

# Jak se nespálit při výběru zaměstnanců

Podrobný  
průvodce  
výběrovým  
řízením



**František Hroník**



MotivPress®

[www.motivpress.cz](http://www.motivpress.cz)  
Internetové knihkupectví  
manažerské literatury



UDÁVÁME TREND V HR

## Virtuální Assessment Centre

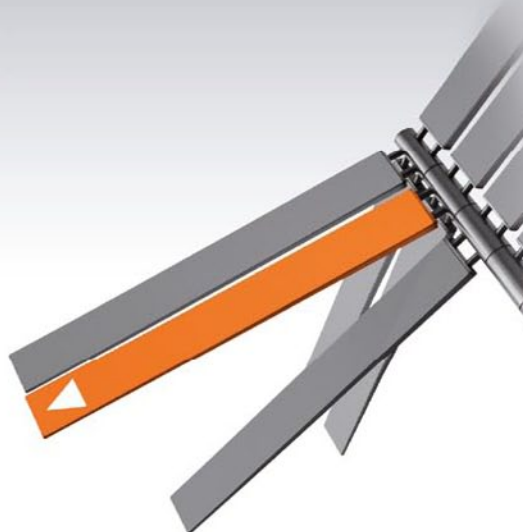


Výhody:

- Výrazně uspoříte čas účastníkům i organizátorům, a tedy i náklady spojené s tímto časem
- Získáte k dispozici pestrou škálu podnětů, které dávají prostor pro projev posuzovaných kompetencí
- S tím také získáte možnost navolit jednotlivé moduly dle vašich potřeb, pro rozmanité možnosti využití (předvýběr, výběr, plánování dalšího rozvoje, posouzení efektivity kurzů,...)

**Virtuální Assessment Centre** je multisituační zkouškou, která zahrnuje

- Skupinové modelové situace
- Řešení dilemat
- Dialog simulátor
- On-line psychodiagnostiku
- Business esej
- Psycholingvistickou analýzu textů
- Znalostní testy
- Personální rozhovor



Jedná se o jedinečný, komplexní a flexibilní produkt, který může být použit pro výběrová řízení, rozvoj klíčových pracovníků či měření efektivity manažerského vzdělávání. Skládá se z několika volitelných modulů, což umožňuje přesné zacílení na vaše specifické potřeby.

Probíhá v tzv. „virtuálním prostředí“, tedy v rozhraní internetového prohlížeče, které je současným pracovníkům dobře známé. Účastníci řeší individuální úkoly a dilemata i modelové situace ve skupině s ostatními účastníky. Výstupem jsou podrobné individuální zprávy a porovnání s ostatními kandidáty.

- Budete moci vybírat i z účastníků, pro které by jinak bylo obtížné se s vámi osobně sejit
- Rozmanitá a pestrá skladba testových úkolů zajišťuje posouzení kandidátů v kompetencích, které mohou být nastaveny univerzálně, nebo dle kompetenčního modelu zadavatele.



Kontakt:  
Mgr. Iva Gregušová  
manažerka analýz  
iva.gregusova@motivp.com, 777 668 478

[www.motivp.com](http://www.motivp.com)

*Věnováno*  
*Luboši Kostroňovi, učíteli a příteli*

# Obsah

## Předmluva (L. Kostrůň) xxi

### KAPITOLA 1

## Jak číst tuto knihu 1

- 1.1 Způsoby jakými dosahujeme poznání 2
- 1.2 Promítání informací do různých světů 4
- 1.3 Teorie chaosu 5
- 1.4 Význam a důvod jednotlivých kapitol 6

### KAPITOLA 2

## Plánování lidských zdrojů 9

- 2.1. Cíle plánování lidských zdrojů 9
- 2.2. Podmínky efektivního plánování lidských zdrojů 10
- 2.3. Zdroje personálního plánování 10
  - 2.3.1. Externí zdroje 10
    - 2.3.1.1. Český statistický úřad a jeho krajské divize 10
    - 2.3.1.2. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Úřady práce 11
    - 2.3.1.3. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy 11
    - 2.3.1.4. SLEPT analýza 12
  - 2.3.2. Interní zdroje 12
    - 2.3.2.1. Firemní strategie 12
    - 2.3.2.2. Personální strategie 13
    - 2.3.2.3. Personální audit 13
    - 2.3.2.4. Analýza firemního mínění, firemní kultury, opinion survey apod. 14
    - 2.3.2.5. Fluktuace a stabilita 14
    - 2.3.2.6. Horizontální a vertikální mobilita 15
    - 2.3.2.7. Nemocnost 15
- 2.4. Postup plánování lidských zdrojů 16
  - 2.4.1. Monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů 16
  - 2.4.2. Vyhodnocení a předpověď 16
  - 2.4.3. Návrh opatření, průběžná realizace a kontrola 16

<b>2.5. Oblasti plánování lidských zdrojů</b>	<b>16</b>
<b>2.5.1. Plánování potřeby pracovníků</b>	<b>17</b>
2.5.1.1. Krátkodobé plány	17
2.5.1.2. Střednědobé plány	17
2.5.1.3. Dlouhodobé plány	17
<b>2.5.2. Personální marketing</b>	<b>17</b>
<b>2.5.3. Plánování osobního a profesionálního růstu a rozvoje</b>	<b>18</b>
<b>2.5.4. Plánování personálních nákladů</b>	<b>18</b>
2.5.3.1. Rozvojové a kariérové plány	18
2.5.3.2. Plány nástupnictví, náhrad	18
2.5.3.3. Klíčoví pracovníci	18
<b>2.6. Metody plánování lidských zdrojů</b>	<b>19</b>
<b>2.6.1. Intuitivní metody</b>	<b>19</b>
2.6.1.1. Odborné předpovědi	19
2.6.1.2. Metody skupinového rozhodování (brainstorming)	19
2.6.1.3. Metoda delphi či tzv. kaskádová metoda	19
<b>2.6.2. Kvantitativní metody</b>	<b>20</b>
2.6.2.1. Metoda extrapolování	20
2.6.2.2. Metoda indexování	20
2.6.2.3. Počítačové analýzy	20
2.6.2.4. Počítačové modelování	20

---

## KAPITOLA 3

# Profesiografické schéma. Katalog práce. Analýza práce. Slovník pracovních titulů. Screening práce. Assessment funkčního místa. Jádro charakteristik práce. Metoda měření náročnosti manažerské práce.

	<b>21</b>
<b>3.1. Profesiografické schéma</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Katalog prací</b>	<b>31</b>
<b>3.2.1. Charakteristiky stupňů složitosti,     odpovědnosti a namáhavosti prací</b>	<b>32</b>

<b>3.3. Srovnání analýzy práce podle profesiogramu a podle Katalogu práce</b>	<b>34</b>
3.3.1. Orientační profesiogram elektromechanika	35
3.3.2. Elektromechanik podle Katalogu práce	35
3.3.3. Význam profesiogramu a Katalogu práce	40
<b>3.4. Americký Slovník pracovních titulů</b>	<b>40</b>
<b>3.5. Screening práce</b>	<b>41</b>
<b>3.6. Assessment funkčního místa</b>	<b>42</b>
<b>3.7. Jádro charakteristik práce</b>	<b>47</b>
3.7.1. Psychologická reakce	47
3.7.2. Osobní a pracovní výsledky	47
<b>3.8. Metoda zjišťování náročnosti manažerské práce</b>	<b>49</b>

---

**KAPITOLA 4**

<b>Kultura firmy. Styly vedení. Typologie organizace. Pracovní skupiny a týmové role. 12 trendů v současném managementu.</b>	<b>53</b>
<b>4.1. Kultura firmy – „duch domu“</b>	<b>53</b>
<b>4.1.1. Vnitřní determinanty kultury firmy</b>	<b>54</b>
4.1.1.1. Empirický výzkum Victroa a Cullena	55
4.1.1.2. Kulturní dimenze podle Geerta Hofstedeho	56
4.1.1.3. Typologie moci a reakce na ni dle Etzioniho	57
<b>4.1.2. Vnější, enviromentální determinanty firemní kultury</b>	<b>57</b>
<b>4.1.3. Typy kultury podle životní fáze organizace</b>	<b>58</b>
<b>4.1.4. Typologie firemní kultury dle Garetha Morgana</b>	<b>62</b>
<b>4.2. Styly vedení</b>	<b>64</b>
<b>4.2.1. McGregorova Teorie X a Y</b>	<b>64</b>
<b>4.2.2. Styly vedení podle R. Likerta</b>	<b>65</b>
<b>4.2.3. Manažerská mřížka R.J. Blakea a J.S. Mountonové</b>	<b>65</b>
<b>4.2.4. Trojrozměrná teorie efektivnosti manažera podle P. Herseye a K.H. Blancharda</b>	<b>66</b>
<b>4.3. Organizační struktura a její typy</b>	<b>69</b>
<b>4.4. Pracovní skupiny a týmy</b>	<b>70</b>
<b>4.4.1. Stupeň nejistoty a potřeba sdílení</b>	<b>72</b>

4.4.2. Styly práce	72
4.4.3. Postupy	73
4.4.4. Interpersonální dovednosti	73
4.4.5. Role vůdce	73
4.4.6. Co je tým?	73
4.4.7. Belbinův dotazník týmových rolí	74
4.5. Současné trendy v roli manažera	82

## KAPITOLA 5

# Koncepce vyhledávání, získávání a výběru 85

5.1. Výběrová řízení mimo firemní (ekonomickou) praxi	85
5.1.1. Ukázka výběrového řízení, které probíhá více než sto let jen s malými obměnami	85
5.1.2. „Výběrové řízení“ na životního partnera	86
5.1.3. Výběrové řízení na hokejistu a fotbalistu	87
5.2. Sociální darwinismus	88
5.3. Zdroje a síly vyhledávání, získávání a výběru	89
5.4. Desatero zásad efektivního výběrového řízení	89
5.4.1. Nejdříve je potřeba znát „koho co“, teprve pak „jak a čím“	90
5.4.1.1. „Koho co“	90
5.4.1.2. „Jak a čím“	90
5.4.2. Získávání pracovníků a jejich výběr je aktivita public relations	91
5.4.2.1. Inzerce, korespondence a osobní kontakt	91
5.4.2.2. Odmítnutí	92
5.4.2.3. Organizovanost výběrového řízení	92
5.4.3. „3 E“	92
5.4.3.1. Efektivní	92
5.4.3.2. Etický	93
5.4.3.3. Ekonomický	94
5.4.4. Celý proces je nepřetržitý	95
5.4.5. Trychtýřový přístup	95
5.4.6. Celý proces je řízen dokumentací	97
5.4.7. Výběr jako transplantace	97
5.4.8. Na procesu rozhodování se podílí všichni členové konkurzní komise, odpovědnost nese její předseda	98
5.4.9. Výběrového řízení postavené na 4 pilířích	
5.4.9.1. 1. pilíř – zhodnocení personálních dokumentů (personální anamnéza)	98
5.4.9.2. 2. pilíř – testy	98
5.4.9.3. 3. pilíř – výběrové interview	98
5.4.9.4. 4. pilíř – získání a zhodnocení referencí	98



<b>5.4.10. Výběrové řízení nekončí rozhodnutím či přijetím pracovníka</b>	<b>99</b>
5.4.10.1. Zpětná vazba a sebereflexe	99
5.4.10.2. Adaptační proces	99
<b>5.5. Ukázka koncepčně chybného výběrového řízení – konkurz na místo generálního ředitele České televize</b>	<b>99</b>
<b>5.6. Výběrové řízení jako kamufláž</b>	<b>101</b>
5.6.1. Mapování aktivit konkurence, „špionáž“	101
5.6.2. Klamání konkurence, „diverze“	102
5.6.3. „Zčeření stojatých vod“ ve firmě	102

---

**KAPITOLA 6**

<b>Vyhledávání a získávání pracovníků</b>	<b>103</b>
<b>6.1. „Kým čím?“ – Síly vyhledávání a získávání</b>	<b>103</b>
6.1.1. Vyhledávání a získávání vlastními silami	103
6.1.2. Vyhledávání a získávání externími silami	103
6.1.3. Projekt vyhledávání, získávání a výběru pracovníků	105
<b>6.2. „Kde?“ – Zdroje vyhledávání a získávání</b>	<b>105</b>
6.2.1. Vyhledávání a získávání z vlastních zdrojů	105
6.2.2. Vyhledávání a získávání z externích zdrojů	105
<b>6.3. „Jak?“ – Metody vyhledávání a získávání pracovníků</b>	<b>105</b>
6.3.1. Služby úřadu práce	107
6.3.2. Inzerce	109
6.3.2.1. Inzerce v klasických médiích	109
6.3.2.2. Internet jako nástroj vyhledávání a získávání	117
6.3.2.3. Venkovní inzerce – poutače, vývěsky a billboardy	123
6.3.2.4. Víceméně cílená distribuce inzertních letáků	123
6.3.3. Spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi	123
6.3.3.1. Sponzorování studentů	123
6.3.3.2. Praxe a stáže	123
6.3.3.3. Ročníkové a diplomové práce	124
6.3.3.4. „Skauti“ na vysokých, vyšší odborných a středních školách	124
6.3.3.5. Rekvalifikační střediska	124
6.3.3.6. Komerční vzdělávací firmy	124
6.3.4. Firemní dny	125
6.3.5. Pracovní snídaně či oběd	125
6.3.6. Dny otevřených dveří	125
6.3.7. Doporučení zaměstnancem	126
6.3.8. Sami se hlásící uchazeči	126
6.3.9. Bývalí zaměstnanci	126

6.3.10.	Burzy práce	126
6.3.11.	Pronájem pracovníků	127
6.3.12.	Spolupráce s odbornými a vědeckými společnostmi a stavovskými organizacemi, cechy	127
6.3.13.	Spolupráce s městskými a okresními vojenskými správami	127
6.3.14.	Spolupráce s odbory	127

---

## KAPITOLA 7

# Dokumentace 129

7.1.	Harmonogram výběrového řízení	129
7.2.	Průvodní korespondence	129
7.2.1.	První dopis	131
7.2.2.	Dopis – pozvání k účasti do II. kola	131
7.2.3.	Odmítnutí po I. (administrativním) kole	132
7.2.4.	Dopis zvoucí uchazeče k závěrečnému kolu	133
7.2.5.	Dopis s odmítnutím po II. kole	134
7.2.6.	Dopis oznamující kladné rozhodnutí	134
7.3.	Protokol výběrového řízení	134
7.4.	Řád výběrového řízení	136

---

## KAPITOLA 8

# Administrativní kolo výběru, metody „na dálku“ – I. kolo výběrového řízení 139

8.1.	Cíle administrativního kola	139
8.1.1.	Zúžení okruhu zájemců, aniž by došlo ke ztrátě kvalitního uchazeče	139
8.1.2.	Budování vztahu, který byl započat odpovědí na poptávku (inzerát)	139
8.1.3.	Realizace s minimálními nároky na kvalifikaci hodnotitelů	140
8.1.4.	Shodnost vyhodnocení administrativního kola různými hodnotiteli	140
8.2.	Organizace administrativního kola	140

<b>8.3. Personální anamnéza a dokumenty</b>	<b>141</b>
<b>8.3.1. Životopis</b>	<b>141</b>
8.3.1.1. Osobní dotazník SEVT, FORMTISK apod.	141
8.3.1.2. Strukturovaný životopis	141
8.3.1.3. Volný životopis	142
8.3.1.4. Osobní dotazník uchazeče	142
8.3.1.5. Podrobný životopis uchazeče	153
<b>8.3.2. Esej</b>	<b>161</b>
<b>8.3.3. Výpis z trestního rejstříku</b>	<b>161</b>
<b>8.3.4. Kopie dokladů o dosaženém vzdělání</b>	<b>162</b>
<b>8.3.5. Kopie lustračního osvědčení</b>	<b>162</b>
<b>8.3.6. Průvodní dopis</b>	<b>162</b>

---

## KAPITOLA 9

<b>Metody skupinové administrace – II. kolo výběrového řízení. Prověřování odborných znalostí, psychologických kvalit a dalších dovedností, rozhodných pro zdárný výkon funkce Odborné testy. Psychologické metody. Assessment Centre.</b>	<b>163</b>
<b>9.1. Odborné testy</b>	<b>163</b>
<b>9.2. Psychodiagnostické metody</b>	<b>166</b>
<b>9.2.1. Pozorování</b>	<b>166</b>
9.2.1.1. Chyby při vnímání druhého člověka	170
9.2.1.2. Validita pozorování	171
<b>9.2.2. Psychologické testy</b>	<b>172</b>
9.2.2.1. Metodologické, psychometrické charakteristiky testů	173
9.2.2.2. Druhy psychologických testů	175
9.2.2.3. Přehled nejužívanějších psychologických testů v praxi výběrových řízení	176
9.2.2.4. Vytváření testových baterií	179
9.2.2.5. Zásady práce s psychologickými testy	180
9.2.2.6. Možnosti a meze využití psychologických testů	182
<b>9.2.3. Assessment Centre</b>	<b>184</b>
9.2.3.1. Organizace Assessment Centra	184
9.2.3.2. Modelové situace	186
9.2.3.3. Neřízená skupinová diskuse	189

9.2.3.4.	Metody třídění došlé pošty	189
9.2.3.5.	Morální dilemata	189
9.2.3.6.	Pozorování a registrace	192
<b>9.2.4.</b>	<b>Zpráva z psychologického zhodnocení osobnosti</b>	<b>194</b>

## KAPITOLA 10

# Struktura osobnosti – relevantní psychologické teorie **199**

## **10.1. Vitální kapacita, temperament, emocionalita **199****

### **10.1.1. Teorie temperamentu **199****

10.1.1.1.	Kategoriální teorie temperamentu	199
10.1.1.2.	Dvořozměrné teorie temperamentu	200
10.1.1.3.	Trojrozměrná teorie temperamentu dle G. Heymanse a T. Wiersmy	203

### **10.1.2. Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat temperament uchazeče? **205****

### **10.1.3. Jak diagnostikovat temperament? **205****

## **10.2. Motivace **205****

### **10.2.1. Struktura motivace **205****

10.2.1.1.	Cíle jako motivy	205
10.2.1.2.	Potřeby jako motivy	206
10.2.1.3.	Postoje jako motivy	207
10.2.1.4.	Zájmy a záliby jako motivy	208
10.2.1.5.	Hodnoty jako motivy	209

### **10.2.2. Co motivuje lidi k práci? Jakou hodnotu, jakou důležitost lidé přisuzují práci? **211****

### **10.2.3. Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat motivaci uchazeče? **212****

### **10.2.4. Jak diagnostikovat motivaci? **213****

## **10.3. Adaptace, zvládání a vůle **213****

### **10.3.1. Základní pojmy a přístupy **213****

10.3.1.1.	Adaptace	213
10.3.1.2.	Zvládání těžkostí (coping)	213
10.3.1.3.	Stres	213
10.3.1.4.	Frustrace	214
10.3.1.5.	Konflikt a krize	215
10.3.1.6.	Syndrom naučené bezmoci a beznaděje	215
10.3.1.7.	Koncepce internalismu a externalismu J. B. Rottera	215
10.3.1.8.	Koncepce nezdolnosti	215
10.3.1.9.	Vůle	216

### **10.3.2. Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat odolnost vůči stresu, frustrační toleranci, adaptabilitu a vůli uchazeče? **217****

10.3.3.	Jak diagnostikovat odolnost vůči stresu, frustrační toleranci, volní vlastnosti?	217
<b>10.4.</b>	<b>Výkonnostní předpoklady, schopnosti a kognitivní styly</b>	<b>218</b>
10.4.1.	Schopnosti vnímání	218
10.4.2.	Psychomotorické schopnosti	219
10.4.3.	Inteligence	219
10.4.3.1.	Složky inteligence dle R. Cattela	220
10.4.3.2.	7 základních faktorů inteligence dle L. L. Thurstona	220
10.4.3.3.	Guilfordova koncepce inteligence	220
10.4.3.4.	Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat strukturu inteligence uchazeče?	220
10.4.3.5.	Jak diagnostikovat inteligenci uchazeče?	221
10.4.4.	Paměť	221
10.4.5.	Tvořivost, kreativita	221
10.4.5.1.	Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat tvořivost uchazeče?	224
10.4.5.2.	Jak diagnostikovat tvořivost?	224
10.4.6.	Kognitivní styly	225
10.4.6.1.	Reflexivnost – impulzivita	226
10.4.6.2.	Závislost – nezávislost na poli	226
10.4.6.3.	Vyostřování – uhlazování	226
10.4.6.4.	Komplexita – kategoriálnost	226
10.4.6.5.	Systematičnost – chaotičnost	226
10.4.6.6.	Externalismus – internalismus	226
10.4.6.7.	Intuice – analýza	226
10.4.6.8.	Globalita – analytičnost	227
10.4.6.9.	Atribuční teorie	227
10.4.6.10.	Očekávání	227
<b>10.5.</b>	<b>Interpersonální vlastnosti a dovednosti</b>	<b>228</b>
10.5.1.	Role	228
10.5.2.	Pojetí W. C. Schutze	229
10.5.3.	Pojetí interpersonálních vlastností dle T. Learyho	230
10.5.4.	Interpersonální dovednosti	231
10.5.5.	Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat interpersonální dovednosti?	231
10.5.6.	Jak diagnostikovat interpersonální vlastnosti a dovednosti?	231
<b>10.6.</b>	<b>Vlastnosti osobnosti a sebepojetí</b>	<b>232</b>
10.6.1.	Osobnost	232
10.6.1.1.	Pocity já	232
10.6.1.2.	Obraz já – sebepojetí	233
10.6.1.3.	Typologie jáství	234
10.6.1.4.	Proč při výběrovém řízení zkoumat, zda uchazeč je zralou, předpověditelnou osobností s potřebnými kvalitami?	234
10.6.1.5.	Jak diagnostikovat vlastnosti osobnosti a sebepojetí?	234

<b>10.6.2. Morální zralost</b>	<b>234</b>
10.6.2.1. Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat mravní zralost uchazeče?	236
10.6.2.2. Jak diagnostikovat morální zralost?	236
<b>10.6.3. Smysl</b>	<b>236</b>

---

**KAPITOLA 11**

<b>Kompetence a vývoj Sociální kompetence. Manažerské kompetence. Kompetence obchodníka. Životní a kariérová dráha.</b>	<b>239</b>
<b>11.1. Sociální kompetence</b>	<b>239</b>
<b>11.2. Manažerské kompetence</b>	<b>240</b>
11.2.1. Plošné modely manažerské kompetence	242
11.2.1.1. Ideální osobní kvalita	242
11.2.2. Komplexnější pojetí manažerské kompetence	244
11.2.3. Dynamické modely manažerské kompetence	250
11.2.3.1. Trojdimenzionální model manažerské kompetence podle L. Kostroně	250
11.2.3.2. Maruyamovy mentální modely	252
<b>11.3. Kompetence obchodníka</b>	<b>255</b>
11.3.1. Procesní kompetence obchodníka	255
11.3.2. Plošné modely kompetence obchodníka	255
11.3.2.1. Důležité schopnosti, vlastnosti a dovednosti pro obchodního reprezentanta	255
11.3.2.2. Markery neúspěchu obchodníka	255
11.3.2.3. Markery úspěchu obchodníka	256
11.3.3. Trojrozměrný model kompetence obchodníka	256
<b>11.4. Životní a kariérová, profesionální dráha</b>	<b>258</b>
11.4.1. Věk kvalifikace	258
11.4.2. Věk budování kariéry	258
11.4.3. Věk akcí, úspěchu, realizace	259
11.4.4. Věk splácení, souvislostí	260
11.4.5. Věk tradic, hodnot, postavení, vlivu	261
11.4.6. Věk důstojnosti	262
11.4.7. Věk moudrosti	263
11.4.8. Shrnutí	263

## KAPITOLA 12

<b>Metody individuální administrace – III. kolo výběrového řízení Interview. Projekt. Reference a posouzení osobami mimo výběrové řízení. Testy chování v přirozených podmínkách. Lékařské vyšetření. Netradiční metody. Kvalifikované rozhodnutí.</b>	<b>265</b>
<b>12.1. Výběrové interview, rozhovor s kandidátem</b>	<b>265</b>
<b>12.1.1. O rozhovoru obecně</b>	<b>266</b>
12.1.1.1. 5 vět (zákonů) sociální komunikace	266
12.1.1.2. 5 sdělení v každé větě, aneb, co vše si v rozhovoru sdělujeme?	267
<b>12.1.2. Program a strategie výběrového rozhovoru</b>	<b>269</b>
12.1.2.1. Druhy otázek a technika kladení otázek	269
12.1.2.2. Fáze rozhovoru, výběrového interview	270
12.1.2.3. Seznam možných otázek	273
<b>12.1.3. Příprava rozhovoru</b>	<b>273</b>
12.1.3.1. Počet přítomných	273
12.1.3.2. Situační podmínky	273
12.1.3.3. Uspořádání rozhovoru	274
<b>12.1.4. Registrace odpovědí a průběhu rozhovoru</b>	<b>274</b>
<b>12.1.5. Obvyklé chyby při výběrovém interview</b>	<b>274</b>
<b>12.1.6. Vyhodnocení rozhovoru</b>	<b>275</b>
<b>12.2. Projekt a manažerská vize</b>	<b>275</b>
<b>12.3. Reference</b>	<b>279</b>
<b>12.3.1. Systém dvou nezávislých, strukturovaných referencí</b>	<b>280</b>
12.3.1.1. Objektivní posouzení	281
<b>12.3.2. Reference u absolventů</b>	<b>282</b>
<b>12.3.3. Etické aspekty</b>	<b>282</b>
<b>12.3.4. Bankovní reference</b>	<b>283</b>
<b>12.4. Testy chování v přirozených podmínkách</b>	<b>283</b>
<b>12.5. Lékařské vyšetření</b>	<b>284</b>
<b>12.6. Netradiční metody</b>	<b>284</b>
12.6.1. Grafologické metody	284
12.6.2. Frenologické metody	285
<b>12.7. Kvalifikované rozhodnutí.</b>	
<b>Shrnutí všech získaných informací</b>	<b>285</b>

## 13. KAPITOLA

<b>Výběrové řízení nekončí rozhodnutím</b>	<b>287</b>
13.1. Intermezzo – mezi rozhodnutím a nástupem	287
13.2. Zkušební doba	287
13.3. Adaptační proces	288
13.3.1. Cíl řízené adaptace	288
13.3.2. Struktura řízené adaptace	288
13.3.3. Plán řízené adaptace	289
13.3.4. Úskalí adaptace	289
13.4. Analýza efektivity výběrového řízení	289
13.4.1. Vyhodnocování fluktuace a fluktuačních tendencí	290
13.4.2. Analýza jednotlivých odchodů ve vztahu k výsledkům výběrového řízení	290
13.4.3. Vyhodnocení nákladů na výběrové řízení a jejich návratnosti	290

## KAPITOLA 14

<b>Přílohy</b>	<b>291</b>
14.1. Příklady dat, která lze získat z Českého statistického úřadu a jeho jednotlivých regionálních pracovišť, divizí	291
14.2. Ukázka informačního bulletinu Okresního úřadu práce v Pelhřimově	297
14.3. Ukázka popisu práce – příklad z praxe	299
14.4. Ukázka nástinu projektu plánování lidských zdrojů v návaznosti na firemní strategii – příklad z praxe	300
14.5. Ukázka životopisu, se kterým je možno se potkat	302
14.6. Ukázka vyhodnocení některých psychologických testů	303
14.6.1. Learyho dotazník interpersonálního chování	303
14.6.2. SPIDO	304
<b>Rejstřík</b>	<b>305</b>



# Předmluva

Kniha, kterou máte v ruce je neobvyklá. Co se týče obsahu, zabývá se tématy, které najdete i v jiných textech, určených podnikatelům a lidem v řídicích funkcích. Nová a objevná je ve svém pojetí. Je totiž velmi srozumitelně psána a je z ní znát, že se opírá o praktické zkušenosti autora, jeho několikaletou konzultantskou praxi v českém prostředí. Dr.František Hroník vystudoval psychologii a než pro sebe objevil svět praktických problémů řídicích pracovníků, působil po několik let jako klinický psycholog. Vstoupil tedy do světa organizací se zažitou zkušeností práce s lidmi, sužovanými jejich osobními problémy. Navíc, v průběhu své poradenské a vzdělávací praxe poznal prostředí řady organizací a jejich specifické problémy. Získal tím zvláštní citlivost – schopnost vidět a naslouchat druhým. Nejvýznamnější však je, že umí pomáhat svým klientům nacházet praktické odpovědi na jejich otázky po svém – a dobře.

Kniha je obsažná – podává představu o názorech současných zahraničních odborníků k jednotlivým okruhům témat. Nepoučuje však pouze školským způsobem. Autor přetavil zahraniční teorie do praxe naší podnikatelské kultury. Čtenář je veden k tomu, aby identifikoval situaci své konkrétní firmy a dal si tak skutečnost, kterou dobře zná, do souvislostí s okolím. Okolím, které představují odlišné možné situace jiných firem, ale i teorie tak, jak zobecňuje praxi v zahraničí. Kniha z pera dr. Františka Hroníka představuje šťastnou volbu. Svým osobitým pojetím poslouží velmi dobře i těm, kdo z tohoto oboru lecco znají. Kniha nedává hotová řešení. Ne nabízí ryby, ale naučí vás být dobrým rybářem. Jsem rád, že dr. Hroníka znám a mám po ruce i jeho knihu.

prosinec 1998

Doc. PhDr. Lubomír Kostrůň CSc., M. A.

Katedra psychologie

Fakulta sociálních studií Masarykovy Univerzity v Brně

## Kapitola 1

# Jak číst tuto knihu. Guillaume Apollinaire a Frederick Taylor. Způsoby, jakými dosahujeme poznání. Teorie chaosu. Význam a důvod jednotlivých kapitol.

*Vy jejichž ústa jsou stvořena k obrazu božímu*

*Ústa která jsou řád sám*

*Budte shovívaví když nás srovnáváte*

*S těmi kdož byli svrchovaným řádem*

*Nás kteří všude hledáme dobrodružství*

*Nejsme vašimi nepřáteli*

*Chceme vám darovat širé oblasti podivuhodné*

*Kde kvetoucí tajemství se dává každému kdo je chce utrhnout*

*Planou tam nové ohně a barvy nikdy nevidané*

*Tisíce nezvažitelných preludů*

*Které je třeba proměnit ve skutečnost*

*Chceme probádat dobro nesmírnou končinu kde všechno utichá*

*A je tu i čas který je možno odehnat nebo přivolat zpět*

*Slitování s námi co vždy svádíme boj na hranicích*

*Nekonečna a budoucnosti*

*Slitování s našimi omyly slitování s našimi hříchy*

(úryvek z básně Sličná rusovláska od G. Apollinairea v překladu A. Kroupy)

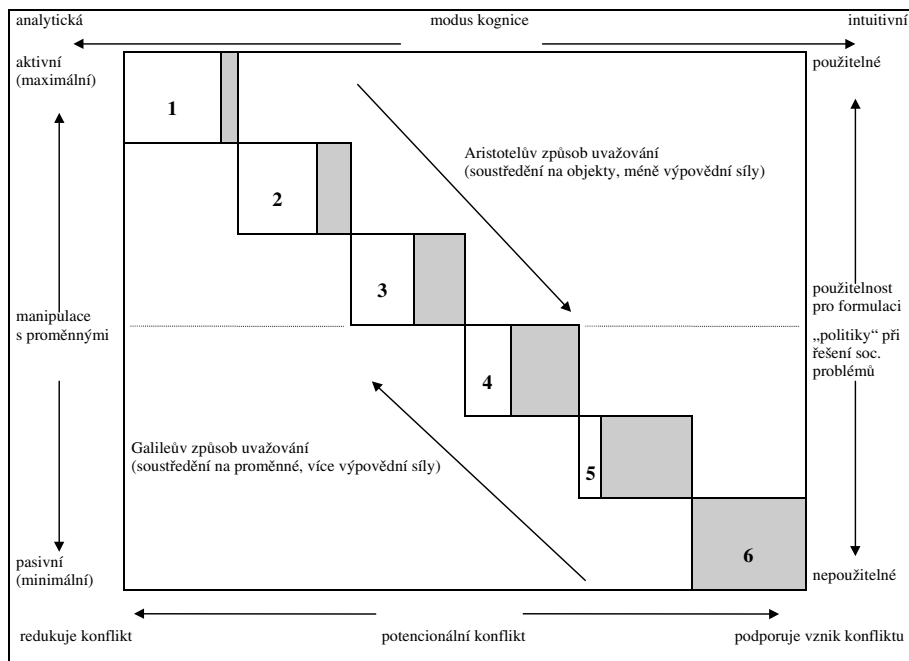
G. Apollinaire vydal tuto báseň jen pár let poté (1918), co Taylorovo vědecké řízení vyšlo knižně (1911) a začalo se uplatňovat v mnoha průmyslových společnostech, např. ve Fordových závodech. Sličná rusovláska a jiné Apollinaireovy básně jsou plné pohybu, proudění, nesnaží se skutečnost vnímat jako „mrtvolku“ (ve filmářském slangu), ale v mnoha překvapivých souvislostech, kontextech. Dá se s trochou nadsázky říci, že předstihly dobu, než se objevila teorie chaosu. Apollinaire o dobrých 60 let dříve uchopuje skutečnost nelineárně. Lidé sečtělí jistě budou schopni uvést příklady biblické či antické. Ale o to nejde. Nechci proti sobě stavět Apollinairea a Taylora, ale vede sebe. **Nehledám správnou odpověď a jediné možné řešení. Chci nabízet inspiraci.** Bude-li se vám něco zdát příliš hotové, není to mou ambicí. Váš dojem však nebude

„odjinud“, byl jsem totiž, asi jako většina z vás, vychováván rodiči a školou k Maruyamovu typu H (viz 11. kapitola), nyní objevuji svět spojování a nezvyklých souvislostí.

## 1.1 Způsoby jakými dosahujeme poznání

Při výběrovém řízení stejně jako při každém manažerském rozhodování nebudeme v situaci, kdy budeme mít všechny informace potřebné pro analýzu a rozhodnutí pomocí nějakého rozhodovacího stromu, kdy nám nebudou překážet nějaké nadbytečné, nepodstatné informace. Proto stěží budeme moci důsledně uplatnit analytické modely myšlení, vždy zde bude dostatek prostoru pro intuitivní myšlení. Lze dokonce předpokládat, kdybychom se o něco takového snažili, že nebudeme úspěšnější, než ti, kteří si počínají více intuitivně. Akcentování intuitivního myšlení ovšem rozhodně neznamená preferování „životní praxe“ nad získáváním nových vědomostí, nad poučným zkoušením nového. U zrodu filozofie stály 3 důležité, v mnohém proti sobě působící kvality. Schopnost údivu, schopnost vytvářet zkušenost a schopnost být kritický. Budme troufalí a požadujme pro sebe, abychom tyto kvality uplatňovali i v praxi výběrových řízení. Ostatně firemní praxe má blíže k empirické a spekulativní filozofii než k veskrze racionální fyzice (zkusme však nebýt v zajetí kognitivního modelu „buď – anebo“).

Velmi zdařile ilustruje rozdíl mezi analytickým a intuitivním myšlením K.R. Hammond, jak je patrné z následujícího obrázku a komentáře.



**Obrázek 1.1:** Hammondova matice způsobů, jakými dosahujeme poznání (podle Kostroň, L.: Analýza usuzování – vývoj pravděpodobnostního funkcionalizmu Egona Brunswika na konci 20. století, habilitační práce, 1996)

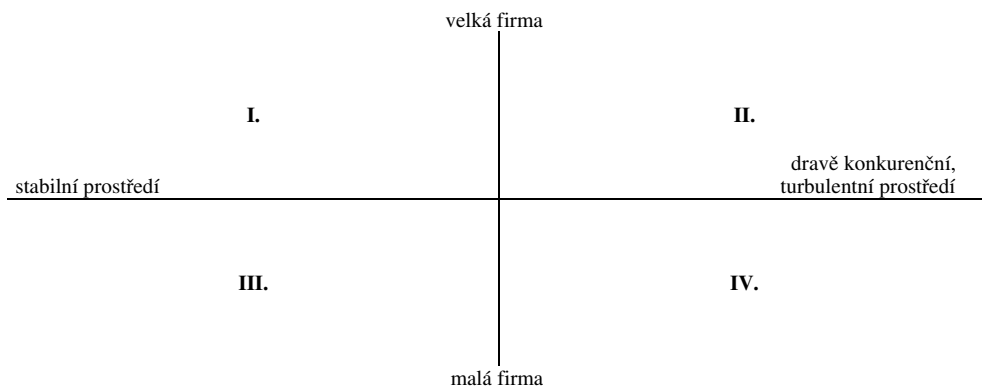
1. **Silný analytický experiment** se uplatňuje v klasickém laboratorním experimentu (ve fyzice, chemii), při kterém lze aktivně manipulovat s proměnnými, experiment je opakovatelný a za stejných podmínek se dosahují tytéž výsledky, které nemohou být zdrojem konfliktu. Usuzování se uplatňuje při zhodnocení těchto výsledků.
2. **Středně silný analytický experiment** se uplatňuje v pokusech, které se provádí v biologii, psychologii, sociologii, pedagogice a zemědělství. Při těchto experimentech se používá metod náhodného výběru, kontrolní skupiny apod. Experiment je založen na statistické logice, na vyhodnocení statistické významnosti.
3. **Slabý analytický experiment** se uplatňuje při přehledových šetřeních ve společenských vědách. Nelze při něm používat statistického znáhodňování, opakování experimentu, dvojité slepé pokusy, ale ještě se aktivně manipuluje s proměnnými. Vyžaduje od experimentátora více usuzování. Narůstání šedé oblasti znamená, že postupně se zvětšuje podíl skrytých a reflexi nedostupných kognitivních aktivit. Když tato oblast převáží nad možnostmi manipulovat s proměnnými (např. pomocí systematické měnění experimentálních podmínek), úsudek, domnívání se o příčinných vztazích mezi proměnnými nabývá převahy nad možnostmi experimentálního ověření.
4. **Silné kvaziracionální usuzování** obsahuje prvky intuice a analýzy v míře, kterou lze označit jako „zdravý rozum“. Při tomto usuzování se uplatňují jednak konvenční statistická analýza (průměr, směrodatná odchylka, korelace), jednak simulace působení vlivů prostředí (počítačové modelování dynamických jevů, např. vzniku povodňové vlny, ekonomických dopadů apod.), jednak analýzou usuzování a rozhodování (např. pomocí počítačových programů).
5. **Středně slabé kvazioracionální usuzování** představuje rozhodování na základě známých a poměrně jasně daných poznatků, se kterými je možno zacházet pasivně a intuitivně. Takto např. postupují praktičtí lékaři při stanovování diagnózy nebo meteorologové při předpovědi počasí, pakliže nevyužívají počítačové modelování. Při tomto usuzování působí různé stereotypy, které často nejsou uvědomovány a je obtížné je ovlivňovat. Je zde velká možnost vzniku kognitivního konfliktu.
6. **Slabé kvaziracionální usuzování** je běžné pro většinu z nás v běžných životních situacích. Usuzujeme na základě zcela neujasněné „datové základny“, nepoužíváme statistické kontroly, naše logická pravidla nejsou konzistentní, rozhodujeme se na základě stereotypů nebo předpokladů, o nichž toho mnoho nevíme. Tak nevíme, jak jsme došli ke svým závěrům, jsou však pro nás pravdou. Usuzování je zcela intuitivní a také obsahuje v sobě největší náboj nedorozumění, kognitivního konfliktu.

Z Hammondova pojetí vyplývá, že společenské vědy jsou významně vázány na intuici. Lze říci, že více hlav znamená více rozumu, ale také více nedorozumění. Ve společenských vědách je nemožné formulovat takové pravdy, které jsou bezesporné a úplné. K tomu je možno se přiblížit ve fyzice, chemii apod. Rozhodnutí, které mají největší společenské důsledky, se dějí podle usuzování typu 4, 5 a 6. Rozhodování Churchilla, Stalina či Hitlera, změnila tvář 20. století a jistě v něm bylo pramálo analytického myšlení. Není však třeba zkoumat jen „velké dějiny“. Můžeme takto nahlížet firemní historii a svůj vlastní život. Kolik našich individuálních rozhodnutí bylo skutečně dílem analytického myšlení prostého emocí? Vsadím se, že žádné, které by mělo zásadní vliv na naši životní dráhu.

Výběrová řízení, kde rozhodování je řízeno „čichem na lidi“, jsou ukázkou 6. typu, slabého kvaziracionálního usuzování, které je knihou nepřenositelné, ale také nezakládá možnost zlepšení, učení se. Ambicí této knihy je rozšířit tento repertoár o silnější kvaziracionální usuzování (typ 4 a 5), při kterém bychom si byli lépe vědomi svého omezení. Potřebujeme si též být vědomi toho, že cestou není překonání naší omezenosti důslednějším analytickým myšlením, abychom se dobrali jednoho správného řešení, jedné pravdy. V našem rozhodování při výběrovém řízení bude mít vždy místo intuice, která má vždy svého „připraveného“ nositele a nepřesáhne jeho osobnost. Jinými slovy: **Intuice není dílem náhody. Cílem této knihy je napomoci ke kultivaci této intuice.** Není to východisko z nouze, analytické myšlení může být v mnoha situacích zdrojem velkých chyb. Analytické myšlení je vhodné pro určité situace, intuitivní myšlení pro druhé.

## 1.2 Promítání informací do různých světů

Při výběrovém řízení vstupuje do hry mnoho signálů, nápovědí, kritérií, kterým dáváme vědomky či nevědomky nějaký význam a jsou klíčem k našemu rozhodnutí. Na to, jak budete rozumět následujícím kapitolám, uváděným metodám, různým vyjádřením mimo jiné závisí, odkud jste. Jinak tuto knihu budou číst personalisté z velkých firem, jinak manažer z malé a dravé firmy.



**Obrázek 1.2:** Typologie organizací dle L. Kostroně

I. kvadrant – velká firma, která se pohybuje ve stabilním prostředí (inovační cyklus je pomalý, krach bývá ojedinělý, zavedená výroba a prodej) je jako velký zaoceánský parník, který se nemůže zastavit na místě, pomalu se valí svou setrvačností a obtížně může manévrovat, na druhou stranu má ve vlnách potřebnou stabilitu, nepluje na vlnách, ale „krájí“ je. Taková firma, taková loď potřebuje mít za členy (posádky) ty, kteří velmi dobře vědí, odkud pokud sahá jejich povinnosti. Výběrové řízení bude velmi formalizováno, před výběrovým řízením bude k dispozici detailní popis práce. Důraz bude kladen na zkušenost a disciplínu. Je vyznáván princip seniority a zásluh. Personální změny nejsou časté.

II. kvadrant – velká firma, která se pohybuje v tvrdé konkurenci (dynamicky měnící se prostředí) je ve velmi náročné situaci. Potřebuje mít stabilitu velké lodi, kterou jen tak něco nezakymácí, zároveň však musí mít výtečné manévrovací schopnosti, schopnosti pružné reakce. Fir-

ma potřebuje různé lidi. Ti, jejichž činnost směřuje především dovnitř, jsou spíše konzervativní a drží „kasu“. Ti, jejichž činnost směřuje ven, jsou opakem. Firma má propracované způsoby hodnocení, adaptační procesy (zejména rotace) Důraz je kladen na loajalitu. „Jde o velké prachy“

III. kvadrant – malá firma, která se pohybuje ve stabilním prostředí, se podobá pramici, kterou v každý bezvětří a vlahý podvečer výletníci tiše plují po hladině rybníka. Pohoda. Takových firem je asi pramálo, sem však patří i malé firmy, jejichž prosperita je závislá od výroby nikoli od prodeje, který jde sám od sebe. Takové firmy poskytují jistotu a skromné podmínky. „Moc peněz v tom není.“ Fluktuace je minimální.

IV. kvadrant – malá firma, která se pohybuje v dravém, turbulentním prostředí je podobná rychlému kluzáku, který snadno mění směr, ale může nedovedně najet na i menší vlnu a končí v přemetech. Důraz bude kladen na to, aby úspěšný kandidát byl „stejně krevní skupiny“ a přitom výraznou a soutěživou individualitou, která se učí plavat „hazením do vody“.

Doufám, že kniha nebude „návodem k použití“ pro firmu v kterémkoliv kvadrantu. Doufám, že manažeři a personalisté z firem v různých kvadrantech ji budou číst „po svém“, že informace, které budou zprostředkovávány, budou promítat do různých světů. Kniha je orientována na výběrová řízení na manažerské a obchodnické pozice. Domnívám se, že je projekovatelná do světa jiných profesí. A na závěr odstavce ještě jedna poznámka. V mnoha větech je použit mužský rod. Nemám však v úmyslu jakkoliv diskriminovat ženy a nevidím důvodu, proč by taková věta nepatřila do světa žen.

## 1.3 Teorie chaosu

Jestliže v předchozí části bylo uvedeno, že na naše rozhodnutí, na to, čemu přikládáme určitý význam, působí mnoho vlivů, neméně různých sil působí na to, zda výběrové řízení bude efektivní, zda vybraný pracovník se osvědčí. Kniha jako „návod k použití“ by nutně vycházela ze statického pohledu na problém efektivního výběru. Z představy, že je potřeba mít k dispozici určitý počet přesných informací a pak je jednoduché se správně rozhodnout. Sama firma a její prostředí není konstantní, proměňuje se. Používání statických měřítek se podobá poslechu symfonie po jednotlivých nástrojích a motivech. Například poslech klavírního partu po skupinách jednotlivých motivů. Pak poslech partu 1. houslí. Takto však neuslyšíme celou symfonii, i kdybychom si nechali ji přehrát po všech částech. Kniha je psána po jednotlivých partech (kapitolách a metodách), jak může orchestr skladbu nacvičovat, před koncertem je však již třeba sladění, sehrání se a provedení v celku. Proto vše nelze doporučit jednu či dvě metody nebo kritéria. Proto nelze efektivně rozhodnout výběrové řízení na základě jen psychodiagnostických metod nebo jen interview, nelze jej efektivně provádět, ani když použijeme všechny metody výběru (pracovní anamnéza, testy, interview a reference), když nevezmeme do úvahy práci samotnou, firemní prostředí, okolí firmy a perspektivy vývoje. Byli bychom dvoudimenzionálním tvorem ve světě trojdimenzionálním.

Teorie chaosu nám říká, že není náhody, že to, co se jeví, jako neuspořádané a obtížně předvídatelné je přirozeným výsledkem deterministických procesů. Neuspořádanost podle teorie chaosu je vyšším řádem složitosti. Jinak řečeno, do hry vstupuje mnoho prvků, mnoho vztahů a podmínek, které nemusíme vždy mít v patrnosti a výsledek hry nás může překvapit, což neznamená, že je dílem náhody. To, jaké počasí bude za týden či měsíc není dílem náhody, avšak

metereologové, kteří mají ve fyzice důkladné vzdělání, nemají k dispozici všechny potřebné informace a především nemohou manipulovat s proměnnými, nezřídka se zmýlí. Ve firemní praxi, v praxi výběrového řízení jsme na tom poněkud lépe, než metereologové.

## 1.4 Význam a důvod jednotlivých kapitol

Pomiňme zhodnocení této kapitoly a věnujme se kapitolám následujícím.

2. kapitola se věnuje personálnímu plánování a vychází z předpokladu, že technologie jsou dostupnější než lidé. Proto plánování lidských zdrojů je nepřetržitým procesem. Plánováním lidských zdrojů celý proces vyhledávání, získávání a výběru začíná. Ve zkratce a poněkud zjednodušeně by se tato kapitola dala nazvat: ***Poptávka a demografie nejen mimo firmu a co s tím.***

3. kapitola je orientována na analýzu a popis funkčního místa, které je třeba obsadit. Je zřejmé, že např. místo obchodního manažera či obchodníka bude obsahovat od firmy k firmě stejné fyzické, psychické a smyslové nároky, ale také řadu odlišných. Je zřejmé, že bez dobrého popisu práce, byla by kritéria výběru velmi obecná a málo funkční. Ve zkratce by se tato kapitola dala nazvat: ***Profesiografie.***

4. kapitola je věnována kultuře firmy a všemu, co se podílí na jejím formování, tedy tomu, co se dá charakterizovat jako „duch domu“. Tento duch může být do určité míry proměnlivý „od jednoho patra k druhému“ – jak je tomu v různých pracovních skupinách, podle povahy úkolů, které řeší. Správného člověka tedy nevybíráme jen na určité místo, ale také do určité firmy a mezi určité lidi. Proto je třeba zohlednit i kritéria, která se týkají prostředí firmy, která působí v širším prostředí. Tato kapitola by se ve zkratce dala s určitou velkorysostí nazvat: ***Sociografie.***

5. kapitola se zabývá koncepčními otázkami vyhledávání, získávání a výběru pracovníků, tedy tím, jaké zásady je třeba vytýčit, abychom měli předpoklad efektivního výběrového řízení. Jak to celé postavit na pevných základech, jak to udělat dobře. Na začátku kapitoly jsou uváděny příklady mimo ekonomickou praxi, abychom si mohli lépe uvědomit, že různá výběrová řízení nás vlastně bezpřestání obklopují a že je neustále provádíme. Pro tuto kapitolu by mohl být název: ***Metodologie výběrového řízení.***

6. kapitola popisuje především různé způsoby, metody vyhledávání a získávání. Odpovídá na otázku, kde všude a jak brát, na koho se obrátit. Kde to bude levnější, kde rychlejší apod. Není opomenut ani jeden z atributů naší doby – Internet. V této kapitole jde o ***metody personálního marketingu.***

7. kapitola probírá možnou průvodní dokumentaci výběrového řízení. Představuje možný harmonogram výběrového řízení a další dokumenty, které zabezpečují určitou jednotnost a návaznost celého procesu. Tato kapitola představuje ***jízdní řád celého procesu.***

8. kapitola se zabývá použitím administrativních metod výběru, metod, které je možno použít „na dálku“, nikoli při kontaktu „tváří v tvář“. Tyto metody se někdy nazývají předvýběrem, kdy z vyžádaných dokumentů usuzujeme na další životní a profesní dráhu. Pomocí těchto metod se zaměřujeme na minulost a předpokládáme, že stejný trend bude pokračovat. Nejčastější metodou jsou různé formy životopisu. Tato kapitola by se zkráceně mohla nazývat: ***Biografie.***

9. kapitola pokračuje v dalších metodách výběru, které se uplatňují skupinově. V daný okamžik je např. testováno několik uchazečů. Již jich není tolik, kolik jich poslalo své životopisy,

ale přeci jenom se všemi není možno provést důkladný pohovor, který se může ke všemu opakovat. Tato kapitola by se mohla nazývat: ***Psychodiagnostika***.

10. kapitola uvádí přehled důležitých psychologických teorií, resp. popisuje strukturu osobnosti, protože je zřejmé, že požadavky na psychologickou kvalitu uchazečů jsou velmi významným požadavkem. Proto je třeba rozumět tomu, co vše si lze představit pod psychologickou kvalitou, kterou jsme v předchozí kapitole diagnostikovali. Tato kapitola by se mohla nazývat: ***Psychologie osobnosti***.

11. kapitola se zabývá sociálně psychologickými kompetencemi manažerů a obchodníků. V tom, co se nazývá sociálně psychologickými kompetencemi, se do nové „stavby“ propojují jednotlivé psychologické kvality, které byly probrány v předchozí kapitole jako „stavební kameny“. Protože vše probíhá v nějakém čase, rodí se, roste, zraje, uvadá, pozornost je soustředěna na vývoj a jeho etapy v profesionální kariéře. Pro tuto kapitolu by mohl být přílehlavý název: ***Psychografie***.

12. kapitola se věnuje především individuálním metodám výběru, především metodám „tváří v tvář“. Tou hlavní metodou je výběrové interview. Je zde důkladně probrána metoda referencí. Teď už je k dispozici celá řada informací a je třeba se rozhodnout pro toho nejvhodnějšího uchazeče. O této kapitole lze říci: ***Kvalifikované rozhodnutí***.

13. kapitola upozorňuje na důležitou stránku výběrového řízení, které nemůže končit rozhodnutím či přijetím pracovníka. Odchod vybraného pracovníka z firmy nemusí být důsledkem špatného výběru, ale toho, co následovalo po přijetí. Proto je třeba se věnovat adaptaci pracovníka. Zde se opakovaně dostaneme k tomu, že proces výběru je nepřetržitým procesem, který je třeba neustále vyhodnocovat. Kapitola by se dala nazvat jednoduše: ***Den poté***.

14. kapitola je kapitolou příloh, které podporují text v některých kapitolách. Bohatá je zde příloha k 2. kapitole věnované Plánování lidských zdrojů. Jsou zde uvedeny údaje Českého statistického úřadu, úřadu práce apod. Lze zde nalézt přílohy k dalším kapitolám.



## Kapitola 2

# Plánování lidských zdrojů<sup>1)</sup>

Plánování lidských zdrojů je nepřetržité a systematické hledání souladu mezi vizí, cíly a strategií firmy na jedné straně a realitou trhu, především trhu práce na straně druhé. Sebelepší firemní strategie, pakliže není zabezpečena dostatečnými lidskými zdroji, je odsouzena k zániku či převzetí jinou konkurenční firmou.

Ačkoli míra nezaměstnanosti roste (pro rok 1999 lze očekávat její výši mezi 8,5 až 9,5 %), nabídka na trhu práce převažuje nad poptávkou, nezřídka budeme v situaci, že těch nejdůležitějších pracovníků s patřičným vzděláním a praxí se nedostává<sup>2)</sup>. Chceme-li takové situacím spíše předcházet, potřebujeme je předvídat. A to je prostor pro plánování lidských zdrojů. Pakliže již v takové situaci jsme, uplatní se spíše personální marketing.

## 2.1. Cíle plánování lidských zdrojů

Základním cílem personálního plánování je pokrytí firemních cílů a způsobů (strategií), které směřují k jejich dosažení lidskými zdroji:

1. v potřebném počtu;
2. s potřebnými výkonovými předpoklady a dovednostmi,
3. s potřebnou praxí,
4. dostatečně motivované, participující a kooperativní (loajální),
5. připravené k odbornému rozvoji;
6. ve správný čas
7. na správných místech;
8. za předem definovaného zabezpečení dalšími zdroji (finanční, časové, technické, ale i další lidské)

***Zjednodušeněji lze říci, že cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí.***

<sup>1)</sup> Užívání termínu „lidské zdroje“, resp. „řízení lidských zdrojů“ nevnímám opozičně vůči terminologii užívající „personální řízení“. Termíny „lidské zdroje“, „řízení lidských zdrojů“ vnímám však jako provizorní. Jsou mi málo poetické, asociují mi představu, jak co nejvíce vytěžit důl a pak jej zavést nepotřebnou hlušinou. Schází mi v tom představa sdílení bohatství a jeho rozmnožování.

<sup>2)</sup> Jistě by bylo možno uvádět příklady třeba ze stavebnictví, kde během roku 1998 v celostátním měřítku nedošlo k oživení, ale k poklesu. I za této situace jsou stavební firmy s mírným nárůstem produkce, které si stýskají na nedostatek motivovaných řemeslníků, s nimiž by byli ještě produktivnější. Přitom při podrobnější analýze nezaměstnanosti podle vzdělání a profese je zřejmé, že potenciálně takových pracovníků je dostatek.

## 2.2. Podmínky efektivního plánování lidských zdrojů

1. *Plánování lidských zdrojů jako nepřetržitý proces.* Personální plánování nemůže být kampaňovitě, např. prosincovou záležitostí.
2. *Plánování lidských zdrojů je systematický proces.* Systematičnost je zabezpečována především v návaznosti na celofiremní plán s definovanou vizí, cíli a strategií. Dále je zabezpečována dostatečným množstvím relevantních informací (analýza externího a interního trhu práce apod.).
3. *Plánování lidských zdrojů je součástí kompetence každého manažera,* shodně jako celé řízení lidských zdrojů. Není výlučnou záležitostí specialistů z oddělení HRM.

## 2.3. Zdroje personálního plánování

Za zdroje personálního plánování lze považovat nejen relevantní informace, které mohou mít podobu „tvrdých“ a „měkkých“ dat, z nichž ty nejpodstatnější budou dále uvedeny. Za takový zdroj lze považovat i profesionalitu manažerů v této oblasti, postoje vrcholového managementu k celé problematice řízení lidských zdrojů, firemní kultura, celospolečenská atmosféra a očekávání apod. Některé z těchto zdrojů nejen personálního plánování budou probrány samostatně v následujících kapitolách.

„Tvrdá data“ jsou především informací o tom, co se již stalo. Práce s nimi vychází z předpokladu, že z údajů o tom, co se stalo, lze poměrně dobře předvídat to, co bude následovat. Bylo by jistě možno uvádět řadu příkladů, kdy tomu tak nebylo. Předpoklady na základě „tvrdých dat“, které nejsou korigovány „měkkými daty“ jsou velmi často chybné. „Měkká data“ jsou spíše názory, úsudky. Zde je možno odkázat na Hammondovu matici způsobů, kterými dosahujeme poznání, která byla uvedena v předchozí kapitole.

### 2.3.1. Externí zdroje

Mezi externí zdroje personálního plánování patří především „tvrdá data“, které může poskytnou celá řada profesionálních institucí.

#### 2.3.1.1. Český statistický úřad a jeho krajské divize

Divize Českého statistického úřadu vydávají po jednotlivých krajích v pololetí Statistický bulletin, který obsahuje řadu položek, z nichž k oblasti personálního plánování se týká:

- Obyvatelstvo
- Zaměstnanost a mzdy
- Výběrové šetření pracovních sil
- Nezaměstnanost

Zveřejněné údaje umožňují mezikrajové srovnání. Taktéž mnohé údaje jsou rozpracovány na úroveň okresů.

Divize rovněž vydávají za předchozí rok Regionální statistický obzor, který sleduje vybrané údaje v časové řadě. Lze zde najít stejné položky jako v pololetním Statistickém bulletinu. Opět je zde srovnání mezikrajové a údaje jsou rozpracovány na úroveň jednotlivých okresů kraje. Navíc lze zde najít především:

- Průměrné procento pracovní neschopnosti celkem a v tom pro nemoc, pracovní úrazy a pro mimopracovní úrazy (v Regionálním statistickém obzoru za rok 1997 lze najít procento pracovní neschopnosti za roky 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995 a 1996)
- Průměrné procento pracovní neschopnosti celkem na úrovni jednotlivých okresů (za rok 1997 jsou zpracovány roky 1994, 1995, 1996)

Jednotlivé divize vydávají ještě celou řadu dalších publikací, které jsou cenově velmi přístupné a které lze využít při personálním plánování. Např. Projekci obyvatelstva do roku 2020 po jednotlivých okresech. Je zřejmé, že tyto informace budou využívat především větší firmy.

Český statistický úřad jako centrální instituce předává veškeré podklady pro vydání Statistické ročenky České republiky. Samostatně vydává:

- Ukazatele sociálního a hospodářského vývoje České republiky. Tato publikace vychází čtvrtletně. Časové řady jsou roční od roku 1985 a čtvrtletní od roku 1991.
- Zaměstnanost a nezaměstnanost v České republice. Publikace obsahuje informace o trhu práce zjištěné podle mezinárodních definic a doporučení Mezinárodní organizace práce. Informace jsou podrobně strukturovány podle řady charakteristik.
- Regionální portréty. Obsahuje údaje o obyvatelstvu, zaměstnanosti, nezaměstnanosti, podnikatelské struktuře, školství, zdravotnictví, průmyslu, zemědělství a dopravě za jednotlivé regiony včetně stručného popisu historie a charakteristiky regionu.

Na Internetovské adrese lze najít četné soubory. Např. zaměstnaní podle oboru vyučení, odvětví činnosti a klasifikace zaměstnání podle krajů, nejvyšší dosažené vzdělání nezaměstnaných, práce na dobu určitou a celá řada dalších souborů.

V poslední části této knihy je pro názornost zveřejněna řada údajů Českého statistického úřadu a jeho regionálních divizí.

### 2.3.1.2. Ministerstvo práce a sociálních věcí. Úřady práce

Ministerstvo na Internetovských stránkách ([www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)) poskytuje krom jiného informace o nezaměstnanosti a jejím vývoje. Každý 6. pracovní den v měsíci zveřejňuje míru nezaměstnanosti za uplynulý měsíc.

Úřady práce na Internetu poskytují strukturovanější informace. Ovšem ne všechny úřady práce mají vlastní webovské stránky. V papírové podobě však vydávají poměrně aktuální informace velmi dobře strukturované, jak je patrné v příloze, kde jsou přepokopovány materiály jednoho úřadu práce.

### 2.3.1.3. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, jednotlivé školní úřady a jednotlivé školy mohou být zdrojem o struktuře studentů a absolventů. Tyto údaje jsou v papírové podobě, zatím nejsou

přístupné na Internetu. Zde se však lze dovědět řadu dalších údajů a lze předpokládat, že tyto statistické informace budou v dohledné době přístupné ([www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)). Tyto informace z metodologických důvodů jsou a jistě budou aktuálnější než údaje, které např. poskytuje Český statistický úřad.

#### 2.3.1.4. SLEPT analýza

SLEPT analýza se zaměřuje na prostředí. Jednotlivá písmenka poukazují na to, jak prostředí je segmentováno.

S = sociální, společenské prostředí a podmínky. Sem patří celá řada vlivů, např. výše minimální mzdy, výše podpory v nezaměstnanosti, sociální smír, míra migrace a další demografické faktory, ale také různá očekávání a stereotypy.

L = legislativní prostředí a podmínky. Zákoník práce či zákonem stanovená hranice o věkové hranici odchodu do důchodu mají jistě vliv na personální plánování. Tyto vlivy jsou snadno identifikovatelné a předpověditelné.

E = ekonomické prostředí a podmínky. Během výraznějšího ekonomického růstu se zvyšuje počet dobrovolně odcházejících pracovníků. Změny v ekonomické oblasti se obtížně předpovídají na dobu delší než 3 roky. Jistě je obtížně odhadnutelná míra nezaměstnanosti či inflace v roce 2001.

P = politické prostředí a podmínky. Demokratické zřízení, vlivy extrémistických sil, polarizace ve společnosti, korupce, vlivy lobistických skupin, odborových sdružení apod.

T = technologické prostředí a podmínky jsou obtížně předvídatelné v době, kdy se délka inovačních cyklů zkracuje. To platí v oborech moderních technologií. V oborech tradičních technologií je plánování jejich vlivu nadějnější.

V SLEPT analýze schází vyhodnocení konkurenčního prostředí. Vhodné by bylo i oddělení demografických vlivů od vlivů sociálních.

### 2.3.2. Interní zdroje

Interními zdroji personálního plánování rozumíme „tvrdá“ a „měkká“ firemní data, kterými jsou především firemní strategie, personální strategie, personální audit, analýza firemního mínění, indexy fluktuace a stability, nemocnost a horizontální a vertikální mobilita.

Za „tvrdá data“ lze považovat hospodářské výsledky, počet pracovníků různě dělených podle účasti na tvorbě příjmů a výdajů, produktivitu práce, míru fluktuace apod. Dále se soustředím spíše na „měkká“ firemní data, která „dělají kostře postavu“.

#### 2.3.2.1. Firemní strategie

Modelů firemní strategie je celá řada. Uvedeme si jeden, který má očividnou blízkost k plánování lidských zdrojů. Souvislosti se samy nabízejí.

		Nosný produkt <sup>3)</sup>	
		beze změn	nový či inovovaný <sup>4)</sup>
Podíl na trhu	Zmenšující se	Může jít o útlumovou, „tunelářskou“ nebo chybnou strategii. Avšak nemusí jít vždy o „patologii“. Firma, která objeví skulinku na trhu je příkladem k následování a její podíl na trhu, po počátečním strmém růstu, se přirozeně zmenšuje. Pro oblast personálního plánování to může znamenat zešthlování.	Tato situace si vyžaduje buď přehodnocení realizovaného podnikatelského záměru nebo, pakliže není důvod pochybovat o jeho správnosti, zajistit jeho realizaci potřebnými zdroji, především lidskými. V rámci plánování lidských zdrojů to znamená vzdělávání vlastních pracovníků či získání již dostatečně kvalifikovaných na externím trhu práce, aby se zvýšila jakost, kvalita produkce či marketingu.
	Stabilní	Tato kombinace vytváří velmi stabilní podmínky. Personální plánování je snadné, odvíjí se především od míry fluktuace, která je dle předpokladů spíše nižší. Jde o pluti „klidnými vodami“.	Je to především inovační strategie, která umožňuje zachovat si z dlouhodobého hlediska stabilní podíl na trhu. Tedy to nejdůležitější je být v kontaktu s nejnovějšími trendy, umět předvídat důsledky technologického pokroku a být na něj připraven.
	zvýšující se	Marketing firmy pracuje perfektně, je nemálo agresivní. Nejde zde o žádné inovátory, tvořivce, ale zdatné realizátory, kteří přejímají osvědčené a dovádí to do dokonalosti. Organizace práce musí „klapat“. Je potřeba rozšiřování především pracovních skupin, které působí z firmy ven (obchodníci). Ačkoliv procento fluktuace může stoupat (odpadávají ti, kteří nevykazují vysoký výkon), výmluvnější je výrazněji klesající procento stability. Firma přibírá více lidí než jich odchází.	Jde o leadry oboru, kteří vnášejí nové podněty, experimentují, přichází s technologickými novinkami, jsou na špičce vývoje. Pakliže přestanou udávat tón, ocitají se v situaci radikálně se zmenšujícího tržního podílu při produktu beze změny. Za této situace by ti nejlepší, nejtvůrčíjší odcházeli jako první. Proto musí být těmi, kdo zkracují délky inovačních cyklů apod. Proto je potřeba mít dostatek tvořivých kapacit. Takoví lidé jsou obvykle loajální svému oboru, neopouští ani firmu, pakliže svůj obor mohou rozvíjet.

**Tabulka 2.1:** Analýza současných strategií

Lze zde domýšlet třetí osu, konstruovat trojrozměrný model. Tato třetí osa by mohla být vymezena jaké míra nasycenosti trhu nebo míra produkce.

### 2.3.2.2. Personální strategie

Je přirozené, že firemní strategie je dále rozpracována do jednotlivých funkčních strategií, mezi něž nezbytně patří personální strategie, která kromě toho reaguje na proměnlivé podmínky na interním a externím trhu práce. V personální strategii jsou formulovány klíčové oblasti, které jsou rozpracovány do měřitelných cílů. Jsou stanoveny postupy, jak těchto cílů dosáhnout. Taktéž jsou formulovány principy a pravidla, která představují „mantinely“ pro chování při naplňování strategie.

Je zřejmé, že firemní a personální strategie vytváří prostor, ve kterém se bude pohybovat personální plánování.

### 2.3.2.3. Personální audit

Personální audit může krom jiného poskytnout řadu cenných informací, které lze využít při plánování lidských zdrojů. Pod personálním auditem rozumíme:

- audit personálních činností, který popisuje kvalitu a důsledky probíhajících a neprobíhajících personálních činností
- audit dodržování personální politiky a personálních strategií

<sup>3)</sup> Nosným produktem můžeme dle Parretova pravidla rozumět takový produkt či skupinu produktů, které činí 80% obratu.

<sup>4)</sup> Novým či inovovaným produktem rozumíme takový, který je na trhu 1/3 doby inovačního cyklu.

- c. audit spokojenosti zaměstnanců (odhad flukтуаčních tendencí a předpověď míry fluktuace)
- d. audit využívání fondu pracovní doby (analýza přesčasů, prostojů, pracovní neschopnosti a jiných důvodů nepřítomnosti)
- e. audit stability a fluktuace zaměstnanců
- f. audit horizontální a vertikální mobility
- g. audit interpersonální komunikace
- h. audit silných a slabých stránek jednotlivých pracovníků a jejich rozvoje

#### 2.3.2.4. Analýza firemního mínění, firemní kultury, opinion survey apod.

Tyto analýzy spíše přísluší do 4. kapitoly, která je věnována problému firemní kultury. Nicméně je zřejmé, že firemní mínění a očekávání ovlivňují flukтуаční tendence, produktivitu práce. Do této oblasti patří i audit spokojenosti zaměstnanců, který je součástí průzkumu firemního mínění.

#### 2.3.2.5. Fluktuace a stabilita

Měření fluktuace a stability patří do personálního auditu. Věnujeme mu samostatnou pozornost, protože míra fluktuace a stability patří mezi nejzákladnější „čísla“ personálního plánování a řízení lidských zdrojů vůbec.

Statisticky průměrná míra fluktuace v České republice je za 1 rok 15% osob a za 3 roky 33%.

Míra fluktuace se vypočítá podle vzorce:

$$\text{Míra fluktuace v \%} = \frac{\text{Počet rozvázání pracovního poměru za určitou dobu (1 kalendářní rok)}}{\text{Průměrný počet (přepočtený na celý úvazek) pracovníků ve stejném období}} \times 100$$

Za běžnou, nijak vyjimečnou lze považovat fluktuaci, která činí 15–25%, vždy s přihlédnutím k řadě dalších okolností (obor, konkurenční prostředí, délka inovačního cyklu, věkový průměr, firma na „zelené louce“ apod.). Obvykle hodnoty nad 25% jsou pobídkou k analyzování, rozkrytí takového poměru. Problematickou však může být i hodnota pod 5%, která je známkou „příliš klidných vod“, „závětrí“ a jiných podobných metafor.

Důležité je sledování struktury fluktuace. Lze uvést situaci dvou obchodních firem, které byly bezvýhradně orientovány na výkon a vyznačovaly se kulturou „ostrých hochů“. Ve firmě A byla fluktuace obchodních zástupců 27 %, ve firmě B fluktuace činila 38 %. Ve firmách s danou kulturou a orientací ani fluktuace 38 % není za jistých předpokladů „patologickou“. Pro naše účely je důležitější dané procento více strukturovat. Ve firmě A, kde činila fluktuace jen 27 %, byl však významný počet odchodů pracovníků po více než 12 měsících trvání pracovního poměru. Během tří měsíční zkušební doby odešlo 8 % pracovníků, do 12 měsíců dalších 8 % a po 12 měsících odešlo 11 %. Přitom po dva roky předtím tomu tak nebylo, byl významně nižší podíl odcházejících po 12 měsících. Ve firmě B, kde činila fluktuace 38 %, z toho 13 % odcházelo během úvodních třech měsíců, 19 % do 12 měsíců (především v době 6 měsíčního procesu adaptace) a 6 % po více než 12 měsících. S přihlédnutím k řadě dalších okolností bylo lze konstatovat, že fluktuace ve firmě B byla zdravější. Proto je důležité nespokojit se jen s „jedním číslem“, je třeba získávat strukturovanější a tím pádem výmluvnější údaje.

Je třeba mít na paměti, že do fluktuace se nepočítají přirozené odchody (odchod do starobního či invalidního důchodu, úmrtí) ani dočasné odchody (mateřská dovolená, vojenská služba, výkon trestu, výkon veřejné funkce).

Míra stability se obvykle počítá podle vzorce:

$$\text{Míra stability v \%} = 100 - \frac{\text{Průměrný počet nově přichozích a fluktuujících v kalendářním roce}}{\text{Průměrný počet (přepočtený na celý úvazek) pracovníků ve stejném období}} \times 100$$

Lze uvádět i další vzorce stability<sup>5)</sup>. Za předpokladu, že firma se počtem pracovníků rozrůstá, procento stability pochopitelně klesá, ať již se užívá jakýkoliv vzorec. Vzhledem k uvedenému vzorci lze konstatovat všeobecně optimální úroveň stability v hranicích mezi 60 až 80%, opět s přihlédnutím k celé řadě okolností.

### 2.3.2.6. Horizontální a vertikální mobilita

Analýza horizontální a vertikální mobility je taktéž obvyklou součástí personálního auditu. Na základě dosavadního pohybu pracovníků mezi jednotlivými pracovišti firmy (horizontální mobilita) a v hierarchii (vertikální mobilita), naplňování plánů a strategií, věkové a kvalifikační struktury atd. se odhaduje horizontální a vertikální pohyb v dalším období.

### 2.3.2.7. Nemocnost

Míra nemocnosti je významnou informací, kterou lze zužítkovat nejen při personálním plánování. Cenné je srovnání s celostátní a regionální (krajeovou a okresní) mírou nemocnosti.

Průměrné procento pracovní neschopnosti	1994	1995	1996
Praha			4,37
Česká republika	5,77	6,15	6,0
Jihomoravský kraj	6,238	6,754	6,557
V tom: pro nemoc	5,637	6,155	5,958
pro pracovní úrazy	0,197	0,208	0,217
pro mimopracovní úrazy	0,403	0,391	0,381
Brno-město	5,704	6,446	6,112

Zdroj: Regionální statistický obzor. Jihomoravský kraj 1997, Český statistický úřad, divize Brno, 1997.

### Tabulka 2.2: Míra pracovní neschopnosti

Pakliže míra nemocnosti ve firmě přesahuje 8%, je třeba tento fakt náležitě analyzovat a hledat cesty řešení. Obecně platí, že nemocnost nad 8% není výrazem horšího zdravotního stavu pracovníků firmy, ale spíše souvisí s motivačním, firemním klimatem.

<sup>5)</sup> Poněkud jednodušším se jeví vzorec míry stability:

$$\frac{\text{počet zaměstnanců v délce trvání pracovního poměru u firmy alespoň 1 rok}}{\text{počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem}} \times 100$$

## 2.4. Postup plánování lidských zdrojů

Nepřetržitý proces plánování lidských zdroj probíhá ve třech etapách:

1. Monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů
2. Vyhodnocení a předpověď
3. Návrh opatření, průběžná realizace a kontrola

### 2.4.1. Monitoring interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů

Podklady, zdroje pro sledování vnitřního a vnějšího prostředí a dalších okolností byly uvedeny v části 2.3., která je věnována výčtu zdrojů personálního plánování. Je třeba předem stanovit, které údaje budou systematicky sledovány, aby mohly být podchyceny změny.

Externí a interní zdroje personálního plánování nejčastěji slouží k monitorování trhu práce, který si můžeme rozdělit na vnitrofiremní, lokální a celostátní trh práce. V souvislosti s Evropskou integrací by bylo možno uvádět kontinentální trh práce. To však je poněkud předčasné a případný pohyb můžeme považovat za imigraci.

Je zřejmé, že lokální trh práce je určen především možnostmi denního dojíždění do práce bude relevantní především pro funkce výkonné a funkce nižšího managementu. Celostátní trh práce bude relevantním pro pozice top managementu.

Krom monitorování trhu práce lze sledovat vývoj personálních nákladů, produktivity práce či provádět benchmarking apod.

### 2.4.2. Vyhodnocení a předpověď

Z údajů, které byly systematicky získány, je třeba provést vyhodnocení změn, trendů a na jejich základě konstatovat v daném časovém horizontu (3 měsíce, 6 měsíců, 1 rok, 3 roky) provést předpověď, která se týká některé z oblastí personálního plánování.

### 2.4.3. Návrh opatření, průběžná realizace a kontrola

Celý postup je završen nejen konstatováním změny, její interpretací („co to znamená“), předpovědí dalšího vývoje („co lze očekávat“) v určitých časových úsecích, ale především návrhem opatření po jednotlivých krocích („co s tím je třeba dělat“) a kontrolou průběhu („podle čeho poznáme, že to ovlivňujeme správným směrem“).

## 2.5. Oblasti plánování lidských zdrojů

Personální plánování lze členit do tří oblastí:

- a) **plánování potřeby pracovníků;**
- b) **plánování pokrytí potřeby pracovníků (personální marketing);**
- c) **plánování osobního a profesionálního růstu a rozvoje (vzdělávání).**