

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Fakulta humanitních studií

**VÍTĚZSLAV HUBL**

**Obor: Studium humanitní vzdělanosti**

**(NE)HODNOTA UNIVERZITNÍCH DIPLOMŮ  
OČIMA SOUDOBÝCH HR-SPECIALISTŮ**

Systemově-teoretická analýza intermediární funkce  
soukromých zprostředkovatelen

**Bakalářská práce**

Vedoucí práce: doc. Ing. Karel Müller, CSc

PRAHA 2008

Prohlašuji, že jsem práci vypracoval/a samostatně s použitím uvedené literatury a souhlasím s jejím eventuálním zveřejněním v tištěné nebo elektronické podobě.

V Praze dne 19. 9. 2008

.....  
podpis

Děkuji doc. Ing. Karlu Müllerovi, CSc., za odborné vedení práce, vždy vstřícnou podporu a poskytování rad, ale i HR-specialistům, u nichž jsem prováděl výzkum. Děkuji také své manželce Janě, že nejen bravurně ustála můj stres ve zkuškovém období a při finalizaci této práce, ale především že převzala podstatnou část rodičovských povinností o naši dvouletou Zuzanku, které se tímto omlouvám.

Příjmení a jméno: Hubl Vítězslav  
Fakulta: Humanitní studia FHS UK v Praze  
Název práce: (Ne)hodnota univerzitních diplomů očima soudobých HR-specialistů  
Vedoucí práce: doc. Ing. Karel Müller, CSc.  
Počet stran:  
Počet příloh:  
Klíčová slova: Intermediární funkce  
Personální agentury  
Systémová teorie  
Diferenciace  
Transformace  
Refeudalizace  
Trh práce  
Univerzita

## Resumé

Bakalářská práce je zaměřena na systémově-teoretickou analýzu intermediární funkce soukromých zprostředkovatelen. Analýzou vybraných modernizačních procesů byly nejprve zjištěny faktory, které podpořily razantní rozvoj soukromých zprostředkovatelen v prostředí českého trhu práce. Prostřednictvím částečně strukturovaného interview s HR-specialisty z vybraných personálně-poradenských společností byly následně zjištěny manifestní a latentní funkce soukromých agentur práce.

## OBSAH

<b>1.</b>	<b><u>ÚVOD A FORMULACE PROBLÉMU</u></b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b><u>TEORETICKÉ UCHOPENÍ PROBLÉMU</u></b>	<b>10</b>
2.1.	<b>Vymezení problému</b>	
2.2.	<b>Přehled pramenů a literatury</b>	
2.3.	<b>Výzkumné otázky</b>	
2.4.	<b>Způsob řešení</b>	
2.5.	<b>Refeudalizační procesy podle Ulricha Becka</b>	<b>14</b>
	2.5.1. Destandardizace a flexibilizace výtěžné práce	
	2.5.2. Diskrepance mezi vzděláním a zaměstnáním	
	2.5.3. Systém vzdělání: selekce (negativní funkce)	
	2.5.4. Systém zaměstnání: poskytování šancí (pozitivní funkce)	
	2.5.5. Devalvace diplomů	
	2.5.6. Paradoxní hodnota diplomů	
	2.5.7. Proces refeudalizace	
2.6.	<b>Diferenciační procesy podle Niklase Luhmanna</b>	<b>17</b>
2.7.	<b>Relevantní pojmy systémové teorie</b>	<b>18</b>
	2.7.1. Typy systémů	
	2.7.2. Společnost	
	2.7.3. Společenské subsystémy	
	2.7.4. Strukturální vazba: rezonance a interpenetrace	
	2.7.5. Organizační systémy obecně	
	2.7.6. Rozvoj a podstata organizací	
	2.7.7. Vztahy mezi organizacemi a společenskými subsystémy	
	2.7.8. Externí komunikace	
	2.7.9. Řešení problému inkluze/exkluze	
	2.7.10. Komunikace	
	2.7.11. Smysl	
	2.7.12. Symbolicky generalizovaná komunikační média	
	2.7.13. Čas a temporalita	
	2.7.14. Kódy a difference	
	2.7.15. Programy	
	2.7.16. Pozorování	
	2.7.17. Výkony	
	2.7.18. Sémantiky	
2.8.	<b>Problematika trhu práce</b>	<b>27</b>
	2.8.1. Obecná charakteristika trhu	
	2.8.2. Transformační procesy v postkomunistické ekonomice	
	2.8.3. Diferenciace pracovního trhu	
	2.8.4. Dynamika a podmíněnost pracovního trhu	
	2.8.5. Transformace odvětvové a profesní struktury	
	2.8.6. Změny ve složitosti práce a postavení v řízení	
2.9.	<b>Problematika univerzit</b>	<b>32</b>
	2.9.1. Obecná rovina: Univerzita a společenské subsystémy	
	2.9.2. Výchova = vzdělání	
	2.9.3. Výchovný subsystém	
	2.9.4. Struktura vzdělávacího systému	
	2.9.5. Vědní subsystém	
	2.9.6. Konkrétní rovina: Univerzity a jejich fakulty	

2.10.	<b>Problematika soukromých zprostředkovatelen</b>	37
	2.10.1. Ekonomický subsystém	
	2.10.2. Diferenciace SAP v rámci ekonomiky	
	2.10.3. Soukromé AP jako organizační systémy	
	2.10.4. Množství soukromých AP na území ČR	
	2.10.5. Různá hlediska členění	
	2.10.6. Legislativní změny	
2.11.	<b>Systémově-teoretická reflexe personálních agentur</b>	40
	2.11.1. Proces získávání a výběru	
	2.11.2. Komplexita a kontingence výběrového řízení	
	2.11.3. Faktory ovlivňující výběrové řízení	
	2.11.4. Praktiky specializovaných psychických systémů	
3.	<b><u>METODOLOGIE VÝZKUMU</u></b>	47
	3.1. <b>Ontologicko-epistemologické předpoklady</b>	
	3.2. <b>Předpoklady psychických systémů</b>	
	3.3. <b>Charakteristika vzorku</b>	
	3.4. <b>Specifika expertního rozhovoru</b>	
	3.5. <b>Základní a výběrový soubor</b>	
	3.6. <b>Strategie výběru:</b>	
	3.7. <b>Příprava a motivace respondentů:</b>	
	3.8. <b>Volba techniky sběru dat</b>	
	3.9. <b>Struktura interview</b>	
	3.10. <b>Místo a doba trvání výzkumu</b>	
	3.11. <b>Uchování a organizace dat</b>	
4.	<b><u>PREZENTACE A INTERPRETACE VÝZKUMU</u></b>	51
	4.1. <b>Dittmann Consulting – profil</b>	
	4.1.1. Shrnutí protokol rozhovoru	
	4.2. <b>Mita Thor International – profil</b>	
	4.2.1. Shrnující protokol rozhovoru	
	4.3. <b>Catro – profil</b>	
	4.3.1. Shrnující protokol rozhovoru	
	4.4. <b>Interpretace empirického materiálu 65</b>	
	4.4.1. Zdroje, metody a predikátory	
	4.4.2. Vypovídající hodnotu diplomů	
	4.4.3. Hodnota českého školského systému v kontextu uplatnitelnosti na trhu práce	
	4.4.4. Bezprostřední uplatnitelnosti absolventů	
	4.4.5. Vhodnost změn	
	4.4.6. Struktura a průběh profesní dráhy uchazeče	
	4.4.7. Rekvalifikace a nezaměstnanost	
	4.4.8. Pohlaví, věk, sociální původ a státní příslušnost	
	4.4.9. Rodinný stav, rodičovství, mateřské dovolené, rozvod	
	4.4.10. Smýšlení a vystupování, fyzický vzhled	
5.	<b><u>ZÁVĚR</u></b>	69
	<b><u>PŘEHLED LITERATURY</u></b>	73
	<b><u>PŘÍLOHY</u></b>	73

## ÚVOD A FORMULACE PROBLÉMU

S ohledem na růst významu odborného vědění v rozvoji moderních společností a zejména jejich ekonomik je široce diskutován vztah mezi institucemi odborné přípravy, zejména vysokými školami a průmyslovými podniky i dalšími praktickými organizacemi. Problémy tohoto vztahu jsou reflektovány z různých pozic. Obecněji se zdůrazňuje význam trhu práce pro úspěšné řešení tohoto problému. Představitelé podniků z oblasti průmyslu a služeb upozorňují na nedostatečnou připravenost absolventů pro aktuální úroveň a dynamiku technických změn. Představitelé odborných škol naopak zdůrazňují dlouhodobé aspekty odborného vzdělání. Zatím je málo využívána zkušenost organizací, jejichž posláním je zprostředkovávat tento vztah. Následující práce je zaměřena na tento empirický zdroj a předpokládá, že jeho využití přinese nové poznatky k tomuto tématu.

Na českém trhu práce se v relativně krátké době vytvořila poměrně hustá síť nejrůznějších zprostředkovatelských agentur, ať už ve smyslu zprostředkování osob či informací. Již v roce 2000 poskytovalo tyto služby více než 170 subjektů a během osmi let se tento počet zvýšil více než dvanásobně. Některé firmy jsou součástí nadnárodních, tzv. globálních společností, které zaměstnávají tisíce konzultantů ve většině zemí světa, jiné jsou malé regionální firmičky do pěti zaměstnanců. Nežádá se o osoby samostatně výdělečně činné, které v této oblasti podnikají na základě živnostenského oprávnění. Mnoho agentur zaniká stejně rychle, jako vzniklo, jiné existují od dob, kdy se začala česká ekonomika transformovat na tržní hospodářství. Internetové vyhledávače na požádání vychrlí stovky odkazů a pokusy o zmapování této oblasti podle struktury vlastnictví, hlavního předmětu činnosti, počtu zaměstnanců či specializace rychle zastarávají. Situace na trhu je v tomto ohledu značně nepřehledná a kvůli své prudké dynamice především těžce uchopitelná.

Se záměrem porozumět tomu, co umožnilo razantní rozvoj nejrůznějších zprostředkovatelských subjektů, jsem se nejprve věnoval modernizačním procesům, zejména tzv. barbarizaci či refeudalizaci vztahů v rámci poskytování sociálních šancí. Dále problematice diferenciaci funkčně odlišných společenských subsystémů a možným vztahům mezi nimi. A konečně transformaci postkomunistických ekonomik. Zajímaly mě možné vazby mezi producenty vědění (v tomto případě české vysoké školy univerzitního typu), nositeli vědění (absolventi českých univerzit, konkrétně uchazeči o vyšší a střední řídicí pozice) a uživateli tohoto vědění (zaměstnavatelé, kteří poptávají prostřednictvím personálně-poradenských agentur kvalifikované pracovní síly pro pozice vyššího a středního managementu).

Poté jsem uskutečnil empirický výzkum a snažil se získat pomocí částečně strukturovaného rozhovoru odpovědi na to, jak vybraní odborníci na lidské zdroje vnímají a hodnotí vybrané fenomény. Interpretace získaných dat měla podpořit zodpovězení otázek po explozivním rozvoji zprostředkovatelských subjektů a o podstatě zprostředkující funkce. Jednalo se o tyto tématické okruhy:

1. Formální osvědčení o absolvování vysoké školy
2. České vysoké školství univerzitního typu
3. Uplatnitelnost absolventů českých vysokých škol
4. Strukturu a průběh profesní dráhy uchazeče
5. Uchazečovu zkušenost s rekvalifikací a nezaměstnaností
6. Pohlaví, věk, rodinný stav, sociální původ a státní příslušnost uchazeče
7. Smýšlení, vystupování a fyzický vzhled uchazečů
8. Co by bylo vhodné na univerzitním vzdělání změnit
9. Co lze doporučit studentům již během studia

Těžištěm této bakalářské práce je tedy intermediární funkce soukromých personálních agentur (AP). Ostatní témata a souvislosti jsou jen nastíněna a mají jen podpůrnou poznávací úlohu. Jedná se o práci sociologickou, byť byly záměrně na některých místech předkládány i jiné, např. ekonomické a pedagogické perspektivy nebo modely teorie lidských zdrojů. Nešlo přitom však o snahu popsat některé hraniční fenomény, jakým jsou například univerzity, interdisciplinárním přístupem. Hned na úvod je proto třeba zdůraznit, že reflexe tohoto typu, byť na výsost žádoucí, značně přesahuje mé kompetence a – jak v textu dále osvětlím – jedná se výhradně o demonstraci jinak vydiferencovaného pohledu na tytéž fenomény.

Cesta k vymezení předmětu této práce vedla přes sociologii vzdělání a sociologii organizace, kterým jsem se věnoval v rámci kombinovaného studia na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy. Tato profilace souvisí jednak s mým dlouhodobějším zájmem o problematiku lidských zdrojů, jednak se studijním záměrem: Připravuji se na navazující magisterské studium vzdělávání a řízení dospělých. K volbě tématu jsem začal směřovat již při odborném překladu, během kterého jsem se důkladně seznámil s teorií reflexivní modernizace soudobého německého sociologa Ulricha Becka. Můj zájem vzbudila zejména jeho refeudalizační teze. Ke konečnému zúžení tématu pak vedlo studium další literatury

a zejména konzultace s vedoucím práce, panem doc. Karlem Müllerem. Bez jeho vždy vstřícného a trpělivého přístupu bych se v komplexním společenskovědním bádání nejspíše ztratil.

Po formulaci účelu, cílů a výzkumných otázek bylo třeba zvolit výzkumný design. Následovala proto důsledná reflexe vlastního ontologicko-epistemologického postoje. Ve stručnosti lze konstatovat, že vycházím z konstruktivistické tradice a předpokládám, že výzkumník a zkoumaní jedinci jsou provázáni v procesu, v kterém se vytvářejí výsledky. Podle této epistemologické pozice je každý badatel zakotven ve specifickém sociálním prostředí, a proto nevyhnutelně pracuje s předpoklady a předsudky, které působí na jeho vnímání a interpretaci sociální skutečnosti. Je tedy na místě průběžně reflektovat kulturně-historickou podmíněnost všech sociálních jevů a kulturní prvky používaných teoretických modelů.

Z těchto důvodů jsem se rozhodl zvolit kvalitativní techniku semistrukturovaného interview. Ta mi umožnila klást různým respondentům stejně formulované otázky, zároveň však ponechala dost prostoru pro individuální rozdíly a zachovala pružnost procesu získávání informací. Jednotlivá interview proběhla 5. a 6. června 2008 v prostorách vybraných společností. Postupně byli dotazováni tři experti z vybraných soukromých personálně-poradenských firem. Nešlo přitom o analýzu subjektivity, názorů nebo rolí respondentů, ale o snahu zjistit, jak vnímají organizační systémy typu soukromých AP reprezentované vybraným specialistou, tj. psychickým systémem, jiné psychické a sociální systémy. A především – jak a proč fenomén intermediace funguje ve své současné podobě.

Výsledky této studie by mohly vést k určitým podnětům, námětům a nápadům pro různé typy škol při reflexi využitelnosti absolventů na trhu práce, např. motivovat k návrhu studijního předmětu, který by zprostředkoval studentům některé praktické znalosti užitečné pro soudobou vysoce komplexní společnost, jako je orientace na trhu práce, příprava vstupu na pracovní trh, realističtější pohled na uplatnitelnost zvoleného oboru. Snad by tato práce mohla podpořit zodpovědnější přístup studentů k organizaci vlastního studia a vhodnému výběru mimostudijních aktivit. Reflexe předložené práce by mohla rovněž přispět k využívání služeb etablovaných personálně-poradenských agentur, které díky svým odborným znalostem a zejména díky bezprostřední zkušenosti s tržní realitou mohou výrazně napomáhat v orientaci jak vzdělavatelům a uchazečům, tak zaměstnavatelům, a demonstrovat možnost nebo nezbytnost jejich změn.

Vlastní práce je rozdělena na tři části. Po této úvodní části následuje „Teoretické uchopení problému“, kde je výše nastíněný problém razantního rozvoje různých zprostředkovatelských



agentur představen v daném kontextu a je navrženo jeho řešení. Po zhodnocení pramenů a formulaci výzkumných otázek je zkoumaný problém nejprve rozebrán v abstraktní rovině a poté dále konkretizován. Ještě před tím, než je analyzována problematika trhu práce a univerzitního vzdělání, představuji některé pojmy systémové teorie, které tvoří konceptuální rámec následných analýz. V závěru teoretické části se věnuji soukromým personálním agenturám, zejména pak jejich intermediární funkci.

V „Metodě výzkumu“ následuje popis vlastního výzkumu a jeho organizace. Nechybí ani popis vzorku a přípravy respondentů na interview. „Prezentace a interpretace výsledků empirického výzkumu“ je věnovaná promýšlení výsledků získaného empirického výzkumu. Po představení jednotlivých společností a protokolů, které shrnují jednotlivá interview, jsou zodpovězeny otázky, jež tento výzkum iniciovaly. Závěrečná část pak obsahuje formou reflexe Beckových tezí jisté shrnutí a zobecnění výsledků jednotlivých kapitol.

## **TEORETICKÉ UCHOPENÍ PROBLÉMU**

### **Vymezení problému**

Jak již bylo naznačeno v úvodu, na českém trhu práce se v relativně krátké době vytvořila poměrně hustá síť nejrůznějších zprostředkovatelských agentur. Zatím co v roce 2000 jich Pavel Duchoslav, který zpracovával diplomovou práci na toto téma, evidoval více než 170 (Duchoslav 2000, s.), jejich počet v současnosti podle webových stránek Úřadu práce ([http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr\\_prace/](http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace/)), kde jsou evidovány řádně zapsané zprostředkovatelské subjekty, přesáhl dva tisíce. O problematice se snahou tuto oblast zmapovat a utřídit podle různých kritérií se věnuji v následné, metodologické části této práce. Zde stačí uvést pouze skutečnost, že se jedná o nezvykle dynamickou oblast, co do vzniku a zániku jednotlivých agentur, tak co do velikosti, organizační struktury či specializace. Tento stav mě vedl k formulaci otázky: Co přispělo k tak razantnímu nárůstu a dynamice v oblasti zprostředkovatelských subjektů?

Při zkoumání tohoto problému mi však nešlo o ekonomickou nebo manažerskou úvahu o vzniklých potřebách a podnikatelských záměrech, nýbrž o sociologickou reflexi vztahů mezi funkčně odlišnými sociálními systémy: vzdělávacím, výchovným, vědním a hospodářským nebo – převedeno na sociální aktéry – o vztahy mezi producenty vědění (vzdělavatelé), nositeli vědění (uchazeči o zaměstnání) a uživateli tohoto vědění (zaměstnavatelé). V tomto smyslu mě zajímá, v čem spočívá intermediární funkce zprostředkovatelských agentur? Tyto dvě otázky tvoří základ problematiky, které se v této práci snažím vyřešit.

### **Přehled pramenů a literatury**

Analýza modernizačních procesů byla a je předmětem nepřeberného množství více či méně významných monografických i přehledových děl. Nejrůznějšími autory – a ne jen sociology – byla z různých názorových a metodologických pozic popsána a reflektována celá řada procesů, jež lze zahrnout pod název modernizace. Jak však upozorňuje Miroslav Hroch, časté užívání termínu modernizace v rozdílných kontextech vedlo k tomu, že se stal na jedné straně zdrojem některých ideologicky podbarvených nedorozumění, na straně druhé pak „konvenčním a vágně definovaným označením nejrůznějších změn, které narušovaly tradiční povahu životních podmínek „předmoderní“ společnosti.“ (Hroch 2005, s. 199)

Z přehledových prací jsem využíval práce Jana Kellera *Teorie modernizace* (Keller 2007) a *Dějiny klasické sociologie* (Keller 2005), Martuccelliho *Sociologii modernity* (Martuccelli

2008), Harringtonovu Moderní sociální teorii (Harrington 2006) a soubor sociologických esejí Miloslava Petruska Společnosti pozdní doby (Petrusek 2006).

Pro úvod do komplexního myšlení Niklase Luhmana mi byly nápomocny také interpretace Jana Balona (Balon 2007), Ivana Muchy (Mucha 2007), Ilji Šrubaře (Šrubař 2002) a především Jiřího Šubrtu (Šubrt 2007). V němčině existuje mnoho prací, jež se snaží ulehčit přístup k systémově-teoretické analýze. Sám jsem využíval Baraldiho glosář (Baraldi 1997) a úvody od Beckera (Becker 2001) a Kneera (Kneer 2000). Úvahy ohledně vzdělávacího systému jsem čerpal zejména ze sborníku Jaroslava Kalouse a Arnošta Veselého (Kalous 2006), učebnice Jaroslava Koti a Radomíra Havlík (Havlík 2002) a andragogická perspektiva z prací Milana Beneše (Beneš2003). Problematiku spojenou se změnou vztahů mezi veřejnou a soukromou sférou mi vysvětlil Millerův příspěvek (Müller 2002) přednesený na vědecké konferenci „Role státu v transformující se české společnosti“ konané v září 2001 v Luňanech. Sociologickou perspektivu pro analýzu struktury a dynamiky trhu práce jsem si osvojil především prostřednictvím prací Pavla Kuchaře (Kuchař 2007). S pohledem na soudobou personální praxi, resp. problematiku týkající se lidských zdrojů jsem se seznámil v publikacích Josefa Koubka (Koubek2007), Michaela Armstronga (Armstrong 2007) a Zdeňka Palána (Palán 2002).

Pro hlavní předmět mého zájmu, české soukromé zprostředkovatelské agentury, se mi nepodařilo nalézt relevantní sociologickou literaturu. Diplomové práce z katedry andragogiky a psychologie reflektují především samotný proces vyhledávání, analyzují různé techniky a nástroje, resp. osvětlují personálně-psychologickou problematiku. Nevěnují však pozornost systémově-teoretickému pohledu na vztahy mezi producenty, nositeli a uživateli vědění. Přínosný byl v tomto ohledu pouze text Pavla Duchoslava (Duchoslav 2000), která vytváří jistý základ pro mapování této oblasti, avšak s ohledem na dynamiku trhu a legislativní změny vyžaduje značné aktualizace. K tomu může posloužit např. publikace Ladislava Jouzy, která reflektuje nový právní rámec pro tento „nový fenomén“. (Jouza 2005)

## Výzkumné otázky

V rámci předložené práce, jsem se pokusil odpovědět jednak na úvodní dvě otázky: Co přispělo k tak razantnímu nárůstu a dynamice v oblasti zprostředkovatelských subjektů? A v čem spočívá hlavní funkce zprostředkovatelských agentur? Prostřednictvím empirického výzkumu, jsem se pak snažil obecné úvahy zkonkretizovat a odpovědět na to, jak současní odborníci na lidské zdroje vnímají a hodnotí:

Formální osvědčení o absolvování vysoké školy

České vysoké školství univerzitního typu

Uplatnitelnost absolventů českých vysokých škol

Strukturu a průběh profesní dráhy uchazeče

Uchazečovu zkušenost s rekvalifikací a nezaměstnaností

Pohlaví, věk, rodinný stav, sociální původ a státní příslušnost uchazeče

Smýšlení, vystupování a fyzický vzhled uchazečů.

A také:

Co lze v tomto kontextu doporučit posluchačům v rámci univerzitního studia?

## Způsob řešení

Postupně jsem identifikoval tři procesy, u nichž předpokládám, že v rámci české společnosti významně přispěly k nárůstu jistého napětí mezi producenty, nositeli a uživateli vědění, jakož i k znepráhlednění vztahu mezi poptávkou po kvalifikované pracovní síle a její nabídkou. Jinými slovy, tyto procesy vytváří vhodné podmínky pro zvýšenou potřebu a následnou poptávku po zprostředkovatelských subjektech. Jedná se o procesy diferenciacie sociálních systémů, refeudalizace při poskytování sociálních šancí a o proces transformace české společnosti po roce 1989.

V následujícím textu tedy nejprve stručně představím proces re-feudalizace v kontextu rozdělování šancí a rizik na trhu práce, jak ho formuloval Ulrich Beck, zejména pak jeho úvahy o destandardizaci a flexibilizaci výdělečné práce, diskrepanci mezi funkčně odlišnými systémy vzdělání a zaměstnání a o devalvacii diplomů. Na to naváží pro tuto práci relevantními tezemi Niklase Luhmanna o procesu diferenciacie. Při reflexi procesu transformace české společnosti se opírám o analýzy Pavla Kuchaře, zejména ve vztahu ke změnám odvětvové a profesní struktury, jakož i ve složitosti práce a postavení v řízení.

Konceptuálním rámcem celé práce je systémově-teoretická perspektiva vycházející z prací Niklase Luhmanna. Vzhledem ke komplexnosti a specifčnosti Luhmannovy teorie (zásadně redefinuje pojmy, jako je smysl, čas, komunikace atd.) jsem považoval za vhodné představit relevantní části tohoto přístupu, zejména pojetí a klasifikaci systémů (interakční, organizace, sociální), pojetí a formy jejich možných vazeb (přes generalizující media komunikace) prostřednictvím symbolické tvorby (kódy, sémantiky, programy) a formy rezonance či interpenetrace. Aby nebyla narušena vnitřní struktura předkládané práce, je tento konceptuální rámec včetně intelektuálního kontextu předložen až v rámci příloh.

Z autorů, kteří interpretují vztah vzdělání a jeho význam v kontextu koncepce soudobé společnosti, by bylo možné zvolit i mikrosociologické či fenomenologicky orientované přístupy k analýze vzdělání, např. Bourdieiho analýzu úlohy diplomů, ale pro analýzu zprostředkující úlohy agentur v kontextu společnosti založené na vědění a vzdělání považuji Luhmannovu argumentaci za podnětější.

## **Refeudalizační procesy podle Ulricha Becka**

Ve své knize Riziková společnost – na cestě k jiné moderně se Beck v rámci své teorie reflexivní modernizace věnuje procesu individualizace a z něj plynoucím společenským, biografickým a kulturním rizikům a nejistotám, které v pokročilé moderně „naleptaly a přetavily vnitřní sociální strukturu industriální společnosti – sociální třídy, formy rodiny, genderový status, manželství, rodičovství, povolání – a v ní zakotvené základní samozřejmosti života“ (Beck 2004, str. 115). Přitom je třeba zdůraznit, že předmětem Beckova zájmu jsou „objektivní“ životní situace a „standardní“ biografie, tedy to „co se s lidmi děje“, a nikoliv to jak se lidé ve svém chování a vědomí s vnějšími tlaky vyrovnávají.

Zásadní podnět pro volbu tématu předkládané bakalářské práce, měly zejména myšlenky, kterým se Ulrich Beck věnoval v kapitole „Destandardizace výdělečné práce: k budoucnosti vzdělání a zaměstnání“ (Beck, 2004, str. 221 – 249). Tyto úvahy se nyní pokusím co nejstručněji shrnout. Při snaze empiricky uchopit problematiku refeudalizace a diskrepance mezi systémem vzdělání a systémem práce jsem prostřednictvím studia příslušné literatury a podnětných rad pana docenta Müllera dospěl k systémové teorii Niklase Luhmanna. Z dosavadního studia se mi jeví, že tato konkrétní část Beckova myšlení není v rozporu s Luhmannovou koncepcí autopoietických systémů. Jinak se však jedná o zcela odlišné teoretické koncepce a přístupy, vystavěných na rozdílných předpokladech. Komparace Luhmannova a Beckova pojetí vzdělání a jeho významu v kontextu koncepce moderní společnosti by však výrazně přesáhla rámec této práce.

### **Destandardizace a flexibilizace výdělečné práce**

Při stále stejné logice racionalizace orientované na zisk dochází k přechodu od známého, industriálně standardizovaného systému celoživotní a celodenní práce, jehož radikální alternativou je nezaměstnanost, k rizikovému systému neúplného zaměstnání. Časová a prostorová flexibilizace výdělečné vede k tomu, že dříve jasně vymezené hranice mezi prací a neprací se stávají pohyblivými a nejasnými.

### **Diskrepance mezi vzděláním a zaměstnáním**

V souvislosti s dlouhodobou masovou strukturální nezaměstnaností a rýsující se systémovou změnou společnosti práce, která je doprovázena neustále novými generacemi technologií, narůstá v profesně orientovaném vzdělávacím systému diskrepance mezi vzděláním a zaměstnáním: „Organizace“ (institucionální rámce, stanovené řády, vysvědčení a diplomy, učební plány a učební obsahy) a „význam“ vzdělání (smysl, který jednotlivci přikládají svému vzdělání) se navzájem oddělily a osamostatnily, což má za následek, že

institucionální rámec vzdělání je stále více byrokratizován, zatímco „transcendentní“ smysl spjatý s povoláním se vytrácí.

#### **Systém vzdělání: selekce (negativní funkce)**

Formalizované vzdělávací procesy lze absolvovat jen „individualizujícím filtrem“ zkoušek, písemných prací a testů, které otevírají přístup k individualizovaným diplomům a kariérám na trhu práce. To vyžaduje individuální orientace na sociální vzestup, které zůstávají efektivní ještě i tam, kde vzestup na základě vzdělání je iluzorní a vzdělání se proměňuje jen v nutný prostředek proti sestupu.

#### **Systém zaměstnání: poskytování šancí (pozitivní funkce)**

Původní funkce vzdělání, jako veřejně kontrolovatelného rozdělování sociálních šancí, se rozštěpila ve dvě samostatné dimenze: Zatímco vzdělávací systém si zachoval pouze funkci negativní selekce těch, kdo nejsou oprávněni k účasti v konkurenčním boji o status, svou původní funkci pozitivního poskytování šancí se zřetelem na status fakticky ztratil ve prospěch personálních oddělení. Jinak řečeno, „inflační nabídka kvalifikací“ delegovala rozhodnutí mezi jednotlivci se stejně hodnotným ukončeným vzděláním na systém zaměstnání.

#### **Devalvace diplomů**

Expanze vzdělání, která má za následek nadbytek absolventů a devalvaci diplomů, jakož i zmenšující se nabídka práce a měnící se organizační princip výdělečného systému tak při přechodu do systému zaměstnání vedou k „labilizace“ (špatné pracovní příležitosti se střídají s nezaměstnaností, krátkodobými pracovními poměry a neúplným zaměstnáním) a k tomu, že systém vzdělání ztratil funkci distribuování sociálního statusu. Jinými slovy, diplom sám už nestačí k tomu, aby jeho majitel dosáhl určité profesní pozice, a tím i určitého příjmu a vážnosti.

#### **Paradoxní hodnota diplomů**

Profesně orientované učební plány a obsahy se stávají něčím nereálným a programování vzdělávacího systému orientované na povolání se stává stále větším anachronismem. Na druhé straně je však budoucnost spjatá s povoláním bez kvalifikujícího ukončeného vzdělání zcela uzavřena. Závěrečné diplomy jsou tedy paradoxně stále méně postačující, zároveň však stále nutnější. Diplomy vystavené vzdělávacím systémem už nejsou automaticky klíčem k profesní kariéře, nýbrž pouze umožňují vstup do konkurenčního boje. Studující jsou pod hrozbou vyloučení z možnosti vstoupit do konkurenčního boje na trhu práce nuceni prodírat se množstvím zbyrokratizovaných požadavků kladených na vzdělání.

### **Proces refeudalizace**

Na konci „reformy“ vzdělání tak nabývají nového významu ta kritéria selekce, která platila před jejím zahájením a která měla být právě vybudováním společnosti vzdělání překonána: determinace na základě pohlaví, věku a zdravotního stavu, ale také na základě smýšlení, vystupování, styků, regionálních vazeb atd. Tato „refeudalizace“ při rozdělování šancí a rizik na trhu práce – nyní ovšem zastřena právě vzděláním – je umožněna tím, že při výběru mezi formálně stejně kvalifikovanými kandidáty se znovu uplatňují ta kritéria, která nemají nic společného s doklady o vzdělání a unikají tlakům nutícím ke zdůvodnění. Budoucnost spjatá s povoláním navazujícím na dosažené vzdělání se tak stává nepředvídatelnou a nevypočitatelnou.



## **Diferenciační procesy podle Niklase Luhmanna**

Niklas Luhmann je stoupencem moderní evoluční teorie, která se zaměřuje pouze na popis reálných změn, a kterou je třeba chápat jako teorii historických souvislostí změn a růstu systémových struktur. „Společenská evoluce“ znamená proces sociokulturního rozrůžňování, resp. diferenciaci společenského systému. Budoucnost je pro tento přístup otevřená, „evoluční vývoj není deterministicky určen a významnou roli v něm hraje kontingence.“ (Šubrt 2007, s. 97) Společenská evoluce závisí na společném působení mechanismů variace (nadprodukce možností prožívání a jednání), selekce (výběr použitelné alternativy) a stabilizace (zachování a ustálení dosažených řešení problémů). Jinými slovy, „stabilizované strukturální vzorce představují historický produkt určitých selekcí, tj. výběru z mnoha možností představovaných variacemi.“ (Šubrt 2007, s. 98)

Nárůst komplexity a funkcionální diferenciaci společnosti jsou pro tohoto autora podstatnými znaky společenského vývoje. Prohlubování systémové diferenciaci v průběhu evolučního procesu vedlo k nástupu nového, moderního typu společnosti, kterým je „společnost funkcionálně diferencovaná“. V ní došlo k vyčlenění a přetvoření jednotlivých funkcionálních oblastí jako jsou politika, hospodářství, právo, náboženství, věda a výchova, do podoby autonomních, uzavřených, seberefrenčních subsystémů, jejichž „vzájemná jednota je formována vztahy založenými na kombinaci funkcionální uzavřenosti systémů a jejich otevřenosti vůči prostředí.“ (Šubrt 2007, s. 100)

Moderní společnost tak představuje diferencovanou jednotu, tj. celek skládající se z funkcionálně závislých (tj. na funkce jiných systémů odkázaných) a zároveň autonomních dílčích systémů. Čím je systém komplexnější, tím větší možnost voleb v sobě zahrnuje, a tím se ovšem také zvětšuje potenciál možných rizik. Díky své funkcionální diferencovanosti jsou moderní společnosti nejen schopnější, pokud jde o výkon, ale také náchylnější k poruchám a konfliktům. Protože „funkcionálně diferencovaná společnost operuje bez vrcholu a bez centra“ (Luhmann 1997, s. 802), je její řízení vzhledem k množství médií, kódů a programů stále problematičtější.

## **Relevantní pojmy systémové teorie**

Protože cílem této práce je snaha pomocí kategorií systémové teorie popsat intermediární funkci soukromých agentur práce, je nutné alespoň stručně představit relevantní pojmy, které tvoří základ při reflexi zvolené problematiky. Základním předpokladem tohoto pojetí je tzv. metodologický antihumanismus, tedy vyloučení problematiky subjektu a intersubjektivitu. Dalším výrazným rysem Luhmannova myšlení předpoklad, že systémy nejsou nějakým abstraktním modelem nebo myšlenkovou konstrukcí, ale že prostřednictvím komunikací reálně existují. (Šubrt 2007, s. 70) A konečně, jak upozorňuje Jandourek (Jandourek 2001, s. 257 n.), že struktury není možné předpokládat, nýbrž pouze analyzovat podmínky vytváření a změny systémů.

### **Typy systémů**

Z hlediska principů konstituce rozlišuje Luhmann následující typy systémů: stroje, organismy, psychické systémy a sociální systémy, které jsou hlavním předmětem jeho zájmu. V rámci sociálních systémů, pak dále odlišuje systémy interakční (diferencované přítomností), organizační (definované pravidly členství) a společenské (souhrn všech komunikativně vzájemně dosažitelných jednání). Pro záměry této práce má zásadní význam Luhmannův pohled na podstatu a funkci moderních organizací, jejich evoluci, specifickou hierarchizaci a především na schopnost „externí komunikace“ a „synchronizace“. Budou zde využity myšlenky, které Luhmann na sklonku svého života věnoval organizacím ve svém dvousvazkovém díle Společnost společností. Protože toto dílo zatím nebylo přeloženo do češtiny, jsou citace, které jsem překládal z původního textu, uvedeny v očíslovaných poznámkách pod čarou v originálním znění.

### **Společnost**

Společnost není v perspektivě systémové teorie chápána jako suma všech interakčních a organizačních systémů, nýbrž jako sociální systém specifického typu. Společnost, která kromě faktické komunikace zahrnuje i komunikaci možnou a jejíž základní funkcí je konstituování smyslu tím, že garantuje uspořádaný (okolní) svět všem ostatním systémům, lze vymezit jako „obsáhlý systém všech komunikací“ (Luhmann 2002, s. 197), resp. jako „obsáhlý sociální systém všech komunikativně navzájem dosažitelných jednání“ (Luhmann 1991). Je tedy nutně komplexnější než ostatní typy systémů a jako taková má abstraktnější a méně ostré určení hranic (než je přítomnost nebo členství).

### **Společenské subsystémy**

Tím, jak roste složitost, tj. komplexita společenského systému, vzrůstá tlak na selekci, která vede k vyčlenění dílčích systémů, funkčních subsystémů s vysokou autonomií. Vytváření těchto subsystémů, které jsou pro sebe navzájem okolními světy, probíhá „autokatalyticky“. V důsledku této tendence se moderní společnost stává diferencovanou jednotou, celkem skládajícím se z funkcionálně závislých, tj. na funkce jiných systémů odkázaných a zároveň autonomních dílčích společenských systémů, jako je např. systému politicky, ekonomiky, práva, náboženství, umění, vzdělání, vědy, ale také lásky tedy intimity atd. Funkce a struktury moderní společnosti zasahují najednou mnoho rovin, přičemž ne všechny elementy systému mohou být spolu navzájem spojeny. Společnost i každý její jednotlivý systém si stanovují určité selektivní mechanismy, které vedou k vnitřní strukturaci těchto systémů. Čím je systém komplexnější, tím větší možnost voleb v sobě zahrnuje, a tím se ovšem také zvětšuje potenciál možných rizik. Díky své funkcionální diferencovanosti jsou moderní společnosti nejen schopnější, pokud jde o výkon, ale také náchylnější k poruchám a konfliktům. Z povahy moderní společnosti tak vyplývá, že její řízení je vzhledem k množství médií, kódů a programů stále problematictější. (V důsledku toho vzniká stále větší potřeba intermedie.)

### **Strukturální vazba: rezonance a interpenetrace**

Systémy existují ve světě, bez něhož by nemohly existovat, neboť všechny jejich operace předpokládají v každém okamžiku strukturální vazbu (strukturelle Kupplung) k tomuto světu. Vztahy mezi systémem a jinými, okolními systémy přitom mohou nabývat různou kvalitu. Může jít o tzv. rezonanci – to je případ relací mezi dílčími společenskými systémy v moderní společnosti. Anebo se mohou systémy „vzájemně umožňovat“ tak, že dochází k interpenetraci (k tomu dochází v relacích mezi psychickými a sociálními systémy nebo mezi psychickými systémy navzájem). Pro následnou reflexi je důležité porozumět podstatě rezonance: Okolí systému je vždy mnohem komplexnější než systém, který toto okolí zachycuje diferencovaně v závislosti na svém diferenciačním schématu. Systémy však nejsou podle Luhmanna faktory okolí světa přímo dirigovány, nýbrž pouze „rezonují“. Rezonance je tedy způsob, jakým systémy reagují na to, co se v okolním světě odehrává: Vnější podněty a intervence jsou nejprve „přetaveny“ vnitřní strukturou systému a systém tak nereaguje na původní vnější podněty a intervence, nýbrž na „rezonance“, které v něm tyto vnější impulzy vyvolaly. A protože je rezonance závislá na interních strukturách a vnitřních stavech systému, je rezonanční schopnost jednotlivých systémů ohraničená. Každý systém vnímá prostřednictvím příslušných médií, kódů a programů svůj okolní svět selektivně a tedy naprosto odlišně než

systém jiný. Z povahy moderní společnosti vyplývá, že její řízení je vzhledem k množství médií a kódů, které se postupně osamostatnily, stále problematictější.

### **Organizační systémy obecně**

Hranice organizačních systémů jsou vymezeny formulací podmínek členství organizace a jednou z jejich klíčových funkcí je převádět spontánní, fluktuující a relativně „neuspořádané“ interakce na vypočitatelný průběh strategicky důležitých procesů jednání. (Šubrt 2007 ) Tyto systémy spočívají na ochotě podřídit se očekáváním, která jsou specifikována vnitřními kritérii systému (členskými pravidly), díky nimž existují „permanentně“ a jsou vůči personální mobilitě (vstupu a odchodu) relativně necitlivé. Systémy, které dosáhnou určité trvalosti, vytvářejí hraniční místa, jež omezují otevřenost hranic. Mohou zde existovat specialisté na externí vztahy, kterým náleží úkol zprostředkovávat spojení jednoho soc. systému s jiným, hlídat určité (event. všechny) přechody a přístupy. K dalším externím faktorům OS patří biologické dispozice člověka (např. potřeba odpočinku), přirozené prostředí (např. klimatické nebo prostorové vzdálenosti) a sociokulturní prostředí, které vytváří omezení kulturního, politického, právního či náboženského charakteru (zákonem stanovená prac. doba, církevní a státní svátky, dovolené atd.).

### **Rozvoj a podstata organizací**

Značný rozvoj (nikoliv vznik!) organizací jako systémových forem umožnila teprve diferenciaci společenských subsystémů jako je ekonomika, právo a výchova. Organizace – které nejsou z pohledu systémové teorie ničím jiným, než „komunikační rozhodnutí“ (Kommunikation von Entscheidungen), (Luhmann 1997, s. 833) – jsou vlastně vydifferentovanými sociálními systémy, které na základě své vlastní dynamiky prostupují společenské subsystémy a nachází se mezi těmito funkčně odlišnými subsystémy na straně jedné a mezi interakčními systémy na straně druhé. (Tamtéž, 166) Většina organizací se utváří uvnitř funkčních systémů a přebírají tak jejich funkční primáty a binární kódy. Vnitřní svět organizace získávají a organizují oproti tomu díky dalšímu rozlišení, totiž díky programům a rozhodnutím. Uvnitř subsystémů tak vznikají organizace, které mohou na základě rozhodnutí měnit samy sebe i svou rozhodovací praxi. (Tamtéž, str. 492) Pro systémovou formu organizace je typické, že je zaměřená na koherenci a integraci svých vnitřních struktur. Může být sice – podle interních pravidel – zaměřená na své okolí, ale protože je interní komunikační kapacita omezená, je vnímání okolí silně selektivní.

### **Vztahy mezi organizacemi a společenskými subsystémy**

Rostoucí význam organizací ve funkčních systémech souvisí, ba dokonce je vyvoláván nemožností funkčních systémů organizovat sebe sama. Žádná organizace v oblasti jednoho funkčního systému na sebe nemůže upoutat všechny operace funkčního systému a provádět je jako vlastní. Například výchova existuje také mimo školy a univerzity. Lékařské ošetření se nekoná pouze v nemocnicích, apod. A právě narůstající funkční diferenciace, která vyvolává rostoucí potřebu synchronizace, je katalyzátorem rozvoje a vzniku moderních organizací. (844) Organizace totiž dokáží zkoordinovat ohromné množství interakcí. Luhmann mluví v této souvislosti dokonce o „zázraku“ synchronizovat interakce „v jejich minulostech a budoucnostech“, ačkoliv „se dějí vždy a nutně současně“ (Tamtéž, s. 837) Tato koordinace se děje prostřednictvím oné techniky rozhodování o rozhodovacích premisách na základě ochoty k akceptaci v „indiferentní zóně“, která je zaručena členstvím. Systém od systému se zcela evidentně liší způsob, jak jsou organizační možnosti zrealizovány. (Tamtéž, s. 840) Všechny organizace profitují z komplexity společenského systému, který byl v dnešním rozsahu umožněn teprve díky funkční diferenciaci. V této souvislosti lze říci, že teprve za režimu funkční diferenciace dochází k typu autopietických systémů, které označujeme jako organizační sociální systémy. Teprve nyní existuje dostatek četných nik, teprve nyní existuje dostatečný prostor a potřeba rozhodovat.

### **Externí komunikace**

Organizace jsou podle Luhmanna jediným typem sociálního systému, který má možnost „komunikovat se systémy svého okolí.“ (Luhmann 1997, str. 834) Tato „externí komunikace“ (Nach-aussen-Kommunizieren) totiž předpokládá autopoiesis na základě rozhodování, která je typická pouze pro organizační systémy. Jinými slovy, aby byly funkční systémy vybaveny schopností externí komunikace, musí se uvnitř nich vytvořit organizace. Společenské subsystémy totiž mohou komunikace používat pouze jako vnitřní operace systému. Jinými slovy, nemohou komunikovat s vnějším prostředím. To se ale netýká organizací, které vznikly diferenciací uvnitř těchto subsystémů. Z tohoto důvodu také v průběhu společenské evoluce vyplynula narůstající potřeba organizačních systémů resp. organizací, neboť „pouze jako organizace, to znamená pouze ve formě reprezentace své vlastní jednoty, může subsystém komunikovat se svým okolím.“ (Tamtéž, s. 607). A právě tato „možnost externí komunikace“ je – vedle specifické hierarchické struktury a synchronizační schopnosti – jedním ze základů intermediární funkce soukromých agentur.

### **Řešení problému inkluze/exkluze**

Teprve moderní společnost se může zříci inkluze/exkluze člověka v jeho celistvosti (Vollinklusion). V důsledku nárůstu funkcionální diferenciaci totiž nelze v rozvinutějších společnostech jednotlivou osobu přiřadit pouze k jednomu jedinému společenskému systému. Soudobá vysoce komplexní společnost není organizována na základě jednotného principu (dříve to bylo např. náboženství), ale tvoří „uzavřený a díky tomu otevřený systém všech komunikací“ (Tamtéž, s. 836). Zároveň uvnitř sebe vytváří autopoietické systémy, jejichž operace se zakládají na interní reprodukci vlastních rozhodnutí, tedy organizace, které se odlišují jak od společnosti samé tak od interakcí psychických systémů. Funkční systémy zacházejí s inkluzí, tedy přístupem pro všechny, jako s normálním případem. Pro organizace platí právě opak: všechny vylučují s výjimkou vysoce selektivně vyvolených členů. Tento rozdíl jako takový je funkčně důležitý, neboť pouze s pomocí interně vytvořených organizací mohou funkční systémy svou vlastní otevřenost pro všechny regulovat a zacházet rozdílně s osobami, ačkoli všichni mají stejný přístup. Diference způsobů utváření systému tedy umožňuje praktikovat obé současně: inkluzi i exkluzi. A umožňuje také udržet tuto diferencii dokonce při vysoké komplexitě systému a právě za pomoci této komplexity zrušit tento protiklad inkluze/exkluze.

### **Komunikace**

Za konstitutivní prvek sociálních systémů nejsou považováni jednotliví aktéři a jejich jednání, nýbrž „komunikace“ (plurál). Komunikace přitom není chápána jako nějaký přenos informací pomocí symbolů od vysílatele k příjemci, ale jako přenos smyslu prostřednictvím specifických prostředků jako jsou s.g.k.média a kódy (viz níže). Jednotlivé komunikace představují určité emergenční jednotky, které uvádějí do chodu mechanismy selekcí a výběrů možností vedoucí k výstavbě struktur, jež potom fungují jako podmínka možností dalších komunikací. Konkrétní témata jsou v tomto smyslu redukcemi a mají selektivní funkci. Komunikace sama je operačně uzavřeným, abstrahovaným systémem, syntézou určitých selektivních pochodů. Charakteristickým rysem komunikačního procesu je jeho imanentní nepravděpodobnost a způsob, jak tuto nepravděpodobnost překonat a transformovat na pravděpodobnost, řídí výstavbu sociálních systémů.

### **Smysl**

Pro sociální systémy, které jsou systémy komunikace, je smysl nutným předpokladem: Vše, co má být recipováno a zpracováno, musí mít formu smyslu. Smysl lze tedy rámcově charakterizovat jako selekci z okruhu možností. V případě sociálního systému jde o rozlišování v rámci daných možností mezi realizovatelným a nerealizovatelným. V situaci

přebytku možností je kladení smyslu tím, co systému pomáhá redukovat složitost a strukturovat realitu. Přisuzováním smyslu je možné vylučovat možnosti, rozlišovat to, co k systému náleží a co k němu nenáleží. Předpokladem takového rozlišení je proces pozorování (viz. níže). Luhmann chápe smysl jako evoluční pojem, jako jakýsi „autoprocessing“, který nepotřebuje žádného zvláštního nositele, protože nese sám sebe (Luhmann 1984, s. 141). Tím, co iniciuje tento proces, je informace, která je diferencována jako událost vyvolaná stavy systému. V Luhmannových textech se nikde neseťkáme se stabilními věcmi, ale vždy jen s plynoucími strukturami smyslu. Smysl není ničím stabilním, ale spíše jakýmsi potenciálem neklidu, který je založen na výběru právě aktuálního z horizontu možností.

### **Symbolicky generalizovaná komunikační média**

Aby nebyl autopoeitický řetězec komunikace přerušen, vytvářejí si sociální systémy mechanismy, jejichž účelem je stabilizovat komunikační procesy. Základním médiem, které umožňuje porozumění a komunikaci přes společný kontext vnímání, je jazyk. Rozšíření jeho kapacity pak přinesla hromadná sdělovací média, která navíc umožňují komunikaci, která už není vázána jen na přítomnost. Zároveň se ovšem usnadnilo odmítnutí komunikace, a tím se zvýšila nepravděpodobnost příjmu. Existují ale různé možnosti, jak motivovat přijetí návrhu komunikace, která Luhmann označuje pojmem „symbolicky generalizovaná komunikační média“. (dále jen s.g.k.média) Luhmannův pojem s.g.k.média se nevztahuje na běžně chápané prostředky hromadné komunikace, nýbrž se týká takových médií, jako jsou moc (hrozba násilné moci), peníze (nabídka peněz), zákony (poukaz na právní normy), víra (sdílené hodnoty), vědění (evidence pravdy), kterými lze motivovat přijetí návrhu komunikace. Luhmann vymezuje tato média jako sémantické aparáty, jež dovolují dosáhnout úspěchu i v nepravděpodobných komunikacích.

### **Čas a temporalita**

V rámci systémové teorie se přechází od chronologického pojetí času ke koncepci, v níž se uvažuje o temporálních strukturách, jež jsou sociálně konstituované a evolučně proměnlivé. Sociální systémy jsou v Luhmannově teoretické perspektivě systémy temporalizovanými, s vlastními časovými strukturami. Temporalizace představuje důležitý prostředek redukce komplexity, neboť slouží selektivnímu uspořádání a spojování elementů v časové posloupnosti. Jsou rozlišovány různé druhy času: systémový čas (Systemzeit), čas prostředí (Umweltzeit), světový čas (Weltzeit). Různé sociální systémy utvářejí vlastní časy (Eigenzeiten) se specifickými rytmy založenými na tom, že každý systém si vybírá a zpracovává informace podle vlastních systémových aspektů. Světový čas, jehož projevem je

čas hodinový (Uhrzeit), se stává koordinátorem elementů ve věcné a sociální dimenzi. Tuto funkci plní vůči jednotlivým společnostem, mezi společenskými subsystémy i uvnitř těchto subsystémů. Světový čas je obsahově prázdný, má však tu zvláštní přednost, že připouští různé časové struktury a jejich abstrakcí umožňuje přecházet z jednoho systému do druhého.

### **Kódy a diference**

Za jeden z hlavních znaků společenské evoluce považuje Luhmann diferenciaci jednotlivých komunikačních oblastí, jakými jsou politika, hospodářství, právo, náboženství, věda, ale také výchova, umění či intimní vztahy. Každý z těchto dílčích systémů má své specifické médium a je funkcionálně diferencovaný podle míry jemu vlastních binárních kódů, např.: politika – moc (mít/nemít), hospodářství – peníze (placení/neplacení), právo – zákony (právo/bezprávi), věda – vědecké poznatky (pravdy/nepravda), náboženství – víra (imanence/transcendence). Protože významným rysem komunikačních procesů je kontingence, tzn. možnost jednat tak nebo ale také jinak, znamená kódování zásadně možnost duplikace všech variant ve formě ano – ne. S.g.k. média jsou tedy tím, co umožňuje selektivní diferenciaci spočívající v přisuzování smyslu. Díky těmto binárním kódům, které vždy vyjadřují určitý typ jedné vůdčí diference, dochází k vytváření subsystémově specifických sémantik (viz dále).

### **Programy**

Přestože kódy rozlišují mezi alternativami (kupř. norma/odchylka, úspěch/neúspěch, uznání/opovržení, krása/ošklivost, dobro/zlo), samy o sobě kritéria tohoto rozlišení neobsahují. Kritéria garantující správnost přiřazení hodnot kódu označuje Luhmann jako programy. Např. pro kód pravdivý / nepravdivý se ve vědeckém systému uplatňují taková kritéria jako je platnost, spolehlivost, reprezentativnost, logická absence rozporu apod. Uvedená kritéria představují program, jehož specifická sémantická náplň umožňuje selekci podle příslušného binárního kódu. Na rozdíl od univerzality kódu bývá sémantika programu (a tedy i povaha kritérií) historicky relativní a proměnlivá.

### **Pozorování**

Předpokladem možnosti přisuzování smyslu, tj. rozlišení co k systému náleží a co k němu nenáleží, je proces pozorování. Díky této své bazální operaci systém pozoruje jak své vlastní stavy (sebereference), tak i stavy svého okolí. Na základě tohoto pozorování pak systém označuje možnosti, které jsou s jeho současným stavem kompatibilní a které kompatibilní nejsou. (Šrubař 2002, s. 269) Systém však nemůže pozorovat to, co je pro něj „neviditelné“. Systém neví o bílých místech svého vnímání. (Becker 2001) Tato místa jsou viditelná až z „meta-úrovně“, ze které je pozorování samo pozorováno. Tuto perspektivu označuje



Luhmann jako „pozorování druhého řádu“ (Beobachtung zweiter Ordnung): Pozorování prvního řádu je základem pro stálé posuzování smyslu, předmětem pozorování druhého stupně je právě tento proces; tím může docházet ke korekci a změnám. Toto pozorování druhého stupně představuje zároveň onu instanci uvnitř systému, která je zodpovědná za systémovou autoregulaci. Pozorování druhého řádu se člení na dva typy: Již zmíněné autoregulační, „interní“ pozorování (Selbstbeobachtung) a pozorování cizí, „externí“ (Fremdbeobachtung), kdy proces pozorování smyslu jednoho systému se stává předmětem pozorování jiného systému. Toto pozorování se děje samozřejmě na základě kódů pozorovatele a nikoliv pozorovaného. To je zásadní pro možné změny v pozorovaném systému: „Zpětné působení vnějších pozorování je možné, ale pouze potud, pokud tato pozorování vyvolají rezonance“. (Tamtéž, s. 71)

### **Výkony**

Sociální systémy jsou funkční systémy a každý z těchto systémů je zaměřen na určitou úlohu, kterou zpracovává exkluzivním způsobem. Funkční diferenciací znamená především dělbu úloh a předpokládá, že systémy vzájemně profitují ze svých výstupů. Pro tyto „služby“, které si systémy vzájemně poskytují, zavádí Luhmann pojem „výkony“ (Leistungen). Když například vědní subsystém produkuje nějaké poznatky, lze tyto poznatky využít v nerůznějších systémových kontextech. Ekonomický subsystém díky finančním tokům produkci poznatků umožňuje. Lze hovořit o jisté „symetrii dávání a brání“ (Symetrie des Gebens und Nehmens). Pro všechny systémy platí, že se prostřednictvím poskytování a přijímání různých výkonů nacházejí v neustálém výměnném procesu s ostatními systémy. Pochopitelně je třeba mít na paměti, že výkony jednoho systému nejsou jednoduše převzaty do systému druhého, ale vlivem autopoietického principu „přetaveny“ podle interních, systému vlastních pravidel zpracování smyslu.

### **Sémantiky**

Sociální systémy vykazují vysokou míru uspořádanosti, tzv. negentrofii. Jednotlivé elementy nenavazují na jiné libovolně, nýbrž jejich relace jsou omezeny selekcemi, které určují strukturu systému. Pokud jde o komunikace, omezení je předem dáno tématy. Témata jsou v tomto smyslu redukcemi a celkový soubor tematických zásob představuje kulturu. Struktury stabilizující a podmiňující běh komunikace v systému označuje Luhmann jako sémantiky (Sémantik). „Systémové sémantiky, jejich vývoj, jejich komplexita a diferencovanost jsou tak nosnou konstrukcí autopoietické organizace sociálních systémů, která může být empiricky zkoumána ve svých nejrůznějších historických podobách.“ (Šrubař 2002, s. 271 – 272). Jako příklad může posloužit sémantika lásky – přepisy, jakým způsobem

lze v intimním jednání a prožívání věci vyjádřit, očekávat, vyžadovat, potlačit nebo odmítnout. Všechny tyto zásoby vědění regulují zpracování smyslu: vytvářejí šablony a stereotypy pro prožívání a jednání pro ty psychické systémy, které se účastní odpovídajících komunikací. „Sémantiky jsou zároveň vícestupňovým, zevšeobecňujícím, na situaci nezávislým disponibilním smyslem, který je uplatňován při vytváření vždy aktuálního procesu tvoření smyslu.“ (Becker 2001, s. 150) Různé úrovně emergencí a systémových hranic mezi sociálními a psychickými systémy jsou propustné díky tomu, že jsou sémantiky vázány na řeč nebo jiné znakové systémy, tedy na média, která jsou obzvláště vhodná k tomu aby vzájemně spojovala sociální a psychické systémy, komunikace a vědomí.

## **Problematika trhu práce**

Jak mnozí autoři upozorňují, je zkoumání trhu práce interdisciplinární záležitostí (např. Kuchař 2007, s. 11nn). Trh jako sociální systém v sobě integruje elementy ekonomického, právního, sociálního i kulturního subsystému. Na tomto místě se omezím pouze na sociologickou a systémově-teoretickou reflexi. Nejprve uvedu charakteristiky trhu jako takového a poté některá specifika trhu práce, aby bylo srozumitelné, v jakých podmínkách došlo k diferenciaci soukromých agentur.

### **Obecná charakteristika trhu**

Trh lze ze sociologického hlediska charakterizovat (Velký sociologický slovník 1996):

1. legální negovatelností osob a věcí – což podle N. Luhmanna znamená možnost libovolně volit nebo odmítnout směnné vztahy mezi partnery, aniž dojde k legálním sankcím, a věčný vztah k produktům;

2. neutralizací společenských vztahů a vznikem neosobního vztahu mezi lidmi – podle N. Luhmanna trh dovoluje absenci morálních, osobu kontrolujících mechanismů – což ale platí pouze modelově a ve srovnání s minulostí (ve skutečnosti hrají sociální vazby na trhu významnou roli);

3. afektivně neutrálním stylem komunikace, tzn. vytlačováním afektivních vztahů (solidarita musí být zajištěna jiným mechanismem), ztrátou intimity pracovních vztahů (která zůstává marginální hodnotou) a vznikem exkluzivního stylu interakce a komunikace podle racionálních kritérií;

4. všeobecnou směnitelností;

5. objektivními možnostmi srovnávání, založenými na racionální kalkulaci (je měřítkem stejnosti a nestejnosti, a proto lze dospět k objektivaci);

6. nekonečností možností srovnání;

7. racionální logikou rozhodování;

8. specifickými metodami rekrutace do zaměstnání, které nejsou vázány na askriptivní znaky (původ, pohlaví, rasu, vyznání), ale na vlastnosti získatelné;

9. tím, že peníze jako prostředek směny umožňují strategickou racionalitu, tj. srovnání účelu a prostředku.

Dále VSS upozorňuje, že Trh jako setkání nabídky a poptávky, jako způsob zprostředkování informací má tentativní charakter, tzn. že připouští neustálou korigovatelnost

rozhodnutí a nabízí neustále nová řešení. Má také vždy expanzivní charakter a jeho institucionální a morální hranice jsou v různých společnostech různé, přičemž problémem trhu v moderních společnostech je, že nezajišťuje vytváření norem solidarity. Tento problém je o to větší, že trh proměňuje struktury situace, v níž jednáme. Trh nás vytrhuje z jistoty, která byla založena na dlouhodobém časovém horizontu očekávání a nemnoha alternativách, a vrhá nás do situace, v níž je zmnožení šancí vyváženo nejistotou a krátkodobým časovým horizontem. Trh lze legitimovat pouze jeho úspěchem. Tržní rovnováhu však ovlivňují různé faktory, jako je systém sociální politiky dané země, charakteristiky sociálních skupin, struktura sociálních sítí, míra individuální participace a dynamika pracovního trhu obecně.

### **Transformační procesy v postkomunistické ekonomice**

Během uplynulých let došlo k řadě institucionálních přeměn jak ekonomických tak právních. To mělo i zásadní vliv na jednání lidí, na zažitě vzorce chování, na pořadí a vnímání osobních a společenských hodnot a další sociální a psychologické atributy. V rámci české společnosti došlo k těmto zásadním procesům:

- 1) Pád socialistického systému urychlil modernizační procesy českého hospodářství.
- 2) Vlivem liberalizace, principů volné soutěže a radikálních změn ve vlastnické struktuře.
- 3) Dochází k zásadním změnám v charakteru práce a zaměstnání.
- 4) Změny v odvětvové a profesní struktuře urychlují přechod k moderní tržní ekonomice.

Současný stav je, jak zdůrazňují zmínění autoři, také do značné míry výslednicí dlouhodobých procesů, které kontinuálně utvářely odvětvovou a profesní strukturu české společnosti. Z celé šíře této problematiky se však v této práci zaměřím pouze na transformaci odvětvové a profesní struktury a na změnu ve složitosti práce a v postavení v řízení, protože právě tyto změny, dle mého mínění, značně přispěly k rozvoji personálně-poradenských společností.

### **Diferenciace pracovního trhu**

Teorie lidského kapitálu předpokládají homogenní a kompetitivní trh práce a jednoduché mikroekonomické vazby mezi vzděláním a produktivitou práce, jakož i univerzálně platný systému hodnot. Teorie duálního trhu, podle které je tento trh rozdělen do sektorů („jádrový“ a „periferní“) mezi nimiž dochází jen k malému pohybu pracovních sil, úlohu vzdělání zpochybňují a kladou důraz na „poptávkovou“ stranu či na institucionální rámec mzdové determinace. V empirických analýzách je pak dichotomický model trhu práce dále rozšiřován

do ještě většího počtu segmentů. Takové pojetí se již blíží Luhmanově pojetí, podle kterého lze trhy obecně charakterizovat jako „vydiferencovaná uspořádání“, která nevytvářejí žádné symbolické dlouhodobé kvality, nýbrž „slouží vyrovnání přebytků“. (Luhmann 1997, s. 653, poz. 100) Jinými slovy jednotlivé trhy produkují pouze ohromnou míru informací týkající se poptávky a nabídky. Komplexnost této situace nespočívá pouze ve součtu operací jednotlivých subsystémů, ale především v tom, že společnost jako taková se stává „oblastí pozorování a volby pro každý jednotlivý systém“. (Tamtéž, s. 764)

#### **Dynamika a podmíněnost pracovního trhu**

Dynamiku lze sledovat pomocí určitých toků pracovních sil mezi třemi sociálně-ekonomickými skupinami: osobami zaměstnanými, osobami nezaměstnanými a těmi, kteří stojí mimo pracovní síly (Kuchař 2007, s. 116). Člověk v produktivním věku zkrátka práci (činnost vykonávanou za odměnu) má nebo nemá a – často nezávisle na tom - hledá nebo nehledá práci novou. Na druhé straně pracovního trhu pak stojí zaměstnavatelé, kteří mají nebo nemají volná pracovní místa a – opět často nezávisle na tom – novou pracovní sílu hledají nebo nehledají. Jak uchazeči o práci, tak zaměstnavatelé používají přitom různé způsoby, techniky a metody jak vstoupit do pracovního vztahu, popřípadě jak odmítnout poptávku/nabídku druhé strany. Komplexita trhu práce vyžaduje komplexní analýzu pěti základních struktur a sice 1. národnostní, 2. demografické, 3. vzdělanostní, 4. ekonomické a konečně 5. profesní struktury, na kterou se zde z důvodů zaměření této práce omezím.

#### **Transformace odvětvové a profesní struktury**

Radikální transformace v odvětvové a profesní struktuře vedla a dále přispívá k mnoha změnám v oblastech sociálního života. Právě tyto změny vedou k nejrůznějším důsledkům ve všech sledovaných systémech, tedy v rámci univerzit, trhu práce, na straně zaměstnavatelů i uchazečů o práci. A dále k různým nejistotám a rizikům na trhu práce. To vše mělo zásadní vliv na rozvoj soukromých zprostředkovatelen.

Pavel Kuchař používá ve své práci dvojdimenzionální model členění ekonomiky podle horizontální a vertikální osy (Kuchař 2007, s. 77n.) Horizontální členění ekonomiky sleduje meziodvětvové a mezioborové pohyby v odvětvové struktuře. Protože je tato perspektiva pro sociologickou analýzu problematická – některá odvětví, např. zemědělství, jsou příliš heterogenní: kumulují diferencované skupiny oborů a profesí s odlišnými sociálně-ekonomickými charakteristikami (vzdělanostní a kvalifikační strukturou, prestiží, mzdou atd.) – doplňuje tuto rovinu ještě o analýzu oborové struktury, tj. seskupení profesí podle svého oborového zaměření bez ohledu na to, kde jsou vykonávány. To umožňuje analyzovat také

mobilitní tendence na horizontální ose profesní struktury, což je nezbytné pro poznání tempa a směru změn, kterými profesní struktura prochází.

V rámci analýzy odvětvové struktury autor (Tamtéž, s. 76n.) zjišťuje, že pád socialismu přinesl významné změny:

1. Některá odvětví (elektronika, částečně i textilní výroba) jsou zahraničními konkurenty vytlačována z domácího trhu.

2. Některá odvětví (hutnictví, hornictví) díky státním subvencím dlouho přežívají beze změn. V rámci analýzy profesní struktury pak dochází k tomu, že se jednak

1. objevují nové profese (manažerské, IT, finančnictví), které vyžadují: odlišné způsoby kvalifikační příprav, nové vzorce chování a jiné vnímání osobních pracovních perspektiv.

2. A jednak dále přežívají profese, jejichž základní profil se nemění.

V průběhu 90. let došlo k masivním příchodům jednak do povolání saturující sféru obchodu a služeb, jednak do těch, která jsou spojena se státní správou (a potažmo s většinou tzv. rozpočtové sféry, tj. také se školstvím a kulturou). Přitažlivými se stala také povolání ekonomicko-finanční, zejména díky rychlému růstu počtu pracovních míst v bankovním sektoru. (Tamtéž, s. 90) Pád socialismu tak přinesl zásadní změny ve struktuře zaměstnanosti a značné znepráhlednění trhu práce, resp. trhů práce, které se následně vydiferencovaly.

#### **Změny ve složitosti práce a postavení v řízení**

„Růst intelektuální náročnosti vykonávané práce vyžaduje vyšší vzdělanostní úroveň aktérů tohoto procesu a ve svých důsledcích se promítá v proměnách sociální diference celé společnosti.“ (Kuchař 2007, s. 92) Pro vertikální členění ekonomiky, zejména pro zjištění pohybu na stratifikačních škálách společenského uspořádání, používá Kuchař kategorizaci složitosti práce, která je založena na expertizním ohodnocení všech povolání zahrnutých v mezinárodní klasifikaci povolání ISCO 88 podle míry tvořivosti, kvalifikovanosti, samostatnosti, náročnosti a odpovědnosti.

Analýzou struktur příchodů a odchodů podle úrovně složitosti práce pak zjišťuje, že po zásadních změnách ve struktuře pracovních pozic na začátku 90. let došlo k jejich podstatnému otevření trh práce dnes nabízí více možností k vzestupu do vyšších pozic složitosti vykonávané práce, současně je ale i více rizikový, tj. existuje větší prostor pro sestup do pozic nižších.

Významnou změnou, ke které během posledních let došlo, bylo razantní rozšíření nabídky pozic na všech úrovních řízení vlivem zvýšení počtu samostatně hospodařících subjektů. Kuchař identifikuje dva vzájemně spjaté faktory:

1) Výrazné zmenšení velikosti podniků, čímž se zvýšil počet samostatně hospodařících subjektů.

2) Rozdělením bývalé výrobně-hospodářské jednotky na samostatné podniky, od kterých se v další vlně restrukturalizace oddělily ty části, které přímo s danou produkcí nesouvisely.

Navíc k tomuto procesu přispěl rychlý rozvoj soukromého podnikání, zejména v obchodu a službách. Do rozhodovacích a řídicích pozic se dostali i lidé, kteří předtím nic nerozhodovali a neřídili. Důležité přitom je, že „část z nich nebyla pro výkon řídicích funkcí připravena ani odborně, což následně prohloubilo diskrepanci mezi dosaženým výstupným vzděláním a postavením v řízení.“ (Tamtéž, s. 107) Zmíněné procesy tak měly zásadní vliv na trh práce, výrazně se zvýšila mobilita jak horizontálním (přechod mezi profesemi), tak vertikálním (vzestup či sestup ve složitosti práce nebo v řídicí pozici) směru. Celkově se zvýšila propustnost profesní struktury, což sebou nese i značná rizika.

## **Problematika univerzit**

### **Obecná rovina: Univerzita a společenské subsystémy**

Zásadním problémem univerzit je jejich univerzalita: Vysoké školy jsou totiž zaměřeny jak na výuku, tak na bádání ve všech vědních oborech. Plní tradičně jak funkci vědecko-badatelskou tak funkci výchovně-vzdělávací. Slovy Niklase Luhmanna, „Vědní a výchovný systém jsou propojeny organizační formou univerzit.“ (Luhmann 1997, s. 784) A právě fenomén institucionálního spojení „vědy“ a „vzdělání“ je pro tuto práci zásadní. Univerzity jsou ze systémově-teoretické perspektivy součástí dvou funkčně odlišnými společenských subsystémů. Protože tyto subsystémy používají různé komunikace, různé kódy a difference, různá médi a především produkují odlišná očekávání, je na místě alespoň stručně poukázat na jejich specifika.

Nejsem v žádném ohledu kompetentní posuzovat a reflektovat cokoliv z pedagogické perspektivy a ani se o to nesnažím. Protože však považuji pro záměry této práce za užitečné seznámit se také s různorodým pohledem na vybrané pojmy právě z perspektivy vědních disciplín, která se vzdělání, vzdělávání a výchově věnují teoreticky i prakticky, odvolávám se průběžně také na Pedagogický slovník, příp. na andragogicky zaměřený Výkladový slovník: Lidské zdroje. Abych se mohl dále omezit pouze na reflexi vědního a výchovného subsystému, pokusím se nejprve vysvětlit, proč kladu kladu mezi výchovné a vzdělávací procesy rovnítko.

### **Výchova = vzdělání**

Pojem výchova přešel (podle VSS, str. 1402) z běžného jazyka do mnoha vědních oborů (filozofie, pedagogiky, psychologie, sociologie aj.) ale v žádném z nich není jednoznačně určen. Situace v české (podobně i v německé a ruské) terminologii je na rozdíl od terminologie anglické a francouzské navíc komplikována tím, že vedle pojmu výchova existuje pojem vzdělání, resp. vzdělávání. Tento pojmový dualismus pomáhá k odlišení racionálních a mravních aspektů formování člověka, ale současně navozuje spory o tom, zda to jsou oddělitelné pojmy a který z nich je nadřazený. Ponechám stranou názory, které zdůrazňují nadřazenost výchovy nad vzděláním nebo naopak a představím autory, kteří zdůrazňují komplementaritu obou pojmů.

Např. Radomír Havlík shrnuje propojenost výchovy a vzdělávání následovně: „Řekněme, že výchovu chápeme jako záměrné ovlivňování socializačních procesů v souladu se společensky přijatými normami a hodnotami a učení se společenským rolím a vzdělávání jako vštěpování znalostí a dovedností nezbytných pro „hraní“ těchto profesních, rodinných a



občanských rolí.“ (Havlík 2002, s.13) Zdeněk Palán zase vysvětluje, že: „I když připustíme teoretické oddělení obou pojmů, je evidentní, že se v praxi navzájem přesahují a doplňují – vzdělávání je do jisté míry výchovou a výchova vzděláváním... Při společném cíli vytvoření všestranně rozvinuté osobnosti, kdy rozum, cit a vůle jsou v rovnováze, jsou funkce výchovy a vzdělávání neoddělitelné.“ (Palán 2002, s. 146-147)

### **Výchovný subsystém**

Výchovný systém, jak vysvětluje Baraldi (Baraldi 1997, s. 50 - 52), je subsystémem moderní společnosti s funkcí vyvolávat změny v jednotlivých psychických systémech tak, aby se mohly účastnit také nepravděpodobných komunikací, které (re)produkuje společnost a které se konají především v jiných funkčních systémech. Jeho funkce je orientována na změnu psychického prostředí společnosti. Výchova se stává ve společnosti nutnou, když socializace sama již nestačí zajistit adekvátní soubor jednání.

Jediná cesta, jak učinit učení ve výchovném systému společensky zpracovatelné, je srovnání, ohodnocení a posouzení chování žáků, až k vytvoření kariéry jako formy delší a komplexní selektivní sekvence. Výchovná činnost je programována formou kurikul, které určují, jakých změn psychických stavů by mělo být prostřednictvím komunikace ve školní třídě u svěřenců dosaženo. Úmysl vychovávat vytváří zároveň nutnost výsledky evaluovat. To se děje formou kondicionálních programů (selekci), kdy na základě přiměřených výkonů můžou být propůjčeny například různé druhy vysvědčení, certifikací, titulů, kvalifikací atd.

A jak dodává Becker, „Každý jednatel by měl být stavu účastnit se komunikací všech sociálních systému a současně natolik dobře ovládat pravidla komunikace jednoho jednotlivého systému, aby v něm mohl převzít profesní roli.“ (Becker 2001, s. 125) Právě na tyto profesní role připravuje výchovný systém pomocí zdlouhavých vzestupů, které se skládají z mnoha získaných registrací, zvládnutých zkoušek a obdržení vysvědčení. Kompetence pro ostatní funkční systémy jsou zprostředkovány z části v obecných částí odborného vzdělání a z části v domácím prostředí v rodině.

Konstruktivistický pohled, jak upozorňuje Jan Hendl, zdůrazňuje, že v něm hraje aktivní roli žák: „Má se za to, že žák nepřijímá vědomosti pasivně, ale že si je konstruuje, přičemž způsob, jak tuto konstrukci provádí, není bezkontextový, nýbrž závisí na prostředí a biografii žáka.“ (Hendl 2005, s. 91). Podrobněji se lze s tímto přístupem seznámit např. v knize Yvese Bertranda Soudobé teorie vzdělávání v kapitole věnované kognitivně psychologické teorii (Bertrand 1998, s. 65 – 88). Podstatné tedy je, že z konstruktivistické perspektivy neexistují šance motivovat jednotlivá vychovávaná individua k tomu, aby převzala výchovný úmysl učitelů a své chování tomu odpovídajícím způsobem orientovala očekávání učitelů. Učitel nikdy neví, jaký

vliv jeho pedagogické chování může mít. Může pouze pozorovat, jak se žáci chovají a hodnotit jak se odchyľují nebo neodchyľují od jeho očekávání.

### **Strukturu vzdělávacího systému**

Podle Pedagogického slovníku (2003, str. 298n.) je struktura vzdělávacího systému tvořena: 1) školskou soustavou; 2) mimoškolními vzdělávacími institucemi, zvl. pro vzdělávání dospělých; 3) kulturními a osvětovými institucemi (knihovny, muzea a galerie, botanické a zoologické zahrady, knižní a hudební kluby aj.). V některých koncepcích se do vzdělávacího systému zahrnuje ještě působení masových médií, zvl. vzdělávací programy. Pedagogický slovník také upozorňuje na nejasnosti, které vznikají tím, že se pojem „vzdělávací systém (soustava)“ užívá buď pouze v užším významu „školská soustava“ nebo ve druhé, výše popsaném širším významu.

Pro komparaci vzdělávacích systémů se používá jako jednotné měřítko mezinárodní klasifikace ISCED 97, která charakterizuje vzdělávací systém jednotlivých zemí nikoli podle druhé a typů škol a vzdělávacích programů, ale podle vzdělávacích úrovní. To uvádím proto, abych vyzdvihl, že předmětem této práce jsou diplomy terciární úrovně, ať už se jedná o I. stupeň (nesměřuje k udělení vědecké kvalifikace): bakalářské a magisterské studium, zakončené státní závěrečnou resp. státní rigorózní zkouškou; včetně vyšších odborných škol (DiS.); nebo II. stupně (směřuje k udělení vědecké kvalifikace), tj. doktorská příprava ukončená titulem Ph.D.

### **Vědní subsystém**

Věda je funkčně diferencovaný subsystém moderní společnosti, který používá pro vlastní reprodukci „pravdu“ jako komunikační médium. Společenská funkce vědy spočívá ve vytváření a získávání nových poznatků. (Baraldi 1997, s. 211 n.) Vědecká pravda však není chápána jako ekvivalent reálného světa, nýbrž jako symbolicky generalizované komunikační médium. Kód, na který se pravda při produkci operací vztahuje, je diference mezi pravdivé a nepravdivé. Obě hodnoty označují každou komunikaci, která je díky nim pozorovatelná, za vědeckou. To znamená, že i s vědecky nepravdivým věděním se musí zacházet vědecky.

Funkce vědního subsystému tedy spočívá v produkci vědění, přičemž výroky o skutečnosti nejsou diskutovány v perspektivě dobro/zlo, krása/ošklivost, ale výhradně s ohledem na rozlišení pravdivé/nepravdivé. To je motorem systémové autopoiesise: Pravdivé výroky vedou k novým pravdivým výrokům, z nichž se pak mohou odvozovat další. Nezávisle na vědecké disciplíně a zvolené metodě, o aktualizaci kódu „pravdivé“ nebo nepravdivé“ rozhodují „programy“, kterými jsou ve vědním systému „správně uskutečněné metody“. (Becker, s. 86)

Pozorování II. stupně, které sleduje funkční a adekvátní přístup systému ke svému okolí a za tímto účelem kontroluje programování systému, se primárně zaměřuje právě na metodologické otázky. Interními instancemi jsou v tomto ohledu jak jednotlivé metodologie, tak zejména teorie poznání a teorie vědy. Co se týče externího pozorování II. stupně, nachází se vědní systém v jisté prekérní situaci, protože „V komunikativní praxi moderní společnosti smí programování vědního systému řídit pouze instance interního pozorování.“ (tamtéž) Jinými slovy, vědecké poznání musí být nezávislé (na politice, ekonomice, náboženství atd.). Výkony, jež vytváří vědní systém pro ostatní systémy, tkví v poskytování poznatků o skutečnosti, tedy zprostředkování specifického vědění. Toto vědění je pak zužitkováno a „přetaveno“ podle interních struktur a potřeb daného systému.

#### **Konkrétnější rovina: jednotlivé univerzity a jejich fakulty**

Pedagogický slovník nejprve definuje obecné pojetí univerzit, jako typu vysoké školy, která prošla akreditací a má právo poskytovat vysokoškolské vzdělání a udělovat akademické tituly. Dále upozorňuje na to, že v ČR má „univerzita“ například oproti angl. výrazu „university“ (jakákoliv vysoká škola) užší význam, který je vymezen zákonem č. 111/1998 Sb. (Průcha 2003, str. 264) S odkazem na pojem „vysoké školy“, které definuje jako „různé typy vzdělávacích zařízení terciárního stupně“ (Tamtéž, str. 283) se dostáváme ke klasifikaci ISCED (Mezinárodní norma pro klasifikaci vzdělávání) a „vzdělávacímu systému“, který je na jiném místě definován jako „soubor všech škol, školských zařízení a jiných vzdělávacích institucí, jejich pracovníci, materiální a finanční prostředky, legislativní úpravy, které jako celek zajišťuje ve státě (nebo menším územním celku) realizaci vzdělávání“ (Tamtéž, str. 298).

Tím jsem chtěl naznačit, že k výše reflektovaným společenským subsystémům (badatelsko-vědnímu a výchovně-vzdělávacímu) tak přibývají další, a sice politický: „V našich kulturních podmínkách je (zejm. základní a střední) vzdělání zprav. považováno (z hlediska ekonomie) za tzv. veřejný statek, za jehož poskytování je zodpovědný stát, který má usilovat o to, aby byla na základě veřejného zájmu zajištěna elementární unifikace nabídky; stát navíc chce dominantní část této nabídky sám poskytovat“ (Tamtéž, str. 292). A právní, jak vyplynulo již z výše uvedeného odkazu na zákon č. 111/1998 Sb.

Když se zaměřím na konkrétní univerzity, je třeba ještě dodat, že celou věc dále komplikuje skutečnost, že nejen jednotlivé školy, ale dokonce i jednotlivé katedry jsou z pozice systémové teorie organizačními systémy a tudíž opět specifickými, více či méně autonomními autopoietickými systémy. To tedy znamená, že se jednotlivé univerzity vydifferentovaly také v rámci ekonomického subsystému, a ovšem – jak z výše uvedeného

vyplývá – také v rámci specifické kolosální organizace, kterou je stát. Problematika, související s provozem a fungováním univerzit však značně přesahuje nejen rámec této práce, ale zejména mé kompetence a představy. Načrtnuté souvislosti měly pouze poukázat na složitou situaci, ve které se jednotlivé vysoké školy nacházejí a na množství očekávání, kterým se snaží dostát.

## **Problematika soukromých zprostředkovatelen**

### **Množství soukromých AP na území ČR**

Již před 8 lety popisoval Pavel Duchoslav, který zpracovával diplomovou práci na téma „Vyhledávání a výběr pracovníků prostřednictvím personálně poradenských společností a zprostředkovatelských agentur“, situaci na trhu společností, které poskytují personálně poradenské služby jako „poměrně nepřehlednou“, protože v ČR „poskytuje tyto služby více než 170 personálně poradenských společností či zprostředkovatelských agentur, z nichž většina působí v Praze.“ (Duchoslav 2000, str. 28)

Na této situaci se ani dnes mnohé nezměnilo, vynásobíme-li vše alespoň dvanácti a situaci nazveme nikoli „poměrně“ nýbrž „značně“ nepřehlednou: Desítky serverů poskytují odkazy na stovky personálních a poradenských agentur – podle toho, se kterou mají uzavřenou smlouvu. Integrovaný portál MPSV registruje k datu 3. srpna 2008 na svých webových stránkách ([http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr\\_prace/](http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace/)) na území ČR celkem 2120 (slovy: dva tisíce sto dvacet) řádně zapsaných AP, z toho 502 se sídlem nebo pobočkou v Praze. Přitom je však třeba zohlednit, že některé jsou vedeny jen na jednu osobu, tj. bez jiných zaměstnanců, ne všechny jsou činné a především ne všechny dosahují zamýšlených zisků.

### **Různá hlediska členění**

Nepřehlednost na trhu se odráží v problému s kategorizací. Už Duchoslav při rozhovorech s konzultanty různých společností zjistil, že „existuje mnoho názorů či pohledů, jak rozčlenit poradenské agentury... a každý z nich [z konzultantů] má na to svůj názor“. Nejčastěji ale sami konzultanti rozdělovali agentury podle metod vyhledávání a výběru pracovníků, které jednotlivé společnosti používají (Duchoslav 2002, s. 29 – 31) Např.:

- Agentury, které jsou zaměřené zejména na temporary help
- Agentury, které posílají klientovi velké množství kandidátů bez zřetele na jejich kvalitu
- Agentury, které provádějí recruitment a nabízejí i jiné služby
- Agentury, které provádějí pouze executive search

Nebo:

- Zprostředkovatelný práce, které pouze zprostředkovávají kandidáty
- Recruitments, které se zaměřují na nižší a střední pozice, provádějí selekci – výběr, ale poskytují i jiné služby

- Společnosti zaměřené na executive search vyhledávající kandidáty na střední a zejména vyšší pozice a TOP pozice. Jde o cílevědomý výběr – jejich metodou je přímé vyhledávání a výběr kandidátů

Nebo:

- Společnosti, které používají při vyhledávání a výběru kandidátů executive search a jsou zaměřené na vyšší a TOP pozice
- Společnosti, které používají při vyhledávání a výběru kandidátů executive search i databázi kandidátů a inzerci a které vybírají kandidáty na nižší, střední i vyšší pozice a nabízejí i další služby
- Společnosti, které používají při vyhledávání a výběru kandidátů databázi kandidátů a inzerci a jsou zaměřené i na nižší a střední pozice, které posílají kandidáty ke klientovi v krátkém čase a mnohdy jen jejich životopisy bez toho, že by konzultant kandidáta vůbec viděl.

Duchoslav pro svou práci navrhuje ještě další možnosti dělení podle oblastí, na které se zaměřují (technické, administrativní, marketingové a jiné pozice) nebo podle toho, na jakou úroveň pozic se zaměřují – nižší, střední, vyšší a TOP. Sám se pak rozhoduje rozčlenit poradenské společnosti podle způsobu vyhledávání a výběru pracovníků a jejich zaměření jen na dva:

- Zprostředkovatelské agentury, které provádějí recruitment a jsou zaměřené zejména na střední a nižší pozice
- Personálně poradenské společnosti, které používají pouze nebo převážně metodu executive search a jsou zaměřené na střední, vyšší pozice a na pozice TOP manažerů.

Poslední rozdělení se mi zdá dostačující také pro záměry této studie, proto ho přebírám. Předmětem empirického výzkumu jsou pak společnosti, které spadají do druhé, tj. personálně-poradenské kategorie.

Od roku 2000, kdy se Duchoslav pokusil jistou kategorizací vzniklou situaci zpřehlednit, se však okolnosti vlivem výše popsaných procesů nadále komplikovaly. Počet zprostředkujících subjektů je více než dvanáctkrát vyšší a nic nenasvědčuje tomu, že by se tato tendence měla měnit. V odborné literatuře, v tisku a na webových stránkách se tak dále setkáváme s nejrůznějším pojmenováním agentur, které se snaží zdůraznit svou specializaci zavedením nového názvu.

### Legislativní změny

Situaci nevyřešila ani legislativní změna, ke které došlo s odvoláním na Úmluvu Mezinárodní organizace práce č. 181. Pojem „soukromé agentury práce“, počínaje 1. říjnem 2004, kdy vstoupil v platnost nový zákon č. 435/2004 Sb., nahradil dřívější označení „zprostředkovatelný práce“. To bylo v platnosti od uzákonění této formy komerční činnosti na základě zákona č. 1/1991 Sb. Podrobně se touto legislativní změnou a různými právními souvislostmi, zejména ve vztahu k Evropské unii a dokumentům Mezinárodní organizace práce, zabývá publikace Agenturní zaměstnávání od kolektivu autorů v čele s Ladislavem Jouzou. Agentury práce jsou přitom definovány jako „agentury (firmy) působící v oblasti poradenské, informační, přímého zprostředkování zaměstnání zájemců o práci, dále dočasného přidělování zaměstnanců (pronajímání pracovní síly), nábory pracovníků a zajišťování úkonů s tím spojených.“ (Jouza 2005, s. 13)

Podle Úmluvy Mezinárodní organizace práce č. 181 se „soukromou agenturou práce“ rozumí jakákoli fyzická nebo právnická osoba, nezávislá na veřejných orgánech, která poskytuje jednu nebo více ze služeb trhu práce:

- služby pro sblížení nabídek žádostí o zaměstnání, aniž by se soukromá AP stala stranou pracovního poměru, který by z nich mohl vzniknout;
- služby spočívající v zaměstnávání pracovníků s cílem je dát k dispozici třetí straně, kterou může být právnická nebo fyzická osoba (která se dále bude nazývat „uživatelský podnik“), jež stanoví jejich úkoly a dohlíží nad jejich provedením;
- jiné služby, které se vztahují k hledání zaměstnání, stanovené kompetentním orgánem po konzultaci s nejrepresentativnějšími organizacemi zaměstnavatelů a pracovníků, jako například poskytování informací, které nejsou určeny ke sblížení specifických nabídek a žádostí o zaměstnání.  
(<http://www.mpsv.cz/files/clanky/1196/181.pdf>)

## **Systémově-teoretická reflexe personálních agentur**

Pro porozumění prostředí, ve kterém se vyvíjely organizační systémy zaměřené na zprostředkovatelskou činnost, je nejprve třeba představit ekonomický společenský subsystém. Za tímto účelem jsem využil zejména úvodní text Franka Beckera a Elke Reinhardt-Beckerové Systémová teorie (Becker 2001)

### **Ekonomický subsystém**

Funkcí hospodářského systému je „regulace zboží směny“, pomocí „peněz“, která slouží jako s.g.k.média. Řídící diference je určována binárními kódy „platba“ / „neplacení“. Funkci programů tedy kritérií pro tuto volbu plní „ceny“, které rozhodují o tom, zda bude nebo nebude placeno. Protože mají „platby“ pro ekonomiku konstitutivní charakter, hraje „stanovení cen“ významnou roli. Proto jsou také hlavním předmětem jak interního (např. jednotliví obchodníci, resp. jednotlivá marketingová oddělení jako dílčí systémy ekonomického subsystému), tak externího (např. různé instituty pro výzkum trhu jako dílčí systémy vědeckého subsystému) pozorování II. stupně.

V podstatě lze faktory, které v rámci utváření smyslu v ekonomickém subsystému za normálních okolností ovlivňují tvorbu cen, shrnout do pojmu „nedostatek“ (Knappheit). Tento nedostatek existuje na třech úrovních: 1) v rovině produkce a nabídky, 2) v rovině disponibilního množství peněz a 3) v rovině poptávky, která uvádí produkci a nabídku do pohybu. „Pouze tento trojitý nedostatek činí stanovení cen možným.“ (Becker 2001, s. 99)

Výkony ekonomiky pro jiné systémy se zdají být bezproblémové: Hospodářský systém umožňuje svému okolí platební schopnost, tzn. poskytuje mu „peníze“. Problém je, že transfer platební schopnosti je přípustný jen za určitých podmínek. Nejsou-li tyto podmínky dodrženy, dochází k porušení principu systémové autonomie. Tak například transfer peněz mezi ekonomikou a státem se v „normálním případě“ děje pomocí daňového systému. Jsou-li však peníze použity za účelem ovlivnění politického rozhodnutí, dochází k radikálnímu narušení autonomie politického systému: „Moc“ jako s.g.k.médium politického systému je nahrazeno „penězi“, tedy s.g.k.médii ekonomického systému. Tím dochází k porušení pravidel, známého pod pojmem „korupce“.

### **Diferenciace AP v rámci ekonomiky**

Jak vysvětluje Luhmann: „Ekonomika vytváří příslušně operující organizace, které zkouší profitovat z nalezených rozdílů. (Luhmann 1997, str. 165–166) Soukromé AP jsou vyvíjeny ekonomické organizace, které se utváří uvnitř ekonomického subsystému a přebírají jeho funkční primáty. Na základě své vlastní dynamiky pak prostupují společenské



subsystémy a nachází se mezi těmito funkčně odlišnými subsystémy na straně jedné a mezi interakčními systémy na straně druhé. (Tamtéž, 166) Mohou na základě rozhodnutí měnit sami sebe i svou rozhodovací praxi. (Tamtéž, str. 492) Podmínkou individualizace procesu náboru a rozmístění personálu je Autopoiesis a operační uzavření. Předpokladem možnosti externí komunikace je „autopoiesis na základě rozhodování“, specificky hierarchizovaná struktura a schopnost synchronizace.

Soukromé AP jsou tedy v první řadě ekonomickými subjekty, které z pohledu systémové teorie splňují podmínky organizačních systémů: Členství je na jedné straně dobrovolné na druhé straně vysoce selektivní, což je dáno tím, že „specialisté na nábor“ využívající specializovaných praktik mají zpravidla při náboru na vlastní členy jednak zvýšené nároky a jednak mají neustálý přísun „správných lidí“, byť je vyhledávají pro jiné organizace. Členstvím je tedy přísně vyselektovaný personál, zejména konzultanti a specialisté na lidské zdroje. Vybraní členové jsou pak na základě finančních (a/i jiných) motivací ochotni podřídit se interním strukturám, tedy funkčním očekáváním, která jsou specifikována členskými pravidly. Funkcionální stabilizace očekávání jim pak umožňuje rozlišovat mezi „osobním“ a „služebním“, aniž by toto rozlišení striktně dodržovali. Existují zde především specialisté na externí vztahy, kterým náleží úkol zprostředkovávat spojení jednoho soc. systému s jiným, respektive hlídat určité (event. všechny) přechody a přístupy. Obecný program je tvořen jasnými úkoly: dosadit „správné lidi“ na „správná místa“, které jsou podle opět podle velikosti a specializace konkrétních agentur dále specifikovány. Zpravidla je jedná o důkladnou analýzu jak příslušných pracovních pozic, tak disponibilních uchazečů.

#### **Soukromé AP jako organizační systémy**

Pro systémovou formu organizace je typické, že je zaměřená na koherenci a integraci svých vnitřních struktur. Soukromé AP jsou díky svým programům a interním předpisům zaměřené na své okolí, ale protože je interní komunikační kapacita omezená, je vnímání okolí silně selektivní (Luhmann 1997, s. 829). Agentury vytváří vlastní postupy absorpce nejistot: V procesu posuzování informací jsou na každé pozici informace komprimovány a učiněny závěry. Díky modu přeměn rozhodnutí v rozhodnutí transformují zprostředkovatelnou vnější nejistoty ve vnitřní jistoty. Úspěšnost této transformace je autopoiesis těchto organizačních systémů. Pro tento proces absorpce nejistot jsou zásadní externí zdroje autorit. Ty jsou v podobě interních a externích expertů a jejich přes vzdělání resp. profesní zkušenost garantovanou úroveň odborné kompetence, jejich schopnosti a soudobé i potenciální kontakty.

Z pohledu systémové teorie se soukromé AP udržují na živu díky operativní uzavřenosti a produkci „rozhodování na základě rozhodování“: Díky sérii rozhodnutí selektují nejvhodnější adepty, tj. „správné lidi“ na vybrané pozice, tj. na „správná místa“. Klíčovými interní kódy jsou „vhodný / nevhodný“, resp. „splňuje / nesplňuje“; externí kódy, tj. kódy ekonomického subsystému, kterého jsou součástí, jsou kódy „zisk / ztráta“. Při sérii rozhodování na základě rozhodování musí být tyto organizace co nejefektivnější a nejpřesnější, protože jejich životnost, tzn. konkurenceschopnost je dána právě schopností co nejefektivněji a nejpřesněji vybrat „správné lidi“ na „správná místa“ na straně jedné a mít z toho zisk na straně druhé. To je jejich program, to je jejich cíl a všechny ostatní interní motivy, jako např. potřeby členů (po moci, úspěšnosti, uznání, prestiži nebo potřeba kompenzace nějakých nedostatků) jsou pouze druhotné (byť mohou přispívat k cílům organizací, ale mohou je také od cílů oddalovat), resp. nejsou ani organizačním systémem jako motivy rozpoznány, protože se neřídí podle stejných kódů. Externí motivací resp. katalyzátorem příslušného tj. ekonomického subsystému je zisk a kódy pak platební schopnost či neschopnost. I zde existují v rámci sémantik sice i jiné motivy (prestiž, expanze, moc), ale ty jsou i zde až druhotné (byť mohou být členstvem individuálně považovány nebo prezentovány jako prvotní). Ekonomický subsystém má za cíl maximalizaci zisku, a proto používá s.g.k. médium peníze a kódy „zisk/ztráta“.

Autonomie organizace je dána zejména její velikostí, funkční specializace, prestiží a obratem, dále pak výměnou materiálních a informačních jednotek s externími sociálními systémy. Ačkoli vyšší organizační úroveň (oproti interakčním systémům), která je podle velikosti a specializace firmy diferencována vertikálně a horizontálně, umožňuje organizacím permanentní existenci a stabilitu jak vůči interní personální mobilitě, tak do jisté míry vůči externím tlakům, existuje několik zásadních determinant: Jsou limitované jednak biologickými, tj. fyzickými i psychickými dispozicemi svých členů, přirozeným a sociokulturním prostředím, ale i stroji, což jsou je v tomto případě především výpočetní a kancelářská technika. Všechny tyto externí faktory ovlivňují efektivitu a synchronizaci interních procesů, pracovní rytmus a výkon.

### **Proces získávání a výběru**

Proces získávání a výběru vhodných uchazečů je klíčovou součástí procesu zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci a jako takový je předmětem teorie „řízení lidských zdrojů“. Jedná se o rozpracovanou metodu, která zahrnuje několik etap, z nichž každá se dále člení na dílčí fáze (např. podle Koubek 2007, 126 - 188):

Získávání pracovníků:

- Identifikace potřeby získávání pracovníků
- Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
- Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů
- Volby metod získávání pracovníků
- Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
- Formulace nabídky zaměstnání
- Uveřejnění nabídky zaměstnání
- Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi
- Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací
- Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým

Stanovení kritérií výběru:

- Požadavky na odbornou způsobilost, tj. zejména
- stupeň a obor školního vzdělání (formální kvalifikace),
- druh a zaměření dalších forem vzdělání (specializované kurzy, absolvované zkoušky)
- délku praxe v oboru, popř. délku odborné praxe (požadované zkušenosti
- neformální kvalifikace);

Kritéria pro posouzení odborné způsobilosti, tj. na základě čeho se bude odborná způsobilost posuzovat, např.

- výuční list
- maturitní vysvědčení
- diplom o absolvování vysoké školy či postgraduálního studia
- doklady o získání vědeckých a pedagogických titulů

- doklady o absolvování specializovaných kurzů
- atestacích
- státních či jiných zkouškách z jazyka
- doklady dokumentující praxi
- pracovní posudky či jiné dokumenty

#### Kritérií pracovního výkonu

- Prediktory úspěšného výkonu
- Týmová kritéria
- Útvarová kritéria
- Celoorganizační kritéria
- Žádoucí rysy osobnosti
- Faktory a metody zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti.
- Vyřešení problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací.

Výběr pracovníků: Výběr musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Je třeba rozpoznat, který z uchazečů, shromážděných během procesu získávání a prošlý předvýběrem, bude nejlépe

- vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa
- přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu i v organizaci
- schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovního týmu, útvaru a organizace
- přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury
- dostatečně flexibilní
- mít rozvojový potenciál

Je tedy nutné:

- specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita
- zvážit a prověřit validitu a spolehlivost kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu
- najít a zvolit metody, které by co nejobektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje
- zvolené metody kompetentně provést

Dále by mohly být představeny ještě různé metody výběru pracovníků (dotazník, zkoumání životopisu, různé testy pracovní způsobilosti, testy inteligence / znalostí a dovedností /osobnosti, assessment centre, různé druhy pohovorů, zkoumání referencí) a popsáno jejich použití.

#### **Komplexita a kontingence výběrového řízení**

Výše načrtnutá analýza procesu získávání a výběru vhodných uchazečů měla ukázat, že tento proces je vysoce komplexním a v teorii řízení lidských zdrojů důkladně analyzovaným a teoreticky rozpracovaným procesem. Dalším záměrem bylo ukázat, že se jedná velice náročný proces, který je navíc vždy naprosto unikátní, vždy začíná zcela na novo a kdykoliv může skončit nezdarem. Proto vyžaduje pokaždé nejvyšší nasazení a bdělost zúčastněných expertů. Nebo by alespoň měl, pokud chce příslušná ekonomická organizace obstát v konkurenčním prostředí a dosahovat zisku. I ten nejsofistikovanější proces totiž musí být v rámci organizačního systému zrealizovaný prostřednictvím komunikací psychickými systémy formou na sebe navazujících rozhodnutí. A program „dosadit správného člověka na správné místo“ je považován za ukončený teprve tehdy, až když je doporučený kandidát klientem opravdu přijat a po určité době opravdu a ku spokojenosti klienta, tj. jiného organizačního systému, vykazuje predikované schopnosti a kompetence. Teprve poté je program naplněn a soukromá AP obdrží dohodnutou odměnu.

#### **Faktory ovlivňující výběrové řízení**

Z výše načrtnuté analýzy pro systémovou teorii vyplývá, že existuje celá řada faktorů, které mohou tento komplikovaný proces diskvalifikovat nebo ukončit: od biologických limitů psychických systémů na straně uchazečů, klientů i konzultantů přes limity prostředí přirozeného či sociokulturního (kulturního, politického, právního či náboženského charakteru), až po problémy spojené s efektivním využitím výpočetní a kancelářské techniky. Nejvíce nebezpečí však čího zejména v samotném organizačním procesu, tj. v produkci „rozhodování na základě rozhodování“: Protože je každé rozhodnutí kontingentní, tj. může být i jiné, a protože každé rozhodnutí navazuje na předchozí, ale je na nich nezávislé, může každé rozhodnutí vést k diskvalifikaci nebo ukončení celého procesu a to dokonce zcela bez ohledu na kvalitu všech předchozích rozhodnutí. V kterémkoliv bodě výše načrtnutého seznamu tak může dojít k nesprávnému rozhodnutí, které má zpravidla za následek (ale nemusí mít) sérii dalších nesprávných rozhodnutí.

#### **Praktiky specializovaných psychických systémů**

Struktury se v sociálních systémech vyskytují ve formě očekávání, jsou založeny na očekáváních, ba dokonce nejsou ničím jiným než právě strukturami očekávání. (Luhmann

1984, s. 397 a 404) A organizační systém jako strukturovaná skladbu vztahů – která určité možnosti připouští a jiné vylučuje, a která se dynamicky vytváří v důsledku komunikace rozhodnutí na základě rozhodnutí – čelí komplexitě a kontingenci tím, že ověřené, úspěšné volby systematizuje a stabilizuje do podoby pravidel. Od těchto pravidel, resp. metod, lze očekávat, že se na ně lze spolehnout i v budoucnu, aniž by bylo nutné je stále znovu ověřovat. Tato očekávání představují jak omezení prostoru pro jednání, tak i pro očekávání samé.

Proběhne-li proces získávání a výběru efektivně a očekávání (ve formě rolí, programů a hodnot) jsou naplněna, tj. na správném místě se nejen objeví ale i (minimálně garantovanou dobu) zůstane správný člověk, tzn. že nejen nový zaměstnavatel (organizační systém) je spokojený s jeho výkony a výsledky, ale i tento nový zaměstnanec (psychický systém) je spokojený s danými podmínkami a odměnou, pak se dá vyvodit, že program soukromé AP byl úspěšný. V případě, že je organizace konfrontována s tím, že očekávání naplněna nebyla, buď svá očekávání (role, programy a hodnoty) modifikuje, nebo se postará o to, aby se určitá zklamaná očekávání prostřednictvím dalších omezení již nevyskytovala. U úspěšných expertů (specializovaných psychických systémů) se tak v průběhu času na základě reflexe a každodenní rutiny vytvoří jisté „vědění“, které má vazby jak na teoretické znalosti, tak zejména bezprostřední kontakt s tržní realitou. Výsledkem jsou pak jisté praktiky jednání, které zvyšují pravděpodobnost úspěšnosti organizačního systému.

## METODOLOGIE VÝZKUMU

### Ontologicko-epistemologické předpoklady

Jak již bylo naznačeno v úvodu, mé úvahy se opírají o konstruktivistickou tradici, která předpokládá, že výzkumník a zkoumaní jedinci jsou provázáni v procesu, v kterém se vytvářejí výsledky. Uvědomuji si, že pracuji s předpoklady a předsudky, které působí na mé vnímání a interpretaci sociální skutečnosti. Proto se snažím zohlednit i kulturně-historickou podmíněnost všech sociálních jevů a reflektovat kulturní prvky používaných teoretických modelů.

V návaznosti na I. Wallersteina vycházím z členění odborného vědění na nomotetické, které odhaluje zákony vývoje, a idiografické, jež popisuje konkrétní případy a příběhy, neopakovatelnou skutečnost. Předmětem mého empirického výzkumu je konkrétní sociální skutečnost konkrétních psychických systémů – tedy oblast idiografická. Snažím se proto zohlednit nové ontologické rozlišení mezi lidmi a přírodou, změny typu objektivitu a vztahu výzkumníka k výzkumu, širší vymezení hranic, v jejichž rámci probíhá sociální jednání, a novou rovnováhu antinomie univerzalizmu a partikularismu.

P. L. Berger a T. Luckmann v „Sociální konstrukci reality“ objasňují, jak instituce stojí na určitých habitualizovaných předpokladech a jak trvají v čase, protože existují určité zvyklosti, které jsou samozřejmé a způsobují, že vědění v těchto institucích je považováno za samozřejmé. Jak autoři vysvětlují, prochází každá instituce a organizace určitými fázemi a při analýze je třeba brát v úvahu, že existují určité vrstvy vědění, které jsou spojeny s daným habitusem. Protože předmětem této práce je diskuze s lidmi, kteří jsou činní v již ustavených organizacích, je tento předpoklad stěžejní, zejména v otázce stereotypizace: zda nějaké stereotypy uplatňují, jestli si je uvědomují a do jaké míry se z nich dovedou vyvázat.

### Předpoklady psychických systémů

Předmětem zájmu jsou organizace jako sociální systémy. Nejde tedy o zjišťování toho, jak respondenti žijí svůj každodenní život ve své bohatosti a subjektivitě, ale o získání pohledu člena organizace jak na interní struktury vlastní organizace, tak na okolí, jež je tvořeno především jinými psychickými a sociálními systémy. U respondentů jako psychických systémů vycházím z několika předpokladů: 1) Disponují jak teoretickými, tak praktickými znalostmi z oblasti moderní personalistiky. 2) Mají dlouhodobější bezprostřední kontakt s tržní realitou. 3) Jejich perspektivy jsou jak v případě interního, tak externího pozorování

dány jednak diferencovaností jejich vlastních interních struktur jako psychických systémů, jednak diferencovaností interních struktur organizačních systémů, jejichž jsou členy.

### **Charakteristika vzorku**

Předmětem této práce jsou vztahy mezi producenty, nositeli a uživateli vědění a intermediární funkce soukromých personálně-poradenských společností. Naskýtaly se různé možnosti, jak zamýšlený výzkum uskutečnit. Protože je v systémově-teoretické perspektivě na soukromé agentury práce (AP) nahlíženo jako na „organizační systémy“, které jsou díky bazálním systémovým funkcím schopny jak sebereflexe, tedy interního pozorování II. řádu, tak reflexe ostatních systémů, tedy externí pozorování II. řádu, rozhodl jsem prostřednictvím částečně strukturovaného interview získat reflexe vybraných členů zvolených soukromých agentur. Respondenty jsou tedy HR experti (HR = Human Resources) ze soukromých agentur práce, tedy sociální aktéři, kteří jsou odborníky v oblasti lidských zdrojů a současně členy soukromých personálních agentur, které déle než deset let specifickým způsobem působí v prostředí tržní reality.

### **Specifika expertního rozhovoru**

Vzhledem k tomu, že se jedná o experty v oblasti lidských zdrojů, jsou v otázkách používány odborné pojmy z oblasti moderní personalistiky, které byly před rozhovorem diskutovány. Struktura rozhovoru je záměrně jednodušší, otázky jsou obecnější a vztahují se především k aktuálnímu pohledu experta na vybrané problémové oblasti. Jedná o profesionály, kteří mají s vedením rozhovoru značnou zkušenost. Dotazovaným byl ponechán značný prostor pro volné vyjádření z toho důvodu, aby různá omezení vycházející z příliš úzké struktury interview nevnímali negativně. Příliš konkrétní otázky by navíc mohly nepříznivě ovlivnit kvalitu rozhovoru. V rozhovoru byly kladeny doplňující otázky za účelem upřesnění odpovědí, resp. k ověření míry porozumění expertovým odpovědím.

### **Základní a výběrový soubor**

Nepředpokládám, že lze učinit obecně platné závěry pro vybranou populaci, protože jsem úvahově zakotven v radikálním strukturalismu. Cílem empirické části byla proto reflexe pokračování nebo přerušování reprodukce elementů a operací, tedy udržení stavu operačního uzavření u konkrétních agentur. Z pohledu systémové teorie má každý sociální systém své specifické okolí, na které se v průběhu své diferenciaci specificky adaptuje. Jinými slovy, neexistují dva stejné sociální nebo organizační systémy – byť mohou z určitých perspektiv vykazovat zdánlivě stejné rysy. Provázanost interních elementů a strukturální vazby je však



vždy jedinečná. Kvůli idiografické podstatě této studie nebyl kladen takový důraz na výběr vzorku, jako spíše na snahu získat a motivovat alespoň několik – vždy časově zaneprázdněných – expertů.

### **Strategie výběru**

Nejprve jsem využil internetový hypervyhledávač (www.google.com), abych zjistil odkazy na webové stránky jednotlivých společností. Ty jsem pak analyzoval podle těchto kritérií: a) země původu vlastnictví; b) rok založení v ČR; c) struktura vlastnictví; d) hlavní předmět činnosti; e) počet zaměstnanců; f) počet divizí; g) specializace. Se záměrem vytvořit poptávku a zjistit zájem o spolupráci, jsem elektronickou cestou oslovil celkem 70 personálních agentur, které na svých stránkách uváděly minimálně desetiletou působnost na českém trhu – z toho 42 českého a 28 zahraničního původu kapitálu. Pouze tříprocentní odezvu lze vysvětlit například tím, že obsah sdělení mohl být nesrozumitelný, nezajímavý, odrazující nebo se nedostal do správných rukou. Z původního seznamu jsem vybral 3 agentury, které se zaměřují na personálně-poradenskou činnost a vyhledávání osob pro střední a vyšší management. Ty jsem osobně navštívil a s reprezentanty těchto společností se předběžně dohodl na spolupráci.

### **Příprava a motivace respondentů**

Před samotným rozhovorem byl jednotlivým expertům (z části prostřednictvím elektronické pošty) vysvětlen postup a cíle výzkumu a byly prodiskutovány všechny problematické body. Důraz byl kladen také na motivaci těchto expertů a zvýšení zájmu na dobrém výsledku studie. Nabízel jsem nejen možnost prezentovat jejich společnost na akademické půdě Univerzity Karlovy (kde budou vystupovat v roli experta a kde se o nich dozví potenciální kandidáti/ klienti), ale i možnost získat zpětnou vazbu, která jim poskytne novou perspektivu pro reflexi vlastních rozhodovacích procesů v rámci profese.

### **Volba techniky sběru dat**

Cílem empirické části práce bylo zjistit, jak členové organizací vnímají především vybrané sociální a psychické systémy. Pro dosažení tohoto cíle jsem se rozhodl zvolit techniku semistrukturovaného interview, která mi umožnila klást různým respondentům stejně formulované otázky, zároveň však ponechala dost prostoru pro individuální rozdíly a zachovala pružnost procesu získávání informací. Protože se jedná o experty v oblasti lidských zdrojů, kteří mají s vedením rozhovoru značnou zkušenost, byly v otázkách zčásti používány odborné pojmy z oblasti moderní personalistiky, zčásti byl ponechán značný

prostor pro volné vyjádření. V rámci rozhovoru byly kladeny doplňující otázky za účelem upřesnění odpovědí, popřípadě k ověření míry porozumění expertovým odpovědím.

### **Struktura interview**

Struktura rozhovoru byla záměrně jednodušší, obecnější otázky se vztahovaly především k aktuálnímu pohledu experta na vybrané problémové oblasti. Struktura otázek (viz příloha) byla dána zvoleným záměrem studie se snahou pokrýt názory respondentů na: a) způsoby a metody vlastní práce, b) společenské subsystemy a vztahy mezi nimi, c) hodnotu diplomů, d) uchazeče a e) zaměstnavatele.

### **Místo a doba trvání výzkumu**

Postupně byli dotazováni tři experti z vybraných personálně-poradenských agentur. Jednotlivá interview proběhla v období od 5. do 13. června 2008 vždy v prostorách těchto společností. Předpokládaná doba na zodpovězení 10 otázek činila 1 hodinu a nebyla překročena. Konkrétní délka rozhovoru však byla vždy závislá na ochotě a přístupu jednotlivých odborníků (viz protokoly). V rámci této práce již neproběhnou žádná další interview. Bylo by však možné a žádoucí výzkum doplnit rozšířením vzorku o další vybrané experty, popřípadě zvolit jinou perspektivu, např. z pozice vzdělavatelů, uchazečů či zaměstnavatelů.

### **Uchování a organizace dat**

Jednotlivá interview byla zaznamenána v podobě zvukového záznamu na digitální diktafon (Sanyo, ICR-B175NX). Digitální soubory (ve formátu MP3) i protokoly (ve formátu \*.doc), v nichž byla pro lepší identifikaci v textu vyznačena stopáž, byly vypáleny na CD-ROM a jsou součástí příloh. Základní struktura rozhovoru byla sice dána sekvencí otázek, ale otázky byly záměrně obecné, aby vznikl dostatečný prostor pro úvahy respondentů. Myšlenkové obsahy jednotlivých odpovědí se proto na mnoha místech vzájemně prolínaly, opakovaly a doplňovaly. Většina obecných výpovědí byla dokreslována mnoha konkrétními příklady. Šlo především o obsahově-tematickou stránku materiálu, tzn. bez zohlednění konkrétního kontextu jednotlivých interview, a proto byla pro fixaci rozhovorů zvolena technika shrnujícího protokolu. Pro techniku shrnujícího protokolu jsem se držel pokynů Jana Hendla (Hendl 2005, s. 209 – 210), jeho důrazu na sjednocení úrovně obecnosti podávaných informací a doporučených typů redukci: vypuštění, zobecnění, konstrukce, integrace, selekce a vázání.

## **PREZENTACE A INTERPRETACE VÝZKUMU**

Prezentované profily firem jsou sestaveny ze základních informací, které jednotlivé společnosti uveřejňují na svých webových stránkách. Odkazy na příslušné stránky uvádím v úvodu každého profilu. Na uvedené adrese lze bezplatně získat mnoho užitečných informací o činnosti, zdrojích a metodách těchto společností.

Následující shrnující protokoly jsou – jak bylo výše popsáno – subjektivní selekcí pořízených interview. Originální znění je v digitální podobě součástí příloh. Původní záměr nechat revidovat shrnující protokoly jednotlivými mluvčími jsem po konzultaci s vedoucím práce nakonec neuskutečnil, aby nevznikaly „nové causy“. Jednotlivé firmy představuji chronologicky, tedy podle termínu rozhovoru. Rád bych poznamenal, že všechny rozhovory probíhaly ve velice přátelské atmosféře.

### **Dittmann Consulting - profil**

Personálně poradenskou společnost Dittmann Consulting, s. r. o., ([www.dittmann.cz](http://www.dittmann.cz)) založil v roce 1991 pan PhDr. Leo Dittmann, který je i 100% vlastníkem. Firma s 12 zaměstnanci na plný úvazek má kanceláře v Praze a v Olomouci. Nabízí komplexní personální služby, především v oblasti vyhledávání a výběru pracovníků, rozvojových a vzdělávacích aktivit. Společnost se nespécializuje na konkrétní obor, každý konzultant se však určitému oboru věnuje blíže. Během svého působení, kdy firma spolupracuje se specializovanými externími experty, získal tým Dittmann Consulting zkušenosti z projektů realizovaných v nejrůznějších odvětvích. Jak kmenoví zaměstnanci, tak externisté jsou uznávanými odborníky s vlastní úspěšnou řídicí a podnikatelskou praxí. Služby, které společnost poskytuje, mají za cíl vyřešit ty potřeby klientů, které souvisí s působením lidského činitele. Prostřednictvím sítě Horton International (americká společnost s působností ve 40 zemích světa), kterou od roku 1996 exkluzivně zastupuje v ČR, má firma Dittmann Consulting k dispozici také zkušenosti z řešení mezinárodních projektů. Realizované projekty respektují jak aktuální vývoj české ekonomiky a kultury, tak předpokládané vývojové trendy. Společnost je držitelem povolení Ministerstva práce a sociálních věcí pro zprostředkování zaměstnání a aktérem programu Sociální odpovědnost podniků (CSR), spolupracuje s neziskovým sektorem a se školami, účastní se odborných veletrhů, výstav a seminářů.

### **Shrnující protokol rozhovoru s Dittmann Consulting**

Datum a čas: Čtvrtek 5. 6. 2008, 13:30–14:30

Respondent: PhDr. Leo Dittmann – jednatel společnosti

Celková délka interview: 38 min., 12 s.

- **Které zdroje a metody získávání a výběru pracovníků volíte nejčastěji?**

Při vyhledávání a výběru lidí využíváme pokud možno veškeré zdroje, které máme k dispozici, to znamená přímé oslovení, otevřené zdroje, vyhledavače, různá doporučení, databázi lidí, kteří se sami ucházeli o práci v naší firmě a udržovali s námi dlouhodobý kontakt. Dále elektronické oslovení, reagujeme na profesní dotazy, navazujeme kontakty. Takto vznikají prvotní informace, kdo by eventuálně připadal v úvahu. Potom se snažíme o tom člověku zjistit víc a najít pro něj vhodné místo. **Jaké metody nejvíce preferujete?** Vyhledávání lidí nás živí. Rozdělil bych nábor na dvě části – na interní a externí. Když si hledám lidi pro sebe, u řady z nich se projeví určité shodné rysy. Je důležité být připraven vnímat konkrétního člověka v situacích, kdy se nejedná o výběrové řízení. Někdy je třeba pro schopného člověka vytvořit nový projekt. Je však lepší žádný projekt neotevírat než ho mít špatně obsazený. **Objektivní informace?** Cítíme velkou pokoru k hodnotě informací. Vždy se snažíme využívat veškeré dostupné zdroje, které o uchazeči něco vypovídají: rozhovor, případové studie, reference, řešení určitých konkrétních situací apod. Vždy jej vidí více lidí. Každý je monitorován od prvního okamžiku, kdy se s ním setkáme. Nakonec ještě vše ověřujeme baterií testů, referencemi, zkušebními projekty atd.

- **Které prediktory volíte nejčastěji k posuzování vhodnosti uchazečů?**

Odpověď je obsažena v předchozí odpovědi.

- **5:23 Jakou vypovídající hodnotu má v současné personální praxi formální osvědčení o absolvování určitého směru a stupně vzdělání?**

Myslím, že zejména u lidí, kteří začínají svou kariéru, je to velmi důležité, hlavně pro jejich sebevědomí. Čím je uchazeč starší, tím menší význam hraje titul, protože informace jsou získávány z prokázané praxe. **Existují rozdíly mezi diplomy různých škol, směrů a oborů?** Ano, existují, ale nedomnívám se, že je český trh práce schopen je postihnout a vyhodnotit. Důležité je, co člověk umí, jak se prezentuje a co řešil za případy. Hodnotí se jeho přístup k různým situacím. Ale třeba u specializovaných MBA programů se může kandidát setkat s klíčovými lidmi a vytvořit si tak určitý network. To je pak pro některé pozice výhodné. **Lze seřadit obory podle „výtečnosti v praxi“?** Přes personální agentury se nehledají pozice, které se obsazují velmi snadno, firmy jsou schopny vyřešit takovou situaci samy. Setkáváme se s pozicemi, u kterých existuje na trhu nějaký problém. Když bych řekl, že největší zájem je o nějaká konkrétní pracovní zařazení, nemusí to znamenat, že se jedná o nejpoptávanější pozice na trhu, ale spíše o nejproblématictější. 10:29 V tomto smyslu jsou v současnosti požadovány pozice postavené na znalosti techniky, zejména strojírenství a

aplikované fyziky, a oborů, co souvisejí s auditem, kontrolí, ekonomickým řízením firmy a s kvalitou. Musí být prokazatelná schopnost ekonomického přínosu. Pokud to „jenom“ kultivuje atmosféru nebo vytváří lidské hodnoty, tak to bohužel nikoho nezajímá. Osobně to takto nevidím, pouze reflektuji aktuální zkušenosti. Tím nechci ale říct, že se firmy neprezentují ve firemní kultuře, v kodexech. Naopak, mají to tam napsané, ale především se hodnotí, co ten člověk ušetří a jaký je jeho finanční přínos. **Studenti humanitních oborů?** Dostávají se do křížku s praxí, která po nich vyžaduje, aby se zapojili do hodnototvorného procesu a adaptovali se na dané podmínky. Nedá se to tedy říct obecně. Někteří to dokáží a jsou úspěšní, jiní ne. **Takže spíš schopnosti než vzdělání?** Ano, zejména schopnost vnímat potřeby jednotlivých partnerů ve výrobním procesu.

- **13:30 Jak hodnotíte český školský systém v kontextu uplatnitelnosti na trhu práce?**

Je srovnatelný se školskými systémy kdekoli jinde, nebo i lepší. Absolventi jsou plně využitelní, umí hledat informace, pracovat se zdroji, mají na věci svůj názor. Možná nemají takové prezentační dovednosti a nepracují v tolika jazykových mutacích, ale i to už přestává platit. V rámci naší firmy Horton International, která je globální, se setkáváme třikrát do roka v různých zemích a mluvíme o těchto věcech. Naši lidé jsou hodnoceni stejně jako kdokoli jiný. Pochopitelně mám na mysli ty dobré, pracovité, zodpovědné, technicky a manažersky zdatné. Ti jsou dobře uplatnitelní všude. **Uplatnitelnost absolventů na trhu práce?** Čeští vysokoškoláci určitě nebudou mít problémy na našem trhu práce, a minimálně ani v Evropě. Školy mohou mít problém ve srovnání se školami v zahraničí, protože obvykle nemají schopnost získávat granty a pracovat na projektech, které se týkají praxe. Zatím to neumí. Ale to není problém studentů, nýbrž managementu školy. Pomalu se však situace mění, protože si školy uvědomují, že management vyžaduje jiné lidi než vědce a profesory. **Vnímáte změnu k lepšímu?** Vnímám schopnost přizpůsobit se současným podmínkám. Jestli je to k lepšímu, to bych nechtěl hodnotit, protože nehodnotím globální vývoj jako dobrý. Jestli se jedná o změnu k lepšímu, to nevím, ale adaptabilita tady je.

- **16:20 Jak posuzujete a jakou roli hraje struktura a průběh profesní dráhy uchazeče?**

Určitě velmi pozitivně působí, je-li tam kontinuita v určitém směru, to znamená, když se někdo profiluje v technice a postupně se zvyšuje náročnost úkolů, které vyřeší. V rámci svého směru se pak specializuje dál v oblastech, které jsou považovány za složitější, kvalitnější. Paralelně sledujete také dovednosti, které se u konkrétního člověka rozvíjejí. Výhodou je například zkušenost s podnikáním a zážitek podnikatelského rizika. Naopak

nevýhodou, když člověk s vysokým stupněm kvalifikace nastoupí jako manažer a postupně je pověřován stále nižšími úkoly. 19:16 **Rekvalifikace?** Krátkodobý specializovaný kurz může přinést stejný platový i kariérový efekt jako ucelené vysokoškolské vzdělání. 20:18 Diplom se dá nahradit vhodnou mozaikou specializovaných kurzů. **A když je požadavek na vysokoškolské vzdělání?** Jako konzultant s klientem definujete kritéria úspěšnosti toho, koho hledáte. A pokud je v job-profilu požadavek na vysokou školu, jsem schopný rozbít toto klišé a vysvětlit, že jde více o konkrétní schopnosti uchazeče než o jeho formální vzdělání. Často domluvíme něco úplně jiného, najdeme třeba i jiné řešení v rámci interních zdrojů. **Nezaměstnanost?** 22:17 V dnešní době je zkušenost s nezaměstnaností vysoká, už to není stigma. Problém to začíná být pro některé lidi po 2–3 měsících, když začínají ztrácet sebevědomí. Ale zkušenost s nezaměstnaností dává lidem novou dovednost: vyhledávat si zdroje, přímo oslovovat, důkladně se připravovat na každý další pohovor, přizpůsobit se různým typům lidí, kteří o nich rozhodují. To není snadné zejména pro bývalé manažery. 23:22 Myslím, že zkušenost s nezaměstnaností zvyšuje schopnost přinášet větší užitek potencionálnímu zaměstnavateli.

- **23:30 Jakou roli hraje pohlaví, věk a rodinný stav uchazeče?**

Pohlaví v ČR nehraje téměř žádnou roli. Ženy mají opravdu velmi podobné příležitosti jako muži, ne všichni muži však mají stejné příležitosti jako ženy. Pokud jde o nějaký předpoklad, formulovaný třeba jen ústně, ještě to neznamená absolutní diskriminaci. Pokud uchazečka přijde a přesvědčí, vezmou ji – obsadit místo mužem není dogma. Co se týče věku, navzdory verbalizovaným požadavkům, u schopných lidí nehraje žádnou roli. Kandidát se však musí umět prezentovat a zaměřit se na profit pro klienta. **Dobří lidé?** 26:14 Umí a chtějí. Jsou na místě, kde jich je třeba, ochotni dělat za peníze, které jim firma může nabídnout. Nebojí se zodpovědnosti, mají důvěru ostatních, mají vlastní názor a schopnost dotahovat věci do konce. **Rodinný stav?** 26:35 Rodinný stav je velmi důležitý, možná více než věk a pohlaví, protože člověk, který v rodině sehrál svoji roli dobře, podává významný důkaz o svých schopnostech pohybovat se v lidské společnosti. Rodina je totiž minisociální a minipracovní skupinou, vyžaduje pokoru, obětování, sdílení a určitou toleranci. Žena, která dokáže vychovat děti a zastane při tom ještě značné množství práce, je velice schopná. Zkušenost rodiče a vychovatele je rovněž jedinečná. 28:05 **A rozvod?** Ten nehraje roli, protože rozvedená je polovina populace. Jde spíš o to, jestli je člověk kultivovaný a jak to ustál, jestli vše proběhlo eticky, ve vzájemné shodě.

- **29:05 Jakou roli hraje uchazečovo smýšlení a vystupování?**

Naprosto zásadní. Uchazeč musí být velmi kultivovaný, schopný nepřizpůsobit se partnerovi, musí umět naslouchat a adekvátně reagovat. Měl by umět navozovat partnerské vztahy, mít vlastní názor a schopnost jej srozumitelně prezentovat. Vzájemnou akceptaci zvyšuje schopnost ověřit si, že druhá strana pochopila sdělení. **Jak posuzujete vztah a motivaci k dané práci?** 30:19 Částečně vycházíme z historie reflektovaného člověka. Zajímá nás, co pro něj bylo motivující v rámci profesních a zájmových aktivit, protože tyto roviny se hodně prolínají. Samozřejmě mohou nastat životní situace, kdy jsou pro uchazeče nejdůležitější peníze, protože musí vyřešit finanční problémy. V tu chvíli nemá cenu motivovat ho něčím jiným.

- **31:41 Vnímáte během své působnosti na trhu nějaké trendy ohledně charakteristik a požadavků na strukturu a průběh vzdělanostní a profesní dráhy?**

Stále větší význam začíná mít mozaika různých specializovaných kurzů. Přestává hrát roli, jestli jste cizinec nebo Čech. Nikoho už nezajímá politické pozadí – to je považováno za ryze soukromou věc. 33:00 Stále menší roli hraje pohlaví a věk, naopak důležitější se stává schopnost pracovat v interkulturním prostředí. Softwarová gramotnost a skutečná jazyková dovednost mají zásadní význam. Dříve stačil příslib, že v případě nutnosti se člověk naučí anglicky a na počítači, dnes se požaduje skutečné znalosti na místě předvést. 34:00 **Čemu přisuzujete tyto změny?** Ekonomická situace je nekompromisní a konkurenční podmínky jsou stále tvrdší. Není čas čekat, až se někdo něco naučí. Základním principem je, že lidem vrátíte část peněz, které vám vydělávají. Jen málo firem investuje do odborného rozvoje lidí, aby se peníze možná někdy vrátily. 35:00 **Kam budou tyto trendy směřovat?** V ČR se projeví negativní demografický vývoj. Vytvořilo se zde velké množství pracovních příležitostí, které požadují v podstatě stejnou kvalifikaci: středoškolské vzdělání v technických oborech, různé kompletace týkající se logistiky apod. Potřební lidé na pracovním trhu nejsou, a proto sem přijdou na práci cizinci. Je třeba počítat s tím, že se změní demografie ve prospěch asijské kultury.

- **36:00 Které charakteristiky a požadavky jsou v současné době nejdůležitější a které naopak nepodstatné nebo jen vedlejší?**

Nejdůležitější je schopnost přinášet určitou hodnotu, posilovat image firmy, podporovat stabilitu kolegů. Dbát, aby nedocházelo k odlivu klientů, čili určitá diskrétnost, loajalita, schopnost pracovat v týmu. Dále posilovat záměry majitele, přinášet inspiraci a samostatnost, schopnost zaměřit se na cíl a dotáhnout ho do konce. 36:49 **Kryjí se představy uchazečů**

**s poptávkou?** Záleží na zkušenostech. Lidé, kteří opouštějí školu, mají velmi romantické představy. Protože přednáším, vím, co si například budoucí HR manažeři myslí o své roli. Asi to jinak nejde, protože se jedná o nepřenositelné zkušenosti, které musí každý získat sám. **Na závěr?** 37:40 Domnívám se, že oblast lidských zdrojů se stane naprosto klíčovou pro přežití, či nepřežití firem. Nejedná se jen o finanční motivaci, ale o kompetence manažerů, jak dělat s lidmi, jak je stabilizovat, zabraňovat fluktuaci, jak zatraktivnit pracovní místa. Firmy, které to nebudou umět a budou šetřit náklady pouze tím, že budou zrychlovat operace, nemají podle mého názoru šanci.

### **Společnost Mita Thor International - profil**

Společnost Mita Thor International, spol. s r. o., ([www.mitathor.cz](http://www.mitathor.cz)) byla založena v roce 1990 jako dceřiná firma anglické poradenské a obchodní společnosti stejného jména. V současné době je registrována jako samostatná právnická osoba s celorepublikovou působností s hlavním sídlem v Brně a pobočkami v Praze a Ostravě. Jedná se o poradensko-konzultační firmu, která nabízí komplexní servis v oblasti personálního poradenství a lidských zdrojů. V oblasti recruitmentu poskytuje jak aktuální nabídky práce, tak výběr a vyhledávání personálu, přičemž se zaměřuje na nábor pro střední a vyšší management. V oblasti poradenství nabízí: Assessment a Development centre; Diagnostiku pracovníků; Audity; Průzkumy; Stabilizaci pracovníků; Tvorbu systémů řízení lidských zdrojů a Outplacement. V oblasti vzdělávání poskytuje tyto služby: Analýza vzdělávacích potřeb; Individuální koučink; Manažerské dovednosti; Komunikační dovednosti a Teambuilding. Tým Mita Thor International tvoří zkušení psychologové a sociologové, kteří k zákazníkům přistupují vždy individuálně, aby jakákoliv služba co nejpřesněji vyhovovala aktuálním požadavkům a potřebám. Cílem je navázání dlouhodobé spolupráce, která umožňuje dobře poznat firemní kulturu klienta, jeho nároky a firemní klima, aby bylo možné flexibilně a účinně reagovat na jeho požadavky. Společnost se opírá o profesionalitu a tvořivý přístup konzultantů a bohaté zkušenosti získané za téměř 18 let působení v oboru. Společnost je držitelem Certifikátu spokojenosti zákazníků „Q FOR“. Jedná se o prestižní mezinárodní audit kvality v oblasti dalšího vzdělávání a poradenství, postavený zejména na hodnocení spokojenosti zákazníků. Certifikát vydává Agentura DAHA, s. r. o., člen Evropského sdružení ekonomických zájmů Q FOR a výhradní certifikační orgán pro Českou republiku a Slovenskou republiku.



## **Shrnující protokol rozhovoru s Mita Thor International**

Datum a čas: Pátek 6. 6. 2008, 9:00–10:00

Respondent: Mgr. Hana Zajíčková – manažer pobočky

Celková délka interview: 46 min., 51 s.

- **Které zdroje a metody získávání a výběru pracovníků volíte nejčastěji?**

V současné době volíme kombinovanou metodu. To znamená recruitment, tedy vyhledávání pomocí inzerce. Dále aktivní vyhledávání v databázích na personálních serverech. Samozřejmě také metodu přímého oslovení, ať už je to headhunting nebo executive search. **Specializujete se na nějaké konkrétní pozice?** Specializujeme se na pozice středního a vyššího managementu a na pozice specialistů. **Jak řešíte problém objektivnosti informací?** Prvotní informace čerpáme ze životopisu, dále prostřednictvím telefonického rozhovoru. Vždy provádíme osobní částečně strukturovaný pohovor s cílenými zavřenými i otevřenými otázkami, abychom prověřili strukturovanost projevů uchazečova myšlení a jeho prezentační schopnosti. U náročnějších pozic následuje zpravidla psychodiagnostika, assesment centra apod.

- **Které prediktory volíte nejčastěji k posuzování vhodnosti uchazečů?**

Určitě hraje roli vzdělání, praxe a její struktura. Pokud je to nutné, ověřujeme si u finalistů reference, samozřejmě po dohodě s nimi i s klientem.

- **Jakou vypovídající hodnotu má v současné personální praxi formální osvědčení o absolvování určitého směru a stupně vzdělání?**

Záleží na segmentu. Pokud se jedná o technickou oblast, je to velmi důležité a klienti na tom trvají. Dále hraje roli, zda se jedná o pozici manažera nebo specialisty. Jsou pozice i v oblasti technické, kdy v rámci vyššího managementu hraje hlavní roli rozhled a praxe. Vzdělání pak není tak směrodatné. **Jméno vystavovatele diplomu?** V současné době je nedostatek uchazečů s technickým vzděláním, takže se nerozlišuje. Samozřejmě jsme si vědomi prestiže, jakou má VUT nebo ČVUT. Pokud má uchazeč o vyšší manažerské pozice vystudované MBA, tak se ptám, kde studoval, kterou školu, jestli v angličtině apod. Má-li certifikaci z konkrétní školy, dokážu si na základě zkušeností udělat jistou představu o její kvalitě. **Lze požadavek vysokoškolského studia nahradit mozaikou certifikátů?** Lze. Záleží vždy skutečně na tom, jak zájemce ohodnotíme. Samotný vysokoškolský diplom rozhodně nezaručuje uchazečovy kvality. Vždy záleží na jeho osobnosti. Když má klient tendenci na vysokoškolském vzdělání trvat, je možné v diskuzi klienta přesvědčit a prosadit kandidáta na základě jiných kvalit.

- **Jak hodnotíte český školský systém v kontextu uplatnitelnosti na trhu práce?**

V současné době ne příliš kladně. Systém dnes příliš podporuje, aby měl každý všeobecné vzdělání a maturitu, ale na nic se nespecializoval. Německý nebo anglický model se mi zdá výhodnější, neboť nabízí i mezistupně. Například studium ukončené titulem Ph.D. je v současnosti hodně zprofanované, protože často postrádá požadovanou vědeckou úroveň. Navíc jsou absolventi Ph.D. špatně uplatnitelní, neboť je klient vidí jako překvalifikované a odtržené od praxe. **Změny ve vztahu mezi vzdělávacím systémem a trhem práce?** Vyskytuje se několik projektů, které jsou podporovány jak firmami, tak státem, které se skutečně snaží systém zatraktivnit. Vznikly také soukromé školy, jejichž cílem je, aby se jejich absolventi uplatnili. Ze vzdělávacích činností i ze školství se stal velký byznys. Funguje spolupráce s velkými firmami, které na oplátku pořádají nejrůznější semináře, podporují univerzity poskytnutím technického vybavení, tréninkovými programy, praxí a jinými aktivitami. **Změny vedou k pozitivnímu, ale současná úroveň ještě není optimální?** Přesně tak. Jde to pomalu. Zároveň je však patrné, že určití kvalifikovaní pracovníci na trhu chybí. V minulých letech byl velký boom škol, zaměřených na bussines administration, tedy na bankovníctví, státní sféru, právo a finanční obory. Teď je v kurzu informatika a očekává se boom škol poskytujících technické vzdělání. Soukromé školy konkurují státnímu školství, ale mají někdy problémy s akreditací.

- **15:30 Jak posuzujete a jakou roli hraje struktura a průběh profesní dráhy uchazeče?**

Určitě jsme schopni nalézt indikátory, zda a jak má uchazeč promyšlenou kariéru, kam směřuje a o co má zájem i jakým způsobem je schopen pracovat. Pokud se vyskytují fluktuální tendence, není to příliš pozitivní. Vždy nás však zajímá důvod takové tendence. Struktura a profesní dráha je závislá na pozici a věku. Pokud je uchazeč mladý specialista junior a sbírá zkušenosti, je to něco jiného než obchodní ředitel, který je každý rok v jiné firmě. **Jak vnímáte eventuální rekvalifikaci uchazeče?** Musím říct, že pozitivně. Je vždycky výhodou, když má člověk zájem a více možností uplatnění. Málokdy se stane, že jde při rekvalifikaci o naprosto odlišnou oblast. Záleží na úrovni. Mezi financemi a obchodem je asi průchodnost větší než třeba mezi personalistikou a výrobou. **Zkušenost s nezaměstnaností?** Záleží na tom, jakým způsobem nezaměstnanost uchazeč objasní a co v té době dělal. I když u pozic, na které se specializujeme, se velká nezaměstnanost nevyskytuje. Někteří specialisté hledají nové výzvy a proces hledání na pracovním trhu se protáhne, protože mají konkrétní požadavky a nároky na budoucího zaměstnavatele.

- **24:30 Jakou roli hraje pohlaví, věk a rodinný stav uchazeče?**

Ze zákona by neměla hrát žádnou. Musím říct, že přístup klientů se v této oblasti hodně mění, začínají být liberálnější. Pokud má žena patřičnou kvalifikaci, vždy ji prosadím. Limitující je spíš v některých případech věk. Jsou to věci, o kterých s klientem diskutujeme. Často mají požadavky na věk spíše zahraniční firmy. Nelze to samozřejmě generalizovat, vycházím ze zkušeností s našimi klienty. **Rodinný stav?** Je zakázáno nebo nevhodné se na to vyptávat, ale kandidátku jste zpravidla schopni odhadnout. Další velkou skupinou jsou matky, které se vrací z mateřské dovolené nebo na ní jsou. To firmy také začínají řešit, třeba formou sdílených úvazků. Vzhledem k tomu, že u žen stoupá jak kvalifikace a schopnosti, tak pracovní a posléze kupní síla, počítá se s nimi čím dál víc.

- **28:40 Jakou roli hraje uchazečovo smýšlení a vystupování?**

Stěžejní, protože když vybíráme kandidáta, musíme si být jisti, že se opravdu i po této stránce bude klientovi líbit. To znamená, že zapadne do prostředí a klimatu společnosti. Klade se důraz na tzv. soft skills, tedy na prezentační a komunikační schopnosti, na schopnost vyjednávat a na sociální citění. To vše musí být na vysoké úrovni a lidé si toho jsou vědomi. **Fyzický vzhled?** V současné době hraje také stěžejní roli, a to jak u žen, tak i u mužů. Když člověk neumí vystupovat nebo nemá základní hygienické návyky, už se v podstatě sám odepsal. Všimáme si všeho od schopnosti domluvit si schůzku po telefonu, včasného příchodu, vzhledu až po chování. Člověka s náležitou kvalifikací, který je na tom psychicky špatně a není sám se sebou srovnaný, doporučit nemůžete. Fyzický vzhled a sebevědomí se často vzájemně doplňují v dobrém i špatném. **Státní příslušnost, sociální původ?** Státní příslušnost, pokud uchazeč umí dobře česky, až takovou roli nehraje. Původ asi nehraje vůbec žádnou roli. Důležité je, jak člověk na sobě pracuje, zda se vypracoval sám nebo byl pouze postrkován. **Styky a regionální vazby?** To záleží klient od klienta. Máme klienta, který nám sám posílá kandidáty na zhodnocení. Firma, která má své personální oddělení, své specialisty, si samozřejmě výběr dělá sama. Ale vzhledem k tomu, jak trh funguje a jaké jsou potřeby, většinou ještě mají podporu externích personálních agentur. To je možná důvod, proč zde trh funguje v podstatě na bázi „successful“. To znamená, že vám platí, až když kandidáta umístíte. Právě proto je personálních agentur tolik, protože klienti už sami nejsou schopni lidi najít a obsadit si je. Proto potřebují pomoc specialistů. **Větší důvěra v odborníky?** Opět společnost od společnosti. Menší společnost nebo společnost, která má oddělení lidských zdrojů zaměřené spíš všeobecně, se určitě na personální společnosti obrací. Pokud jsou to velké firmy, hlavně ty nadnárodní, kde trendy managementu lidských zdrojů fungují již

několik desetiletí, ty už si organizují vlastní assessment/development centra, rozvojové programy a podobně. Takové firmy si berou už jen podporu konzultantů na určitá specifika.

- **37:00 Které charakteristiky a požadavky bývají klienty zpravidla blíže definovány a jak?**

Nejdůležitější je praxe, ta je na prvním místě. Dále pak vzdělání a jazykové vybavení. To je základ, na který se primárně zaměřujeme. Vždy je důležité, aby klient požadovanou práci uměl, měl jazykové vybavení, kompetence, zkušenosti, případně, pokud je to nutné, i vzdělání. To platí zejména u různých specializací a technických oborů. Vzdělání je vždy posuzováno až po praxi.

- **38:16 Vnímáte během své působnosti na trhu nějaké trendy ohledně těchto charakteristik a požadavků na strukturu a průběh vzdělanostní a profesní dráhy?**

Kritéria zůstávají stejná, snad jsou firmy otevřenější absolventům, které si samy vychovávají. Takže trendem jsou nejrůznější tréninkové programy. Od roku 1989 hraje v životě lidí důležitou roli spokojenost s vykonávanou prací, s pracovním prostředím, vztahy a práce na vlastní kariéře. Proto je zde hodně personálně poradenských společností, neboť mnoho firem nemá oddělení lidských zdrojů.

- **43:30 Které charakteristiky a požadavky jsou v současné době nejdůležitější a které naopak nepodstatné nebo jen vedlejší?**

Určitě praxe, délka a struktura praxe, potom samotná pracovní činnost a rozsah zodpovědnosti. To je důležité jak u manažerů, tak u specialistů. Pak určitě vzdělání a jazyková vybavenost a samozřejmě zmíněné soft skills, měkké dovednosti. Důležité také je, jak se lidé k sobě hodí. **Korespondují představy uchazečů a kandidátů?** V současné době ne, hlavně co se týče financí. Stane se, že někteří klienti mají velké množství požadavků, ale trend na trhu je takový, že kandidát, který ty požadavky splňuje, požaduje například i o deset tisíc vyšší plat. Někteří klienti jsou rozumní, a pokud člověk požadované kvality má, zaplatí nebo dojdou k nějaké vzájemné dohodě, popřípadě nefinanční kompenzaci. Nabídnou třeba kariérní růst a jiné možnosti. Vždy je základem partnerská komunikace. Očekávání a požadavky jsou na obou stranách, a soulad musí být proto oboustranný.

## **Společnost Catro - profil**

Společnost Catro, s. r. o., (www.catro.cz) působí v České republice od roku 1991 a poskytuje komplexní služby podnikového a personálního poradenství, pomáhá zejména zvyšovat produktivitu a efektivitu svých klientů. Svě služby nabízí také v Rakousku, na Slovensku a v Polsku. V ostatních zemích západní Evropy působí v rámci skupiny CFR Consulting Group®, která byla založena v roce 1997 a je panevropskou skupinou nezávislých poradenských firem. Poradenská firma Catro se zaměřuje na personální a podnikové poradenství, a sice v celé jeho šíři, tzv. full service: Definice problémů, jejich příčin a pomoc při hledání řešení; Plánování rozvoje firmy; Stanovení vizí, cílů a strategií; Spolupráce při přípravě a provádění projektů; Poradenství v oblasti optimalizace procesů; Práce s velkými i malými skupinami; Management audit; Výzkum mínění ve firmě; Analýza potřeb náboru/propouštění zaměstnanců; Koncepty a provedení náboru trainees; Plánování kariéry; Management Coaching; Systém hodnocení pracovníků; Pohovory s pracovníky; Vypracování popisu pracovních míst a postupů; Assessment Center pro zjištění pracovníků vhodných pro povýšení. Činnost firmy nejlépe vystihuje závazný kodex „Code of Practice, kterým se řídí: 1) Všechny informace získané v rámci zpracování zakázky, jak od klientů, tak uchazečů, se považují za přísně důvěrné. 2) Přijímají se pouze takové zakázky, které nepřesahují vlastní kompetence a možnosti. 3) Písemný popis zakázky, struktura honorářů a platební podmínky jsou dohodnuty vždy před zahájením práce. 4) Nepřijímají se zakázky, kde celý honorář závisí pouze na nalezení/přijetí nového pracovníka. 5) Zaměstnanci klientů jsou považováni za nedotknutelné a nepřichází v úvahu oslovovat je s nabídkami zaměstnání. 6) Nepřijímá se žádná zakázka, na které současně pracuje jiný subjekt. 7) Během 3–6 měsíců od nástupu doporučeného člověka je konzultována zpětná vazba s tímto kandidátem i s klientem.

### **Shrnující protokol rozhovoru s Catro**

Datum a čas: Pátek 6. 6. 2008, 15:00–15:40

Respondent: Martin Vosecký – jednatel společnosti

Celková délka interview: 25 min., 8 s.

#### **• Které zdroje a metody získávání a výběru pracovníků volíte nejčastěji?**

V současnosti je poptávka především po přímém oslovení, dříve byla hodně poptávka po inzerátech. **V čem spočívá úzká specializace vaší firmy?** V tom, že pracujeme s jedním klientem v oboru a máme pouze omezený počet klientů. Nechceme například pracovat v jednom odvětví pro konkurenty. Některé firmy pracují pro každého. Myslíme si, že by mohl

nastat problém, když poradenská firma toho hodně ví o konkrétních společnostech, které jsou v konkurenčním vztahu.

- **Které prediktory volíte nejčastěji k posuzování vhodnosti uchazečů?**

Díváte se na uchazečovu historii, a pokud měnil místo každého půl roku, je velmi pravděpodobné, že v tom bude pokračovat. Samozřejmě je možné, že jeden ze sta ne, ale vy si v tu chvíli nemůžete dovolit riskovat. Dále je třeba zjistit, jestli máte před sebou opravdu experta. Když se dělá profil vhodného člověka, když se přemýšlí, jak by měl vypadat, musíte si najít tzv. K.O. kritéria, podle kterých vylučovací metodou poznáte, jestli je to on, nebo ne.

- **4:50 Jakou vypovídající hodnotu má v současné personální praxi formální osvědčení o absolvování určitého směru a stupně vzdělání?**

Naprosto formální. Prostě že ho uchazeč jenom má. Na některé pozice je vzdělání nutné ze zákona. Ale diplom sám o sobě maximálně indikuje, že jeho držitel má nějakou duševní kapacitu něco vystudovat. **Tedy jen selektivní funkce?** Ano. To, že tím člověk prošel, na rozdíl od všech, co tím z různých důvodů neprošli. **Jméno vystavovatele diplomů?** V naší branži nehraje roli, ale dovedu si představit, že třeba v technických nebo lékařských či jiných oborech to může značnou roli hrát.

- **6:20 Jak hodnotíte český školský systém v kontextu uplatnitelnosti na trhu práce?**

Trh musí brát lidi, kteří jsou. A vzdělání zřejmě odpovídá představám dané země. Že by byla skvělá země a špatné vzdělání nebo naopak špatná země a skvělé vzdělání, to asi ne. Nelze to posoudit obecně – jsou dobré školy a jsou špatné školy. **Bezprostřední uplatnitelnost absolventů?** Školy nevybaví studenta v zásadě vůbec žádnou představou o tom, co ho čeká. Navíc mají studenti a čerství absolventi naprosto nereálné představy o kvalitě své pracovní síly. To, že někdo má červený diplom, ještě neznamená, že bude něco opravdu umět. Leda že už mezitím někde pět let pracoval. **Co by se mělo ve školách změnit?** Zcela určitě by tam měli učit lidi z praxe s představou o tom, co se v oboru děje a jak praxe vypadá. Škola je taky trošku jako vězení v tom smyslu, že tam stále někdo říká, co a kdy máte dělat. Když jste pak v pracovním procesu, nikdo o vás nemá zájem. Musíte vymyslet, jak to udělat, aby o vás ten zájem někdo měl. **Školní systém a trh práce jsou odlišné subsystemy a plní odlišné funkce ve společnosti?** To je podle mě jeden z velkých problémů. Když se v polovině 19. století oddělilo školství od reálného života, vedlo to k tomu, že školy bez problémů produkují množství absolventů, které nikdo nepotřebuje. Sami profesori neznají potřeby praxe, protože prostě žijí v jiném světě. **Změny ve vztahu mezi vzdělávacím systémem a trhem práce?** Změny jsou v tom, že lidé studují v zahraničí a že odchází stará

generace. Dobré školy jsou na tom lépe, mají jazykově vybavené lidi, kteří jezdili po světě. Špatné školy na tom jsou dále stejně špatně. **Srovnání s absolventy třeba ze západních zemí?** U nás lidi musí znalosti biflovat, a neumí je používat, kdežto jinde faktů znají míň, a umějí víc zapojit zdravý rozum.

- **12:40 Jakou roli hraje struktura a průběh profesní dráhy uchazeče?**

V zásadě velkou, protože když někdo běhá z jedné branže do druhé, pravděpodobně neví, co chce. Jsou profese, kde je jedno, že měníte místo. V jiných profesích by takový člověk byl považován za fluktuanta. Ve sportu lze například velmi rychle odlišit výkonné lidi od nevýkonných, zatímco u firem to tak lehce rozpoznatelné není. **Názor na rekvalifikaci?** 14:00 Záleží, co člověk umí. To, že ji absolvoval, znamená, že to chtěl udělat, a to je pozitivní. Dále záleží na tom, jaký ten člověk je. Vzdělání je jen součástí filtru, není však samo o sobě jedinou dostačující podmínkou. **Názor na nezaměstnanost?** 14:40 To je velice individuální. Záleží na tom, co člověk během té doby dělal. Jde spíše o životní styl – jestli je někdo zvyklý pracovat, nebo ne.

- **16:00 Jakou roli hraje pohlaví, věk a rodinný stav uchazeče?**

Žádnou. Jde o to, jestli hledáte někoho s 20letou praxí nebo s 2letou. V podstatě nemůžete zohledňovat pohlaví, věk a rodinný stav, neboť to jsou diskriminační faktory, takže se na to nesmíte ani ptát. **Fyzický vzhled, sociální původ, státní příslušnost?** 17:15 Uchazeč se musí hodit k tomu, co bude vykonávat. Jsou profese, kde je vzhled důležitý, v jiných ne. **Státní příslušnost a sociální původ?** To nehraje vůbec žádnou roli. **Regionální vazby a styky?** Kdybyste hledal třeba lidi do PR oddělení nebo do prodeje, tam jsou kontakty člověka důležité.

- **18:40 Jakou roli hraje uchazečovo smýšlení a vystupování?**

Obrovskou! Pětadvacetiletý, co vypadá jak po mrtvici, je vůči vitálnímu šedesátníkovi značně znevýhodněn. Uchazeč se musí umět prezentovat.

- **19:00 Které charakteristiky a požadavky bývají klienty zpravidla blíže definovány a jak?**

Právě věk a pohlaví, protože to se nejsnáze definuje. Dobrý poradce proto musí zjistit, koho klienti opravdu potřebují, protože to sami často nevědí. Proto firmy potřebují externího experta, který jim může poradit. To je důvod, proč poradci přežívají. Když poradce nezjistí, koho hledáte, nenajde toho správného, tak ho stejně za půl roku klient vyhodí nebo sám odejde. Pak se řekne, že jste jako poradce pracoval špatně. Takže si musíte dát hodně záležet.

- **20:05 Vnímáte během své působnosti na trhu nějaké trendy ohledně charakteristik a požadavků na strukturu a průběh vzdělanostní a profesní dráhy?**

Ne, protože pracujeme většinou pro cizí firmy, které mají požadavky 20 let celkem stejné. Požadavky českých firem se asi budou měnit víc.

- **21:00 Které charakteristiky a požadavky jsou v současné době nejdůležitější a které naopak nepodstatné nebo jen vedlejší?**

Záleží na pozici. Na začátku 90. let byla důležitá angličtina, ale zase jen pro zahraniční firmy. Jinak se to vůbec nedá říct. **Korespondují představy uchazečů s klienty?** To jsou dvě množiny, které se vzájemně protínají, a když máte štěstí, tak jste v tom průniku. A když ne, jste v té větší části, která se neprotíná. **Co lze doporučit absolventům?** Aby zkusili pracovat už při škole, aby se naučili řešit praktické problémy, osvojili si pracovní návyky a zjistili, co vlastně chtějí a nechtějí dělat. Po škole by měli co nejdříve vstoupit do pracovního procesu. **Lze nahradit diplom praxí a mozaikou nějakých vzdělávacích certifikátů?** Kdo diplom má, řekne, že ne, a kdo ho nemá a má plno certifikátů, řekne, že ano. Osobně si myslím, že tím, že diplom máte, dokazujete, že jste zvládnul jisté penzum vědomostí a stres. Ale samo o sobě to nestačí.



## Interpretace empirického materiálu

### Zdroje, metody a prediátory

Ohledně zdrojů, metod a predikátorů lze uvést, že se klade důraz na vysoce individuální přístup, osobní kontakt a zachování úcty a intimity, jak ve vztahu ke klientům, tak k uchazečům. Za účelem získání manifestních i latentních struktur a funkcí využívají tyto personálně-poradenské agentury všechny dostupné zdroje a metody, jež nabízí soudobá personalistika. Provádí se několikastupňové komplexní analýzy nejen požadavků klienta, ale zejména potenciálního pracovního místa, pozice, týmu, firemní organizace, strategie a kultury. To je závislé na specializaci a struktuře organizace. Jednotliví uchazeči jsou reflektováni jednak na základě jejich biografie – a sice v celé její šíři – a na základě kombinace různých psychodiagnostických metod. K těmto metodám viz prezentace jednotlivých společností v Příloze, dále např. Koubek a Armstrong a některé diplomky (...). Tento individuální komplexní přístup jak vůči klientům, tak vůči kandidátům, pramení zejména z mnoholetých zkušeností. Ty se přetvořily v jistou dále se diferencující intuici. Některá jednotlivá rozhodnutí tak nelze zcela racionálně vysvětlit.

**Komentář [JB1]:** Diplomové práce! +Doplnit!

### Vypovídající hodnota diplomů

Vypovídající hodnota diplomů je pouze formální. Dokazuje pouze, že jeho držitel disponuje určitou kapacitou a vůlí, že musel zvládnout určité penzum úkolů, podřídit se řadě kritérií a vydržet jistý stres. Ale sám o sobě nic negarantuje. Ze zákona je na některé pozice požadováno vysokoškolské vzdělání, ale z pohledu personalistů převažuje u formálního vzdělání jeho selektivní funkce. Jméno vystavovatele diplomů nehraje v českých podmínkách podstatnější roli, i když je možné, že během studia prestižnějších škol si mohl studující vytvořit užitečnou síť sociálních kontaktů. U některých pozic je ze zákona požadováno vysokoškolské vzdělání, ale pokud se jedná jen o představy a požadavky klientů, lze na základě komplexní analýzy pracovního místa, pozice a role prosadit i kandidáta, který dané předpoklady splňuje, avšak nemá vysokoškolské vzdělání. Vhodně zvolená mozaika specializovaných kurzů v kombinaci s praxí má na současném trhu práce zpravidla vyšší vypovídací schopnost než ucelené univerzitní vzdělání.

### Hodnota českého školského systému v kontextu uplatnitelnosti na trhu práce

Hodnota českého školského systému v kontextu uplatnitelnosti na trhu práce. Nelze celý systém jako celek jednoznačně posoudit, existují rozdíly jak mezi školami, tak mezi jejich programy. Vstupem do EU dochází k určitým změnám a přizpůsobení se západoevropským

standardům. Vyskytuje se několik projektů, které jsou podporovány jak firmami, tak státem, dochází k prolínání studia s praxí. Paralelně vzniká řada soukromých škol, jejichž cílem je, aby se jejich absolventi uplatnili, byť mají jisté problémy s akreditacemi. České vysoké školy mají obvykle problémy získávat granty a pracovat na projektech, které se týkají praxe, což je problém nekompetentního managementu.

### **Bezprostřední uplatnitelnost absolventů**

Z pohledu bezprostřední uplatnitelnosti absolventů na trhu práce je však obecně známé, že školy v zásadě nevybaví studenty ani praktickými znalostmi, ani představou o realitě pracovního trhu. Mnoho studentů má vysloveně nereálné představy o kvalitě své pracovní síly. Čerství absolventi mají často velmi romantické představy o svých budoucích profesních rolích. Vlivem Humboldovy reformy se vzdělání oddělilo od praxe a studenti jsou nuceni biflovat mnoho poznatků, které po složení příslušných zkoušek nebudou nikdy potřebovat. České školy mají pouze selektivní charakter a produkují množství absolventů, o které není na pracovním trhu zájem. To však nevylučuje, že mezi absolventy jsou i schopní, nadaní, pracovití a zodpovědní jedinci, kteří jsou dobře uplatnitelní na domácím i globálním trhu práce. Ti však čerpají své znalosti již během studia z praxe, kde si rovněž vytváří jisté pracovní návyky a představu o svých schopnostech a uplatnitelnosti. Jedná se totiž o nepřenositelné zkušenosti, které musí každý během svého profesního života získat sám, a sice čím dříve, tím lépe.

### **Vhodnost změn**

Co by bylo vhodné změnit? Ve školách by měli působit lidé z praxe, aby posluchači již během studia pochopili, že na trhu práce se nejvíce uplatní, když budou umět vytvářet určitou hodnotu, posilovat image firmy, pracovat v týmu, posilovat záměry majitele, přinášet inspiraci, samostatnost a schopnost dotahovat své záměry do konce. V rámci studia by se měl klást důraz na samostatnost a zodpovědnost studentů, dále na tzv. soft skills. To jsou schopnosti jednotlivce sahající od empatie či znalosti lidí přes komunikativnost, sebekritičnost až po schopnost prosadit se, vést tým anebo nadchnout ostatní pro společný cíl. Dále v rámci studia značně podporovat softwarové a cizojazyčné kompetence. Studenti by měli být paralelně se studiem zapojeni do pracovního procesu, nejlépe v profesi, které se chtějí do budoucna věnovat, učit se řešit praktické problémy, osvojit si pracovní návyky a zjistit, co vlastně chtějí a nechtějí dělat. Bezprostředně po škole by měli vstoupit do pracovního procesu a pokračovat v dalším vzdělávání.

### **Struktura a průběh profesní dráhy uchazeče**

Struktura a průběh profesní dráhy uchazeče má velkou vypovídací hodnotu ohledně další uplatnitelnosti na trhu práce, poskytuje indikátory, zda a jak má uchazeč promyšlenou kariéru, kam směřuje, o co má zájem a jakým způsobem je schopen fungovat. Velice pozitivně je hodnocen kontinuální kariérní růst v určitém směru spojený se zvládnutím náročnějších a zodpovědnějších pozic. Negativně působí profesní a firemní fluktuace.

### **Rekvalifikace a nezaměstnanost**

Rekvalifikace je vnímána jako pozitivní, vždy je výhodné, když má sám uchazeč zájem o rozšíření odborného obzoru. Zásadní změna profese však může být problematická. Oproti tomu krátkodobý specializovaný kurz může přinést stejný platový a kariérový efekt jako ucelené vysokoškolské vzdělání. Nezaměstnanost přestala být stigmatem, i když se někdy může negativně odrazit na sebevědomí lidí. Důležitější je životní styl uchazeče a jeho pracovní morálka. Zkušenost s nezaměstnaností poskytuje lidem možnost získat nové dovednosti: vyhledávat si zdroje, přímo oslovovat, důkladná příprava sebe prezentace, přizpůsobení se různým typům lidí, kteří o nich rozhodují apod. Může zvyšovat jejich schopnost přinášet větší užitek pro potenciálního zaměstnavatele.

### **Pohlaví, věk, sociální původ a státní příslušnost**

Pohlaví, věk, sociální původ či státní příslušnost uchazeče nehrají v současné době na pracovním trhu takřka žádnou roli. Ani tak proto, že by se jednalo o ostře sledované diskriminační faktory, ale proto, že jsou daleko důležitější schopnosti, zkušenosti, kompetence a motivace jednotlivých uchazečů. Pokud klienti naznačí, třeba jen verbálně, nějaké předsudky, není problém poslat za nimi vybraného uchazeče, který přijde a je zpravidla i přijat.

### **Rodinný stav a rodičovství, mateřská dovolená, rozvod**

Rodinný stav a rodičovství může být vnímáno jako pozitivní sociální zkušenost a rodina jako minisociální, resp. minipracovní skupina, kde se člověk učí sociálnímu soužití, solidaritě, obětování a toleranci. Žena, která dokáže vychovat děti a paralelně vést domácnost, prokazuje značné sociální a organizační kompetence. Vzhledem k tomu, že u žen narůstá kvalifikace a kompetence a začínají tvořit poměrně silnou jak pracovní, tak kupní sílu na trhu, počítá se s nimi čím dál více. Firmy začínají řešit zaměstnanecký poměr jak matek, které chtějí v rámci možností pracovat během mateřské dovolené, tak matek, které se z ní vracejí. Ani rozvod, který se blíží padesátiprocentní hranici, není již v současné době stigmatizující. Jednak je to

osobní záležitost každého člověka, jednak je důležitější kultivovanost uchazeče a to, jak případný rozvod ustál, zda rozchod proběhl eticky a ve vzájemné shodě.

### **Smýšlení a vystupování**

Smýšlení a vystupování hrají při výběru naprosto zásadní roli. Uchazeč musí být velmi kultivovaný, schopen adjustace, umět naslouchat a adekvátně reagovat, zkrátka navazovat partnerské vztahy. Uchazeč by měl mít vlastní názor a schopnost jej srozumitelně prezentovat. Důraz se klade na výše zmíněné soft skills. Rovněž fyzický vzhled hraje jistou roli, a to jak u žen, tak i u mužů. Jsou profese, kde to je důležitější, v jiných ne. Zpravidla se dbá na to, aby se uchazeč hodil na potenciální místo, k pozici, týmu, společnosti apod. Musí mít samozřejmě základní hygienické návyky. Také člověk s náležitou kvalifikací, který je na tom psychicky špatně a není sám se sebou srovnaný, zpravidla neprojde do dalšího kola. Fyzický vzhled, sebevědomí a vystupování se často vzájemně doplňují, ať v pozitivním či negativním slova smyslu.

## ZÁVĚR

V předložené bakalářské práci jsem se snažil nejprve poukázat na vybrané procesy, které z mého pohledu značně přispěly k tomu, že během pouhých osmi let se počet zprostředkujících subjektů, kteří zprostředkovávají vztah mezi vzděláním a trhem práce, zvýšil více než dvanáctkrát. Z původních 170 subjektů v roce 2000, na současných 2 120 řádně registrovaných úřady práce. Byl to zejména proces společenské diferenciaci, který se odehrával ve specifických podmínkách české postkomunistické ekonomiky.

**Komentář [JB2]:** Nemáte na mysli spíše živnostenské nebo finanční úřady?

Změny v odvětvové a profesní struktuře, ve složitosti práce a postavení v řízení vedly v posledních deseti letech k rapidnímu nárůstu poptávky po pracovnících, kteří mají nejen odpovídající kvalifikaci, ale zejména prokazatelné kompetence a zkušenosti, a nad to disponují tzv. měkkými dovednostmi. Tyto změny vnesly do procesu systémové diferenciaci značnou dávku dynamiky, jejímž následkem bylo vytvoření značně komplexních vztahů mezi poptávkou po kvalifikované pracovní síle a její nabídkou. Jejich formování je doprovázeno nárůstem napětí mezi producenty, nositeli a uživateli vědění a následným zvýšením poptávky po efektivních koordinačních mechanismech.

V České republice je základním koordinačním mechanismem mezi poptávkou a nabídkou kvalifikované pracovní síly trh práce, který vytváří primární informace. Ze své podstaty však tento trh nedokáže trvale zajistit optimální alokaci lidských zdrojů. Vedle úřadů práce, které se jako orgány státní správy snaží především o realizaci státní politiky zaměstnanosti, jsou další specifickou formou koordinace komerční zprostředkovatelny. Ty se snaží identifikovat nedostatky pracovního trhu a vytvořit flexibilnější a dynamičtější vztah mezi nositeli a uživateli vědění, zejména v poptávce po kvalifikovaných specialistech a řídicích pracovnících.

Hlavní funkcí soukromých personálně-poradenských agentur je zprostředkovatelská činnost, tedy schopnost zprostředkovávat komunikaci mezi funkčně odlišnými sociálními systémy či odlišně orientovanými psychickými systémy. Tato funkce je v soudobé situaci vysoce ceněna a vyhledávána. Právě tato schopnost umožnila takřka explozivní rozvoj soukromých zprostředkovatelen. Tím, že agentury podporují komunikaci mezi funkčně rozdílnými sociálními systémy, zároveň napomáhají také v jejich orientaci a demonstrují možnost nebo nezbytnost jejich změn. Podle další diferenciaci lze předpokládat, že poptávka po subjektech specializovaných na koordinaci a intermediaci dále poroste.

Motivován Beckovou tezí o refeudalizaci v oblasti poskytování sociálních šancí na trhu práce jsem se pomocí empirického výzkumu snažil zjistit, v čem spočívá intermediární funkce personálně-poradenských agentur, ale i zda vybraní experti vnímají Beckem v 80. letech popsaný fenomén také na českém trhu práce. Je však třeba zdůraznit, že získaný empirický materiál byl zaměřený na vysoce specifický vzorek, jakým jsou experti z vybraných personálně-poradenských agentur. I přes rozsáhlé znalosti a všeobecný přehled těchto expertů je tak třeba zohlednit, že jejich zkušenosti – jak sami průběžně zdůrazňovali – se týkají zejména problematiky spojené s problematikou výběru specialistů a řídicích pracovníků.

U této velice specifické a úzké části populace hrají hlavní roli nabyté zkušenosti, prokazatelné znalosti a tzv. měkké dovednosti. Deskriptivní a demografické znaky pak na této úrovni nehrají téměř žádnou roli. To však nic nevypovídá o celkové situaci na trhu práce, a už vůbec ne o situaci u těch sociálních skupin, které Beck identifikoval jako znevýhodněné. Prověření Beckovy teze by vyžadovalo zcela jinak provedený a zaměřený výzkum. Následující reflexe Beckových tezí se tak děje výhradně v kontextu zkušeností s uchazeči o zpravidla vysoce specializované a/nebo zodpovědné pracovní pozice.

Beckovo zjištění, že diplomy nejsou schopny vyjádřit skutečnou kompetenci svých držitelů, lze v rámci zkoumaných souvislostí považovat za trefné. I to je důvod, proč se mnoho klientů obrací na personální agentury. Ty totiž mají zkušenost a vyrovnáváním tohoto deficitu. Značnou diskrepanci mezi vzděláním a zaměstnáním vnímají všichni dotazovaní respondenti. Nedávají ji však do souvislosti se systémovou změnou společnosti práce, ale spíše do souvislosti se systémovou diferenciací. Tuto diskrepanci by tak podle nich bylo možné zčásti překlenout tím, že budou studenti již během studia participovat také v ekonomickém subsystému. Z pozice pracovního trhu se často čerství absolventi – ovšem jsou i světlé výjimky – jeví jako „nepoužitelní“, „nepraktiční“ apod., protože během studia – jestliže nebyli zapojeni do pracovního procesu – „žili v jiném světě“, ve světě profesorů, vědců a badatelů.

Tuto perspektivu potvrzuje i systémová teorie: Ano, „svět profesorů“, je jiný než „svět podnikatelů“. Slovy systémové teorie, výchovně-vzdělávací subsystém, vědně-badatelský subsystém a subsystém hospodářský jsou operačně uzavřenými autopoietickými systémy, které se v rámci moderní společnosti vydiferencovaly ve vzájemné závislosti, avšak zároveň nezávisle na sobě. Řídí se jinými kódy, mají odlišné programy a především plní naprosto odlišné společenské funkce. Z centra jednotlivých systémů zaznívají požadavky na to, aby se ostatní sociální systémy podřídily. Zároveň se však brzy objeví argumenty jiných subsystémů, které vznášejí stejný požadavek. O to důležitější – a to je vlastní závěr této práce – je funkce

zprostředkovatelských subjektů, které se v rámci diferenciací vlastního poznávacího aparátu specializují na komplexní analýzu a co nejefektivnější uspokojení specifických potřeb, které vznikají na rozhraní systémů.

Beckovu tezi o rozštěpení funkce vzdělání ohledně veřejně kontrolovatelného rozdělování sociálních šancí na negativní – jež v podobě selekce vede k vyloučení těch, kteří neuspěli v plnění školou daných kritérií, a tedy se nemohou dále účastnit konkurenčního boje o lepší status – a na funkci pozitivní – která v podobě poskytování s vyšším statutem spojených pracovních pozic přešla na personální oddělení – lze s jistými výhradami potvrdit. Dotazovaní experti se sice shodli na selektivní funkci formálního vzdělání, avšak nelze tvrdit, že by lidé bez patřičného vzdělání byli vyloučeni z konkurenčního boje o lepší status. Funkce pozitivní, zdá se, skutečně přešla na šéfy firem a na personální oddělení. Dále lze konstatovat, že tuto funkci stále více přebírají právě personálně-poradenské agentury.

Rovněž na jisté devalvací diplomů se všichni tři dotazovaní shodli nezávisle na sobě. Některé školy produkují absolventy, o které trh práce nestojí, a naopak je poptávka po oborech, jejichž kapacita je nedostačující. Na to reaguje také soukromý sektor, který se snaží tuto poptávku uspokojit. To se mu také rozdělením vědecko-badatelské a výchovně-vzdělávací funkce často daří. Mozaika vhodně zvolených certifikátů dokládající jednotlivé kompetence má dokonce vyšší vypovídající hodnotu než komplexní univerzitní vzdělání, které samo o sobě vypovídá pouze to, že jeho držitel disponuje jistou intelektuální kapacitou a schopností přizpůsobit se kladeným požadavkům. Spolu s Beckem lze tak mluvit i o jisté paradoxní hodnotě diplomů, avšak s omezením, které bylo uvedeno výše.

V příslušné kapitole jsem také nastínil problematickou situaci vysokých škol univerzitního typu. Chtěl jsem ukázat, že očekávání, která jsou kladena na vysoké školy, jsou značně různorodá a zpravidla protikladná, což vždy musí vést ke zklamání na jedné či druhé straně. Univerzity plní komplexní společenskou úlohu jak badatelsko-vědeckou, tak výchovně-vzdělávací, a proto lze stěží požadovat, aby se zaměřily výhradně na produkci vědního využitelného na trhu práce.

Snad i z toho důvodu mají různé kurzy, které si nekladou za cíl kulturně-společenský rozvoj, ale jsou zaměřeny na jednu nebo na několik málo kompetencí, takový úspěch. Vytvoří se poptávka po jednotlivé určité kompetenci a není nic jednoduššího než zareagovat nabídkou. Mohou se tak prodávat nejrůznější publikace, kurzy a semináře na jednotlivé kompetence typu „jak se naučit správně telefonovat/nakupovat/usmívat/plakat přes složitější typy „jak správně přemýšlet/prodávat/diskutovat až po komplexní typy „jak se naučit ovládat neovladatelné, jak správně žít/umřít atd. Tak funguje trh: co je poptáváno, to je dodáváno.

Problém kvantity a kvality ponechám stranou, protože k takovému hodnocení nejsem kompetentní.

Provedený výzkum potvrzuje, že personálně-poradenské agentury mají v kontextu společnosti založené na vědění a vzdělání významnou intermediární funkci. Rozborem výběrového řízení jsem chtěl poukázat na to, že se jedná o vysoce specializovanou a náročnou činnost. Má-li být personalista úspěšný, vedle značných teoretických znalostí ze soudobé personalistiky se neobejde bez značných zkušeností a vysokého pracovního nasazení.

Závěrem by se tedy dalo říci, že dochází k jistému procesu refeudalizace v tom smyslu, že vlivem oslabení vypovídající hodnoty diplomu je výběr mezi formálně stejně kvalifikovanými kandidáty převeden na systém zaměstnání. Ale (do jisté míry) subjektivní kritéria hodnocení jsou v rámci personálně-poradenských firem vysoce sofistikovaná a šita na míru konkrétním profesním místům, pozicím, rolím, kolektivům a firmám. O tom, kdo dané místo získá tak nerozhoduje jakási středověká svévole, nýbrž individuální schopnosti, charakterové vlastnosti, osobní motivace a především prokazatelné zkušenosti a kompetence jednotlivých uchazečů. To ovšem nic nemění na Beckově závěru, že budoucnost spjatá s povoláním navazujícím na dosažené vzdělání se stává nepředvídatelnou a nevypočitatelnou. Jinými slovy, s ohledem na transformaci poměrů a formování tržních institucí se Beckova teze projevuje ve specifickém mixu feudalizačních a výkonových (meritokratických) faktorů.



## PŘEHLED LITERATURY

- Armstrong**, Michael 2007. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing
- Balon**, Jan 2007. Sociologická teorie. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON)
- Baraldi**, Claudio / **Cosi**, Giancarlo / **Esposito** Elena 1997. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Beck**, Ulrich 2004. Riziková společnost. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON)
- Beck**, Ulrich 1994. Riskante Freiheiten. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Becker**, Frank / **Reihardt-Becker**, Elke 2001. Systemtheorie. Eine Einführung für die Geschichts- und Kulturwissenschaften. Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Beneš**, Milan 2003. Andragogika – teoretické základy. Praha: Eurolex Bohemia
- Bertrand**, Yves 1998. Soudobé teorie vzdělávání. Praha: Portál
- Delanty**, Gepard 2006. Systémová teorie modernity Niklase Luhmanna. In: Harrington, Austin a kol.: Moderní sociální teorie. Základní témata a myšlenkové proudy. Praha: Portál
- Dosmán**, Miroslav 2002. Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha: Karolinum
- Duchoslav**, Pavel 2000. Vyhledávání a výběr pracovníků prostřednictvím personálně poradenských společností a zprostředkovatelských agentur. Dipl. práce., Praha: FF UK
- Havlík**, Radomír / **Koťa**, Jaroslav 2002. Sociologie výchovy a školy. Praha: Portál
- Helus**, Zdeněk 2006. Soudobé teorie vzdělání. In: Veselý, A. / Kalous, J. (ed.): Teorie a nástroje vzdělávací politiky, Karolinum, Praha 2006
- Hendl**, Jan 2005. Kvalitativní výzkum. Praha: Porátl
- Hroch**, Miroslav a kol 2005. Encyklopedie dějin novověku. Praha: Libri
- Jandourek**, Jan 2001. Sociologický slovník. Praha: Portál.
- Jouza**, Ladislav / **Ženíšková**, Marta / **Salačová**, Marie 2005. Agenturní zaměstnávání. Praha: ASPI
- Kalous**, Jaroslav / **Veselý**, Arnošt (ed.) 2006. Teorie a nástroje vzdělávací politiky. Praha: Karolinum
- Keller**, Jan 2005: Dějiny klasické sociologie. Praha Sociologické nakladatelství (SLON)
- Keller**, Jan 2007: Teorie modernizace. Praha Sociologické nakladatelství (SLON)
- Keller**, Jan 2008: Vzdělanostní společnost? Praha Sociologické nakladatelství (SLON)
- Koubek**, Josef 2007. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press
- Kneer**, Georg / **Nassi**, Armin 2000. Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. München: Fink
- Kuchař**, Pavel 2007. Trh práce – sociologická analýza. Praha: Karolinum
- Luhmann**, Niklas 1992. Universität als Milieu. Bielefeld: Haux
- Luhmann**, Niklas 1997. Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Luhmann**, Niklas 2006. Sociální systémy. Brno: CDK
- Martuccelli**, Danilo 2008. Sociologie modernity. Itinerář 20. století. Brno: CDK
- Mucha**, Ivan 2007. Niklas Luhmann: Od teorie otevřeného systému k autopoiesis. In: Jiří Šubrt (ed.): Postparsonovské teorie sociálních systémů, Karolinum, Praha, 2007.
- Müller**, Karel 2002. Vzdělání v kontextu změn vztahů mezi veřejnou a soukromou sférou. In Český stát a vzdělanost. Praha: Karolinum
- Palán**, Zdeněk 2002. Lidské zdroje – výkladový slovník. Praha: Academia
- Petrusek**, Miloslav 2006. Společnosti pozdní doby. Praha: Sociologické Nakladatelství (SLON)
- Průcha**, Jan / **Walterová**, Eliška / **Mařeš**, Jiří 2003. Pedagogický slovník. Praha: Portál
- Šubert**, Jiří 2007. Niklas Luhmann: Komplexita, evoluce, kontingence. In: Jiří Šubrt a kolektiv: Soudobá sociologie I (Teoretické koncepce a jejich autoři). Praha: Karolinum
- Šubrt**, Jiří (ed.) 2007. Postparsonovské teorie sociálních systémů. Praha: Karolinum
- Šrubař**, Ilja 2002. Doslov: K architektuře Luhmannovy teorie autopoietických systémů. In: Luhmann, N., Láška jako vášeň. Praha: Prostor
- Velký sociologický slovník, Petrusek, Miloslav (ed.), Praha: Academia 1996

## PŘÍLOHY

### **CD-Rom obsahující**

- 3 originální znění pořizovaných interview ve formátu MP
- Digitální podobu této práce ve formátu doc.