovednosti a znalosti)

Fyziologickoanatomické

Sociální a sociálně psychologické

Psychologické:

vztahové: k práci, ke kolektivu atd. – motivace

prožitkové

procesy a funkce

stavy a jejich variabilita

vlastnosti, schopnosti, temperament, charakter

V. Návrhy na řešení

Úprava pracovního prostředí

Organizace výroby

Organizace řízení

Úprava řídicích činností

Výcvik a výuka

Výběr a rozmisťování pracovníků

Poradenská péče o pracovníky

Předložené schéma a postup rozboru povolání vznikl z kritického rozboru literárních pramenů a pokusů o analýzu profese ve výrobě a v dopravě.

Příloha č. 2 graf

Příloha č. 3 graf

Příloha č. 4 graf

Příloha č. 5 graf

Příloha č. 6 graf

Příloha č. 7 graf

Povolání

= má psychologický znak – výzva, předurčení; význam individuálních předpokladů (určité schopnosti, dovednosti, osobnostní rysy) pro úspěšný výkon v určitém druhu práce. Základní pracovní odbornost člověka.

Zaměstnání

= obecné celospolečenské pracovní zařazení, které se týká velkých sociálních skupin. Výrobní a nevýrobní sféra. Současné nebo poslední pracovní zařazení člověka.

Pracovní funkce

= konkrétní zařazení pracovníka v organizační struktuře podniku.

Profesiografie souhrnné označení rozmanitých metod a metodických přístupů zaměřených na zkoumání a rozbor určité profese, na poznání jejích psychologicky významných charakteristik. Je to získávání a zpracování psychologických, fyziologických a jiných poznatků o pracovních činnostech; metoda sloužící ke sbírání údajů o pracovníkovi a jeho práci.

Profesiogram =

výsledek profesiografie.

Profesiografický rozbor – uskutečňován u profesí se snadno pozorovatelným průběhem.

Modelové charakteristiky profese – tam, kde se jedná o profese s obtížně definovatelným průběhem (náročná tvůrčí a řídicí profese).

Využití profesiografie v praxi :

Popisuje se, co a jak pracovník dělá, jaké jsou základní dovednosti, znalosti, povinnosti pracovníka, co je předpokladem úspěchu v profesi, jak dlouho trvá odborná příprava, jaká je sociální přitažlivost profese, charakterizuje se pracoviště, fyzikální podmínky, tempo práce, pracovní doba, možnost úrazu nebo chorob z povolání, monotonie práce, v čem tkví náročnost profese, jaké odborné, fyzické a zdravotní, psychické a osobnostní charakteristiky se předpokládají u pracovníka, atd. Charakterizují se sociální vztahy v profesi, popis postavení profese ve společnosti a rozsah společenské odpovědnosti pracovníka.

Celková charakteristika profese může být společná zkoumání psychologickému, fyziologickému, sociologickému, ale nejbližší svou povahou má k profesi psychologa - proto by mu měla být svěřována.

Základní druhy profesiogramů:

profesiogramy určené pro profesionální informaci

profesiogramy určené pro profesionální poradenství a pro rozmisťování pracovníků do různých profesí

profesiografické rozborů určené hlavně pro racionalizační zásahy uvnitř profese (úprava pracovního prostředí, výcvik a výběr pracovníků pro určitou profesi)

ad 1. a 2.

Požadavek: stručnost, přehlednost, maximální výčet profesí - jde o určitý racionální systém profesí.

Profesionální informace = souhrn údajů o profesích, které mají znát poradenská střediska, rodiče, děti, učitelé atd. ... využití např. při volbě povolání.

Psychologické charakteristiky jednotlivých profesí vypracoval u nás Ústav lidské práce. Na jejich základě pak byly vydány populární brožury informující rodiče o jednotlivých profesích. V dnešní době je prací tohoto typu málo.

V současné době neexistuje normované celostátně platné názvosloví.

Blíže viz Štikar,J., Rymeš,M., Riegel,K., Hoskovec,J. : Metody psychologie práce a organizace. Praha, Karolinum 2002.

Nejrozšířenější je Ženevská klasifikace profesí z r.1968. Používá desetinné třídění. Každá profese má svou charakteristiku.

USA: Seznam profesí (Dictionary of Occupational Titles):

jednotlivé profese jsou seřazeny na základě pracovních činností, které tvoří náplň profese.

Členění:

hlavní skupina profesí (kvalifikovaný dělník, pomocný dělník, technik, úředník atd.)

pracovní obor (např. dopravní povolání, tiskařské povolání)

profese = skupina prací, které se podílejí na zhotovení určitého výrobku nebo plnění určitých stejnorodých úkolů (např. kominík, pilot)

pracovní kategorie = soubor prací, které mají společné i odlišné znaky, ale jako celek se výrazně odlišují od jiných skupin prací (piloti různých typů letadel)

pracovní místo = soubor reálně vykonávaných činností, které vykonává určitý člověk na určitém pracovišti

náplň práce = výčet jednotlivých pracovních úkolů, z nichž se práce skládá

ad 3.

Tento typ profesiogramu se pořizuje za účelem racionalizačních zásahů uvnitř jedné profese. K tomu se obvykle provádějí dílčí pracovní studie. Postupuje se od komplexního rozboru profese ke kritickým bodům. Tento požadavek vyplývá z mnohostranné podmíněnosti lidské psychiky. Ve většině případů nelze předem postihnout, které podmínky psychiku ovlivňují žádoucím způsobem.

Každý prvek činnosti vykonává konkrétní pracovník v rámci profese \Rightarrow výkon většiny prvků je závislý jak na celkových znacích profesionální činnosti, tak na vztahu pracovníka k profesi.

Pro účely výchovy k volbě povolání a profesionální orientace je důležitá profese jako celek vůči ostatním profesím, z hlediska vnitropodnikového jde jenom o některé profesionální činnosti a jejich části, u kterých je plánovaný zásah nezbytný.

Popis profese

Účelem je vystihnout co nejpřesněji a nejekonomičtěji obsah činnosti.

Použité metody: pozorování, studium materiálů, rozhovor s pracovníky, kteří danou činnost vykonávají nebo kteří ji řídí, dále časové studie, pohybové studie, postupové diagramy.

Popisuje se, co a jak pracovník dělá, jaké jsou základní dovednosti, znalosti, povinnosti pracovníka, co je předpokladem úspěchu v profesi, jak dlouho trvá odborná příprava, jaká je sociální přitažlivost profese, charakterizuje se pracoviště, fyzikální podmínky, tempo práce, pracovní doba, možnost úrazu nebo

chorob z povolání, monotonie práce, v čem tkví náročnost profese, jaké odborné, fyzické a zdravotní, psychické a osobnostní charakteristiky se předpokládají u pracovníka, atd. Charakterizují se sociální vztahy v profesi, popis postavení profese ve společnosti a rozsah společenské odpovědnosti pracovníka.

Celková charakteristika profese může být společná zkoumání psychologickému, fyziologickému, sociologickému, ale nejbližší svou povahou má k profesi psychologa - proto by mu měla být svěřována.

Profesiografický rozbor zahrnuje následující informace:

1. všeobecná charakteristika profese

= soupis úkolů a prostředků nezbytných pro výkon profese.

2. souhrn povinností pracovníka

= podle organizačních řádů a technologických předpisů

3. popis obsahu pracovní činnosti a jí odpovídajících úkonů a operací

4. popis pracovních podmínek

= technických, ekonomických i společenských

5. inventář požadavků na pracovníka

= odborných, fyzických, zdravotních, psychických a osobnostních

6. popis postavení profese ve společnosti a rozsah společenské odpovědnosti pracovníka

.

Sociální interakce = převládají u řídicích profesí.

Třídění činností v profesi do určitých zobecněných kategorií:

plánování a příprava vlastní práce

vlastní pracovní výkon

kontrola pracovní činnosti, dílčích a konečných výsledků činnosti

péče o stroj a nástroj

nepracovní činnosti

Členění profese na úkoly a podúkoly, na profesionální činnosti a její součásti dává pouze obraz o struktuře činnosti, nikoliv o její dynamice. Jednotlivé části činnosti se v průběhu směny skládají různým způsobem a v různých vzájemných vztazích. I tato dynamika průběhu profesionální činnosti je pro hlubší poznání profese nezbytná.

Činnost tvůrčích a řídicích pracovníků není možné vymezit pouhým výčtem požadavků a uplatňovaných postupů formou profesiografického rozboru. V jejich pracovní činnosti mnohé záleží na situačních okolnostech, na podmínkách konkrétního pracoviště, na lidech, na osobnostních charakteristikách pracovníka. Obvykle se zpracovávají modelové charakteristiky profese (kompetenční modely).

Model řídicí činnosti:

vymezení funkční úrovně řídicího pracovníka a jí odpovídající soubor práv a povinností

charakteristika organizačního uspořádání, odborné náročnosti a členitosti činností, které vykonávají vedoucí pracovníci

specifikace struktury řídicí činnosti vedoucího s přihlédnutím k podílu činností koncepčních a operativních, plánovacích a realizačních, technicko-organizačních, ekonomických a personálních, usměrňujících a kontrolních, stimulujících a administrativních

Stanovení kriterií úspěchu v profesi

Pro účely výcviku, výchovy, výběru a hodnocení pracovníků je nutné vědět, co lze považovat za úspěch ve vykonávání profese nebo pracovní činnosti.

Ve výrobě např. důležité, kolik, jak rychle a jak kvalitně pracovník vyrobí. Někdy je stanovení úspěšnosti problematické (např. při servisních opravách, zvládání mimořádných situací apod.). Určení kritérií úspěšnosti a neúspěšnosti by mělo být záležitostí provozní a ekonomickou. Z metodologického hlediska je stanovení jednoho kritéria, hodnotícího úspěšnost pracovníka, velmi problematické.

Z psychologického hlediska nemá jedno kritérium pro hodnocení úspěchu v profesi význam. Různé činnosti kladou na schopnosti člověka různé nároky. Můžeme zkoumat, které výkony nebo vlastnosti přispívají k úhrnnému úspěchu nejvíce.

Nejsou-li ve firmě stanovená a známa kritéria pracovního úspěchu, pak má psychologická pomoc pro práci velmi problematický význam - nemůže přispět k výchově, školení, spravedlivé odměně za práci ani k řízení práce. Roli zde hraje organizace řízení.

Vyhodnocování profesí z hlediska kritérií úspěchu a neúspěchu

Kritéria úspěšnosti pracovního výkonu jsou dvojí:

subjektivní – jsou založena na úsudku pozorovatele, který sleduje a hodnotí pracovní výsledky činnosti jednotlivých pracovníků (hodnocení zaměstnance); může dojít ke zkreslení

objektivní – výsledek práce jednotlivce:

kvalita práce, tj. dodržování stanovených parametrů výrobků, počet zmetků, oprav, reklamací, pochval od zákazníků, plnění norem spotřeby materiálu, dodržování provozních předpisů aj.

kvantita práce, tj. objektivní údaje o množství produkce, o míře plnění výkonových norem

stabilita výkonu, tj. rovnoměrnost průběhu a výsledků práce po dostatečně dlouho dobu

spolehlivost výkonu, tj. množství nehod, pracovních úrazů, poškození strojů, nástrojů, nářadí apod.

trvání zácviku či adaptace, tj. doba, za kterou pracovník zvládne požadavky práce a pracovního zařazení, získá potřebné dovednosti a pro výkon práce nezbytnou míru zkušeností

vertikální mobilita, tj. možnost získání vyššího místa, postupu do náročnějšího pracovního zařazení

stabilita v zaměstnání, tj. délka setrvání v konkrétním podniku (tzv. délka pracovní stáže)

Obecné a speciální metody, metodické postupy:

pozorování a rozhovory s pracovníky, kteří práci vykonávají nebo s těmi, kteří ji řídí

časové studie (snímky pracovního dne, snímky pracovní operace, momentová pozorování atd.)

pohybové studie (např. studie mikropohybové, cyklogram, nížová schémata a různé grafické záznamy)

postupové diagramy (různé algoritmy a bloková schémata)

Metoda kritických událostí

(vypracoval ji J.C.Flanagan) - ucelená metodika pro psychologické vyhodnocování pracovních činností člověka. Jedná se o soubor postupů pro sbírání přímých pozorování lidského chování, které mají zvláštní význam z hlediska předem systematicky definovaných kritérií.

Kritické události jsou definovány jako extrémní úseky chování buď mimořádně výkonné, nebo nevýkonné z hlediska dosažení obecného cíle činnosti. Pozorované situace musí být dobře vymezeny (místo, čas, osoby, podmínky a činnosti).

Jako užitečná se jeví především technika kolektivního rozhovoru. Důležitá je i technika přímého pozorování.

Např. pro stanovení psychologických požadavků na povolání pilota bylo shromážděno 3029 kritických událostí od 640 pilotů na základě záznamů pozorování, rozhovorů, záznamu o průběhu letů, komentářů kontrolních pilotů aj. Z tohoto materiálu bylo vybráno 24 kritických požadavků pro službu pilota.

Podobné výzkumy i v průmyslu. Příklady otázek pro rozhovory:

Vzpomeňte si na něco, co udělal předák dobře. Co vyznačuje výtečného a mimořádného předáka? Co zrovna nebylo to nejlepší, co se za daných podmínek dalo udělat? Která událost, kdyby se opakovala, by ukazovala na neschopnost?

Od pozorovatelů vyžaduje jen jednoduché typy úsudků, objektivita se zajišťuje větším množstvím nezávislých pozorovatelů. Dalším krokem je klasifikace kritických událostí. Konečnou fází je pak interpretace získaných dat a podání zprávy o výsledcích. Získané nálezy jsou značně závislé na přesnosti pozorovatele a jeho reprodukční schopnosti. Kromě toho přítomnost pozorovatele zpravidla mění pozorované chování.

Metoda kritických událostí má kromě přínosu i určité nedostatky. Poskytuje především podněty a hypotézy, které je nutné ověřit experimentem.

Profesiogramy, výběr a rozmisťování pracovníků

4. ledna 2009 v 9:58 | Prof.PhDr.Rudolf Kohoutek,Csc.

Profesiogramy se dělí na dvě části. Je to část:

- obecná - charakterizuje to, co člověk v profesi činí
- speciální - vymezuje přesné a dominující požadavky na somatické a psychické funkce člověka.

Zabývá se také zpětnými účinky práce na člověka, a to jak pozitivními tak negativními - např. vzhledem k utváření rysů jeho osobnosti, vzhledem k jeho tělesné i duševní výkonnosti apod.

Psychologický rozbor člověka v pracovním procesu je zaměřen na poznání jeho vlastní pracovní činnosti v souvislosti s vnitřními procesy, vlastnostmi a stavy, které na tuto činnost působí.

Při zkoumání pracovních činností se vychází od pracovního úkolu a jemu pak odpovídají příslušné komponenty pracovní činnosti a další faktory jako vědomosti, dovednosti, návyky, které zajišťují plnění úkolů příslušnou pracovní činností.

Při psychologickém rozboru pracovní činnosti se opíráme především o výkon člověka. Pozornosti přitom soustředíme na determinanty, které výkon ovlivňují. Je to soubor vlastností a předpokladů, které musí člověk splňovat, má-li úspěšně plnit své pracovní úkoly.

Různí pracovníci dosahují v pracovní činnosti nestejných výsledků, podávají nestejný výkon, a i u téhož pracovníka se výkon různým způsobem mění. Platí to zejména pro osoby se změněnou pracovní schopností.

Výkonnost tedy není veličina stálá. Ovlivňuje ji mnoho faktorů. Můžeme ji třídit takto:

Technické a ekonomické podmínky výkonnosti

Produktivita práce a výkonnost pracovníka jsou objektivně spoluurčovány ekonomickým stavem společnosti a dosaženým stupněm technického rozvoje.

Technické a ekonomické podmínky se promítají:

- v systému řízení a organizace práce;
- v systému odměňování a hmotné zainteresovanosti pracovníků;

- v technologii výroby;
- v uspořádání pracovního místa a pracovního prostředí.

Sociálně psychologické podmínky výkonnosti

- společenské prostředí pracovníka (skupina, typ mezilidských vztahů);
- prestiž pracoviště;
- konkrétní sociální situace na pracovišti, náročnost pracoviště na psychosociální adaptabilitu;
- psychosociální atmosféra.

Osobní předpoklady výkonnosti pracujícího

Při rozboru osobních předpokladů se můžeme opírat např. o toto třídění:

- tělesné a duševní schopnosti pro práci;
- odborná připravenost (kvalifikační úroveň);
- morálně charakterový profil;
- zájmové zaměření a pracovní motivace;
- zdravotní stav;

- věk a pohlaví.

Výkon z hlediska psychologie práce:

- je výchozím bodem při výzkumném zjišťování specifického podílu psychických procesů a vlastností;
- stává se prostředkem psychologického hodnocení jedince i celé výrobní praxe.

Měřítka pro posuzování výkonu je celá řada. Můžeme použít přímých ukazatelů, jako je množství vykonané práce nebo kvalita práce, nebo ukazatelů nepřímých, jako je např. bezpečnost při práci, absentismus, stabilita výkonu v průběhu pracovní směny a jiné, jako např. metody časového a kvalitativního rozboru chyb a chybného jednání v průběhu pracovní činnosti. V průběhu pracovní činnosti nebo při stupňování pracovního zatížení roste výskyt chyb (i když se současně nemusí projevat snížení v kvantitativních ukazatelích) a chybného jednání.

Rozdíly ve výkonu pracovníků je nutno hledat především v jejich individuálních odlišnostech. Praktická závažnost individuálních odlišností vystupuje výrazně v případech, že výkon v pracovním oboru, resp. základní pracovní operace klade velmi vyhraněné požadavky na některou vlastnost pracovníka. Toto platí zejména pro osoby se změněnou pracovní schopností, ať již s mentálním, smyslovým či fyzickým defektem, resp. poruchami v chování. V těchto případech je nutno provádět výběr a rozmisťování pracovníků na základě speciálního, pokud možno klinického posuzování těchto individuálních odlišností, které mají pro výkon v povolání rozhodující význam.

S otázkou chyb a chybného jednání bývá někdy spojováno rozložení úrazů a nehod podle časového průběhu práce. Ukázalo se, že asi k 45 % všech úrazů a nehod dochází v poslední třetině sledovaného časového úseku pracovní doby.

Jednotlivé činnosti v profesi si můžeme utřídit do několika kategorií, které se obvykle vyskytují u většiny druhů činností, např.:

- plánování a příprava vlastní práce;
- vlastní pracovní výkon;
- kontrola pracovní činnosti, dílčích a konečných výsledků činností, péče o stroj, resp. pracovní nástroj;
- nepracovní činnosti.

Zobecněnými a přehlednými výsledky popisu a profesiografické analýzy (povolání) a získáním pedagogických, psychologických, fyziologických, ekonomických, sociálních i jiných poznatků o náročnosti a požadavcích různých profesí na jednotlivé složky člověka jsou profesiogramy. Jsou syntézou základních poznatků o práci a souhrnem všech jejích důležitých charakteristik.

Úrovně, na kterých se profesiografické analýzy provádějí, jsou tedy velmi rozmanité. Záleží na účelu, pro který je profesiogram vypracován. V každém případě však patří popis a analýza práce k základním metodám používaným v psychologii práce.

Druhy profesiogramů

Můžeme rozeznávat např. tyto základní druhy profesiogramů:

- komplexní (z hlediska všech zúčastněných disciplín);

- parciální (např. psychologické nebo fyziologické);

- k ryze teoreticko-výzkumnému účelu;

- určené pouze pro profesionální orientaci;

- určené pro profesionální poradenství a pro výběr a rozmisťování pracovníků do různých profesí (včetně osob se změněnou pracovní schopností)

(zde je nutno věnovat větší pozornost a podrobnější rozbor těm požadavkům, které nějakým způsobem překračují obvyklý průměr, nebo které jsou pro zkoumané povolání zvlášť charakteristické. Zejména je třeba všimnout si kontraindikací, které přicházejí v úvahu);.

- určené pro racionalizační zásahy uvnitř profese, např. pro:

- podklady pro platové hodnocení profese a jeho standardizace (revize systému odměňování),

- -ujasnění pracovních povinností a odpovědnosti pracovníků vůči pracovišti,

- -stanovení perspektivního postupu jednotlivých zaměstnanců na pracovišti,

- získání objektivních podkladů pro přemísťování a povyšování pracovníků;

- získávání podkladů pro spravedlivé vyřizování stížností;

- vytvoření objektivních základů pro dorozumění mezi různými úrovněmi pracovníků a vedením pracoviště;

- zkvalitnění vyšetřování úrazů a nehod;

- zjišťování a odstraňování nesprávných pracovních postupů;
- zlepšení údržby, seřizování a obsluhy strojů;
- doplňující údaje k časovým a pohybovým studiím;
- lepší vymezení pravomoci;
- získání podkladů, sloužících k přesnějšímu zjištění zásluh jednotlivců;
- zjišťování příčin osobních neúspěchů;
- zpřesnění vzdělávacích a výcvikových programů v podnicích;
- sestavení programů dalšího vzdělávání pracovníků;
- získávání podkladů pro odstraňování únavy a monotonie;
- zlepšení poradenské péče o jednotlivé pracovníky;
- podklady pro komplexní systém práce s lidmi v podniku, zvláště pro posuzování pracovní a psychické způsobilosti.

Složky profesiografických výzkumů

Jde o dvě relativně samostatné složky:

- první tvoří analýza a popis samotné profese (např. výčet činností a povinností zaměstnance)
- druhou tvoří stanovení požadavků, které profese klade na uchazeče, a to jak z hlediska psychologického, tak fyziologického, ekonomického atd.

Profesiogram, který by byl vyjádřen pouze v pojmech požadavků na psychické vlastnosti bez provedení adekvátního popisu činností, z něhož se mohou požadavky jediné vysuzovat, nemůže si činit nárok na objektivnost ani vědeckost.

Účel profesiografických studií

Hloubku poznání pracovní profese a z toho vyplývající hloubku a šířku příslušných profesiografických průzkumů a výzkum určuje cíl, pro který profesiogram sestavujeme (jiný bude profesiogram pro účely profesionální orientace, jiný pro účely zlepšení obsahové i formální stránky odborné přípravy pracovníků).

Jde však vždy o systematické shromáždění poznatků v daném povolání, což vytváří předpoklady pro úspěšné řešení dalších úkolů personální psychologie i samotných personálních činností.

Velký význam mají profesiografické studie pro profesionální orientaci dorostu.

Profesiografické rozborů nám umožňují ve srovnání se zjištěnými více méně stálými tělesnými a duševními vlastnostmi osobnosti předpovědět úspěšnost člověka v povolání. Je však nutno přitom současně odhadnout do jaké míry a za jak dlouho se dají určité návyky, vědomosti a pracovní dovednosti vyvinout v průběhu vykonávání pracovní činnosti, tedy procesem učení.

Normální člověk sice může některé jednodušší práce vykonávat po krátkém několikadenním zácviku, složitější pracovní činnosti však vyžadují někdy nadprůměrnou úroveň některých vlastností osobnosti člověka (např. inteligence, tvořivosti atd.) a dlouhý odborný výcvik (i několikaletý). Navíc si v některých pracovních oborech musí pracovníci po základním výcviku průběžně svoje vědomosti doplňovat a rozšiřovat.

Při srovnání profesiografických rozborů a profilem osobnosti pracovníka (psychogramem) za účelem profesionální porady musíme brát zvláštní zřetel na motivaci, která je významnou složkou každé pracovní činnosti a významným činitelem úspěchu či neúspěchu v učení i v pracovních činnostech.

V současné době se stále častěji uvádí názor, že jednotlivá povolání se sice mohou lišit ve svém názvu a částečně i ve svém popisu, ale přitom si mohou být blízká povahou svých požadavků, svou náročností na osobnost pracujícího. Mohou si být blízké také pracovními podmínkami, za kterých se vykonávají.

Taková povolání, z psychologického hlediska vzájemně podobná, jsou pak sdružována do skupin příbuzných povolání ("rodin" - job families).

Např. v obchodních povoláních se o toto sdružování pokusili pomocí metody jednoduché trsové analýzy Dunnette a Kirchner.

Tento názor je v souladu s teoriemi modálních orientací osobnosti. Podle těchto teorií má každý člověk tendenci preferovat určitou skupinu podobných činností, a tím vlastně inklinovat k odpovídajícímu seskupení (trům) příbuzných povolání. Někdy je člověk k této preferenci přinucen svým postižením (smyslovým atd.).

Většina lidí přitom může zastávat celou řadu různých povolání, neboť existují rozsáhlé možnosti kompenzace, vyrovnání nedostatků jinými přednostmi a zejména možností výcviku specifických profesionálních dovedností a návyků.