

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**Jiří Vronský**

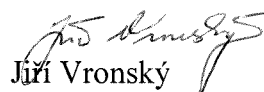
**Význam profesiografie pro přípravu výběrových řízení  
na obsazování volných pracovních funkcí**

**RIGORÓZNÍ PRÁCE**

**Praha 2006**

Prohlašuji,

že tuto předloženou rigorózní práci jsem vypracoval samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použil.



Jiří Vronský

Roudnice nad Labem 1. 8. 2006

## Obsah

Úvod	3
1 Teoretické a praktické vztahy mezi personalistikou a profesiografií	9
1.1 Vysvětlení základních pojmů z oblasti personalistiky a řízení lidských zdrojů	9
1.2 Tvorba pracovních funkcí a jejich organizační začlenění	13
1.3 Pracovní funkce a sociální role	19
1.4 Vztah sociální role a kompetentnosti zaměstnance	22
1.5 Příprava zadání pro realizaci výběrového řízení	26
1.6 Chování organizace z pohledu teorie personálního managementu	34
2 Problematika metodologie a metod profesiografického šetření	
2.1 Metodologické problémy při realizaci výběrových řízení	41
2.2 Význam profesiografie při přípravě výběrových řízení	45
2.3 Metody užívané při zpracovávání profesiografických analýz	46
2.4 Audit pracovní funkce prováděný formou profesiografického šetření	53
3 Dopad profesiografických šetření na funkce personálního řízení organizace	60
3.1 Vliv profesiografie na řízení personální výkonnosti organizace	65
3.2 Využití výsledků profesiografických šetření v manažerské praxi	68
3.3 Význam profesiografie pro přípravu výběrového řízení	70
3.4 Adaptace nového zaměstnance v organizaci s využitím poznatků z profesiografie	74
Závěr	78

Soupis bibliografických citací 81

Bibliografie 82

## Úvod

Problematika komplexní přípravy výběrových řízení na obsazování pracovních míst není dosud šířeji řešena. Význam komplexního přístupu k přípravě výběrového řízení nabývá na důležitosti vždy s významem zařazení pracovní funkce v organizačním schématu a samozřejmě při přípravě metodicky správného výběrového řízení na takto definovanou pozici.

Organizace výběrových řízení, výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců na nové pracovní zařazení, ale samozřejmě i tvorba pracovních funkcí je součástí základní práce personálního útvaru každé organizace (tzn. společnosti nebo firmy), resp. fungování každé organizace a jejího personálního řízení.

Realizace výběrových řízení je doposud vnímána jako součást personálního řízení, ale nezdůrazňuje se její komplexnost, význam pro správný chod organizace a úspěšnost organizace na trhu. Správně popsaná pracovní funkce, se všemi konsekvencemi (organizačními, komunikačními, sociálními i ekonomickými) které, jako taková, v organizační struktuře příslušné organizace má a její obsazení správným zaměstnancem, vybaveným správným vzděláním, schopnostmi, zkušenostmi a kompetencemi, osobnostně vyzrálým, je základním kamenem úspěšně fungující organizace.

Obecně je vždy úkolem personalisty dané organizace připravit Součástí tohoto úkolu by mělo být především zajistit správnou metodickou přípravu výběrového řízení, protože personalista je většinou osobou prvního kontaktu s kandidáty o novou pracovní pozici, ale i osobou uvnitř organizace, u které se sbíhá nejvíce informací a údajů potřebných pro přípravu výběrového řízení.

Jeho povinností je správně informovat kandidáty o dané funkci, jejím zařazením v organizační struktuře, požadavcích kladených na výkon v pracovní funkci i nárocích na osobnost zaměstnance a jeho dalším profesním vývoji v organizaci, včetně sociálních aspektů vyplývajících z firemní kultury příslušné organizace.

Právě odpovědnost za metodickou správnost realizace výběrového řízení, je základním úkolem personalisty, který nutně musí mít komplexní pohled na obsazování nové funkce. Musí mít dostatek informací pro kandidáty na obsazovanou pozici a nezbytně musí komunikovat se všemi spolupracovníky vstupujícími do přípravy výběrového řízení, tzn. přímým nadřízeným nového spolupracovníka, jeho kolegy z ostatních organizačních částí, s nimiž přichází pracovně do kontaktu, aby získal dostatek informací a měl i prostor pro audit funkce, kterou bude organizace obsazovat, protože jak uvádí Armstrong (2000, s. 75) „ *příprava pracovních míst začíná jakousi inventurou toho, co daná práce vyžaduje, neboť to je to, proč daná funkce existuje.* "

Při své praxi personalisty se setkávám pravidelně s tím, že řada zaměstnanců s řídicími pravomocemi nemá ucelenou představu o tom, jaké všechny nároky na obsazovanou pozici klade její organizační zařazení a ani jaké nároky klade na osobnost kandidáta ucházejícího se o obsazovanou pozici, navíc zadavatelé výběrového řízení, pod tlakem provozních problémů, spojených s momentálně chybějícím zaměstnancem, žádají o urychlení, nebo zjednodušení výběru kandidátů.

Personalistika, jako obor nám dává více nástrojů, jejichž pomocí můžeme realizovat výběrové řízení na volnou pracovní funkci, avšak pouze jeden komplexní – profesiografii.

Rád bych proto touto prací zdůraznil význam profesiografie, jako komplexu činností, které umožňují správně metodicky připravit výběrové řízení na volnou pracovní funkci a ukázat, že činnosti skryté pod komplexním názvem profesiografie si lze snadno osvojit a jejich pomocí provést celkový audit obsazované pozice. Osvojením komplexu činností skrytých pod pojmem profesiografie umožňuje týmu, připravujícímu výběrové řízení na volnou pozici, včetně personalisty, připravit rychle, metodicky správně a s minimem chyb kvalitní výběrové řízení a organizaci získat hodnotného zaměstnance.

Má práce by se měla, jak pevně věřím, stát metodickým návodem, jak takové správné výběrové řízení, prostřednictvím profesiografie uskutečnit, a tak usnadnit komplex činností při přípravě výběrového řízení.

Rád bych také ukázal teoretickou i metodickou spojitost profesiografických činností s komplexem činností z oblasti personalistiky a jejich východiska z ostatních vědních disciplín.

Proto v první kapitole své práce chci poukázat na teoretická východiska profesiografie, dále pak objasnit pojmy z oblasti personalistiky a personálního řízení a popsat, jak probíhá obsazování volných pracovních funkcí.

Je také důležité v první kapitole ukázat jaké další souvztažnosti má pracovní funkce s hraním sociálních rolí, pracovními a osobnostními kompetencemi a jak ona ovlivňuje chování zaměstnance, ale i jaký vliv má chování zaměstnance při výkonu pracovní funkce na ni samotnou.

V druhé kapitole pak popíši analýzu problematiky přípravy výběrových řízení, metodologické problémy při jejich realizaci, také ovšem metody používané při zpracovávání profesiografických analýz a vyzdvihnu význam profesiografie při přípravě výběrových řízení.

V třetí kapitole shrnu dopad profesiografie na personální řízení organizace, její výkonnost a využití v manažerské praxi organizace i vliv na jednotlivé zaměstnance, jejich profesní život v organizaci, rozvoj a adaptaci na pracovní funkci.

Realizace dobře připraveného výběrového řízení na obsazení pracovního místa by se nikdy neměla obejít bez **profesiografie**, tzn. komplexního popsání pracovní funkce z pohledu potřeb organizace i požadavků na osobnost člověka, který bude pracovní funkci vykonávat.

Personální řízení a profesiografie nemohou existovat bez sebe navzájem, vzájemně se doplňují, vycházejí ze sebe navzájem a jsou základem personální práce a péče o lidské zdroje každé organizace.

Ještě více výše uvedené tvrzení vyniká, pokud uvedeme činnosti, které zahrnuje personální řízení:

1. Vytváření organizace
2. Vytváření pracovních funkcí
3. Řízení výkonu
4. Rozvoj zaměstnanců
5. Odměňování
6. Zaměstnanecké vztahy
7. Péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců
8. Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

A samozřejmě i při vyjmenování činností realizovaných personálním útvarem organizace při provádění profesiografie:

1. Stanovit název pracovní funkce.



2. Organizačně zařadit pracovní pozici do organizační struktury dané organizace.
3. Stanovit pracovní úkoly.
4. Popsat požadavky na výkon zaměstnance.
5. Popsat kompetence zaměstnance v příslušné pracovní funkci a jeho zodpovědnosti s tím související.
6. Popsat komunikační toky v příslušné pracovní funkci.
7. Popsat systém hodnocení výkonu v příslušné pracovní funkci.
8. Stanovit mzdu zaměstnance.
9. Stanovit kritéria pro profesní růst zaměstnance v příslušné pracovní pozici, další možné tréninky, školení i vzdělávání (týkající se prohlubování i zvyšování kvalifikace)
10. Popsat vybavení pracoviště pro výkon příslušné profese.
11. Popsat podmínky z hlediska psychologie práce a bezpečnosti
12. Popsat požadavky na osobnost zaměstnance, jeho vzdělání, kvalifikaci, profesní i lidskou zkušenost, charakterové vlastnosti a postoje, další vědomosti, dovednosti psychomotorické i sociální a návyky potřebné pro výkon dané profese, včetně fyzických požadavků a zdravotní způsobilosti pro výkon zaměstnání.

Profesiografií rozumíme soustavu činností, které vycházejí z podstaty definice personálního řízení, tj. řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace a jsou činnostmi, realizujícími výstupy celého procesu personálního řízení.

Personální řízení, zahrnuje činnosti, které mají uvolňovat a rozvíjet potenciál zaměstnanců, umožňovat jim rozvíjet jejich schopnosti v zájmu organizace, podporovat jejich profesní vývoj a kariérový růst, vzdělávání, řídit pracovní výkon, motivovat zaměstnance k jeho zvyšování, odměňovat je za něj. Personální řízení také výrazně ovlivňuje komunikaci v organizaci, sociální systém

organizace a její firemní kulturu, proto má v profesiografii jednu ze stěžejních úloh, tím, že v sobě zahrnuje komplex jednotlivých aktivit, synergicky se v personálním řízení odrážejících.

Právě profesiografie umožňuje kombinovat jednotlivé činnosti personálního řízení a zároveň využívat synergie těchto činností a tím vytvářet základní předpoklad pro správnou a odpovídající personální práci organizace.

*„ Podstatou personálního řízení je řízení lidí, které vede ke zvýšení organizovanosti. Jako takové je záležitostí všech managerů a vedoucích týmů. Personalisté musí podstatnou měrou přispívat k tomu, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí a poskytují rady " , jak uvádí Armstrong (2000, s. 117)*

Z uvedených skutečností jasně vyplývá, jak se navzájem personální řízení a profesiografie doplňují, ovlivňují, jaká mají společná teoretická východiska a jaký mají metodologický význam pro správnou přípravu výběrového řízení na volnou pracovní funkci.

# 1 Teoretické a praktické vztahy mezi personalistikou a profesiografií

## 1.1 Vysvětlení termínů z oblasti personalistiky postihujících profesiografickou terminologii

Personální řízení je souborem činností, které v každé organizaci mají za úkol harmonizaci požadavků organizace na uspořádání pracovních vztahů mezi jednotlivci, odděleními, úseky i divizemi a také na začlenění jednotlivců do organizační struktury a správné využití jejich lidského potenciálu ku prospěchu organizace jako celku, s ohledem na to, aby paralelně docházelo i uspokojení sociálních potřeb jednotlivých zaměstnanců v organizaci.

Na začátek je proto nutné vysvětlit pojmy z oboru personalistiky a personálního řízení, terminologii postihující oblast profesiografie, aby byly jasné vysvětleny pojmy, se kterými bude tato rigorózní práce operovat a na nich stavět závěry.

Není jednoduché komplexně postihnout význam všech termínů v profesiografii, resp. personalistice, protože není v možnostech této rigorózní práce citovat všechny autory, zabývající se touto tematikou.

Vybral jsem si autory, v jejichž pracích je vysvětlení pojmů nejbližší problematice, kterou se zabývám a pro potřeby praxe jsou pojmy, jimi vysvětlované, jasné a srozumitelně popsány.

**Analýza pracovního místa** - „*analýza pracovního místa poskytuje obraz práce při výkonu pracovní funkce a tím vytváří i představu o zaměstnanci, který by měl v pracovní funkci pracovat. Analýza pracovní funkce je proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se daná*

*práce vykonává a dalších souvislostech. Cílem analýzy je zpracování těchto informací v podobě popisu pracovní funkce. " (Koubek ,1997, s. 72)*

**Firemní kultura** ( podniková kultura ) – *„ soustava sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. " (Armstrong, 1999, s. 357)*

**Kompetence** – *„ schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky. " (Armstrong, 1982 , s. 196)*

**Organizační struktura** – *„ je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých organizačních složek, odtud se pak odvíjí náplň jednotlivých pracovních funkcí. " (Bělohávek, 1996, s. 91 a 92)*

**Personální strategie** – *„ stanovení dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Zároveň se jedná o vyjádření představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. " (Koubek, 1997, s. 23)*

**Pracovní funkce** – *„ je místo jedince v organizaci a představuje jeho zařazení do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určitý okruh úkolů a odpovědností, přiměřený jeho schopnostem. " (Koubek, 1997, s. 73)*

**Pracovní vztahy** - zabezpečení procesů, jimiž se realizují vztahy mezi organizací jako zaměstnavatelem a kolektivem zaměstnanců reprezentovaným jejich zástupci, zpravidla odborovou organizací. Sem patří nejen kolektivní vyjednávání, ale i oblast individuálních pracovních vztahů, počínaje pracovní smlouvou, přes přípravu a zabezpečení důsledného dodržování pracovního řádu, pracovní kázeň,

disciplinární řízení, vyřizování stížností zaměstnanců až po cílevědomé rozvíjení pozitivních pracovních vztahů, včetně rozvíjení stylu vedení lidí s cílem dosáhnout nejen naplňování cílů organizace, ale i spokojenosti zaměstnanců.

**Profesiografie** - metoda pro získávání systematických poznatků o jednotlivých profesích a zaměstnancích je vykonávajících, již se provádí rozbor psychologický, pedagogický, fyziologický, ekonomický aj.. 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 – popisy pracovních funkcí

**Proces** – „ *soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a vytvoří výstup, který má využitelnou hodnotu.* " (Hamer, Champy, 1996, s.126.)

**Řízení lidských zdrojů** ( personální řízení) – „ *činnost zaměřená na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, výsledků jeho práce, vztahu k vykonávané práci, organizaci a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.* " (Koubek, 1997, s. 11)

**Řízení pracovního výkonu** zahrnující metodickou pomoc personalistů řídicím pracovníkům ve vedení lidí, zejména metodické i organizační zabezpečení periodického hodnocení pracovního výkonu - hodnocení zaměstnanců včetně výstupů z něho ve formě písemných závěrů a jejich důsledné realizace, např. v případech navržených opatření v oblasti přemístění zaměstnanců, vzdělávání, odměňování apod.

**Vytváření pracovních funkcí**, tj. definování pracovních úkolů a jejich přiřazování jednotlivým pracovním místům, včetně vytváření vzájemných vazeb, vztahů a propojení těchto pracovních míst a činností (vytváření organizačních struktur) a analýzy prací (zejména zkoumání povahy práce, podmínek a nároků, které práce klade na zaměstnance a z toho vyplývající vypracování popisů pracovních funkcí).

**Zaměstnanec s řídicími pravomocemi** – zaměstnanec s odpovědností za chod organizační složky, rozhodující o využívání jejích zdrojů, tj. i lidských tak, aby byly splněny úkoly zadané složky, v rámci naplňování cílů organizace. Stanovuje, zadává úkoly jednotlivým zaměstnancům organizační složky a kontroluje plnění. V návaznosti na to také rozhoduje o dalším profesním rozvoji a růstu jednotlivých zaměstnanců.

**Získávání a výběr zaměstnanců** včetně plánování jejich potřeby. Cílem je zabezpečit obsazení volných pracovních funkcí zaměstnanci, kteří mají předpoklady pro úspěšné vykonávání daných prací.

Zvýrazněné pojmy z oblasti personálního řízení nepostihují celou škálu pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci, ale jsou pojmy frekventovaně se vyskytujícími v této práci.

Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Je záležitostí všech zaměstnanců s řídicími pravomocemi. Personalisté musejí k tomuto procesu přispívat tím, že jej zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby.

Nelze opomenout neustálý tlak na rozvoj lidského potenciálu a vytváření podmínek, které umožní získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích úkolů a činností. Pro práci v příslušném oboru je třeba vybírat a přijímat zaměstnance, kteří k ní mají požadované

předpoklady z hlediska kvalifikace a praktických zkušeností, ale i potřebné osobní a povahové vlastnosti.

Vytváření klimatu, které motivuje zaměstnance k dosahování cílů organizace a k plnění stanovených úkolů, zejména k dodržování zákonů i jiných závazných předpisů a pravidel, vytváření optimálních podmínek zejména organizačních, ale i technických, které zabezpečí, aby zaměstnanci mohli svou pracovní dobu využít maximálně k výkonu práce a aby nedocházelo ke ztrátám času, vede k tomu, že zaměstnanci mohou podávat optimální výkon, cítí se v pracovním procesu dobře a jsou motivováni pro osobní rozvoj, další vzdělávání, a tím i perspektivu osobního i kariérového růstu.

## **1.2 Tvorba pracovních funkcí a jejich organizační začlenění**

Zjišťování potřeby pracovníků v organizacích dnes patří mezi postupy, u nichž se zpravidla nepoužívají žádné exaktní metody. V organizacích je počet zaměstnanců stanovován mechanicky centrálním rozpisem systemizovaných počtů zaměstnanců a navazujícím limitem objemu prostředků na mzdy zaměstnanců na dané, zpravidla roční období.

Rozepisující orgán přitom většinou vychází z počtů zaměstnanců v předcházejícím období a tento počet upraví směrem nahoru, pokud dojde k prokazatelnému zvýšení potřeby zaměstnanců, např. převzetí činností od jiného orgánu či instituce. Naopak tam, kde dojde k prokazatelnému snížení potřeby zaměstnanců, jejich limit odpovídajícím způsobem sníží.

Obdobným způsobem postupují všechny organizace, když stanovují pro své potřeby počty zaměstnanců a z rozpočtů vyčleňují prostředky na mzdy.

Rozborem jednotlivých profesí se tradičně zabývá **profesiografie**, tj. metoda pro získávání systematických poznatků o pracovních funkcích a o jednotlivých profesích. Proto i zde je optimální funkčně integrovaná týmová spolupráce. Jde o analýzu a 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.

Při přípravě výběrových řízení na obsazování pracovních funkcí se zaměstnanec s řídicími kompetencemi spoléhá zpravidla na svou zkušenost z pracovního procesu a případně na rozhodnutí přímého nadřízeného o objemu prací, který přidělí jednotlivým zaměstnancům, resp. na jednotlivá pracovní místa - funkce, případně kolik zaměstnanců na splnění určitého pracovního úkolu v daném čase vyčlení.

Spoléhá se přitom na jeho znalost a větší či menší přesnost jeho odhadu náročnosti prací. Jde-li o dlouhodobě vykonávané práce či agendy, postupuje se obdobně, více či méně metodou „pokusu“. Zaměstnanci se tak dlouho přidávají další a další úkoly, až se jednoznačně prokáže, že je ani při maximálním vypětí sil nemůže ve vymezeném čase splnit.

Pak se přistupuje k řešení. Méně „viditelný“ je však opačný případ, kdy náročnost agendy na pracovní čas klesá. V takovém případě se často zaměstnanci může úspěšně dařit rozložit si práci tak, aby tuto skutečnost skryl a nedal najevo, že jeho pracovní čas není využit, a že by případně mohl převzít další úkoly. I v takových případech v podstatné míře závisí na vedoucím, nakolik změny v pracovním využití zaměstnanců rozpozná a reaguje na ně.

V případě přípravy metodicky správného výběrového řízení lze předejít těmto situacím, hraničícím s diletantstvím, právě využitím profesiografických



šetření, která nejsou příliš složitá, lze je poměrně snadno naučit zaměstnance s řídicími pravomocemi, a pokud si je správně osvojí, vyhnou se nepřesným odhadům, dostanou do rukou nástroj, který je sofistikovaným systémem sloužícím k posouzení skutečné situace. Stejně tak je nutné postupovat při plánování potřeb lidských zdrojů, i pro tuto oblast je profersiografie metodicky správným nástrojem, který plánovací procesy výrazně ulehčuje.

**Vytváření pracovních funkcí** je vlastně revizí toho, co daná pracovní funkce vyžaduje a odůvodněním její existence. Teoretické hledisko přípravy pracovní funkce často zdůrazňuje, že vytváření pracovních funkcí se týká lidských potřeb. Teoretici se často domnívají, že jakmile jsou stanoveny výstupy pracovní funkce, je jen úkolem osoby, která příslušné místo vytváří, aby zvážila, jak bude příslušná pracovní funkce sestavena, kdo pracovní místo bude zastávat a aby bylo vytvořeno tak, že nabízí dostatečné množství vnitřní motivace zaměstnanci. Není tomu vždy tak.

I přesto, že by se skutečně podařilo pracovní funkci vytvořit tak, aby sama o sobě motivovalo zaměstnance, nebo že by se podařilo obsadit člověkem, který by sám rozpoznal v popisu pracovního funkce motivační faktory, nemůže pracovní funkce existovat bez organizační, sociální i kulturní interakce se svým okolím a sociální skupinou.

Pracovní funkce, resp. úkoly, zodpovědnosti a kompetence jim přiřazené musí být v souladu s formální organizační strukturou příslušné organizace. Musí korelovat s vizí a cíly této organizace, protože důvodem pro vznik pracovní funkce je potřeba organizace zabezpečit část produktivních činností, vedoucích k úspěchu organizace na trhu a k zisku. Organizace pracovní funkci přiřazuje místo v organizační struktuře, které potřebuje zajistit a předává své know – how a pracovní funkce, jako taková, nemůže být závislá, potažmo celá organizace,

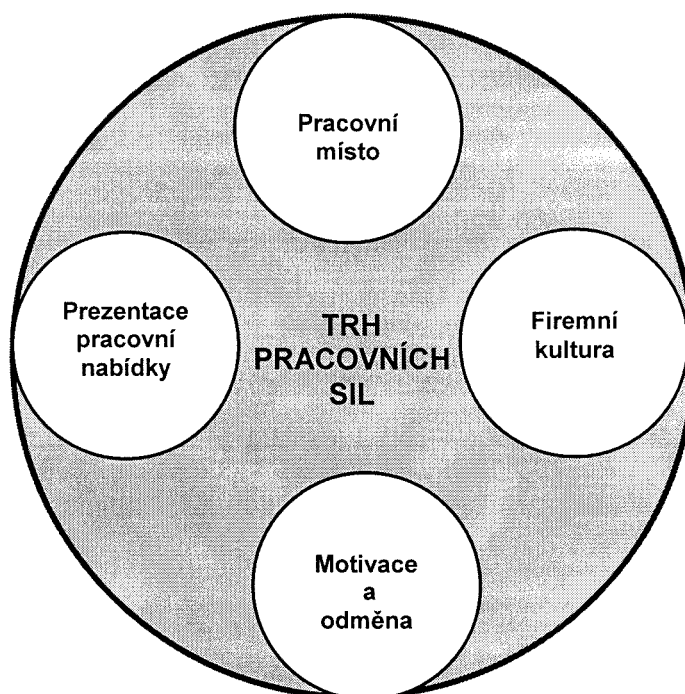
na tom, jak se rozhodne zaměstnanec vykonávající tuto funkci, ji pracovně a lidsky naplnit.

Organizace má potřebu mít novou funkci ve své struktuře a hledá člověka s pracovním a lidským profilem odpovídajícím požadavkům organizace. A takového musí najít. Proto organizuje výběrové řízení na volnou pracovní funkci. Bylo by kontraproduktivní, kdyby organizace našla člověka a podle něj upravovala pracovní funkci a její organizační zařazení.

Smyslem výběrového řízení je vybrat toho nejlepšího možného kandidáta na volnou pozici, tj. zaměstnance s odpovídajícím osobnostním profilem a dostatkem profesních zkušeností. Právě kompetentnost zaměstnance je stěžejní kritérium pro výběr. Profil pracovní funkce musí jasně deklarovat požadavky na pracovní i osobnostní kompetence zaměstnance, aby se předešlo špatné volbě nového zaměstnance, popř. jeho přílišného zatěžování nad únosnou mez a nebo bez souladu s potřebami organizace a bez souladu s jejími cíli a vizí.

Jasně vymezené organizační zařazení pracovní funkce v organizační struktuře, informovanost zaměstnance o vizi, cílech organizace, motivace zaměstnance v rámci **motivačního systému organizace** a **systému komunikace v organizaci**, dávají možnost zaměstnanci se komplexně začlenit do organizace, sdílet s ní její vize a podílet se na naplňování jejích cílů.

Jak ukazuje obrázek, popsání pracovní funkce, její zařazení ve struktuře organizace, způsob odměňování zaměstnance za jeho výkon ve funkci a kultura organizace, přidávají funkci patřičnou image a společenskou prestiž. Jsou také základními kameny pro prezentaci nabídky volné pracovní funkce mezi veřejností a do té míry mohou také ovlivňovat úspěšnost obsazování volné pracovní funkce.



**Obr. 1 Marketing – mix v personalistice**

Pramen: Antošová, M.. Marketing – mix v personalistice. Moderní řízení roč. XL., č. 11, rok vydání 2005, s. 56, ISSN: 0026 - 8720

Navíc správné začlenění zaměstnance příslušného jedince motivuje k dalšímu vzdělávání, profesnímu rozvoji i k postupu v hierarchii dané organizace.

*„ Strategie organizace, plány a rozpočty určují potřeby zaměstnanců, ale strategie se musejí také zabývat stránkou nabídky pracovních zdrojů, ať už se jedná o zdroje uvnitř organizace, nebo mimo ni. ” (Armstrong, 2000, s. 179)*

Výběrové řízení a jeho úspěšnost samozřejmě ovlivňuje i správná formulace inzerce – nabídky volné pracovní funkce, prezentovaná na trhu práce. Správná formulace nabídky, podpořená dobrou image organizace, vhodně

oslovuje správné kandidáty, vede k tomu, že se snáze získávají kvalitně profesně i osobnostně profilovaní kandidáti.

Z hlediska personálního řízení je důležité zdůraznit začlenění pracovní funkce v organizační strukturu dané organizace. Lidé se vždy sdružovali do organizačních soustav, s cílem dosáhnout nějakého společného výsledku a jedinci v nich vždy, zcela logicky, hráli určité sociální role. I dnes je stěžejní částí pracovního výkonu zaměstnance jeho hraní určité role v organizační struktuře, naplňování úkolů jemu v rámci role svěřených, navazujících na činnost dalších jeho spoluzaměstnanců. Komunikace pracovní i sociální s sebou nesou výměnu všech informací, nutných pro úspěšné naplňování příslušné pracovní funkce - role v organizační struktuře.

Významných omylů se často dopouštějí i zaměstnanci s řídicími pravomocemi, kteří potřebují nějaké volné pracovní funkce obsadit. Obsazování pracovních funkcí se liší podle významu jejich zařazení v **organizační struktuře** dané organizace. Nicméně **každá pracovní funkce** je důležitá pro správné fungování dané organizace, má v ní svůj význam a její obsazení není jen prostým aktem vepsání nové pracovní funkce do **organizačního schématu** společnosti a přijmutím nového zaměstnance, nebo znovu obsazení funkce existující.

Příprava výběrového řízení je především také příležitostí pro **zaměstnance s řídicími pravomocemi** ověřit si, jestli je vše, co souvisí s pracovní funkcí, v souladu s požadavky firmy na výkon této funkce, odpovídá jejím potřebám, ale i možností provést audit stavu a možnost modifikovat funkce podle aktuálních potřeb firmy.

**Zaměstnanci s řídicími pravomocemi** vnášejí do jejich tvorby pracovních funkcí očekávání a požadavky na osobnost zaměstnance. Tvorba nové pracovní funkce a funkce s sebou vždy přináší především potřeby organizace,

pro niž je funkce připravována a očekávání, spojená s fungováním pracovní funkce v organizační struktuře, jsou spojená s budoucím úspěchem organizace jako takové.

Organizace dává této pracovní funkci úkoly, pravomoci a kompetence, aby zaměstnanec do ní obsazený mohl správně pracovat. Právě pojem **kompetence** je stěžejním pojmem pro správné obsazení pracovní funkce. Pro přípravu metodicky správného výběrového řízení je určení kompetencí velmi důležité.

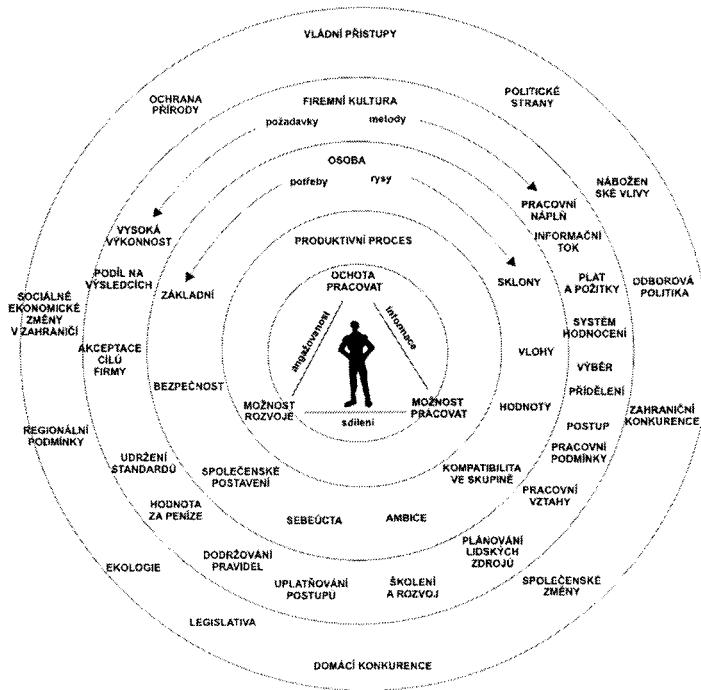
Velký význam při profesiografických činnostech má analýza kompetencí, které by měl mít zaměstnanec, vykonávající příslušnou funkci. Jedná se o kompetence osobnostní, tak profesní. **Pracovní kompetence** jsou často nepřenositelné a jsou základem úspěchu zaměstnance při výkonu pracovní funkce, jeho osobním know – how, které významně ovlivňují také kompetence osobní, tj. vzorce chování, charakter, životní zkušenosti, které mají rovnoprávný, srovnatelný vliv na výkon zaměstnance v pracovní funkci.

### 1.3 Pracovní funkce a sociální role

Obvykle zadavatelé požadavků na obsazování pracovní funkce si málo uvědomují a částečně směšují dohromady pracovní funkci a sociální roli, spojenou s výkonem pracovní funkce. Pracovní funkce je jasně charakterizována skupinou úkolů a povinností, nutných splnit, aby pracovní funkce dosáhla naplnění.

*„ Pro sociální roli je charakteristické, že ji zaměstnanci hrají v kontextu se snahou dosáhnout cílů organizace, pružně reagují na změny chování organizace. Tím ovlivňují její chod, tzn. procesy, strukturu právě projevováním své*

kompetentnosti – vědomostí, dovedností, návyků a zkušeností. " (Ludliw, Panton, 1995, s. 29)



**Obr. 2 Sociálně ekonomické faktory organizační analýzy organizace**

**Pramen:** Ludlow, R., Panton F.. Zásady úspěšného výběru pracovníků. Praha: Grada 1995, s. 29. ISBN 80 – 7196 – 252 – 2

Do výkonu pracovní funkce vstupuje nejen osobnost člověka, jeho kompetentnost (profesní i lidská), ale také firemní kultura, sociální klima v organizaci, sociální vazby v organizaci. Celkově je pak situace v organizaci a sociální role zaměstnance ovlivňována státním zřízením, společenskou situací ve státě, ale i geografickým prostředím.

Naplnění pracovních funkcí i sociálních rolí je významně ovlivňováno osobností člověka v nich vystupujícího. Vnáší do nich svou inteligenci,

schopnosti, zkušenosti, charakterové vlastnosti i sociální zralost a věk, motivaci a očekávání.

Je velmi obtížné popsat v rámci profesiografie roli hranou zaměstnancem v rámci pracovní funkce, ale zároveň velmi důležité pro přípravu výběrového řízení, resp. stanovení požadavků na osobnost kandidáta a kritérií výběru. Definování rolí je většinou prováděno na základě popisování jen pracovní funkce a je jen logickým pokračováním popisování, jakýmsi modelováním optimálního výkonu zaměstnance v pracovní funkci.

Často lze těžko popsat, jak by se budoucí zaměstnanec ve své pracovní funkci měl chovat, nicméně je důležité, aby tato „měkká fakta“ měl zadavatel výběrového řízení ujasněna a dokázal je sdělit jak personalistovi, ale také, a to především, v rámci interview uchazeči o zaměstnání.

Kompetentnost zaměstnance v oblasti sociální, hraní sociálních rolí, jeho sociální dovednosti a návyky mu usnadňují, nebo naopak komplikují, výkon v pracovní funkci při komunikaci s ostatními zaměstnanci, výměně informací a zařazování do sociálních vazeb uvnitř organizace. Sociální kompetentnost zaměstnance výrazně ovlivňuje jeho výkon, ale i jeho profesní rozvoj, úspěšnost při výkonu pracovní funkce a celou jeho profesní kariéru.

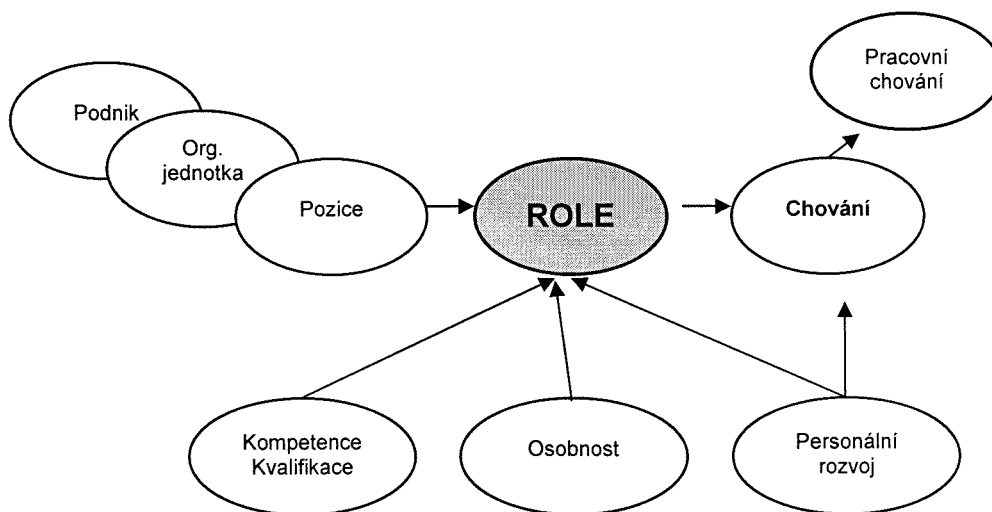
*„Jde tedy v první řadě o jakousi inventuru úkolů, vazeb, odpovědností a podmínek spojených s pracovní funkcí a vazeb mezi pracovní funkcí na pracovní funkce jiné“, jak uvádí Koubek (1997) a dále pokračuje „analýza pracovní funkce se tedy rozpadá na dva problémové okruhy: na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a na otázky týkající se zaměstnance.“*

Dobře fungující organizace mají většinou popsány vzorce chování zaměstnanců v rámci popisů činností a situací, náležejících k pracovní funkci,

formou standardů chování. Standardy chování, spolu s profily pracovních funkcí jsou nedílnou součástí popisů procesů, odehrávajících se v organizaci a umožňují snazší fungování organizace, potažmo adaptaci nově příchozích zaměstnanců na pracovní funkci i adaptaci na firemní kulturu dané organizace.

*„ Pracovní místo je definováno organizační strukturou a popisem práce. Organizační struktura určuje postavení zaměstnance v systému nadřízenosti a podřízenosti. Popis práce pak vymezuje povinnosti spojené s jeho funkcí. “*  
(Bělohávek, 1996, s. 100)

Níže uvedený obrázek jasně ukazuje jak je sociální role zaměstnance, resp. jeho pracovní výkon, ovlivňován funkcí, kterou vykonává, jejím organizačním začleněním v organizaci, ale také osobností zaměstnance a možnostmi pro jeho profesní rozvoj.



**Obr. 3 Metody formování lidského kapitálu v podniku**

Pramen: Mužík, J.. Personální aspekty rozvoje lidského kapitálu a podnikového vzdělávání Personál roč. X, č. 10, rok vydání 2004, s.18. ISSN: – 1213 8878



*„ Definice úrovně kompetence očekávané u vysoce výkonných zaměstnanců v určitých oblastech může sloužit jako model chování pro diskusi při sjednávání dohody o výkonu a při hodnocení zaměstnanců v rámci řízení pracovního výkonu. " (Armstrong, 2000, s. 196)*

#### **1.4 Vztah sociální role a kompetentnosti zaměstnance**

Pojem role více osvětluje vzájemné interakce, chování a vztahy v rámci výkonu pracovní funkce, než přesná fakta. Hraní role a schopnosti člověka takovou roli v rámci organizace hrát jsou výrazným předpokladem k jeho úspěšnému vykonávání pracovní funkce a setrvání v organizaci.

Je zřejmé, jak kompetentnost člověka, jež si přináší do zaměstnání, resp. do pracovní funkce velmi významně ovlivňuje chod organizace.

*„ Pracovní místo a popis práce přestává být přísně ohraničenou, neměnnou skutečností. V postmoderní organizaci jde využití lidského potenciálu a uspokojení sebeaktualizace jednotlivce. Nejen člověk , který rozvíjí svůj potenciál, ale i jeho místo se může měnit v závislosti na individualitě zaměstnance. Jde tedy o hledání souladu mezi člověkem a jeho prací. " (Bělohávek, 1996, s. 101)*

Kompetence pro výkon práce nebo zaměstnání jsou charakteristikami očekávaného výkonu na pracovišti, týkají se norem a výstupů, nutných při naplňování a vykonávání pracovní funkce a jejího úspěšného provádění.

Sám pojem kompetence je dost matoucí, nelze jednoznačně říci, že tento pojem se týká jen chování jednotlivce při plnění jemu svěřené funkce. Zahrnuje také vědomosti, dovednosti, návyky, pracovní i životní zkušenosti přinášené zaměstnancem do výkonu pracovní funkce. Aplikace všech výše uvedených

skutečností v pracovní funkci významně ovlivňuje její provádění i úspěšnost zaměstnance v organizaci a potažmo úspěšnost celé organizace.

Zkoumání kompetentnosti zaměstnance a detailnější provádění profesiografických činností je velmi často spojeno s přípravou funkcí pro zaměstnance s možností významně ovlivňovat chod organizace. Pokud by došlo k nevhodnému obsazení pracovní funkce, může to mít právě velmi negativní vliv na chod celé organizace.

Mnoho lidí má znalosti, které jsou potřebné pro výkon pracovní funkce, v tomto případě v manažerské pozici, přesto však se manažery nestanou, protože jim chybí jedna ze složek kompetencí manažera, a to buď „hard skills“ – tvrdé dovednosti, tzn. metodické a nebo „soft skills“ – měkké dovednosti, tzn. dovednosti psychosociální.

Personální rozměr managementu silně vyniká především v okamžiku, kdy je obsazována v organizaci volná pozice manažera, bez ohledu na to, na jakém stupni řízení v organizační struktuře se nachází. Zde neklademe požadavky na kandidáta jen v oblasti odborné, ale především v oblasti osobnostní. Schopnost vést lidi, efektivně s nimi komunikovat, motivovat je, vést, pomáhat jim i učit je, je pro manažera velmi důležitá. Tyto interpersonální schopnosti velmi ovlivňují úspěšnost manažera při výkonu jeho funkce.

Jednání s lidmi zabírá managerům více než polovinu pracovního času, pro některá svá odborná rozhodnutí mohou využívat spolupráce s ostatními odborníky v organizaci, ale pro operativní řízení lidí musí využívat své schopnosti a potřeba rychle reagovat na vzniklou situaci jim neumožňuje problém konzultovat. Při operativním řízení lidí jsou manažeři nezastupitelní, neexistuje ani nějaký metodický model pro rozhodování, který by jim situaci ulehčoval.

Význam lidských schopností pro úspěšný výkon v manažerské pozici neustále dlouhodobě narůstá. Kompetence v oblasti interpersonálních dovedností u manažera neznamena jen předpoklad vykonávat funkci, ale především prokazatelnou způsobilost konat rozhodnutí s kroky ovlivňujícími jednotlivce i celou organizaci.

Z hlediska chodu organizace je zřejmě nejvýznamnější definice kompetence, která označuje kompetence jako proces, spojující vstupy a výstupy při dosahování cílů zaměstnancem. Vstupem jsou znalosti a dovednosti. Výstupem dosažení očekávaných cílů a proces používání znalostí a dovedností k dosažení cílů. To je kompetence. Výstupy kompetencí se měří hodnocením toho, jak byly použity efektivně.

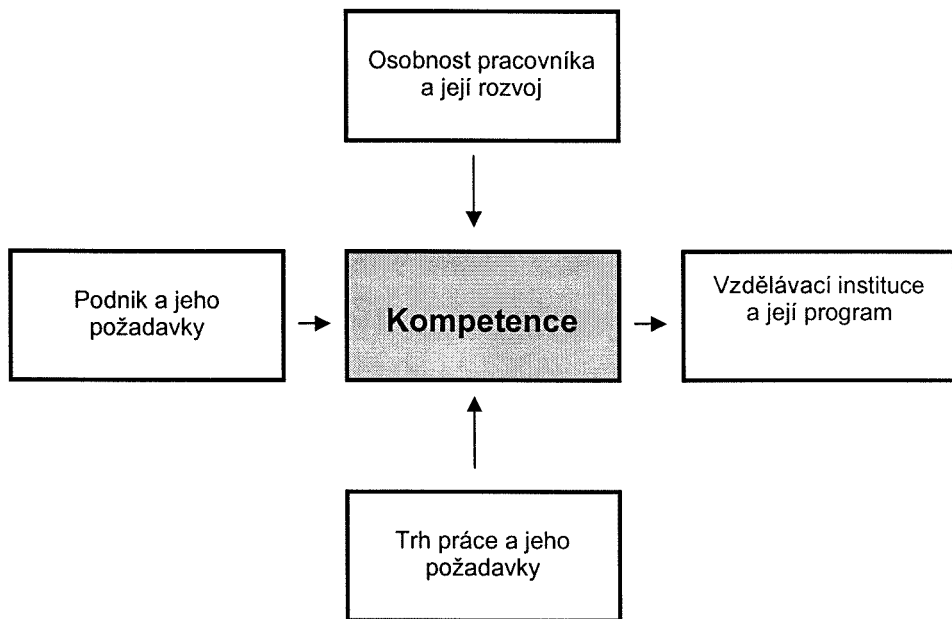
Čeština má ekvivalent slova kompetence ve slově schopnost, které více vystihuje celkový význam slova kompetence a neumožňuje tolik spekter pohledů na objasnění slova kompetence.

Schopnost významově jasně ukazuje jen na dvě možnosti výkladu, a to na schopnosti, které člověk získá geneticky a schopnosti, které si člověk na základě genetické dispozice osvojí formou učení.

Často člověk o všech svých dispozicích neví, a ty se mohou projevit při jeho chování v různých životních situacích, řešení rozmanitých problémů na různých úrovních řešení. Postupně si své vzorce chování, především ty, spojené s výkonem své profese a pracovní funkce, osvojí natolik, že se stávají významnými při výkonu pracovní funkce, protože se může opakovaně jednat o řešení problematiky na obdobném stupni obtížnosti a člověk si ukládá své myšlenkové postupy do paměti, analyzuje úspěchy i chyby a tyto poznatky pak dále používá, protože mu zjednodušují výkon.

Schopnosti - kompetence, osvojené úspěšnými zaměstnanci, jsou předpokladem, že je budou užívat i nadále při výkonu své profese a pracovní funkce, čímž naplňují předpoklady vkládané do pracovní funkce a jejího úspěšného vykonávání.

Následující obrázek ukazuje vlivy působící na profesní kompetence zaměstnanců. Lze říci, že bez koordinace požadavků na vzdělávací instituce z profesních organizací, ale i požadavků trhu práce obecně i samotných zaměstnanců, podstupujících profesní rozvoj, nelze správně rozvinout tvorbu vědomostí, dovedností a návyků u zaměstnanců.



**Obr. 4 Profesní kompetence a vlivy, které na ně působí**

Pramen: Mužík, J.. Personální aspekty rozvoje lidského kapitálu a podnikového vzdělávání . Personál roč. X, č. 10, rok vydání 2004, s. 19. ISSN: – 1213 8878,

Zaměstnavatelé očekávají u kandidátů na uvolněné pracovní funkce řadu osobních předpokladů a vlastností. Ne vždy však zadavatelé výběrových řízení

v organizaci jsou schopni požadované předpoklady pro výkon pracovní funkce jasně formulovat a zdůraznit ty nejdůležitější.

Jestliže spolupracují, a to jim metody profesiografie umožňují, ba přímo ukládají, s personálním úsekem a s ostatními kolegy, kteří v rámci organizace přicházejí do styku s příslušným zaměstnancem, pak mají přehled o tom, co budou od kandidáta na volnou pracovní funkci požadovat a mají jasná kritéria výběru.

Požadavky na kandidáty lze rozdělit do několika základních kategorií:

- vzdělání a odborné znalosti a schopnosti
- specifické pracovní zkušenosti
- řídicí schopnosti a zkušenosti
- sociální schopnosti a zkušenosti
- motivační předpoklady
- jazykové znalosti
- počítačové znalosti a dovednosti
- ostatní dovednosti ( řídičský průkaz apod.)
- osobní flexibilita
- zdravotní stav

Při stanovování požadavků na kandidáta je nutné stanovit, které jsou absolutně nezbytné, které jsou žádoucí a z nich pak odvodit kritéria posouzení kandidátů. Za základní požadavky na kandidáty jsou často brány požadavky, které prezentují předpokládaný úspěšný výkon zaměstnance v pracovní funkci, může to být někdy zavádějící, protože by to spíše měly být požadavky na schopnosti, které odlišují úspěšné kandidáty od ostatních a především neúspěšných. Jsou – li stanoveny tyto předpoklady, je pravděpodobné, že vybraný kandidát bude mít tyto vlastnosti a schopnosti, které mu umožní úspěchu dosáhnout, i když bude mít méně pracovních zkušeností.

## 1.5 Příprava zadání pro realizaci výběrového řízení

Obsazování pracovních funkcí je často velmi komplikované, dochází při něm ke kombinaci hledání vhodných kandidátů ve vlastních řadách zaměstnanců organizace i mimo ni. Vždy je však spojeno s očekáváním úspěšného výkonu v pracovní funkci. Hledá se člověk – osobnost pro řádné a úspěšné etablování ve funkci. K tomuto cíli vždy směřuje celé výběrové řízení.

Zadavatelé výběrových řízení na obsazení pracovních funkcí se proto musí soustředit více na popis kompetencí a schopností budoucího zaměstnance, než na popis pracovní funkce, protože je - li pracovní funkce obsazena kompetentním zaměstnancem, případné změny v oblasti úkolů, zodpovědnosti a výsledků zvládne a ještě ho to může motivovat k vyššímu výkonu, nebo k lepšímu provádění práce samotné, ale především ho to motivuje k osobnímu i profesnímu rozvoji.

Neexistuje objektivně žádný nejlepší návrh na přípravu výběrového řízení, avšak pro přípravu výběrového řízení je vždy důležité, aby bylo připraveno s pečlivostí a ve spolupráci se zaměstnancem s řídicími pravomocemi, který je přímým nadřízeným nového zaměstnance, se spolupracovníky, kteří budou s novým zaměstnancem komunikovat a kooperovat. Kooperace výše zmiňovaných zaměstnanců je základním podmínkou k tomu, aby nedošlo k opomenutí důležitých skutečností, týkajících se organizace práce, úkolů, zodpovědnosti, pravomocí i osobnostních charakteristik a vlastností zaměstnance, vykonávajícího příslušnou pozici.

Jedině metodický a odpovědný přístup k problematice přípravy výběrového řízení může přinést správnou přípravu vlastního výběru, následně správné využití pracovní funkce pro chod organizace, ale i využití schopností

nového zaměstnance pro organizaci, stejně jako poskytnutí prostoru novému zaměstnanci pro seberealizaci v rámci organizace.

*„ Vedoucí pracovníci všech úrovní tedy musejí současně se zvažováním budoucích úkolů podniku zvažovat otázky související nejen s odpovídající potřebou pracovních sil, ale i otázky pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů. ” (Koubek, 1997, s. 69)*

Především to, že zaměstnanci s řídicími pravomocemi mají pod kontrolou přípravu výběrového řízení na požadovanou pracovní funkci, jim dává prostor připravit řádně a správně výběrové řízení. Umožňuje jim to správně identifikovat pracovní funkci s požadavky organizace jako takové, zavedenou organizací práce, motivaci nového zaměstnance, jeho vedení, hodnocení, profesní rozvoj i kontrolu a zpětnou vazbu, včetně úkolů kladených na zaměstnance v obsazované funkci.

Komplexní pohled na přípravu výběrového řízení pro požadovanou funkci, s využitím spolupráce s dalšími zaměstnanci, umožňuje neopomenout i další faktory související s výběrovým řízením, a to především vlastní činnosti následující po aktu obsazení pracovní funkce, jako je adaptační proces nově příchozího zaměstnance, vybavení pracoviště, nároky na výkon dané funkce z hlediska psychologie práce, ale i případný další profesní vývoj zaměstnance, včetně postupu v organizační struktuře společnosti, pokud se jedná o obsazování funkcí zaměstnanci s vyšším potenciálem pro profesní rozvoj.

Zaměstnanci s řídicími pravomocemi se většinou v takové situaci chovají podle doposud nabytých znalostí, či nejlepšího vědomí a svědomí, většinou však nedisponují metodickým návodem, jak se v takové situaci chovat a postupovat. Navíc většinou rychlý chod organizace nedává těmto zaměstnancům dostatek času k tomu, aby se mohli komplexně připravit na výběrové řízení a využít k tomu všech možností, které jim personalistika jako obor poskytuje.

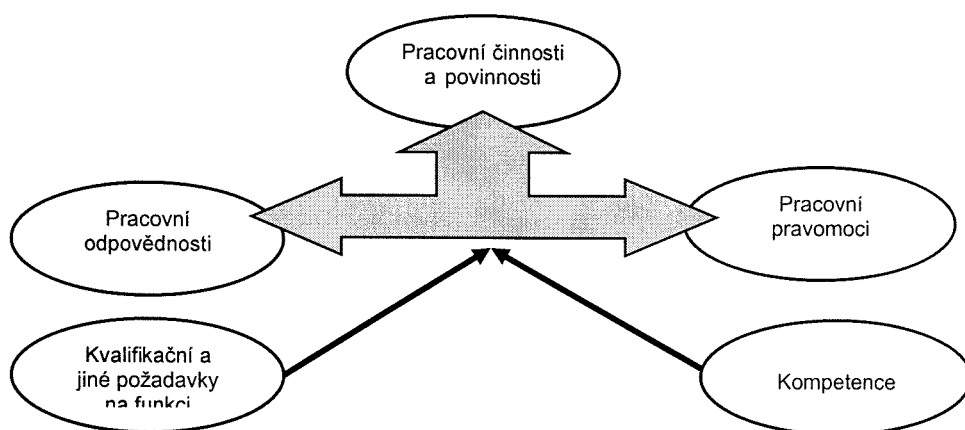
Využití profesiografie při přípravě výběrového řízení, pohybující se napříč několika vědními obory, z nichž využívá vždy ty části vědních disciplín, popisující a zkoumající problematiku související s komplexním výkonem pracovního výkonu, velmi významně usnadňuje personálnímu útvaru příslušné organizace jeho činnost v době přípravy a především vlastní realizace výběrového řízení, resp. výběru kandidátů na příslušnou pracovní funkci.

Profesiogram slučuje potřebné pohledy na přípravu výběrového řízení. Popisuje pracovní činnosti zaměstnance, jeho odpovědnosti, pravomoce a z nich vyplývající požadavky na kompetentnost a kvalifikaci zaměstnance, resp. generuje kritéria výběrového řízení a inzerce volné pracovní funkce.

*„ Proces získávání zaměstnanců má zajistit takový tok informací mezi oběma stranami, aby potenciální zaměstnanci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v podniku. Je třeba si uvědomit, že odezvu na nabídku zaměstnání v podniku mohou významně ovlivnit vnitřní podmínky podniku (do jisté míry ovlivnitelné), ale velmi výrazně i vnější podmínky (podnikem neovlivnitelné), vyznačující se nezřídka dosti zřetelnou proměnlivostí. ” (Koubek ,1997, s. 101)*

I zde spočívá velký význam profesiografie, která umožňuje v těchto případech velmi významně eliminovat proměnlivost vnějších podmínek tím, že přesně zpracovává podklady pro výběrové řízení. Tím pádem jsou ven, mezi uchazeče, vydávány stále stejné informace – požadavky, zachovává se stále stejná pozitivní image zaměstnavatele a organizace působí na uchazeče stabilním a profesionálním dojmem.





**Obr. 5 Schéma popisu modelu tvorby pracovního místa**

Pramen: Kudláček, L.. Popisy pracovních míst v praxi. Moderní řízení roč. XLI., č. 2, rok vydání 2006, s. 67. ISSN: 0026 - 8720

Dalším stěžejním úkolem personalisty je kontrola připravenosti pracovního místa pro nově příchozího zaměstnance z hlediska vybavenosti pracoviště, vybavení zaměstnance a samozřejmě příprava všech administrativních náležitostí, souvisejících se vstupem nového zaměstnance do organizace.

Jak uvádí Bělohlávek (1996, s.100) „ *pracovní funkce je definována organizační strukturou a popisem práce. Organizační struktura určuje postavení zaměstnance v systému nadřízenosti a podřízenosti. Popis práce pak vymezuje povinnosti spjaté s jeho funkcí. Zdálo by se, že pracovní funkcí jsou požadavky na zaměstnance jednoznačně vymezeny, a že nezbývá, než hledat vhodné lidi, kteří těmto požadavkům odpovídají, nebo tyto lidi vychovávat podle nároků práce.* ”

*V organizaci, tak jak ji rozumíme z hlediska teorie řízení, která je především systémem, vyznačujícím se určitou vnitřní strukturou, (jejími formálními i neformálními vazbami) a vztahy mezi jednotlivými prvky - lidmi na straně jedné a věcnými či technickými faktory na straně druhé, kde se vždy odehrávají procesy vedoucí k naplnění jejich cílů, jde vždy o procesy, jejichž*

*základem je snaha o koordinované a harmonizované propojení činností jednotlivců, vedoucí k dosažení společného cíle prostřednictvím shromažďování a efektivního využívání všech potřebných a dostupných zdrojů, to je zdrojů materiálních, finančních, lidských a informačních. " (Bělohávek, 1996, s. 74)*

Jestliže se personalista nachází ve správně fungující organizaci, pak má tato popsána svůj chod formou procesů, resp. procesního řízení. Pokud skutečně disponuje personalista popisem procesů probíhajících v organizaci, usnadňuje mu to audit obsazované funkce, ale také komunikaci s kolegy při přípravě výběrového řízení a jeho realizaci.

V této situaci je také nutné připomenout, že správně metodicky připravené výběrové řízení významně usnadňuje jednání s uchazeči o zaměstnání. Jak uvádí Koubek (1996, s. 130), „...úkolem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku, shromážděných během procesu získávání zaměstnanců a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušné pracovní funkce, ale i přispěje k harmonizaci mezilidských vztahů podniku či příslušné pracovní skupině, přispěje ke zlepšení pracovního i sociálního klimatu v podniku. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče. "

Procesní přístup k řízení organizací je jádrem úspěšnosti všech podnikatelských subjektů společně s podnikatelskou vizí a nápadem. Zde je velmi významná role personalisty, resp. personálního oddělení. Oba tyto subjekty mají nezastupitelnou roli při realizaci procesního řízení v organizaci. U nich se shromažďuje celá řada informací potřebných pro realizaci procesního řízení, jednak informace o rolích zaměstnanců, vstupujících a vykonávajících jednotlivé procesy, jednak informace o kontrole výkonu zaměstnanců a samozřejmě mají souhrnné informace formující procesy při jejich vzniku, ještě v teoretické rovině.

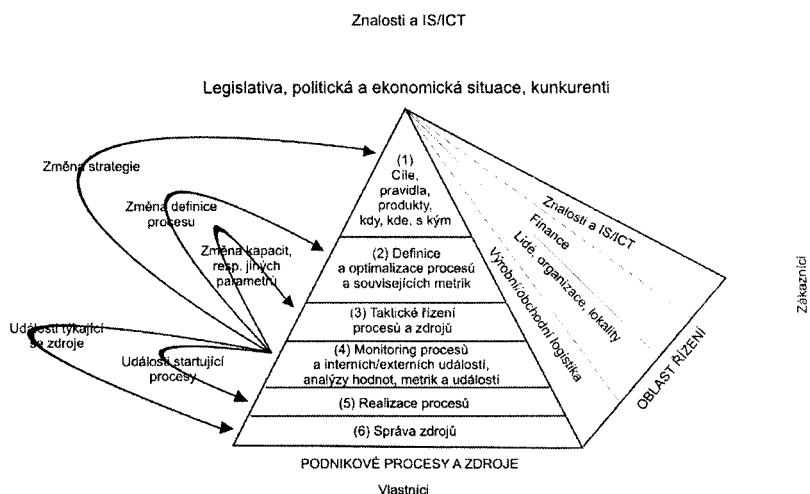
Bez nich by se neobešla ani vlastní praktická realizace procesního řízení, neboť správci i vykonavatelé a realizátoři procesů v praxi jsou jednotliví

zaměstnanci příslušné organizace a bez spolupráce se svým personálním oddělením a personalistou se žádná organizaci nemůže povést procesní řízení realizovat.

Je třeba si v této situaci uvědomit, že komplexně pojaté výběrové řízení je sice zárukou poměrně přesného řízení organizace a jak komplexně ovlivňuje chod organizace. Je však také nutné si uvědomit, jak ukazuje obrázek, že proces řízení je ovlivňován chováním zaměstnanců, resp. jejich výkony ve funkcích, vývojem v organizaci, situací na trhu, ale i vnějšími ekonomickými a politickými vlivy.

K osobě personalisty, připravujícího výběrové řízení, se sbíhají všechny tyto informace a on je musí citlivě přenést do celého procesu výběru nových zaměstnanců, protože i momentální změna, vnější i vnitřní, může významně ovlivnit celý proces výběru nových zaměstnanců.

Následující obrázek ukazuje komplexnost procesního řízení organizace, vstupy do procesů a způsob reagování organizace na vnější vlivy a potřeby zákazníků.



### Obr. 6 Posilování procesní orientace firmy

Pramen: Voříšek, J.. Posilování procesní orientace firmy. Moderní řízení roč. XLI., č. 1, rok vydání 2006, s. 29. ISSN: 0026 - 8720

Péče o lidské zdroje a práce s nimi je doménou personálního oddělení a strategie přenosu procesního řízení je závislá na způsobu práce s lidskými zdroji v organizaci a konkrétní specifika této práce jsou know – how, které spravuje personální oddělení a je proto nezbytně nutné, aby personální oddělení připravilo správnou strategii implementace procesního řízení do organizace práce, řízení, kontroly a hodnocení.

Procesní řízení se opírá o vytvořenou procesní architekturu organizace, která pokrývá potřebné informace k rozhodování o změnách v organizaci. Procesní architektura obsahuje v jedné informační platformě jednotlivé dimenze organizace, ve kterých se změna uskutečňuje.

Jsou jimi dimenze:

1. Proč?, tj. strategie organizace, která zahrnuje cíle, metriky, identifikované problémy a příležitosti.
2. Kdo?, tj. organizační struktura organizace, oddělení, role, lidé a interní a externí interakce mezi těmito subjekty.
3. Kdy?, tj. komunikaci, kdy a za jakých pravidel spolu jednotlivé komponenty a funkční komponenty organizace komunikují a vyměňují si informace.
4. Kde?, tj. lokalizace jednotlivých součástí organizace a nasazení podpůrných informačních systémů.
5. Co?, tj. popis tříd dat a informací, které jsou potřebné pro vykonávání aktivit a pracovních postupů tak, jak jsou specifikovány obchodními procesy a jejich návaznost na data v informačních systémech.
6. Jak?, tj. nejdůležitější aspekt pohledu organizace, který sdružuje všechny předchozí a umožňuje řídit změnu ve všech předchozích. Je jím právě procesní pohled, který definuje vykonávané činnosti v organizaci.

Přechod společnosti z klasického úkolového řízení a pohledu na základě organizační struktury k procesnímu pohledu, kde jsou jednotlivé procesy navíc propojené se strategickými cíli organizace a plně sledované a vyhodnocované na základě stanovených parametrů, je velmi složitý a komplikovaný proces, proto si pro realizaci vyžaduje odborníky se zkušenostmi s procesním řízením a odbornou kvalifikací, která umožňuje tento přechod provést.

I zde je nezastupitelná úloha personálního oddělení. Musí samozřejmě nejen připravit strategii implementace, jak bylo již zmiňováno výše, ale především zajistit vyškolení týmu zaměstnanců, připravujících teoretickou část přípravy procesního řízení organizace a v rámci vlastní implementace připravit systém proškolení všech zaměstnanců organizace, nastavit systém kontroly a vyhodnocování úspěšnosti zavádění procesního řízení do organizace.

V rámci tohoto přechodu musí i personální úsek organizace zpracovat činnosti z oblasti personální práce a péče o lidské zdroje do procesů a samozřejmě s nimi seznámit zaměstnance s řídicími pravomocemi v organizaci. To mu umožňuje správně nastavit a zorganizovat tyto činnosti – procesy, které spravuje a tak i usnadnit realizaci personální práce v organizaci.

Bez komplexního pohledu na implementaci procesního řízení v organizaci a jeho přípravy, které vyžaduje detailní sledování, vyhodnocování a ověřování kvality a efektivity jednotlivých procesů a jejich změn, by tato implementace nemohla být úspěšná.

Z hlediska řízení lidí sdružených v organizacích má zvláštní význam zkoumání v oborech sociální psychologie a psychologie práce, které vytvářejí teoretické zázemí pro zkoumání sociálního („lidského“, „měkkého“) systému organizace. Na jejich základech vyrůstá teorie personálního managementu a oblast

studia chování lidí v organizacích, zaměřující se na vlivy působící na jednání lidí v podnicích a na důsledky určitých podnikových aktivit na produktivitu a efektivnost činnosti zaměstnanců, jejich angažovanost, loajalitu a rozvoj v organizaci a pro organizaci.

Právě při implementaci procesního řízení do organizace nesmí být opomenuto začlenění prvků sociálního systému do procesního řízení organizace, stejně jako pohled na výkon zaměstnanců z hlediska psychologie práce, správná příprava pracovišť, jejich ergonomičnost, ale i vybavení zaměstnanců pracovními a ochrannými oděvy apod..

V oblasti implementace procesního řízení do organizace je nezastupitelná role profesiografie, protože při metodice popisů jednotlivých procesů – výstupy, činnosti, vstupy, se všech těchto tří oblastí dotýkají výstupy profesiografických šetření. Modelace procesů se provádí obvykle přes pracovní výkon zaměstnanců a zde je prostor kam se v rámci profesiografického auditu cílit jeho výstupy a jejich prostřednictvím modelovat procesy v organizaci v souladu se strategickými cíly příslušné organizace.

Výstupem správně procesně provedené přípravy výběrového řízení na obsazení pracovní funkce jsou jasně zadaná kritéria je popis pracovní funkce, který sumarizuje požadavky na kandidáta na volnou pracovní funkci a stanovuje kritéria na osobnost uchazeče a anticipuje jeho adaptační proces a případný profesní vývoj.

## **1.6 Chování organizace z pohledu teorie personálního managementu**

*„ Velké organizace a podniky stojí v centru pozornosti teoretiků i praktiků, kteří zkoumají strukturu a procesy, zajišťující účelné a efektivní*

*fungování organizací. Jejich snahou je poskytnout podnikatelské praxi nástroj k vytvoření univerzálně fungujícího aparátu s optimální organizační strukturou, ve které probíhá řízení na základě navržených optimálních postupů, metod a technik. Již několik posledních let je ovšem jasné, že něco takového jako „univerzalitu postupů“ nelze vytvořit. Přestože některé z teorií se ukázaly jako životaschopné a přispívající ke změnám, nelze je používat pro nepromyšlené a z kontextu konkrétní organizace vytržené napodobování. Současné, značně nestabilní a turbulentní podnikatelské prostředí se vzpírá jakýmkoli pokusům o „velké teorie“.* (Bělohávek 1996, s. 54)

Ovšem výbavou skutečných profesionálů je přehled v oboru, jímž se zabývají a tím je pro zaměstnance s řídicími pravomocemi soubor metod, technik, myšlenkových postupů a teoretických konceptů týkajících se řízení v podnicích.

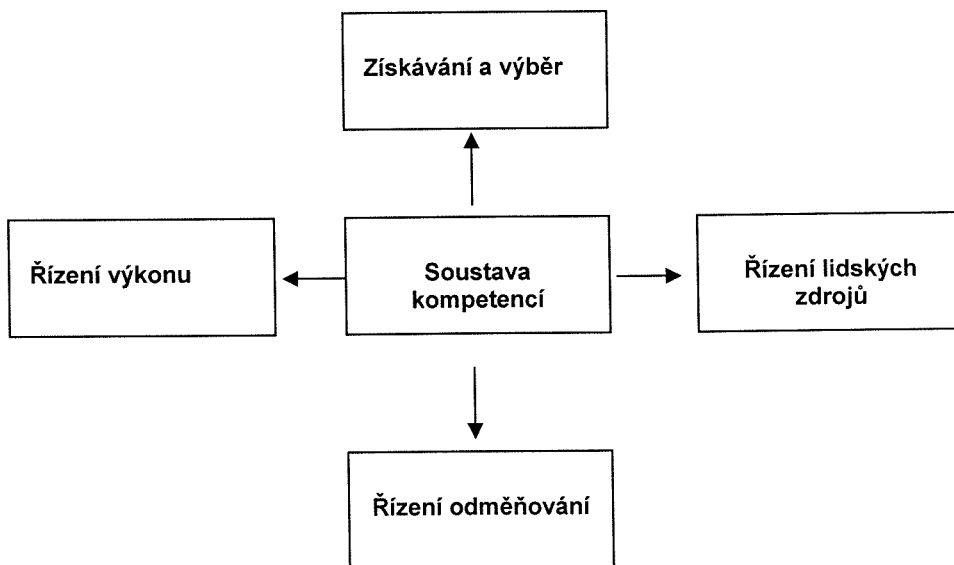
Současní zaměstnanci s řídicími pravomocemi se musí naučit rozpoznávat, kam organizace, v níž a pro níž pracují, směřuje, jak je na své cestě ovlivňována dalšími vnitřními i vnějšími faktory, znát možné alternativní scénáře a lépe iniciovat rozvoj firmy vedoucí k dosažení její vyšší konkurenceschopnosti, efektivnosti a smysluplnosti vytvářených hodnot.

V rámci tohoto úkolu je pro ně nezbytně nutné správně využívat profesiografická šetření. Ta umožňují v rámci jejich realizace implementovat do jejich výstupů závěry sladěné se strategickými cíly organizace, potřebami procesního řízení organizace i prvky sociálního managementu a atributy firemní kultury.

Aktivity personálního managementu mohou zlepšit výkon organizace, zvýšit její konkurenční výhodu a celkově zlepšit postavení na trhu, neboť růst a prosperita podniku závisí na kvalitě lidských zdrojů v organizaci - jedná se tedy o konkurenční výhodu, založenou na efektivním řízení lidských zdrojů. Hlavním

cílem personálního řízení je zabezpečit, aby všichni zaměstnanci svou prací přispívali k plnění cílů organizace, aby podávali žádoucí výkony, pracovali kvalitně, obětavě a s plným nasazením. K tomu je třeba je vést, ale také jim k tomu vytvářet potřebné podmínky a předpoklady.

V souladu s vytvářením podmínek pro personální řízení je nutnost uvědomit si vztah personálního řízení a personální strategie. Základem pro chápání personální politiky musí být stanoven nějaký cíl, cílová představa a strategický záměr. Jak uvádí Koubek (1996, s. 287) „dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a dlouhodobou existenci podniku.“ K tomu slouží i integrované personální řízení, jak ukazuje níže uvedený obrázek.



**Obr. 7 Integrované personální řízení založené na kompetencích**

Pramen: Armstrong, M.. Personální Management. Praha: Grada 1999, s. 206.  
ISBN 80 – 7169 – 614 - 5



Nedílnou součástí přípravy metodicky správného výběrového řízení je spolupráce manažerů s řídicími pravomocemi a personálním útvarem dané organizace, a to nejen, že je jediným pracovištěm specializovaným na řízení lidských zdrojů v organizaci, ale především proto, že je garantem metodické správnosti v oblasti práce s lidskými zdroji.

Personální útvar je organizační jednotkou, shromažďující informace nezbytné pro správnou přípravu výběrového řízení, ale které jsou důležité i pro profesiografii jako takovou. Zde si mohou zaměstnanci s řídicími pravomocemi správnost svých úvah, záměrů a informací verifikovat.

Komplexnost personálního řízení, jako součásti řízení organizace, má význam pro chod organizace, umožňuje zaměstnancům s řídicími pravomocemi ovlivňovat chování jedince – zaměstnance v organizaci.

Nelze to však bez dobré metodické přípravy personálního řízení jako celku, kvalitního vzdělávání manažerského sboru organizace v oblasti vedení, motivace a hodnocení zaměstnanců, a to je úkolem personálního úseku organizace.

Zaměstnanci s řídicími pravomocemi samozřejmě ví, že kromě výše uvedeného, také personální útvar zajišťuje odbornou, tj. koncepční, koordinační, plánovací, metodologickou, poradenskou, výzkumnou, organizační, informační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby zaměstnancům s řídicími pravomocemi na všech řídicích úrovních, jednotlivým zaměstnancům i uchazečům o zaměstnání. Plní také povinnosti vůči státním institucím. Veškeré činnosti musí být v souladu s legislativními normami a smluvními dohodami.

Základní úlohou personálního útvaru je proto zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a zaměstnanci. Umožňuje organizaci dosažení cílů tím, že předkládá podněty a poskytuje rady a podporu ve všem, co se týká jejich pracovníků. Hraje důležitou roli při utváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a svůj potenciál nejen ku prospěchu organizace, ale také ke svému vlastnímu užítku.

Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddělitelnou součástí práce všech zaměstnanců s řídicími pravomocemi organizace, protože každý z nich vykonává řadu personálních činností. Je tedy důležité, aby si všichni zaměstnanci s řídicími pravomocemi osvojili nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro jejich plnění. Personální útvar jim radí a usměrňuje je při plnění těch úkolů, na němž se podílejí, tj. na personální práci.

Všichni zaměstnanci s řídicími pravomocemi hrají rozhodující a nezastupitelnou roli při plánování personálního a sociálního rozvoje svých podřízených. Vždyť konečné plány kariéry sestavují společně zaměstnanec se svým nadřízeným a rovněž plány následovnictví jsou v rozhodující míře v pravomoci příslušných zaměstnanců s řídicími pravomocemi.

Protože zaměstnanci s řídicími pravomocemi organizace, zejména liniový manažeři, nemívají často potřebné znalosti v oblasti personálního řízení, musí je personální útvar metodologicky vést, radit jim, usměrňovat a kontrolovat je, případně interpretovat jejich představy a stanoviska, racionalizovat je a zrealňovat je s ohledem na okolnosti, které vedoucí zaměstnanci s řídicími pravomocemi neznají, či se v nich ne zcela správně orientují.

Proto při zvažování a prověřování předpokladů plnění úkolů organizace, které souvisejí a lidskými zdroji, spolupracují zaměstnanci s řídicími pravomocemi všech úrovní s personálním útvarem. Je to právě personální útvar, v němž se soustřeďují všechny informace týkající se zaměstnanců organizace, jejich stavu a pohybu, využívání, výkonu a potencialů. Právě personální útvar tyto údaje analyzuje a odhaluje vývojové zákonitosti a vztahy v oblasti lidských zdrojů v organizaci, zabývá se analýzami vnějšího trhu práce a udržuje kontakty s institucemi trhu práce a vzdělávání. Personální útvar hraje úlohu koordinátora a organizátora plánovacích procesů a v tomto směru vyvíjí značnou iniciativu.

Role zaměstnance s řídicími pravomocemi je spojena s formální autoritou, jemu propůjčenou organizací v níž pracuje a dává mu s ní i oprávnění rozhodovat o využívání firemních zdrojů, včetně lidských, a to způsobem vedoucím k efektivnímu naplnění cílů organizace.

Je s tím spojena samozřejmě velká zodpovědnost nejen k vlastníkům organizace, ale i k podřízeným, a proto ji musí zaměstnanci s řídicími pravomocemi využívat s rozvahou a po zralé úvaze.

Zaměstnanci organizace musí být řádně a včas informováni o cílech, programu, dění i vyhlídkách organizace pro niž pracují. Každý zaměstnanec by měl mít stanoven svůj osobní cíl, zakotvený v profilu své pracovní funkce, svůj pracovní program a musí vědět, kdo ho má právo řídit, zadávat mu úkoly a kontrolovat ho, včetně nástinu, jak se bude dále profesně rozvíjet.

Dobrý zaměstnanec s řídicími pravomocemi dává zaměstnancům najevo, že jejich práce je pro firmu prospěšná, potřebná, důležitá, užitečná a jejich výkon přispívá velkou měrou k výsledkům organizace, protože jejich výkon je vlastně v produktech organizace reprezentuje.

Úspěšné organizace jsou známé, mimo jiné, i svými propracovanými programy péče o lidské zdroje, zahrnující tréninky, vzdělávání, sociálními programy, ale především systémy komunikace se zaměstnanci a pracovním klimatem, vyznačujícím se silným sdílením informací o životě, současnosti i budoucnosti organizace.

I zde je nezastupitelný význam profesiografie, jejíž jednotlivé činnosti dávají informace pro přípravu práce s lidskými zdroji zpětnou vazbu o úspěšnosti implementace takových systémů do příslušné organizace.

Příprava výběrového řízení většinou začíná vyslovením prostého požadavku na vyhledávání nového zaměstnance. Řada zaměstnanců s řídicími pravomocemi, vyslovující tento požadavek, nemá vždy komplexní představu o tom, jak by mělo takové výběrové řízení vypadat.

Proto je důležité, aby personalista, resp. personální oddělení, mělo k dispozici metodiku, nebo již hotový nástroj k tomu, aby mohlo získat rychle a snadno důležité informace pro zahájení výběrového řízení a jeho metodicky správný průběh, protože velmi často je rychlost obsazení volné funkce základním požadavkem na personální oddělení a včasnost obsazení je podmínkou i zárukou jen velmi malých a organizačních komplikací i ekonomických ztrát v chodu organizace.

Správně metodicky provedené výběrové řízení není samo o sobě ještě zárukou správného výběru nového zaměstnance, ale je faktorem, který výrazně snižuje riziko výběru nevhodného nového zaměstnance na příslušnou volnou pracovní funkci.

Pokud má personální oddělení dostatek informací o požadavcích na lidské i odborné kompetence nového zaměstnance, snáze a úspěšněji se mu nový

zaměstnanec vyhledává. Následně pak i řídí adaptační proces zaměstnance na novou funkci. Tím se snižuje riziko nedorozumění a neshod s očekáváními příchozího zaměstnance do organizace.

## 2 Problematika metodologie a metod profesiografického šetření

V praxi se ukazuje, že při zadávání přípravy výběrových řízení personálním útvarům společností, se personalisté dostávají často do komplikovaných situací, protože zaměstnanci s řídicími pravomocemi se domnívají, že personální útvary jsou detailně informovány o pracovních úkolech, pravomocích a zodpovědnostech jednotlivých pracovních míst a každodenním chodu všech částí společností. Proto se zaměstnancům s řídicími pravomocemi zdá, že obsazení pracovní funkce, z pohledu personálního útvaru, je rutinní akt a že není nutné se na tuto činnost nijak zvlášť připravovat.

### 2.1 Metodologické problémy při realizaci výběrových řízení

Personální útvary skutečně mají velké množství informací a pro obsazování řady pracovních funkcí není nutné se nijak zvlášť připravovat. Je však nutné zdůraznit, že čím výše v organizační hierarchii dané organizace je pracovní funkce zařazena, tím důkladnější by měla být příprava výběrového řízení na obsazení dané funkce, neboť právě zaměstnanec v této funkci může významně ovlivňovat chod organizace a plnit správně roli jemu svěřenou v chodu organizace, a proto je nutné, aby pozice byla obsazena co nejlepším zaměstnancem, resp. kandidátem vyšlým z výběrového řízení, tzn. po všech stránkách kvalitním. Proto je nutné, aby se mottem spolupráce všech zúčastněných na výběrovém řízení stalo....

Jak uvádí Armstrong (2000, s. 443) „*obecným cílem získávání a výběru zaměstnanců by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.*”

Jestliže je organizace správně řízena a uvědomuje si, že její chod je sledem logických procesů vycházejících z poslání organizace, jejího organizačního chování s cílem naplnit vize, cíle a úkoly, jež si organizace při svém vzniku stanovila, pak nelze ani na výběrové řízení pohlížet jinak, než jako na ucelený proces se všemi jeho náležitostmi.

Proto nelze proces výběrového řízení nijak zásadně měnit a je nezbytně nutné dodržet metodicky správný postup. Fundovaní zaměstnanci personálních útvarů se těžko nechají přemluvit k jinému, než metodologicky správně provedenému výběrovému řízení. Jsou však velmi často vystaveni tlakům na to, aby se výběr zaměstnanců „nějak zrychlil nebo zjednodušil“.

Musí proto vysvětlit svým kolegům, že nedodržení metodicky správných postupů při výběru nových zaměstnanců zvyšuje riziko vzniku personálních problémů na pracovištích v organizaci a další opakování výběrových řízení způsobuje už i následné ekonomické ztráty, ale další psychické i pracovní zatížení zaměstnancům, kteří výkon příslušné funkce po dobu výběru nových spoluzaměstnanců suplují.

Pokud budeme následně pohlížet na přípravu a realizaci výběrového řízení jako na ucelené procesy se všemi jejich náležitostmi, tzn. vstupy, výstupy a činnosti probíhající mezi těmito základními body procesů, pak je výstupem takového procesu vždy řádně připravené výběrové řízení a vstupem správně připravený profil pracovního místa a činnosti, které mezi nimi probíhají a zajišťují realizaci výstupů, jsou činnosti spojené s realizací profesiografie.

Má – li být výběrové řízení správně provedeno, pak je jednoznačně nutné dodržet tři fáze výběru zaměstnanců:

*Definování požadavků* – příprava popisů funkcí, včetně požadavků na osobnost zaměstnance, rozhodnutí o požadavcích na nového zaměstnance, jeho hodnocení, motivace, odměňování i případný profesní růst.

*Vyhledání uchazečů* – formy nábory nových zaměstnanců, tj. nabídky zaměstnání uvnitř i vně organizace a v jakých médiích bude nabídka prezentována, případně využívání agentur práce a konzultantů pro výběr zaměstnanců

*Výběr nových zaměstnanců* – kritéria hodnocení životopisů, způsoby pohovorů, testování uchazečů na profesní dovednosti a osobnostní charakteristiky, získávání referencí na zaměstnance

Zde je právě nezastupitelná role personálního útvaru, resp. personalisty, který musí prosadit svou odbornou znalost a zkušenost a dodržet správnou metodiku výběru nových zaměstnanců, zachovat si nadhled a objektivní pohled na kandidáta, eliminovat sociální chyby spojené s výběrem nových zaměstnanců, zajistit, aby se výběrového řízení určitě zúčastnili přímí nadřízení budoucího nového zaměstnance.

Proces výběru nového zaměstnance je oboustranný proces, protože i zaměstnanec si vybírá svého nového zaměstnavatele. Metodicky správně provedené výběrové řízení optimalizuje očekávání organizace i zaměstnance, snižuje riziko nedorozumění ve vzájemných očekáváních organizace i nového zaměstnance. Umožňuje zvolení vhodného řešení pro obě strany výběrového řízení a navíc profesionálně, tj. správně metodicky provedené výběrové řízení zvyšuje prestiž zaměstnavatele na trhu práce.

Nedodržení správného metodického postupu výběru nových zaměstnanců má své právní i etické rámce.



Právní rámec získávání nových zaměstnanců má svá pravidla stanovená v naší republice zákoníkem práce. Proto nelze připustit, aby nedodržení metodicky správného postupu způsobilo uchazeči o zaměstnání újmu ve formě diskriminace z důvodu jeho věku, pohlaví, rasy, náboženství nebo politického přesvědčení.

Nezanedbatelný není ani etický rámec provádění výběrového řízení. S uchazeči o zaměstnání by mělo být zacházeno čestně a zdvořile. Personalista proto musí uchazečům poskytnout všechny dostupné informace o nabízeném zaměstnání a organizaci, která zaměstnání nabízí, stejně jako je nezbytně nutné a eticky správné, poskytnout jim informaci o přijetí jejich osobních údajů, které v rámci výběrového řízení poskytují možnému budoucímu zaměstnavateli.

*„ Do určitého pracovního vztahu k organizaci vstupuje jedinec v okamžiku, kdy se z něj stane uchazeč o zaměstnání. Tento vztah opravňuje potenciálního zaměstnance i potenciálního zaměstnavatele získávat i obdržet informace o druhém partnerovi i povinnost poskytovat je v míře přiměřené účelu. ”* (Koubek ,1997, s. 284)

Právě v této fázi je třeba dodržovat etická pravidla na vysoké úrovni, aby nedocházelo ke zbytečným pochybením a komplikacím, které by mohly způsobit morální ztráty oběma stranám, provázené ztrátami ekonomickými. Vnitřními na straně zaměstnavatele, kdy dochází k prodlužování obsazování funkce a s tím vznikají dalšími náklady na suplování nepřítomnosti zaměstnance, na straně uchazeče o zaměstnání pak prodlužováním období bez zaměstnání, spojeného většinou se zvýšenou psychickou i sociální zátěží v době, kdy nemá stabilní příjem.

Personalista samozřejmě musí také vytvořit takové standardní podmínky pro jednání s uchazeči na volnou pracovní funkci, aby výběrové řízení nic nenarušovalo a proběhlo i na odpovídající společenské úrovni.

Z etického hlediska je také nesmírně důležité, pokud se zaměstnavatel rozhodne testovat uchazeče o zaměstnání, mít jejich souhlas s testováním, vždy a včas jim poskytnout výsledky testů, s patričným vysvětlením.

Nejen etické hledisko je třeba mít na paměti při zacházení s osobními údaji uchazečů o zaměstnání. Personální úsek je může poskytovat jen osobám přímo se účastnícím za zaměstnavatele výběrového řízení, stejně jako je chránit před možným zveřejněním. Na tuto problematiku pamatují nejen etické kodexy, ale především zákony, v případě naší republiky zákon na ochranu osobnosti.

Podobnému režimu podléhá i získávání referencí na zaměstnance. Budoucí zaměstnavatel musí velmi dobře zvážit, jakou vypovídací hodnotu budou pro něj mít získané reference. Pokud se rozhodne je získat, měl by postupovat citlivě, eticky a neohrozit zaměstnance v jeho osobním a profesním životě, v případě, že jej nevybere na volnou pracovní funkci ve své organizaci.

## **2.2 Význam profesiografie při přípravě výběrových řízení**

Zde je hlavní role personálního útvaru dané organizace, jako garanta metodické správnosti procesů v péči o lidské zdroje a personalistiky. Personální útvar příslušné organizace musí vysvětlit zaměstnancům s řídicími pravomocemi, že je nezbytně nutné výběrové řízení správně metodicky připravit a zároveň je přesvědčit, že je to pro ně příležitost provést audit obsazované pozice. Vzniklá situace dává personálnímu útvaru i příležitost poskytnout jim k tomu metodicky správný nástroj – profesiografii.

Profesiografie, jako mezioborová disciplína, jim umožňuje komplexní a co nejširší pohled na obsazovanou funkci, stanovení požadavků na kandidáta i opětovné posouzení organizačního zařazení dané pracovní pozice, úkolů, kompetencí i zodpovědností jí stanovených, včetně požadavků na vybavení pracoviště, ale i zaměstnance pozici vykonávajícího, jeho profesní i lidský profil, který je nutný pro řádný výkon příslušné pracovní funkce.

Je to příležitost provést detailní inventuru příslušné pracovní funkce a celého systému organizace práce, řízení, poskytování zpětné vazby i hodnocení a případně i odměňování zaměstnanců, pokud je to nutné. V případě, že není nutné provádět komplexní inventuru dané pracovní funkce, je to vždy příležitost ke zpětné vazbě (a letmému posouzení stavu a mít možnost prostřednictvím rychlé zpětné vazby konstatování stávajícího stavu) a všech dalších souvztažností v systému organizace.

*„ Plánování požadavků na lidské zdroje musí vždy vycházet z cílů a požadavků konkrétní organizace na konkrétní časové období a je třeba je chápat komplexně. Lidské zdroje tvoří celková skutečná pracovní síla, která může být nasazena práci, a lze ji chápat jako disponibilní počet lidí a pracovních hodin, schopnost zaměstnanců vykonávat práci a jejich produktivitu. ”* (Armstrong, 2000, s. 413)

Každá organizace má svou personální strategii a ta se vztahuje na každou jednu pracovní funkci z organizační struktury dané organizace. Je tedy nezbytně nutné, aby zaměstnanci s řídicími pravomocemi informovali personální útvar i o tom, jaký bude další profesní vývoj zaměstnance v této funkci.

Shrneme – li výše uvedenou problematiku, pak musí personální útvar z hlediska procesního řízení, resp. organizačního chování dané organizace naplnit

všechny náležitosti příslušného procesu obsazení pracovního místa, tzn. důsledně, ve spolupráci se zaměstnanci s řídicími pravomocemi, vykonat všechny činnosti vedoucí k naplnění tohoto procesu a jedinou správnou a řádnou cestou je připravit výběrové řízení formou profesiografie.

### **2.3 Metody užívané při zpracovávání profesiografických analýz**

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

Jestliže máme provést profesiografické šetření v praxi, musíme si uvědomit, jaké k tomu máme nástroje a jak je můžeme využívat. V podstatě máme čtyři základní metody zdroje informací pro realizaci profesiografického šetření:

- písemné materiály
- výpovědi těch, kteří funkci sami vykonávají (může být i písemný dotazník)
- výpovědi kolegů (může být i písemný dotazník)
- pozorování

Vezmeme – li v potaz, nabízené možnosti zdrojů, pak musíme jednoznačně všechny zdroje kombinovat, abychom správně provedli profesiografické šetření.

Musíme prozkoumat všechny písemné dokumenty související s organizací práce v příslušné organizaci, tzn. základní organizační dokumenty, popisy procesů odehrávajících se v organizaci, popisy pracovních funkcí a uvést je do souladu cíle organizace s požadavky na výkon pracovní funkce, kterou máme obsadit novým zaměstnancem.

Znamená to tedy popsat úkoly, zodpovědnosti a kompetence příslušející obsazované pracovní funkci, způsoby komunikace zaměstnance v rámci organizace, vztahy nadřízenosti a podřízenosti v organizační struktuře. V souladu s cíli a potřebami organizace musíme stanovit požadavky na profesní a osobnostní požadavky na zaměstnance, který bude pracovní funkci vykonávat.

Nesmíme zapomenout doplnit teoretickou část profesiografického šetření o praktickou část, tzn. výpovědi zaměstnanců, kteří pracovní funkci sami vykonávají a výpovědi jejich kolegů. Ani na sestavení časového snímku pracovního dne pro příslušnou pracovní funkci, včetně prací v něm prováděných. To nám především umožňuje neopomenout praktické profesní a osobnostní požadavky na zaměstnance, kterého máme pro organizaci v rámci realizace výběrového řízení na obsazení pracovní funkce, získat pro organizaci.

Můžeme provést i funkční srovnání pracovních funkcí, pokud máme několik obdobných pracovních funkcí v organizaci, nebo využít metodu kritických případů, spočívající ve srovnání dobrého a špatného výkonu v obdobných pracovních funkcích, podmínkou je ovšem, že organizace má více obdobných pracovních funkcí.

Všechny výše uvedené metody pak lze doplnit ještě o pozorování, ať už přímé, či nepřímé. Pozorování nám dává možnost reálně vidět zaměstnance při výkonu jeho pracovní funkce, avšak musíme mít na paměti, že přímé pozorování může ovlivňovat výkon zaměstnance a tím zkreslovat profesiografické šetření.

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

Profesiografické rozbory umožňují personálnímu útvaru dané organizace 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 a osvojit v průběhu vykonávání pracovní činnosti, tedy procesem učení.

Jestliže personální útvar dané společnosti připraví výběrové řízení na obsazení pracovní funkce formou profesiografie, pak musí provést audit obsazované pracovní pozice prostřednictvím posouzení všech činností shrnutých pod pojem profesiografie, především z hlediska poslání organizace, strategických cílů jí stanovených i okamžitých potřeb organizace a jejích projektů.

Níže uvedený postup analýzy pracovního místa, formou profesiografie se ukazuje, jako optimální přístup k řešení problematiky obsazování volné pracovní funkce, tak jak jej zmiňuje Armstrong (2000).

A. Analyzovat pracovní funkci a získat co nejvíce informací o obsahu prací (co pracovníci dělají). Analýza pracovní funkce poskytuje zejména tyto informace o pracovní funkci:

*Celkový účel* – proč pracovní funkce existuje a jaký je hlavní očekávaný přínos pracovníka zastávajícího pracovní funkci; výsledky nebo výstupy, za které pracovník zodpovídá.

*Obsah* – povaha a šíře práce, pokud jde o vykonávané úkoly a operace a plnění povinností; ve své podstatě jde o proces přeměny vstupů pracovního procesu (znalostí, dovedností a schopností pracovníků) na vstupy (výsledky práce).

*Kritéria výkonu* – kritéria, měřítko nebo ukazatele, které umožňují zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě.

*Odpovědnost* – rozsah odpovědnosti a svěřené pravomoci při rozhodování; obtížnost, velikost, rozmanitost a složitost problémů, které musí řešit; množství a hodnota zdrojů, které spravuje; typ a význam interpersonálních vztahů.

*Organizační faktory* – vztahy podřízenosti, resp. nadřízenosti týkající se pracovníka na daném pracovním (funkčním) místě, tj. komu podléhá buď přímo (liniový vedoucí), nebo funkčně (v záležitostech týkajících se určitých oblastí, jako jsou finanční otázky, personální záležitosti apod.); zaměstnanci, kteří jsou podřízeni přímo nebo nepřímo zaměstnanci na daném pracovním (funkčním) místě; míra zapojení zaměstnance do týmové práce.

*Faktory motivace* – zvláštní rysy práce na pracovní funkci, které pravděpodobně mohou motivovat nebo demotivovat zaměstnance, pokud se, v případě demotivačních faktorů, nepřijmou příslušná opatření.

*Faktory osobního rozvoje* – vyhlídka na postup a kariéru a příležitosti získat nové dovednosti nebo odbornost.

*Faktory prostředí* – pracovní podmínky, hlediska zdraví a bezpečnosti, nevhodná pracovní doba, mobilita a ergonomické faktory vyplývající z povahy zařízení nebo z povahy pracoviště.

Analýza pracovních funkcí je jedním z nejdůležitějších postupů v personálním řízení. Poskytuje podklady pro vypracování popisů pracovních funkcí i požadavků na profil zaměstnance, vykonávajícího příslušnou pracovní funkci a specifikací pracovních funkcí, potřebných pro vzdělávání a výcvik. Má také klíčový význam pro vytváření organizace a pracovních míst, při získávání

a výběru pracovníků, řízení pracovního výkonu, včetně hodnocení pracovníků, ve vzdělávání, v rozvoji manažerů i při vytváření systémů odměňování.

Pro řadu činností a prací je ovšem velmi významný a podstatný nejen obsah práce, tzn. úkoly, které zaměstnanec plní, ale i širší aspekty očekávaného chování zaměstnanců při naplňování celkového smyslu pracovní funkce označované jako způsobilosti.

B. Definovat klíčové pojmy z hlediska zařazení pracovní funkce v organizační struktuře dané organizace.

*Pracovní funkce* – místo jedince v organizaci; představuje zařazení jedince do organizační struktury a zároveň mu přiřazuje určité povinnosti a odpovědnost přiměřené jeho schopnostem.

*Analýza pracovní funkce* – proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovní funkce. Analýza pracovní funkce se soustřeďuje na to, co se očekává, že bude pracovník v dané pracovní funkci dělat.

*Analýza role* – shromažďuje rovněž informace týkající se pracovních funkcí, avšak podstatné je, že sleduje úlohu, kterou lidé hrají při vykonávání svých prací a zaměřuje se spíše na jejich chování než na samotné úkoly, které plní. Nesoustřeďuje se tolik na obsah práce, jako na širší aspekty očekávaného chování, např. na spolupráci s ostatními, flexibilitu při práci, způsob vystupování a jednání s partnery. Analýza role bývá často považována za nedílnou součást analýzy pracovní funkce.



*Analýza vlastností* – zkoumá, co lidé potřebují vědět a co musí být schopni udělat, aby vykonávali svou práci efektivně. Analýza se proto soustřeďuje na znalosti, dovednosti a na odborné požadavky.

*Popis pracovního místa* – poskytuje základní informace o funkci, vykonávané na daném pracovním místě, o hlavních úkolech či povinnostech, o celkovém účelu pracovního místa a hlavní odpovědnosti, o jeho postavení v organizační struktuře i o vztazích nadřízenosti a podřízenosti, komunikační toky s tím související, ale také přístrojové, strojové a ostatní vybavení, včetně případného ergonomického uspořádání pracoviště. Zjednodušeně řečeno, charakterizuje souhrnně podmínky, za kterých zaměstnanec práci vykonává.

*Definice role* – popisuje úlohu, kterou má jednotlivec hrát při plnění požadavků své pracovní funkce. Může rozšiřovat informace obsažené v popisu pracovní funkce tím, že stanoví způsobilosti chování, které charakterizují roli.

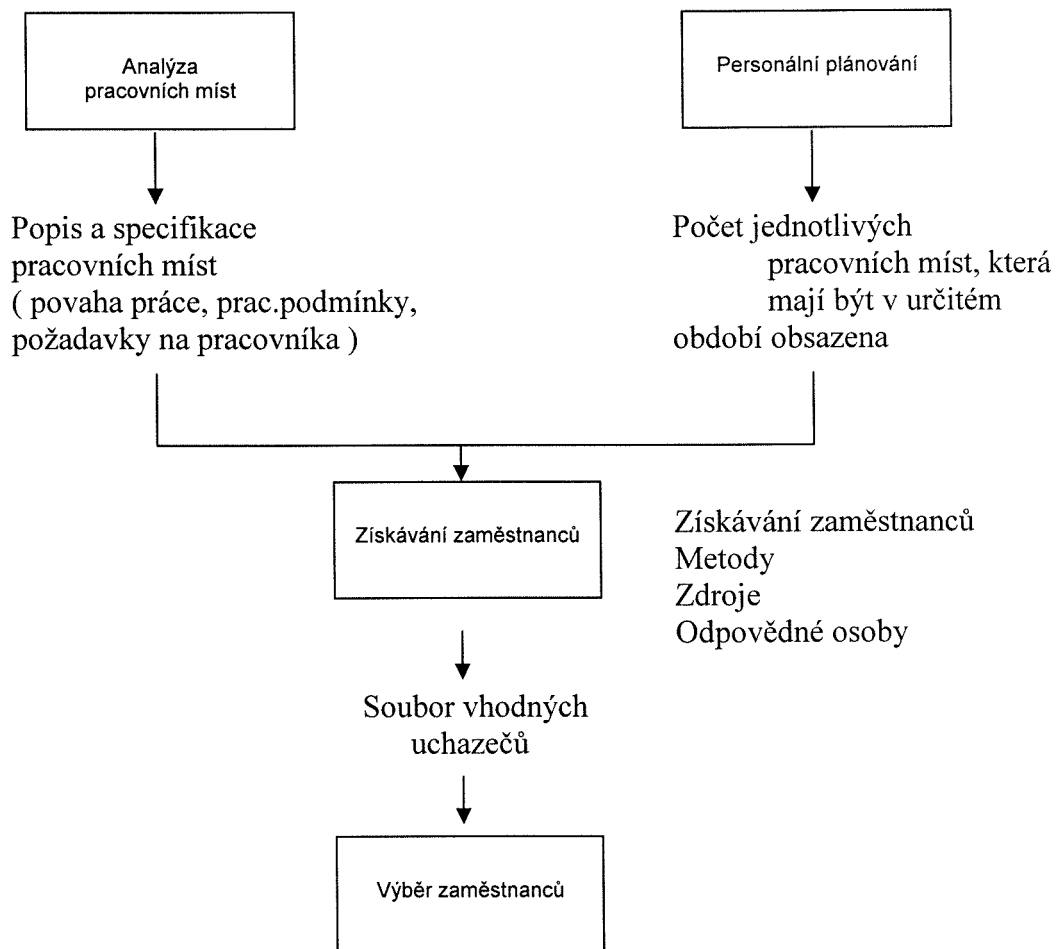
*Specifikace pracovní funkce* – stanovuje vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti, osobní rysy a způsobilosti, které by měl zaměstnanec mít, aby mohl uspokojivě vykonávat svou práci. Specifikace pracovního místa jsou využívány zejména při získávání a výběru zaměstnanců, ale i při plánování jejich profesního odborného rozvoje.

Jedním ze základních předpokladů správného začlenění a rozmístění dospělých osob do pracovního procesu je vědecky zdůvodněný způsob výběru přiměřených, vhodných, optimálních pracovních funkcí.

C. Stanovit jasně, z jakého důvodu vzniká potřeba obsadit pracovní funkci. Hovoříme-li o potřebě zaměstnanců a jejím zjišťování, je třeba rozlišovat počet pracovních nebo funkčních míst a potřebu zaměstnanců, nezbytnou pro jejich obsazení. V terminologii se potřebou zaměstnanců zpravidla rozumí potřeba

pracovních (míst) funkcí, která je organizaci předepsána obvykle formou limitu na určité, nejčastěji roční období.

Rozumí se tím „systemizovaný počet pracovních funkcí a míst“, potřebných k naplnění plánů, resp. poslání organizace v plánovaném období a o „systemizovaných místech“ se uvažuje jako o pracovních či funkčních místech zahrnutých do „systemizace“.



**Obr. 8 Vztah mezi analýzou pracovních funkcí, personálním plánováním, získáváním a výběrem zaměstnanců**

Pramen: Koubek, J.. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 1997, s. 106. ISBN 80 – 85943 – 51 – 4

Jedná se o fyzické osoby, které tyto funkce zastávají. Je také nutné v tomto případě kalkulovat s počtem zaměstnanců, které bude třeba získat v průběhu roku na volné nebo uvolněné pracovní funkce, za zaměstnance odcházející z organizace do důchodu, na mateřskou dovolenou, či z jiných důvodů.

Ideálním případem je, když jsou veškeré činnosti organizace zabezpečeny přiměřeným počtem zaměstnanců s odpovídajícími pracovními schopnostmi. Situace, kdy je objem a náročnost práce v nesouladu, má negativní důsledky jak pro zaměstnance, tak pro organizaci.

Jestliže organizace nemá k dispozici dostatek pracovních funkcí, a tedy ani dostatečný počet zaměstnanců pro zabezpečení svých úkolů, stávající zaměstnanci nejsou schopni plnit své úkoly – tedy i úkoly organizace – nejen co do rozsahu, ale zejména co do kvality; organizace tím ztrácí nejen dobrou image, ale může to pro ni, a tím i pro jí spravované společenství, mít negativní ekonomické, společenské či politické důsledky.

Přínejmenším stejnou pozornost jako počtu zaměstnanců je třeba věnovat i jejich odbornému profilu, jejich kvalifikaci, dovednostem a schopnostem plnit úkoly organizace. Zaměstnávání nevhodných zaměstnanců vyvolává rovněž řadu problémů pro organizaci.

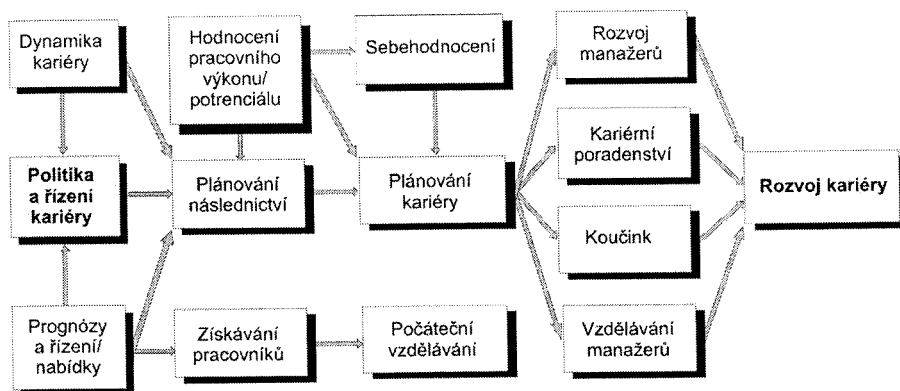
## **2.4 Audit pracovní funkce prováděný formou profesiografického šetření**

V praxi je nutné provést skutečný audit pracovní funkce formou profesiografického šetření. Při vzniku potřeby obsadit pracovní funkci, resp. při přípravě výběrového řízení, nejde jen o zjištění souladu mezi skutečnou, tj. objektivně zdůvodněnou, potřebou zaměstnanců a jejich plánovaným počtem,

stejně ani o zohlednění prokazatelné změny založené na úředním aktu (organizační změně, delimitaci činností či kompetencí). Tím se nedochází k tomu, co je velmi důležité a často hůře subjektivně pozorovatelné. K zohlednění změny v nárocích na množství a kvalifikační náročnost práce, a to ani směrem nahoru, ani směrem dolů, ke kterým dochází nepozorovaně v důsledku větších či menších změn v rozsahu agend, většinou však vlivem změn vnějších podmínek a okolností.

Zaměstnanci organizace jsou jejím nejvýznamnějším činitelem, jsou jejím lidským kapitálem. Jsou nositeli jejího know – how, organizace investuje do jejich tréninků, školení a vzdělávání. Prostředky věnované právě do rozvoje a výcviku zaměstnanců dosahují významné výše v rozpočtu organizace, a proto si nemůže řádně hospodařící organizace dovolit do nekonečna znovu a znovu investovat tyto prostředky do rozvoje jejich profesní kariéry. Řízení profesní kariéry zaměstnanců není jednoduché a jeho složitost, především pro personální úsek, který musí koordinovat potřeby organizace s přáními zaměstnance a objektivní možnosti organizace, zaměstnance včetně reality možností vzdělávacích institucí, znamená řadu jednání a vyjednávání, tak aby zajistil a uspokojil zúčastněné strany procesu řízení profesní kariéry.

Následující obrázek ukazuje komplexnost řízení profesní kariéry zaměstnance a činnosti s tím související, které je nutné, v této souvislosti realizovat v rámci organizace. ( Tureckiová, 2004, s. 105 )



**Obr. 9 Rozvoj profesní kariéry uvnitř organizace**

Tureckiová, M.. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada 2004, s. 105. ISBN 80 – 247 – 0405 – 6

Proto nabývá na významu správně provedené výběrové řízení, včetně jeho přípravy, která, je – li správně metodicky provedená, brání zbytečným přehmatům v zařazování funkcí v organizačním uspořádání organizace a obsazování funkcí kandidáty s nevhodným profesním a lidským profilem.

Zaměstnanec zaujímá v organizaci pozici danou jeho pracovním zařazením – funkcí, spojeným s určitým statusem. Pozice je ovlivňována jejím postavením v organizační hierarchii, rolí a chováním s ní spojeným, ale také jeho chováním, jeho osobností, jako člověka, který příslušnou pozici zastává, jeho osobnostním profilem, kvalifikací i kompetencemi a zodpovědností s jejím výkonem spojenou.

Profesiografické šetření umožňuje správně reflektovat všechna hlediska, z nichž je pracovní funkce posuzována, a proto také neopomenout všechny požadavky na její výkon kladené, tzn. pohled ze strany organizace – organizační zařazení, rolí, její status, kompetence a zodpovědnost a kvalifikace zaměstnance a pohled na osobnost zaměstnance pozici zastávajícího – osobnostní profil, vzdělávání, kvalifikaci, zkušenost, její další výcvik, vzdělávání a rozvoj.

Pokud má být obsazovaná pracovní funkce správně posouzena, je nezbytně nutné provést audit úkolů, odpovědností spojených s výkonem pozice, podmínek v jakých je funkce vykonávána a samozřejmě požadavků na osobnost zaměstnance.

Zobecněnými a přehlednými výsledky popisu pracovní funkce a profesiografického šetření pracovní pozice je soustava poznatků o náročnosti této funkce a je třeba si uvědomit, že pracovní funkce klade nároky na osobnost zaměstnance v rovině profesní i osobnostní, případně na další vzdělávání zaměstnanců. Je nutné vzít v potaz řízení kariéry zaměstnanců a především těch, s nimiž je v budoucnosti počítáno do manažerských funkcí.

*„ Řízení kariéry znamená vzít v úvahu skutečnost, že organizace bude nevyhnutelně potřebovat získat nové managery, kteří se pak budou muset osvědčit během počátečních fází své práce a během absolvování počátečního vzdělávání. ”*  
Armstrong, (2000, s. 586)

Jejich výsledkem pak zákonitě musí být syntéza základních poznatků o funkci, práci v ní vykonávané a souhrnem všech důležitých charakteristik osobnosti zaměstnance.

Profesiografické šetření má dvě relativně samostatné složky. První tvoří analýza a popis samotné profese, druhou tvoří stanovení požadavků, které profese klade na uchazeče, a to jak z hlediska psychologického a fyziologického.

Profesiografické šetření, které by bylo vyjádřeno pouze v pojmech požadavků na psychické vlastnosti bez provedení adekvátního popisu činností, z něhož se mohou požadavky jedinečně dedukovat, nemá pro přípravu výběrového řízení téměř žádný význam, stejně jako prostý soupis činností v dané funkci a požadavků na její výkon ztrácí význam pro účel, s kterým je prováděno.

Jde však vždy o systematické shromáždění poznatků v dané funkci, stanovení a vytvoření předpokladů pro úspěšné řešení dalších úkolů personální psychologie i samotných personálních činností.

Proto, abychom mohli realizovat metodicky správně profesiografické šetření, je nutné provést následující činnosti:

- 1) Stanovit název pracovní funkce, porovnat název s prací v ní konané a s obvyklými názvy obdobných pracovních funkcí.
- 2) Zkontrolovat organizační zařazení pracovní funkce v organizační struktuře dané organizace (společnosti, firmy, úřadu apod.), tzn. kde v jaké divizi, sekci, úseku, či oddělení je zařazena – místo v hierarchii organizace.
- 3) Popsat povahu pracovních úkolů, jejich důležitost, frekvenci, členění, popř. operace, jichž se účastní zaměstnanec v příslušné pracovní funkci.
- 4) Popsat požadavky na výkon zaměstnance, časovou náročnost práce – rozložení směn, jejich délka, organizace v čase.
- 5) Popsat kompetence zaměstnance v příslušné pracovní funkci a jeho zodpovědnosti s tím související.
- 6) Popsat komunikační toky mezi příslušnou pracovní funkcí a nejbližšími spolupracujícími pozicemi, vztah k nadřízeným a podřízeným pracovními funkcemi, komu se zaměstnanec v příslušné pracovní funkci zodpovídá, komu reportuje, atd..
- 7) Popsat systém hodnocení výkonu v příslušné pracovní funkci, frekvenci hodnocení, kritéria hodnocení.

- 8) Stanovit mzdu zaměstnance za výkon práce v příslušné pracovní funkci, další bonusy, benefity a odměny s tím spojené, včetně dalších výhod z nabídky sociálního systému, týkajících se zaměstnance.
- 9) Stanovit kritéria pro profesní růst zaměstnance v příslušné pracovní funkci, další možné tréninky, školení i vzdělávání (týkající se prohlubování i zvyšování kvalifikace).
- 10) Popsat místo výkonu příslušné pracovní funkce – lokalitu, pracoviště, frekvenci možného cestování v rámci výkonu práce.
- 11) Popsat vybavení pracoviště pro výkon příslušné funkce, ergonomická kritéria výkonu, podmínky z hlediska psychologie práce (požadavků na výkon zaměstnance) i její bezpečnosti.
- 12) Popsat požadavky na osobnost zaměstnance, jeho vzdělání, kvalifikaci, profesní i lidskou zkušenost, charakterové vlastnosti a postoje, další vědomosti, dovednosti (psychomotorické i sociální) a návyky potřebné pro výkon dané profese, včetně fyzických požadavků a zdravotní způsobilosti pro výkon zaměstnání.

Analýza pracovní funkce musí být provedena přesně, výstupy pro personální útvar organizace musí odpovídat požadované skutečnosti, a proto aby práce s výstupy byla snadná, měla by mít standardizovanou a přehlednou formu.

Zde je významná role personálního útvaru, jako garanta metodické správnosti výběrového řízení na obsazení pracovní pozice, která mu umožňuje



připravit standardizovaný dokument, shrnující všechny provedené procesy v rámci přípravy výběrového řízení.

*„ Popisování pracovních funkcí je procesem strukturování prací a jejich přidělení jednotlivým funkcím podle záměrů a cílů organizace. ” (Loyd, Rue, 1991, s. 87)*

Pokud jsme skutečně správně provedli analýzu pracovní funkce a přidělili jí úkoly, odpovědnosti, vyplývající z poslání a cílů organizace, pak přesně víme kdo, jak, kde, v jakém časovém úseku, organizačním zařazení, jakými metodami bude funkci vykonávat. Pak stačí, abychom vyplnili jednoduchý formulář – popis pracovní funkce, kde sumarizujeme to, co požaduje organizace od zaměstnance, resp. kandidáta na pracovní funkci, jaké před něj staví úkoly, za co bude mít zodpovědnost a jak budeme hodnotit a odměňovat.

Vyplnění standardizovaného formuláře, jakým bezpochyby v každé dobře fungující organizaci je, formou krátkého brainstormingu s ostatními zaměstnanci, zúčastněnými v procesu přípravy výběrového řízení, zabere málo času, umožní všem zúčastěným se seznámit s řešenou problematikou a provést rychlou inventuru pracovní funkce a jejího organizačního začlenění, včetně všech konsekvencí s tím spojených.

Každá organizace musí být flexibilní, aby mohla operativně reagovat na změny trhu, vyžaduje proto také rychlé reagování na vznikající problémy. Takovým problémem je i obměna zaměstnance v pracovní funkce, nebo potřeba doplnit organizaci o novou funkci, vytvořit ji a zařadit do organizační struktury. Zaměstnanci s řídicími pravomocemi se musí postarat, aby se problémy řešily včas. Jestliže se vyskytují problémy v oblasti personální práce, resp. nábory zaměstnanců, pak návodem, jak řešit situaci je využití standardizovaných forem profesiografie. Ta umožňuje situaci rychle a pragmaticky zvládnout.

### 3 Dopad profesiografických šetření na funkce personálního řízení organizace

Personální řízení, podle moderních hledisek a teorií, má v organizaci za úkol provádět aktivní řízení lidských zdrojů, v návaznosti na strategické cíle. Praktická realizace personální práce se zaměstnanci však leží na bedrech zaměstnanců s řídicími pravomocemi na všech stupních řízení v organizaci.

Pohledy na zacházení a péči o zaměstnance se v průběhu let výrazně mění. Od pasivní – administrativní role k aktivnímu manažerskému přístupu, který zahrnuje celé spektrum činností a variant zacházení se zaměstnanci a ovlivňování jejich života v organizaci.

Zaměstnanci musí být pro výkon své funkce především správně motivováni, nejde jen o finanční motivaci, především jde o to, aby zaměstnanci cítili, že mohou rozvíjet svůj talent, práce je uspokojovala, mohli pracovat na zajímavých projektech, využívat své vědomosti i dovednosti, získat si respekt kolegů za jejich profesionalitu.

Organizace se svými zaměstnanci musí uzavřít jakousi psychologickou smlouvu, jejímž prostřednictvím pak může organizace uspokojovat sociální potřeby zaměstnanců, dává jim prestiž, prohlubuje loajálnost, motivaci, ale také naplňuje jejich očekávání spojená s úspěšnou kariérou.

Před personální oddělení a jejich zaměstnance jsou kladeny požadavky na aktivní přístup k řešení problematiky a spektrum úkolů i zodpovědností s tím spojených vyžaduje, aby v pozicích personalistů pracovali lidé vzdělaní v oboru.

Bez vzdělaných a připravených personalistů si lze těžko představit úspěšnou implementaci a realizaci zásad moderního personálního řízení v organizaci, vedoucího k úspěšnému fungování organizace, jako takové.

Všichni zaměstnanci s řídicími pravomocemi jsou dnes a denně nuceni rozhodovat o operativních problémech a věcech, souvisejících se zaměstnanci. Moderní metody personální práce však vyžadují také, aby zaměstnanci s řídicími pravomocemi rozhodovali o věcech, týkajících se lidských zdrojů, rázu strategického, dlouhodobého, podporujících profesní i osobnostní rozvoj jejich zaměstnanců. Aktivní personální práce je nezbytnou každodenní součástí práce zaměstnanců s řídicími pravomocemi, oni jsou nositeli personální práce mezi zaměstnanci. Role personalisty je rolí poradce, konzultanta a metodika, který jim poskytuje servisní služby a metodicky je vede.

A lze s plnou zodpovědností říci, že všechna jejich rozhodnutí, týkající se zaměstnanců mají okamžitý dopad na fungování organizace. V této souvislosti je nutné připomenout důležitost i význam správně prováděné personální práce v organizaci a nutnost úzké spolupráce mezi zaměstnanci s řídicími pravomocemi a personálním oddělením.

Právě provádění profesiografických šetření při přípravě a realizaci výběrových řízení na obsazování volných pracovních funkcí je jednou z velmi dobrých příležitostí, jak může úzce spolupracovat personální oddělení a zaměstnanci s řídicími pravomocemi. Je to role aktivní, vnášející do života organizace prvek auditu – kontroly správnosti fungování jak jednotlivých zaměstnanců v příslušných pracovních funkcích, tak možnost revize začlenění pracovní funkce v rámci organizační struktury, procesního řízení a komunikačních toků organizace.

Taková situace v pracovním životě organizace umožňuje snazší přenos strategických vizí do nižších stupňů řízení v organizaci, sblížení zaměstnanců liniového řízení z vyšších stupňů řízení organizace, nebo Top Managementem organizace a získání jejich vyšší i intenzivnější podpory cílům organizace.

Strategie postupu v oblasti personálního rozvoje je velmi jednoduchá a sled činností vychází z běžně konaných činností organizace, viz následující obrázek

#### **Koncept personálních aktů**



**Obr. 10 Strategie postupu v oblasti personálního rozvoje**

Olexa, F.. Motivovaný personál – vnitřní hnací síla podniku. Sociální politika roč. IV., č. 5, rok vydání 1994, s. 12

Situace přípravy výběrového řízení na obsazení volné pracovní funkce přináší personálnímu oddělení strávit více času přímo při realizaci produktů a se zaměstnanci, kteří mají nejbližší k vlastnímu chodu organizace a možnost získat tyto poznatky v praxi a ověřit si posloupnost personální strategie v organizaci.

Navzájem pak přináší oběma stranám, tj. personalistům i zaměstnancům s řídicími pravomocemi, hlubší vzájemné porozumění v oblasti personální práce a poznání práce na obou stranách řízení organizace, resp. při realizaci cílů organizace.

Na všechny zaměstnance s řídicími pravomocemi kladou vlastníci organizace základní strategické požadavky, směřující k zvýšení ekonomického zisku organizace.

- Jsou to:
1. Vyšší kvalita práce zaměstnanců
  2. Vyšší produktivita práce
  3. Úspory v mzdových nákladech
  4. Rozvoj společnosti a zaměstnanců
  5. Připravenost společnosti na možné změny

Jestliže mají tyto požadavky být uvedeny do praxe a příslušná organizace má předpoklady naplnit uvedené základní cíle, pak musí mít, v rámci řízení organizace správně fungující personální oddělení a správně nastavené procesy v oblasti personální práce a řízení lidských zdrojů a činnosti v rámci nich:

1. Plánovat lidské zdroje a kontrolovat jejich využívání ve společnosti.
2. Nastavit správnou organizaci práce, standardy poskytování služeb a komunikační toky ve společnosti, budovat pozitivní firemní kulturu.

3. Popsat přesně funkce v organizační struktuře společnosti a jejich profily, standardy chování zaměstnanců v rámci jednotlivých procesů.
4. Nastavit manažerský informační systém s informacemi z oblasti péče o lidské zdroje, sledovat vývoj v této oblasti a mínění zaměstnanců ve společnosti.
5. Vytvořit objektivní systém hodnocení, odměňování zaměstnanců, benefitů pro ně a zaměstnanecký sociální program.
6. Zavést standardizovaný způsob personální práce středního managementu se zaměstnanci ve společnosti.
7. Vybírat pečlivě zaměstnance, sledovat jejich adaptaci na funkci, profesní rozvoj, pracovní výkon a výsledky.
8. Vzdělávat zaměstnance, podporovat jejich profesní růst, trénovat jejich profesní dovednosti a návyky.
9. Spolupracovat s odbory na tvorbě sociálního smíru a firemní kultury.
10. Poskytovat zaměstnancům sociální servis a asistenci při řešení jejich problémů.

Vyjma bodu 10. jsou všechny činnosti ovlivňovány poznatky z profesiografických šetření. Při sumarizaci těchto činností se ukazuje polyfunkčnost nástroje, jakým profesiografie je a jaký význam má pro všechny zaměstnance s řídicími pravomocemi osvojit si jej.

Jestliže se zaměstnanci s řídicími pravomocemi zvládnou připravovat na personální práci, k ní využívat, pod metodickým vedením personálního úseku, profesiografické techniky, pak lze říci, že mají dostatek prostoru pro vlastní řízení zaměstnanců a v profesiografii metodickou oporu pro personální práci.

Naplněním výše uvedených činností a spoluprací se zaměstnanci s řídicími pravomocemi, dochází k realizaci cílů organizace v souladu s tím, že zaměstnanci jsou informováni, motivováni, nedochází k jejich zbytečné fluktuaci i absenci a tím pádem i k vnitřním ekonomickým ztrátám.

### **3.1 Vliv profesiografie na řízení personální výkonnosti organizace**

Většina organizací si klade jako jeden z nejvýznamnějších cílů zvýšení své výkonnosti, protože to zcela logicky přináší ekonomické zisky a tím pádem i další možnosti rozvoje organizace.

Ve většině organizací založených na procesním řízení je pak cesta ke zvýšení výkonnosti cestou neustálého zlepšování procesů v organizaci. Zaměstnanci s řídicími pravomocemi pak musí mít přehled i představu o tom, jak si jim svěřené procesy stojí z hlediska celkových strategických cílů a výkonnostních kritérií. To jim umožňuje mít dokonalé povědomí o stavu a vývoji organizace, mohou tyto informace šířit dál.

Vhodnou formou šíření informací o stavu a vývoji organizace, ovlivňování jim svěřených procesů je profesiografie, resp. audit stavu pracovních funkcí, náležících do jim svěřených procesů, v době, kdy dochází k obměně zaměstnanců v pracovních funkcích.

Jestliže vlastníci organizace a jejich management správně chápe faktory ovlivňující chod organizace, pak musí zcela zákonitě pro správné nastavení organizace využívat metody profesiografie.

Jako hlavní faktory ovlivňující výkonnost organizace lze označit:

1. Organizaci práce jako celku
2. Úroveň procesů
3. Úroveň jednotlivých pracovních funkcí

Z hlediska personálního řízení má nejvyšší význam pro výkonnost firmy úroveň třetí. Nicméně všechny úrovně jsou vzájemně závislé a pro analýzu personální výkonnosti je třeba vidět je komplexně.

Efektivní řízení výkonnosti vyžaduje, aby na všech úrovních firemní výkonnosti (organizační, procesní i pracovních funkcí) byly správně stanoveny cíle, vytvořeny organizační struktury a prováděny řídicí činnosti.

Základní a také nejdůležitější dimenzí řízení výkonnosti organizace, je lidská dimenze. Máme – li správně řídit výkonnost organizace, musíme především řídit výkonnost zaměstnanců. Proto musí být správně popsány jednotlivé pracovní funkce a zaměstnanci, kteří je vykonávají, musí s nimi být seznámeni a cíle jejich funkcí musí být v souladu s cíli organizace, jako celku.

Jak uvádí Armstrong (2000, s. 237) „*řízení pracovního výkonu je nástrojem dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců pochopením a řízením výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, norem a požadovaných kompetencí (schopností).*“



Jako takové je řízení pracovního výkonu nepřetržitým a flexibilním procesem, dotýkající se zaměstnanců s řídicími pravomocemi a jejich spolupracovníků i podřízených. Musí spolu jednat jak partneři v rámci, který jim stanovuje způsob, jakým nejlépe dosáhnou žádoucího výsledku.

Řízení pracovního výkonu je zaměřeno především na jednotlivce, jeho výkon a profesní a odborný rozvoj. Náplní tohoto procesu je porovnávání odváděných výkonů jednotlivců, spojených do organizačních jednotek s očekáváními, jim v rámci plánování stanovených v podobě cílů.

Pokud jsou správně nastaveny profily pracovních funkcí, pak skutečně zbývá „ jen ” obsadit tyto pracovní funkce správnými zaměstnanci, s odpovídajícími profesními i osobnostními schopnostmi.

Pak lze skutečně řídit výkonnost organizace přes výkonnost zaměstnanců a dát jim, v rámci řízení, prostor k tomu, aby pochopili požadované výstupy a standardy chování v pracovní funkci, získali vědomosti, dovednosti a návyky pro výkon pracovní funkce, vybavit je odpovídajícími informacemi, kompetencemi a zodpovědností, řádně je za jejich výkon odměňovat a hodnotit je za výkon.

Výsledkem řízení výkonnosti organizace prostřednictvím řízení výkonnosti zaměstnanců, resp. pracovních funkcí je nejen zvýšená výkonnost organizace celkově, ale její flexibilita a připravenost akceptovat možné změny, vynucené vývojem organizace, popř. situací na trhu apod..

Do všech výše uvedených skutečností z oblasti řízení výkonnosti zasahují výsledky z profesiografických šetření, lze dokonce říci, že bez realizace profesiografických šetření v organizaci by nemohlo být uskutečněno řízení výkonnosti.

Jak uvádí Crainer (2000, s.238) „*funkční organizace vytyčují cíle, které jsou formulovány spíše z hlediska jednotlivých funkcí, než z hlediska celého podniku. To znamená, že skupiny lidí v různých funkčních útvarech mají své vlastní alternativní cíle a důvody existence. Celkové cíle organizace jsou pak odsouvány do pozadí.*”

Profesiografická šetření umožňují harmonizaci cílů organizace s cíly jednotlivých organizačních složek i pracovních funkcí, protože zpětnovazební složka profesiografie si to přímo vyžaduje, aby byly posouzeny celkové cíle s dílčími, tj. všechny cíle napříč organizační strukturou.

Profesiografická šetření přinášejí informace jak pro modelaci procesů, tak pro stanovení profilů pracovních funkcí a požadavků na zaměstnance, ale i do jisté míry musí, a to zákonitě, modifikovat cíle a vize organizace.

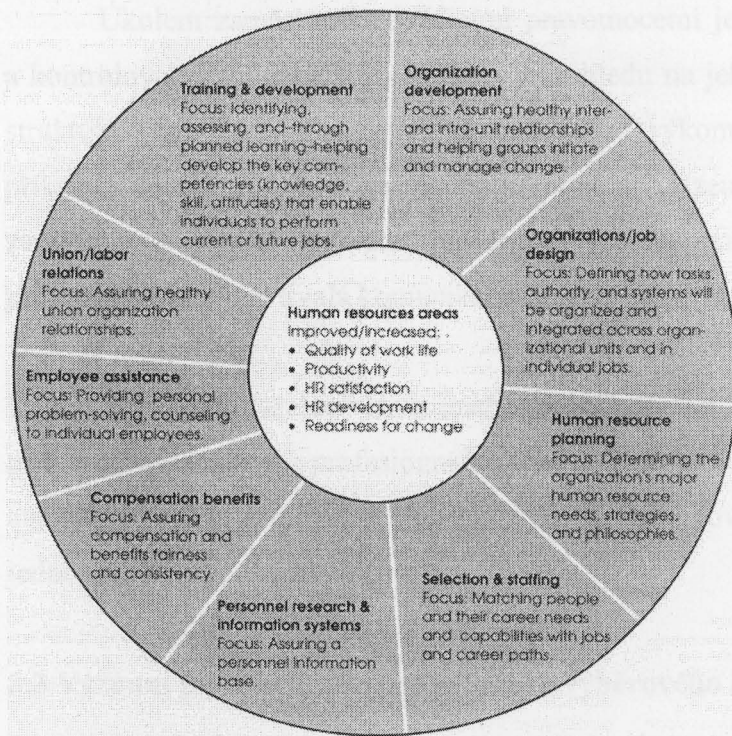
### **3.2 Využití výsledků profesiografických šetření v manažerské praxi**

Chování zaměstnanců, jejich aktivita, pracovní nasazení i dosažené výsledky jsou z velké části výsledkem toho, jak s nimi zaměstnanci s řídicími pravomocemi jednají.

Management – řízení je definován, jako dosahování cílů prostřednictvím ostatních. Práce manažera je především práce s lidmi – zaměstnanci a jejich úspěšný výkon vyžaduje znalost základních principů, metod, pravidel a nástrojů řízení lidí.

Komplex personální práce zahrnuje všechny oblasti chodu i řízení organizace, jak z hlediska strategie, tak z hlediska řízení, tak i péče

o lidské zdroje organizace a jako součást zpětné vazby ovlivňuje tvorbu strategie a stanovování cílů, jak ukazuje následující obrázek.



**Obr. 11 Schéma péče o lidské zdroje**

Zdroj: American Society for Training and Development, 1982

Znalost profesiografie a dovednost využívat profesiografická šetření v praxi by měla být jednou ze základních dovedností dobrého zaměstnance s řídicími pravomocemi - manažera, protože mu dává možnost podle potřeby získávat informace o chování jeho podřízených, požadavcích na ně, jejich profesní i osobnostní profil a umožňuje mu provádět průběžnou harmonizaci cílů organizace s požadavky na zaměstnance.

Praktické využití výsledků profesiografických šetření mají využití v každodenní manažerské praxi, nejen při obsazování pracovních funkcí, i když zde je jejich význam pravděpodobně největší. Dopad výsledků profesiografických

šetření využijí zaměstnanci s řídicími pravomocemi ve všech spektrech jejich činností.

Úkolem zaměstnance s řídicími pravomocemi je pochopitelně rozdělovat a kontrolovat práci zaměstnanců, a to bez ohledu na jeho zařazení v organizační struktuře organizace. Dosáhnout co nejlepšího výkonu zaměstnanců nelze jen příkazy, v moderní době je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů, tedy zaměstnanců jejich motivace, inspirace, vedení, hodnocení, podpora jejich profesního rozvoje a trvalá komunikace s nimi.

Při všech těchto činnostech zaměstnancům s řídicími pravomocemi poskytují poznatky z profesiografických šetření odborný nadhled, odbornou autoritu i znalost a možnost lépe rozhodovat, anticipovat další chování a výkon jednotlivců i organizačních částí.

### **3.3 Význam profesiografie pro přípravu výběrového řízení**

Nastává situace, kdy je zapotřebí získat nového zaměstnance, případně je potřeba získat náhradu za odcházejícího kolegu. Je proto potřeba navrhnout kroky, zajišťující efektivní nalezení vhodného člověka na novou nebo volnou pracovní funkci.

Situace to není nikdy jednoduchá, protože organizace potřebuje vhodného člověka, často velmi rychle. Bez kvalitních zaměstnanců se organizaci špatně daří naplňovat její cíle, může ztrácet ziskovost apod.. Takový stav bývá o to složitější, neboť požadavky na organizace na zaměstnance v dané pracovní funkci jsou převážně vždy velmi specifické a nalézt rychle takového zaměstnance na trhu práce vyžaduje čas, dobrou přípravu výběrového řízení a také trochu štěstí, aby takový zaměstnanec byl volný a vyskytoval se na trhu práce.

V takové situaci vyniká význam profesiografie, jejíž metody umožňují velmi rychle a operativně připravit podklady a návod, jak realizovat dobré výběrové řízení a získat tak vhodného zaměstnance. Uskutečněním profesiografického šetření, okamžitým auditem dané situace a z něj získaných informací, získají zaměstnanci s řídicími pravomocemi dostatek podkladů a informací, aby mohli správně připravit výběrové řízení, stanovit požadavky na zaměstnance, jež chtějí získat a zároveň mají dostatek informací o pracovní funkci, které mohou předat, v rámci výběrového řízení uchazeči o zaměstnání.

Pro organizaci i její zaměstnance s řídicími pravomocemi se profesiografie stává základním nástrojem k poznání organizace jako celku, jejich organizačních, komunikačních i sociálních vazeb, ale i vedení, hodnocení, motivace a odměňování zaměstnanců, včetně požadavků kladených na jejich pracovní výkon, osobnost zaměstnance, jeho psychickou i fyzickou zátěž a profesní zdatnost.

Pro uchazeče o zaměstnání i organizaci je velmi důležité, aby se vzájemně ujistili, že pracovní funkci bude vykonávat skutečně vhodná osoba. Při získávání zaměstnanců a jejich výběru se setkává organizace s uchazečem o zaměstnání, přičemž se obě strany snaží zjistit, do jaké míry mohou sladit svoje zájmy a očekávání.

Uchazeči musí být poskytnut realistický obraz pracovní funkce, kterou bude v budoucnu vykonávat, aby se mohl realisticky a správně rozhodnout a uvědomit si, bude – li schopen pracovní funkci vykonávat. Není – li zaměstnanec správně zařazen, nebo pokud by práci vykonával nesprávně, dochází k oboustranné frustraci a výrazným ekonomickým ztrátám.

Existují v podstatě dva přístupy k posouzení vhodnosti pracovní funkce pro konkrétního zaměstnance:

Soulad zaměstnanec – práce

Soulad zaměstnanec – organizace

Jsou založeny na rozdílných přístupech k posuzování lidí a toho, co určuje jejich chování na pracovišti a v organizaci.

Tradiční pohled na získávání zaměstnanců a jejich výběr je založen na představě, že organizace by měly precizně specifikovat požadavky na zaměstnance a potom hledat zaměstnance, jehož osobní kvality vyhovují těmto požadavkům.

Druhý přístup zdůrazňuje, že chování a výkonnost zaměstnanců je výrazně ovlivněna prostředím, kde se nacházejí a kde pracují. V praxi to znamená, že pracovní úspěchy zaměstnance v jedné organizaci nemusí znamenat úspěchy v jiné organizaci, i když je zaměstnancova pracovní funkce velmi podobná.

Oba pohledy mají svá rizika, kdy v případě prvním, může docházet vývojem organizace ke změnám cílů organizace a požadavky na výkon zaměstnance se budou měnit a ten je nebude schopen splňovat.

V případě druhém může dojít k tomu, že v rámci výběrového řízení, vyloučíme kvalitního uchazeče jenom proto, že nebude zapadat svým chováním do obrazu organizace.

Podle mého názoru, výše uvedené pohledy, je nutné určitě kombinovat, protože v dnešní době rychlého vývoje organizací a jejich nutné reflexe

požadavků trhu, nelze zanedbat žádný z pohledů na uchazeče o zaměstnání a jeho zařazení na pracovní funkci. Možným chybám lze zabránit jen velmi dobrou přípravou výběrového řízení právě prostřednictvím profesiografického šetření, které nám dává dostatečné množství objektivních informací o významu pracovní funkce v organizaci i množství informací pro uchazeče o zaměstnání a parametry, podle kterých můžeme rozhodovat z obou úhlů pohledu na danou problematiku.

Úkolem výběrových řízení je rozpoznat, který z uchazečů o práci ve volné pracovní funkci bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům pracovní funkce, ale i vztahům v organizaci, a proto musí výběr brát v úvahu odborné i lidské charakteristiky kandidáta. Kritéria hodnocení uchazečů jsou obvykle stanovena, tak aby odpovídala kritériím úspěšného působení v pracovní funkci. To je v pořádku. Základem pro stanovení kritérií úspěšnosti jsou kompetence uchazeče, lidské i odborné. Vyjdeme – li z Armstrongovy definice kompetencí, pak jde o proces spojení vstupů a výstupů tím, že vstupem jsou znalosti a dovednosti a výstupem dosažené výsledky a chování zaměstnance.

Podle mého názoru je nutné se z pohledu profesiografie dívat na kompetence jako schopnosti osobnostní. Profesiografie je z části právě popisem schopností, které by měl uchazeč o volnou pracovní funkci mít.

Osobnost uchazeče o pracovní funkci je třeba se posuzovat z pohledu jeho dřívějšího úspěšného působení v předcházející pracovní funkci a jeho schopnosti posoudit, v rámci přijímacího pohovoru s ním, srovnáním úkolů, odpovědností a kompetencí pracovních, které mu náležely a které využíval při práci. Dotazování na využívání jeho schopností v pracovním procesu nám dává další prostor k posouzení rozsahu kandidátových schopností, způsobu, jakým je využívá i ověření jeho úspěšného působení v minulých pracovních funkcích.

Provedením profesiografických šetření si připravíme a získáme soubory – mapy kompetencí, které by kandidát na příslušnou pracovní funkci měl mít a podle nich posuzujeme vhodnost kandidáta na námi obsazovanou funkci.

Domnívám se, že nejdůležitější pro výkon každé pracovní funkce je zjištění, že kandidát má předpoklady, nebo že prokázal, že porozuměl své profesi, má příslušné know – how z oboru, uvažuje kriticky a má nastaven realistický pohled na své vědomosti, návyky a umí realisticky posoudit své profesní možnosti a možnosti rozvoje v oboru. Má správnou sebedůvěru, sebekontrolu a zaujetí pro práci. Dále pak by měl být pružný v reagování na změny a dostatečně komunikativní, aby dokázal řešit operativní úkoly a jednat o problémech se svými spolupracovníky, kolegy i nadřízenými.

Kompetentnost zaměstnanců organizace ovlivňuje celý její chod. Proto i pojem kompetence je stěžejním pojmem řízení lidských zdrojů i profesiografie. Každá organizace chce mít mezi svým personálem co nejvíce kompetentních, kvalitních a úspěšných zaměstnanců, protože je záruka její úspěšnosti na trhu i dlouhodobé perspektivy a životaschopnosti.

Výsledky profesiografických šetření z analýzy a auditu pracovní funkce nám vždy dávají informace, umožňující snazší rozhodování, tj.:

- 1) Úkoly a požadavky na práci.
- 2) Druhy odpovědnosti a pravomocí.
- 3) Vymezení pracovních a organizačních vztahů.
- 4) Vymezení pracovních podmínek.



Pro přípravu výběrového řízení je nezbytně nutné posoudit, jaký bude vývoj pracovní funkce v rámci organizace. Bude – li docházet v budoucnu ke změnám náplně pracovní funkce, organizačním posunům, požadavkům na zaměstnance atd., protože je nutné s těmito skutečnostmi seznámit uchazeče a především posoudit, bude – li uchazeč schopen splňovat i v budoucnu změněné požadavky, nebo bude – li mít potenciál pro další profesní rozvoj a pro případné prohlubování nebo zvyšování jeho profesní kvalifikace.

Pokud by tomu tak nebylo, je nutné hledat jinou vhodnou osobu, tak aby požadavky splňovala i v budoucnu. Obecnými požadavky, podle posledních trendů v personalistice, je hledat zaměstnance flexibilní, s potenciálem dále se rozvíjet, jak profesně, tak lidsky.

Výsledky profesiografických šetření a sumarizace požadavků na uchazeče o zaměstnání, resp. požadavky organizace na pracovní funkci, z nich vycházejících, jsou i významnými podklady pro zaměstnance s řídicími pravomocemi, kteří budou realizovat vlastní výběrové řízení na obsazovanou pracovní funkci. Dává jim dostatek informací a parametrů k posuzování osobností kandidátů a dat k posouzení vhodnosti kandidáta pro organizaci, kam pracovní funkce organizačně přísluší.

### **3.4 Adaptace nového zaměstnance v organizaci s využitím poznatků z profesiografie**

Nástup nového zaměstnance do organizace je proces, který rozhoduje o úspěchu zaměstnance při výkonu jeho pracovní funkce a vztahu k organizaci, pro níž pracuje.

Jestliže zaměstnanci s řídicími pravomocemi věnovali velké úsilí a mnoho času přípravě výběrových řízení, včetně finančních nákladů s tím

spojených, pak by neměli zanedbat vstup zaměstnance do organizace. Úvodní fáze zaměstnaneckého poměru jsou mimořádně důležité, protože mohou korigovat a vyjasnit si vzájemná očekávání organizace i zaměstnance.

Vstup zaměstnance do organizace je sledem řady činností, důležitých pro obě strany, výsledkem navázaného pracovní – právního vztahu, který vzniká vstupem zaměstnance do organizace a pro obě strany z toho vyplývají práva, ale především povinnosti. Vstup zaměstnance do organizace je uceleným procesem, který musí mít svého správce, musí být řízen a vyhodnocován.

Těžištěm procesu je usnadnit novému zaměstnanci vstup do organizace, pomoci mu zorientovat se v organizaci i na pracovišti. Proto, aby zaměstnanec mohl dosahovat úspěchů při výkonu v pracovní funkci, se musí rychle seznámit se všemi pravidly organizace, její firemní kulturou, komunikačními toky, organizační strukturou i spoluzaměstnanci, nadřízenými.

Výsledky profesiografických šetření dávají zaměstnancům s řídicími pravomocemi dostatek informací, aby mohli sledovat adaptaci zaměstnance v organizaci jako takové, ale i na pracovní funkci a plnění úkolů jemu stanovených. Zaměstnanci s řídicími pravomocemi mají k dispozici standardizovaný dokument, vyhotovený v rámci přípravy výběrového řízení na obsazení pracovní funkce - profil pracovní funkce, který jim umožňuje srovnávat požadavky kladené na zaměstnance s jeho každodenními praktickými výkony v pracovní funkci a samozřejmě mají dostatek manažerských vědomostí, dovedností i návyků k tomu, aby případně mohli korigovat výkony zaměstnance, ale i k tomu, aby ho podporovali a více motivovali v rámci adaptačního procesu.

Moderní organizace mají většinou zpracovány manuály pro adaptační proces nových zaměstnanců, kde jsou zachyceny fáze důležité pro správnou adaptaci zaměstnance v organizaci a na pracovní funkci, tj.:

1. Konfrontace a akceptování reality:
  - potvrzení nebo vyvrácení očekávání ve vztahu k práci a organizaci
  - uvědomění si konfliktu mezi osobními hodnotami a potřebami organizace
  - objevení svých vlastností, které jsou přínosem pro organizaci
  
2. Ujasnění si vlastní role
  - uvedení do úkolů v nové funkci
  - pochopení hodnocení výkonnosti v organizaci
  - získávání zkušeností, jak respektovat firemní kulturu organizace
  
3. Podmínky v rámci kontextu:
  - učit se chovat, abychom zapadli do kultury organizace
  - řešit konflikty v pracovní funkci
  - zvýšit loajalitu k vykonávané pracovní funkci
  - vytvořit si vlastní image, nové vztahy a hodnoty v pracovní funkci
  
4. Zajištění znaků úspěšné orientace v organizaci:
  - dosažení stavu závislosti a loajality
  - dosažení vzájemné akceptovatelnosti
  - zainteresování a motivace v pracovní funkci

Podstatným činitelem ovlivňujícím výkon zaměstnance v nové pracovní funkci a jeho adaptaci na novou organizaci je plnění úloh organizace. Nové úlohy, kladené před nového zaměstnance, v adaptačním procesu, mu pomáhají nacházet smysl pracovní funkce, smysl fungování organizace a motivy pro efektivní a kvalitní pracovní výkon.

Pokud se organizace rozhodne využívat pro adaptační proces nového zaměstnance v organizaci standardizované postupy, vycházející z nastavení organizační a firemní kultury organizace, musíme s jejich použitím seznámit i zaměstnance, jako takového a bez jejich dobré znalosti a porozumění jim ani zaměstnanci s řídicími pravomocemi nezvládnou správně řídit adaptační proces zaměstnance a porozumět mu, včetně zákonitostí v něm obsažených.

V případě, že se organizace rozhodne jej používat, pak musí stanovit tutora nového zaměstnance, plně odpovědného ze strany organizace, za správný vstup zaměstnance do organizace a musí zaměstnanci poskytovat průběžnou zpětnou vazbu, vést ho, motivovat a podporovat a nesmí zapomenout na závěr celého adaptačního procesu jej s ním společně vyhodnotit a vyvodit z něj závěry pro osobnostní i profesní rozvoj zaměstnance.

## **Závěr**

Komplexnost přípravy výběrových řízení na obsazování volných pracovních funkcí je v pracovním životě organizace často podceňována. Hektičnost pracovního života organizace a jejího řízení si vyžadují často velmi rychlá rozhodnutí a řešení, mnohdy se nedostává zaměstnancům všech informací, potřebných pro rozhodování, a to dokáže způsobit řadu škod.

Víme, že o konkurenceschopnosti organizace nerozhodují velmi často její technologie, ale její kvalitní zaměstnanci, schopní flexibilně reagovat na změny, vynucené situací na trhu.

Není to nic nového, ale je dobré si připomenout, že největším bohatstvím každé organizace jsou její zaměstnanci. Odchody zaměstnanců z organizace i jejich nahrazení novými s sebou vždy nese určité ekonomické ztráty, mnohdy těžko vyčíslitelné. Stejně jako přináší i organizační komplikace v řízení organizace a časové prodlevy, než je místo znovu obsazeno, způsobují zbytečnou zátěž ostatním spoluzaměstnancům, ale i celé organizaci.

V takových situacích jsou úkolována personální oddělení, aby připravila výběrová řízení na obsazení volné pracovní funkce, a to většinou, jak nejrychleji je to možné.

Jejich zaměstnanci – personalisté by proto měli mít k dispozici metodický návod, jak připravit kvalitní výběrové řízení, ve spolupráci se zaměstnanci s řídicími pravomocemi, jehož pomocí by získali i dostatek informací pro jeho přípravu, žádné důležité neopomněli a mohli, při přípravě výběrového řízení na obsazení volné pracovní funkce, smysluplně spolupracovat se zaměstnanci s řídicími pravomocemi, kteří budou přímo řídit nového zaměstnance a zároveň na základě všech získaných informací zařadit obsazovanou pracovní funkci

do kontextu celé organizace, tzn. její organizační začlenění, úkoly, zodpovědnosti, kompetence, komunikační toky s výkonem takové funkce související, ale i způsob, jakým bude zaměstnanec v takové pracovní funkci hodnocen za požadovaný výkon a odměňován, jakým způsobem bude probíhat jeho adaptace na novou pracovní funkci a jaký bude jeho profesní a osobnostní rozvoj v pracovní funkci.

Právě snahou této práce bylo, aby byl vytvořen takový relativně jednoduchý metodický návod, usnadňující personalistům přípravu výběrových řízení a jejich spolupráci se zaměstnanci s řídicími pravomocemi při jejich přípravě. Pracovní funkce obsazená zaměstnancem se správným profesním i osobnostním profilem má pro každou organizaci strategický význam, umožňuje jí dále na takových zaměstnancích stavět růst organizace, jako takové.

Profesiografie, resp. profesiografická šetření umožňují získat rychlý přehled o vzniklé situaci, informace mají většinou standardizovaný charakter a zachycují rozhodující informace pro přípravu výběrového řízení a navíc ještě dává možnost velmi racionálně a efektivně spolupracovat zaměstnancům s řídicími pravomocemi na jeho kvalitní přípravě.

Osvojení metod profesiografie není komplikované ani příliš obtížné, výstupy mají téměř vždy standardizovaný charakter a jsou srozumitelné všem zaměstnancům, kteří se přípravy výběrového řízení účastní, ale i kandidátovi – potenciálnímu novému zaměstnanci, který se účastní výběrového řízení na obsazení volné pracovní funkce.

Správně prováděné výběrové řízení s využitím všech informací k tomu potřebných, správně metodicky zpracovaných, navíc také odlišuje úspěšné organizace od ostatních. Správně připravené a provedené výběrové řízení má významný vliv na to, abychom získali skutečně kvalitní zaměstnance, poznali

jejich potenciál, ale zlepšuje také firemní klima, atmosféru spolupráce, snižuje stres zaměstnanců s řídicími pravomocemi a snižuje fluktuaci, zvyšuje výkonnost organizace a v pohledu kandidátů na obsazení pracovní funkce zvyšuje výrazně image organizace a jejího pracovního chování.

Shrneme – li přínos profesiografie pro přípravu výběrového řízení, musíme konstatovat, že k tomu, abychom správně využili získané informace a připravili kvalitní výběrové řízení na obsazení volné pracovní funkce, musíme získat a mít informace ze všech oblastí pracovního života organizace, tj.: vize a cílů organizace, organizace a řízení, motivace a hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, systému odměňování a benefitů a řízení kvality a spektra produktů.

Jak vyplývá z výše uvedených poznatků a argumentů, přínos profesiografie pro přípravu výběrového řízení na obsazení volné pracovní funkce je neoddiskutovatelný a profesiografie má skutečně nezastupitelnou roli při přípravě výběrového řízení a především celé výběrové řízení činí racionálním, efektivním, zrychluje ho a garantuje podklady pro jeho správné provedení.

### **Soupis bibliografických citací:**

Armstrong, M., Personální Management. Praha: Grada 1999. ISBN 80 – 7169 – 614 - 5

Bedrnová, E., Nový, I. A kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Grada, 1996. ISBN 80 – 85943 – 57 - 3

Belcourt, M., Wright, P.C., Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada, 1998. ISBN 80 – 7169 – 459 – 2

Bělohlávek, F., Organizační chování. Olomouc: Rubico s. r. o., 1996. ISBN 80 – 85839 – 09 - 1

Byards, Loyd L., Rue, Leslie W. Human Resource Management. Washington: Irwin, 1991. ISBN 0 – 256 – 08113 – 1

Crainer, S., Moderní management základní myšlenkové směry. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80 – 7261 – 019 – 8

Čakrt, M.: Typologie osobnosti. Management press, Praha 2004. ISBN 80-7261-112-7

Koubek, J., Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky., Praha: Management Press, 1997. ISBN 80 – 85943 – 51 – 4

Lloyd, L.B., Leslie, W.R. – Human Resources Management. Boston: Richard D. Irwin, INC, 1991. ISBN 0 – 256 – 08113 – 1

Ludlow, R., Panton F., Zásady úspěšného výběru pracovníků. Praha: Grada, 1995. ISBN 80 – 7196 – 252 – 2

Milkowich, G.T., Bodreau, J. W., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. ISBN 80 – 85623 – 25 – 3

Nakonečný, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada 2005. ISBN 80 – 247 – 0577 – X



## **Bibliografie:**

Armstrong, M. Personální Management. Praha: Grada 1999. ISBN 80 – 7169 – 614 - 5

Bedrnová, E., Nový, I. a kol.. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Grada 1996. ISBN 80 – 85943 – 57 - 3

Belcourt, M., Wright, P.C.. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada 1998. ISBN 80 – 7169 – 459 – 2

Bělohávek, F.. Organizační chování. Olomouc: Rubico s. r. o., 1996. ISBN 80 – 85839 – 09 - 1

Burgoyne, J., Pedler, M., Boydell, T.. Towards the Learning Company: Koncept and Practices. Maidenhead: McGraw – Hill 1994.

Byrds, Loyd L., Rue, Leslie W. . Human Resource Management. Washington: Irwin, 1991. ISBN 0 – 256 – 08113 – 1

Cole, G. A.. Management – Theory and Practice. 5 th ed. Ashford: Colour Press 1996.

Craimer, S.. Moderní management základní myšlenkové směry. Praha: 2000 Management Press. ISBN 80 – 7261 – 019 – 8

Čákr, M.. Typologie osobnosti. Management press. Praha: 2004. ISBN 80-7261-112-7

Dale, B., COOPER, C.. Total Duality nad Human Resources. London: Kogan Page 1988.

Dale, E.. Developing Management Skills. London: Kogan Page, 1993.

Dietzel, H. U.. Personál Management. Die Neue Praxi. Wien: Manz 1990.

Drumm, H. J.. Personalwirtschaftlehre. Heidelberg: Springer – Verlag 1992.

Graham, H. T., Bennett, R.. Human Resources Management. London: Pitman 1991.

Gross, M.. Changing Job Structure. Oxford: Heinemann Newnes 1998.

Hájek, L., Víték, M.. Moderní personalistika – záruka prosperity podniku. Praha: Práce 1991.

Hamer, M., Champy, J.. Reengineering – radikální proměna firmy. Praha: 1996. ISBN 80 – 85943 – 30 – 1

Hartl, P., Psychologický slovník. Praha: Budka 1993. ISBN 80 – 90549 – 0 – 5  
Hurst, B.. The Handbook of Communications Skills. London: Kogan Page 1993.

Koubek, J.. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 1997. ISBN 80 – 85943 – 51 – 4

Kubr M.. Management Consulting: A Guide to the Profession, 3rd ed. London, Prentice Hall 1991.

Kubr, M., Prokpenko, J. . Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada 1996. ISBN 80 – 7169 – 250 – 6

Levis, C.. Employee Selection. London: Hutchinson 1985.

Livy, B.. Corporate Personnel Management. London: Pitman 1989.

Lloyd, L.B., Leslie, W.R. . Human Resources Management. Boston:

Richard D. Irwin, INC. 1991. ISBN 0 – 256 – 08113 – 1

Ludlow, R., Panton F.. Zásady úspěšného výběru pracovníků. Praha: Grada 1995. ISBN 80 – 7196 – 252 – 2

McBeath, G.. The Handbook of Human Resources Planning. Oxford: Blackwell 1992.

Milkowich, G.T., Bodreau, J. W.. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada 1993. ISBN 80 – 85623 – 25 – 3

Mumford, A.. Learning at the Top. Maidenhead: McGraw – Hill 1994.

Nakonečný, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada 2005. ISBN 80 – 247 – 0577 – X

Němec, O.. Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci. Praha: VŠE 2002. ISBN 80-245-0341-7

Prokopenko, J., Kubr, M.. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada 1996.  
ISBN 80 – 7169 – 250 - 6

Sachs, R., T.. Proudctive Performance Apprasials. New York: Amacom 1992.

Senge, P.M.. The Fifth discipline: The Art and Praktice of learning organization.  
New York: Doubleday 1990.

Schiller, R.S.. Effective Personnel Management. St. Paul: West Publishing 1983.

Stewart,J., Mc Goldrick, J.. Human Ressource Development: Perpectives,  
Strategie and Praktice. London: Pitman 1996.

Stýblo, J.. Moderní personalistika – Trendy, inspirace, výzvy. Praha: Grada 1998.

Tate, W.. Developing Mangerial Competencies: A New Approach, 3 rd ed.  
London: Prentince Hall 1995.

Tracey, W.R.. Human Resources Management and Development handbook, 2 nd  
ed.. New York: Amacom 1993.

Truneček, J.. Management v informační společnosti. Praha: VŠE 1999. ISBN 80 -  
7079 – 683 - 9

Tureckiová, M.. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada. 2004. ISBN 80 –  
247 – 0405 – 6

Walker, A.. Moderní personální management, nejnovější trendy a technologie.  
Praha: Grada 2003. ISBN 80-247-0449-8

Weber, W., Weinmann, J.. Strategisches Personalmanagement. Stuttgart: C.E.  
Poeschel 1989.

### **Odborné časopisy:**

Personál, ISSN 1213 - 8878

HR Forum, ISSN 1212 – 690X

Moderní řízení, ISSN 0026 – 8720

Sociální politika, ISSN

**Servery:**

[www.hr-server.cz](http://www.hr-server.cz)

[www.htrend.net](http://www.htrend.net)

Rigorózní práce Význam profesiografie pro přípravu výběrových řízení na obsazování volných pracovních funkcí se zabývá problematikou přípravy výběrových řízení a důležitostí komplexního a metodicky správného přístupu k přípravě celého procesu obsazování volných míst, který by měl vždy vycházet z využití metod profesiografie.

Realizace výběrových řízení je doposud vnímána jako součást personálního řízení, ale nezdůrazňuje se její komplexnost, význam pro správný chod organizace a úspěšnost organizace na trhu, vliv na organizační chování, firemní kulturu i výkonnost organizace.

Správně popsaná pracovní funkce, se všemi konsekvencemi (organizačními, komunikačními, sociálními i ekonomickými) které, jako taková, v organizační struktuře příslušné organizace má a její obsazení správným zaměstnancem, vybaveným správným vzděláním, schopnostmi, zkušenostmi a kompetencemi, osobnostně vyzrálým, je základním kamenem úspěšně fungující organizace je základem fungování organizace.

Práce zdůrazňuje význam profesiografie, jako komplexu činností, které umožňují správně metodicky připravit výběrové řízení na volnou pracovní funkci, analyzovat celé pracovní místo a ukázat, že činnosti skryté pod komplexním názvem profesiografie si lze snadno osvojit. Jejich pomocí pak provést celkový audit obsazované pozice. Osvojením komplexu činností skrytých pod pojmem profesiografie umožňuje týmu, připravujícímu výběrové řízení na volnou pozici, včetně personalisty, připravit rychle, metodicky správně a s minimem chyb kvalitní výběrové řízení a organizaci získat hodnotného zaměstnance.

Součástí výběrového řízení je povinnost organizace správně informovat kandidáty o dané funkci, jejím zařazením v organizační struktuře, požadavcích kladených na výkon v pracovní funkci i nárocích na osobnost zaměstnance a jeho dalším profesním vývoji v organizaci, včetně sociálních aspektů vyplývajících z firemní kultury příslušné organizace.

Právě odpovědnost za metodickou správnost realizace výběrového řízení, je základním úkolem personalisty, který nutně musí mít komplexní pohled na obsazování nové funkce a nezbytně musí komunikovat se všemi spolupracovníky vstupujícími do přípravy výběrového řízení, tzn. přímým nadřízeným nového spolupracovníka, jeho kolegy z ostatních organizačních částí, s nimiž přichází pracovní do kontaktu, aby získal dostatek informací a měl i prostor pro audit funkce, kterou bude organizace obsazovat.

Práce by se měla stát metodickým návodem, jak takové správné výběrové řízení, prostřednictvím profesiografie uskutečnit, a tak usnadnit komplex činností při přípravě výběrového řízení. Ukazuje teoretickou i metodickou spojitost profesiografických činností s komplexem činností z oblasti personalistiky a jejich východiska z ostatních vědních disciplín a její vliv na řízení lidských zdrojů v organizaci.

První kapitola poukazuje na teoretická východiska profesiografie, dále pak objasňuje pojmy z oblasti personalistiky a personálního řízení a popisuje, jak probíhá obsazování volných pracovních funkcí. Také ukazuje další souvztažnosti pracovní funkce s hraním sociálních rolí, pracovními a osobnostními kompetencemi a jak ovlivňuje chování zaměstnance, ale i jaký vliv má chování zaměstnance při výkonu pracovní funkce na ni samotnou.

V druhé kapitole představuje analýzu problematiky přípravy výběrových řízení, metodologické problémy při jejich realizaci a metody používané při zpracovávání profesiografických analýz.

V třetí kapitola je shrnem dopadů profesiografie na personálního řízení organizace, její výkonnost a jejího využití v manažerské praxi organizace i vlivu na jednotlivé zaměstnance, jejich profesní život v organizaci, rozvoj a adaptaci na pracovní funkci.

Závěrem lze konstatovat, že práce ukazuje možnosti profesiografie, jež umožňuje kombinovat jednotlivé činnosti personálního řízení a zároveň využívat synergie těchto

činností a tím vytvářet základní předpoklad pro správnou a odpovídající personální práci organizace. Realizace dobře připraveného výběrového řízení na obsazení pracovního místa by se nikdy neměla obejít bez profesiografie, tzn. komplexního popsání pracovní funkce z pohledu potřeb organizace i požadavků na osobnost člověka, který bude pracovní funkci vykonávat.

The doctoral theses named "The Value of profesigraphy for preparation of tenders for available work positions" concerns the topic of preparations of tenders as well as importance of a global and methodologically correct approach to the preparation of the whole process of filling the available work positions, which should always be based on the methods of profesigraphy.

Implementation of tenders is understood as an integral part of human resources management but there is rarely stressed out its complexity, its value for the correct functioning of the organization, success of the organization on the market, its influence on the behaviour of the organization, company culture and efficiency of the organization.

A correct description of a work position with all its aspects (organizational, communicational, social and economical), that the position has within the organizational structure of the company, and later its filling with the right employee with appropriate skills such as education, capability, experience, competence and personal maturity, all the before mentioned is a foundation for successful functioning of the organization.

The theses stress out the importance of the profesigraphy representing a set of actions which allows the appropriate preparation of a tender from the methodological point of view. It also allows analysis of the work position and shows that activities hidden under the comprehensive title profesigraphy are easy to accustom. Thanks to the profesigraphy is possible to audit the position. Getting accustomed to the profesigraphical actions allows the team preparing the tender, including the human resources manager, to prepare the tender efficiently and correctly from the methodological point of view as well as to minimize mistakes and therefore gain a valuable employee for the organization through the whole process.

A part of the tender is a duty of the organization to inform the candidates about the available position, its incorporation within the organizational structure and professional requirements as well as personal requirements of the potential employee. It is also necessary to inform candidates about their possible career development within the organization including all the social aspects resulting from the company culture.

Responsibility for correctness of the tender from the methodological point of view is a fundamental task for a human resource manager. The human resource manager has to have a global view of filling the new position. It is also necessary for him to communicate with all the colleagues entering the preparation of the tender such as a future manager of the new employee and employees from the other branches of the organization that the new employee is going to cooperate with. All the above mentioned has to be done in order for the human resource manager to gain enough information about the position as well as gain enough time to audit the available position.

The theses would like to become a methodological manual how to prepare a correct tender by using profesigraphy. It would also like to simplify comprehensive activities concerning preparation of the tender. The theses show theoretical as well as methodological connection between profesigraphy and a set of actions from the human resources field. The theses also show the connection to other science fields and the influence of profesigraphy on managing the human resources in the organization.

The first chapter shows theoretical solutions of profesigraphy. It also makes clear terms from the field of human resources and managing human resources and describes the process of filling the available work positions. The chapter also shows correlations of the work position with playing social roles, professional as well as personal competencies and its influence on the behaviour of the employee. It also shows the influence of the behaviour of the employee while in the work position on the work position itself.

The second chapter introduces analysis of the preparation of the tenders, methodological problems while implementing the tender and methods used for processing profesigraphical analysis.

The third chapter is summarizing the influence of profesigraphy onto the managing of the human resources of the organization, its production capacity and its application in the management of the organization as well as its influence on employees, their professional life within the organization, development and adjustment to the work position.

Finally, the theses show possibilities of profesigraphy that allows combining of various activities in the managing of human resources, at the same time allows application of synergy of such activities and therefore allows creation of a foundation for correct and appropriate personnel work of the organization. Implementation of a well prepared tender for filling of an available work position should never happen without profesigraphy, a comprehensive description of the work position from the point of view of the organization's demand as well as personal requirements of a person that is going to take over the particular work position.