

## 19 Vytváření pracovních míst a rolí

### Pracovní místa a role

*Pracovní místo* tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze je považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto pracovním místě kdokoliv. Pracovní místo v tomto smyslu je pevná entita, část stroje, která může být „navržena a sestrojena“ jako kterákoliv jiná část stroje. Rutinní nebo chodem stroje určená práce a pracovní místa skutečně ve většině organizací existují, ale stále více přestává být vykonávaná práce mechanickou záležitostí. To, co se dělá, jak se to dělá a jaké jsou dosažené výsledky, závisí více a více na schopnostech a motivaci jedinců a jejich součinnosti s jinými lidmi i se zákazníky a dodavateli.

Strnulost, která je vlastní pojetí pracovního místa, není pro mnohé lidi v souladu s realitou života organizace. Od lidí se často vyžaduje flexibilní přístup, aby využívali a rozvíjeli své dovednosti, aby tvářili v tvář nových příležitostí a podnětům inovovali a aby rychle reagovali na nové požadavky, s nimiž se každý den setkávají. Význam týmové práce a potřeba širší či dokonce víceoborové kvalifikace rovněž signalizuje, že staromódní přístup k vytváření pracovních míst může být nevhodný.

Pojem *role* vyjadřuje tuto realitu lépe než pojem *pracovní místo*. V podstatě je role úloha, kterou lidé při vykonávání práce hrají. Roli lze tedy charakterizovat výrazy vztahujícími se k chování – existují-li určitá očekávání, pak roli představuje to, jak se daná osoba musí chovat, aby tato očekávání splnila. Popis role nebude vyjmenovávat úkoly, které mají být splněny, ale místo toho uvede očekávání v podobě výstupů a výsledků a požadavky na schopnosti v podobě dovedností a chování potřebných ke splnění zmíněných očekávání. Tato definice může být dosti povšechná. Nebude nic nařizovat nebo normovat. Jedinci budou mít možnost využívat své dovednosti v souladu se svou interpretací situace. Lidé budou vedeni jednak k tomu, aby ve svých rolích rostli, jednak k tomu, aby si rozšiřovali své role pomocí rozvoje svých schopností a rozšiřování okruhu svých povinností (odpovědností) tak, aby jejich přínos organizaci předčil očekávání.

Role se tedy více týkají lidí než pracovních míst a to znamená, že míra, v jaké může být role „vytvářena“, podobně jako se vytváří pracovní místo, může být omezená, nebo tam, kde jsou důležité flexibilita a růst, může být dokonce nulová. To se týká zejména pracovníků pracujících se znalostmi a informacemi.

Existují však určité úvahy, které ovlivňují způsob vytváření rolí za účelem zvýšení spokojenosti s prací a povzbuzení růstu. Tyto úvahy lze uplatnit i v případě pracovních míst a tato kapitola tedy začíná obecným přehledem faktorů, které ovlivňují vytváření pracovních míst a které jsou rovněž důležité pro budování rolí. Poté se budeme zabývat přístupy k vytváření pracovních míst a v této souvislosti i s pojmy rozšiřování práce a obohacování práce. Dále budeme zvažovat charakteristiky týmových rolí a to, co je možné udělat pro vytvoření a udržení autonomních týmů a systému vysoce výkonné práce. Konečně se zaměříme na role a na to, jak je možné je v současných flexibilních organizacích spíše budovat než vytvářet,

a to na základě pochopení toho, co se od osob v daných rolích očekává, jaký prostor mají k tomu, aby překonaly tato základní očekávání, a jaké schopnosti potřebují mít k plnění a rozšiřování své role. To zahrnuje i prozkoumání pojetí obohacování práce.

## Faktory ovlivňující vytváření a podobu pracovních míst

Obsah práce na pracovních místech ovlivňuje cíl organizace nebo dané organizační jednotky, konkrétní požadavky, které plnění tohoto cíle klade na lidi, struktura organizace, procesy a činnosti prováděné v organizaci, technika a technologie organizace a její změny a prostředí, v němž organizace působí. Vytváření pracovních míst je tedy třeba zvažovat v souvislosti s vytvářením a podobou organizace tak, jak je to popsáno v kapitole 17, ale musejí se brát v úvahu i následující faktory:

- proces vnitřní motivace pracovníků;
- charakteristiky struktury úkolů;
- motivující charakteristiky práce;
- význam modelu charakteristik práce;
- zabezpečování vnitřní motivace.

### Proces vnitřní motivace

Používání metody vytváření pracovních míst je založeno na předpokladu, že efektivní výkon a skutečné uspokojení z vykonávané práce vyplývá hlavně z vnitřního obsahu práce. To odpovídá elementárnímu pojetí toho, že lidé jsou motivováni, když se jim poskytnou možnosti k dosažení jejich vlastních cílů. Práce poskytuje možnost vydělávat peníze, které jsou vnější odměnou uspokojující základní potřeby a jsou i prostředkem umožňujícím uspokojování potřeb vyšších úrovní. Ale práce také nabízí vnitřní odměnu, vnitřní uspokojení, které je pod přímou kontrolou daného pracovníka.

### Charakteristiky struktury úkolů

Vytváření pracovních míst spočívá v přiřazování řady úkolů nějakému pracovnímu místu nebo skupině pracovních míst. Jedinec může vykonávat jeden hlavní úkol skládající se z řady vzájemně propojených prvků nebo operací. Nebo je možné úkolem pověřit tým, pracující společně v nějaké výrobní „buňce“ nebo jednotce obsluhující zákazníky, popřípadě obsluhující nějakou montážní linku. V případě složitější práce mohou jedinci vykonávat škálu souvisejících úkolů, každý s řadou operací, nebo mohou být tyto úkoly přiděleny týmu pracovníků nebo mezi ně rozděleny. V posledně zmíněném případě mohou úkoly vyžadovat škálu dovedností, které musejí v zájmu flexibility mít všichni členové týmu (širší kvalifikace, víceoborovost).

Složitost nějaké práce či pracovního místa může být dána množstvím a rozmanitostí vykonávaných úkolů, různými dovednostmi a schopnostmi potřebnými k jejich plnění, rozsahem a rozsahem rozhodování, které je třeba dělat, nebo i obtížností předvídat výsledky rozhodnutí.

Vnitřní struktura každého úkolu se skládá ze tří prvků: plánování (rozhodování o postupu, jeho načasování a potřebných zdrojích), výkonu (realizace plánu) a kontroly (monitorování výkonu a postupu a v případě potřeby i podnikání kroků k nápravě). Zcela integrované (celestivé) pracovní místo obsahuje všechny tyto prvky pro každý úkol přiřazený danému pracovnímu místu. Pracovníkovi, nebo skupině pracovníků, jsou uloženy cíle v podobě množství, kvality nebo nákladů, a ten pak rozhoduje o tom, jak se práce udělá, připraví si potřebné prostředky a nástroje, vykonává práci a sleduje přitom normy množství, kvality a nákladů. Odpovědnost práce či pracovního místa se měří množstvím pravomocí, které má osoba vykonávající všechny tyto věci.

### Motivující charakteristiky práce (pracovních míst)

Ideální uspořádání z hlediska vnitřní motivace pracovníka je takové, které nabízí plně integrované (ucelené) práce, obsahující všechny tři zmíněné základní prvky. V praxi bývají manažeři a vedoucí týmů často zcela odpovědní za plánování a kontrolu, zatímco řadoví pracovníci jsou odpovědní pouze za výkon práce. Do jisté míry je to nevyhnutelné, ale jedním z cílů vytváření pracovních míst je často rozšiřovat odpovědnost řadových pracovníků i na funkci plánování a kontroly. To může znamenat posilování pravomocí – jedincům a týmům se poskytuje více odpovědnosti za rozhodování a zabezpečuje se jim potřebné vzdělávání, podpora a vedení, aby tuto odpovědnost mohli řádně plnit.

### Model charakteristik práce

Užitečný pohled na faktory ovlivňující vytváření pracovních míst a motivaci poskytuje Hackmanův a Oldhamův (1974) model charakteristik práce. Připomíná, že „kritická psychická rozpoložení“ osob „zažívajících smysluplnost práce, zažívajících odpovědnost za výsledky práce a vědomí skutečných výsledků práce“ silně ovlivňují motivaci, spokojenost s prací a výkon.

Podle Robertsona a kol. (1992): „Tento prvek modelu je založen na vědomí osobní odměny a upevňování tohoto vědomí... K upevňování tohoto vědomí dochází, když si daná osoba uvědomuje (znalost výsledků), že je odpovědná za tyto výsledky (zažívaná odpovědnost) a za dobré plnění úkolu, který má na starosti (zažívaná smysluplnost).“

### Zabezpečování vnitřní motivace

Lawler (1969) rozlišuje tři charakteristiky, které musí pracovní místo mít, pokud má vnitřně pracovníka motivovat:

- *Zpětnou vazbu (odezvu)* – jedincům se musí dostávat smysluplné odezvy na jejich pracovní výkon, v první řadě pomocí hodnocení jejich pracovního výkonu a definování žádoucí podoby odezvy. Z toho vyplývá, že výsledkem jejich práce by ideálně měl být nějaký ucelený výrobek, nebo alespoň nějaká jeho významná část, kterou lze považovat za určitý celek.
- *Využívání schopností* – práci musí jedinec vnímat jako něco, co v zájmu efektivního vykonávání této práce vyžaduje využívání schopností, kterých si tento jedinec cení.
- *Autonomie* – jedinci musejí cítit, že mají při stanovování svých vlastních cílů a při rozhodování o cestách směřujících k dosažení těchto cílů vysokou míru autonomie.

## Vytváření pracovních míst

Davis (1966) definoval vytváření pracovních míst jako „specifikaci obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa“.

Vytváření pracovních míst má dva cíle: za prvé, uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků nebo služeb, a za druhé, uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů. Je jasné, že tyto cíle jsou vzájemně propojené a že obecným cílem vytváření pracovních míst je propojit potřeby jedinců s potřebami organizace.

Proces vytváření pracovních míst – jak uvádí kapitola 23 – začíná analýzou toho, jakou práci je třeba udělat – tj. analýzou úkolů, které musejí být vykonávány v zájmu dosahování vytyčených cílů organizace nebo určité organizační jednotky. Ten, kdo vytváří pracovní místo, pak může zvažovat, jakým způsobem sestavit a zkombinovat jednotlivé práce, aby to v zájmu zlepšování výkonu a produktivity zabezpečovalo maximální míru vnitřní motivace pro toho, kdo je vykonává. Také je třeba věnovat pozornost dalšímu důležitému cíli vytváření pracovních míst: plnění sociální odpovědnosti organizace za zlepšování kvality pracovního života lidí, kteří v ní pracují, tedy cíle, který – jak se konstatuje ve Wilsonově (1973) zprávě o této záležitosti – „závisí jak na účinnosti výkonu, tak na spokojenosti pracovníka“. Výsledkem vytváření pracovních míst mohou být popisy pracovních míst, jimiž se zabývá kapitola 23.

### Principy vytváření pracovních míst

Robertson a Smith (1985) doporučili následujících pět principů vytváření pracovních míst:

- Ovlivňovat rozmanitost dovedností, poskytovat lidem příležitost vykonávat několik úkolů a spojovat a kombinovat úkoly.
- Ovlivňovat identitu (ucelenost a rozpoznatelnost) úkolu, spojovat a kombinovat úkoly a vytvářet přirozené pracovní skupiny.
- Ovlivňovat význam úkolu, vytvářet přirozené pracovní skupiny a informovat lidi o významu jejich práce.
- Ovlivňovat autonomii, poskytnout lidem odpovědnost za stanovování jejich vlastních systémů práce.
- Ovlivňovat zpětnou vazbu, vytvářet dobré vztahy a otevřít komunikační kanály pro zpětnou vazbu.

Turner a Lawrence (1965) rozpoznali šest významných charakteristik, které nazvali „nezbytnými charakteristikami úkolu“, tj. rozmanitost, autonomie, nezbytnou součinnost, optickou součinnost, znalosti a dovednosti a odpovědnost. A Cooper (1973) nastínil čtyři pojmově odlišné dimenze práce: rozmanitost, volnost jednání, přínosnost a charakteristiky cíle.

Dáme-li všechny názory dohromady, pak z toho vyplývá, že primární význam při vytváření pracovních míst mají následující motivující charakteristiky:

- autonomie, volnost rozhodování, sebekontrola a odpovědnost;
- rozmanitost;
- využití schopností;
- zpětná vazba, odezva;
- přesvědčení, že úkol je významný.

To jsou základy pro přístup používaný při obohacování práce, jímž se budeme zabývat v této kapitole později.

### Přístupy k vytváření pracovních míst

Hlavní přístupy k vytváření pracovních míst jsou:

- *Rotace práce*, což je pohyb pracovníků od jednoho úkolu k jinému, jehož smyslem je snížit monotonii a zvýšit rozmanitost.
- *Rozšiřování práce*, znamenající spojení až dosud rozdrobených úkolů do jedné práce (jednoho pracovního místa), což opět zvyšuje rozmanitost a snižuje množství opakující se práce.
- *Obohacování práce*, které překračuje meze rozšiřování práce a poskytuje větší autonomii a odpovědnost za práci a je založeno na přístupu vycházejícím z charakteristik práce.
- *Samostatně se řídící týmy (autonomní pracovní skupiny)* – to jsou samy sebe usměrňující týmy, které do značné míry pracují bez přímého dozoru. Filozofie, z níž tento přístup vychází, představuje logické rozvinutí obohacování práce, ale je silně ovlivněná teorií socio-technických systémů (viz kapitola 11).
- *Systémy vysoce výkonné práce*, které se soustřeďují na formování pracovních skupin v prostředí, kde se vyžaduje vysoká úroveň pracovního výkonu.

Pokud jde o těchto pět přístupů, všeobecně se uznává, že i když rotace práce a rozšiřování práce mají své použití při rozvíjení dovedností a snižování monotonie, nejdou na kořen požadavků na zabezpečení vnitřní motivace a nevyhovují různým, v předchozím textu uvedeným, motivujícím charakteristikám pracovních míst. Těm lépe vyhovuje – pokud je to vhodné – použití obohacování práce, vytváření autonomních pracovních skupin a systémy vysoce výkonné práce.

### Obohacování práce

Cílem obohacování práce je maximalizovat zajímavost a podnětnost práce tím, že pracovníkům nabídneme práci, která má následující charakteristiky:

- Je to ucelený kus práce v tom smyslu, že pracovník může identifikovat řadu úkolů nebo činností, jejichž výsledkem je rozeznatelný a definovatelný výrobek

- Poskytuje pracovníkovi tolik rozmanitosti, odpovědnosti za rozhodování a kontroly při vykonávání práce, kolik je jen možné
- Práce sama poskytuje přímou zpětnou vazbu týkající se toho, jak dobře pracovník svou práci dělá.

Obohacování práce tak, jak je navrhl Herzberg (1968), neznamená jenom vzrůstající množství nebo rozmanitost úkolů, ani možnost rotace práce. Zastánci obohacování práce tvrdí, že tyto přístupy mohou snížit nudnost práce, ale nemají za následek pozitivní přírůstek motivace.

### Dopad obohacování práce

Zastánci obohacování práce jsou této záležitosti natolik oddaní, že se někdy nelze zbavit pocitu, že jejich nadšení pro filozofii jejich hnutí zamlžilo jejich soudnost, pokud jde o skutečnou prospěšnost obohacování práce pro organizaci, a spíše se zajímají o jedince, o nichž předpokládají, že byli obohaceni.

Existuje množství případových studií, které dokazují úspěšnost, i když ta je často měřena dosti subjektivně. Nicméně, výzkum Hulina a Blooda (1968), jakožto představitel všech výzkumů obohacování práce, došel k závěru, že vliv obohacování práce na spokojenost s prací nebo motivaci pracovníka je většinou přehnaný a v některých případech i nepodložený. Oba autoři přesvědčivě dokazují, že mnozí dělníci pracovníci nejsou odtrženi od svého pracovního prostředí, ale jsou odtrženi od norem a hodnot práce střední třídy, zejména od její víry v pracovní prvky protestantské etiky, a ve skutečnosti neusilují o dosažení žádného odpovědného postavení.

Feinova (1970) studie motivace dělníků došla v podstatě ke stejným závěrům. Fein konstatuje:

Dělníci se nedívají na svou práci jako na něco, co naplňuje jejich existenci. Jejich reakce na jejich práci je zcela opačná než to, co předpověděli behavioristé (psychologický směr, vycházející z vnějšího chování a zdůrazňující pojmový rámec podnět – reakce; poznámka překladatele). Je to pouze proto, že dělníci dali přednost tomu, nehledat realizaci ve své práci z toho důvodu, aby byli schopni fungovat jako zdravé lidské bytosti. Tím, že odmítli ponoření se do své práce, v níž se prostě nemohou realizovat, šetří dělníci své duševní zdraví... Pojetí McGregora a Herzberga, týkající se potřeb dělníků realizovat se prostřednictvím práce, platí jen pro ty dělníky, kteří se rozhodnou realizovat se prostřednictvím své práce... Navzdory jejich postulátům se většina dělníků snaží hledat naplnění mimo svou práci.

### Autonomní týmy

Samostatně se řídící, autonomní tým, neboli autonomní pracovní skupina má přidělen celkový pracovní úkol a může nezávisle uvážit, jak tuto práci udělá. Tím, že se lidem poskytuje autonomie a možnost kontrolovat svou práci, což zahrnuje i zpětnovazební informaci, se vytvářejí podmínky pro jejich vnitřní motivaci. Základem tohoto přístupu k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst prostřednictvím autonomních pracovních skupin je teorie so-

cio-technických systémů, která říká, že nejlepších výsledků se dosáhne tehdy, jestliže uskupení je takové, že pracovníci jsou v první řadě vzájemně propojeni vykonáváním úkolů a vzájemnou závislostí svých úkolů. Jak konstatoval Emery (1980):

Při vytváření sociálního systému, který by účinně fungoval v moderním kapitál zdůrazňujícím podniku, představuje klíčový problém vytváření autonomních skupin, které by zalidnily styčnou plochu s technickým systémem.

#### Autonomní tým:

- rozšiřuje individuální práci a pracovní místa tím, že obsahuje širší okruh praktických dovedností (široká kvalifikace, víceoborovost kvalifikace);
- rozhoduje o metodách práce a o plánování, časovém rozvržení a řízení práce;
- sám rozděluje úkoly mezi své členy.

Zastánci autonomních týmů nebo autonomních pracovních skupin tvrdí, že tento přístup nabízí komplexnější podobu organizace než ony spíše zjednodušující teorie motivace, zdůrazňující rotaci práce, rozšiřování a obohacování práce. Ať je to tak, nebo tak, silnou stránkou tohoto systému je to, že bere v úvahu jak sociální nebo skupinové faktory a technologii, tak individuální motivátory.

### Systemy vysoce výkonné práce

Systemy vysoce výkonné práce vyžaduje podle Buchanana (1987) následující kroky:

- Management jasně definuje svou potřebu v podobě nové techniky a technologie nebo nových metod výroby a očekávané výsledky plynoucí z jejich zavedení.
- Je povzbuzováno rozšiřování kvalifikace, dosahování víceoborovosti – tzn. že jsou pokud možno zrušeny „demarkační linie“ mezi pracovními místy, pracovníci jsou vedeni k tomu, aby si osvojili nové dovednosti, a je jim za tím účelem nabízeno příslušné vzdělávání.
- Je vybráno zařízení, které je možné používat flexibilně, a je uloženo tak, aby umožňovalo manipulaci a aby o něm měli lidé přehled.
- Jsou vytvořeny samostatně se řídící týmy nebo autonomní pracovní skupiny, každá asi s tuctem členů a s plnou odpovědností za sestavení a vyzkoušení daného výrobku, za hledání chyb a za určitou údržbu.
- Manažeři a vedoucí týmů uplatňují spíše podpůrný než autokratický styl řízení (to je neobtížnější část zavádění systému).
- Jsou zabezpečeny podpůrné systémy mající na starosti péči o náradí a dodávku materiálu a pomáhající týmům k tomu, aby efektivně fungovaly jako výrobní jednotky.
- Management stanoví úkoly a normy jejich úspěšného plnění.
- Nový systém se pečlivě zavádí pomocí zapojení pracovníků a programů komunikace.
- Na základě identifikace potřeb vzdělávání se zrealizuje důkladné vzdělávání.
- Za spoluúčasti pracovníků se vytvoří zvláštní systém odměňování, který bude odpovídat potřebám pracovníků i managementu.

- Odměňování se bude vztahovat k výkonu týmu (týmová odměna), ale s tím, že odměny jednotlivců budou založeny na jejich dovednostech
- V některých případech lze použít systém hodnocení pracovního výkonu spolupracovníky, což znamená, že členové týmu hodnotí pracovní výkon jiných členů týmu i pracovní výkon týmu jako celku.

## Budování rolí

Budování či *formování* rolí je nepřetržitý proces, který se týká manažerů nebo vedoucích týmů a lidí, kteří jim podléhají. Znamená dosahování dohody o definování povinností a odpovědností, cílů a požadavků schopností. Ty se mohou významně měnit a je důležité dosáhnout vzájemného pochopení očekávání obou stran. Role se budou formovat tak, jak se v nich budou rozvíjet lidé tím, že budou reagovat na příležitosti a měnit se požadavky, získávat nové dovednosti a rozvíjet své schopnosti a svou způsobilost. K tomuto procesu může docházet v rámci řízení pracovního výkonu popsaného v části VIII, kdy pravidelně aktualizovaná dohoda o pracovním výkonu stanovuje výsledky (klíčové oblasti výsledků) a schopnosti potřebné k jejich dosažení. Je nezbytné zajistit, aby si manažeři, vedoucí týmů a pracovníci vůbec osvojili dovednosti nezbytné k definování rolí prováděnému v rámci procesu řízení pracovního výkonu. To, jak lze vyjádřit definice rolí, je popsáno v kapitole 23.

Úplný proces řízení pracovního výkonu se týká nejen výstupů ve formě výsledků, ale také aspektů chování pokud jde o to, jak je vykonávána role, která podmiňuje výsledek. Toto hodnocení ukazuje, co je třeba udělat k nápravě chování, aby se zlepšil výkon.

Chování lze nejlépe hodnotit porovnáním s náležitě prozkoumanými a dohodnutými dimenzemi schopností, a to buď s druhovými schopnostmi týkajícími se zaměstnání jako celku, nebo s individuálními schopnostmi týkajícími se jednotlivých pracovních míst.

### Rozvoj lidských zdrojů

Pochopení schopností vyžadovaných jednotlivými rolemi je nejlepším základem pro vytváření situací a plánů: samostatného vzdělávání, koučování a konzultování, plánů personálního rozvoje nebo formálnějších způsobů a programů vzdělávání.

Státní systémy odborné kvalifikace, jako je zmíněný britský, jsou nástrojem hodnocení toho, zda jedinci dosáhli stanovených standardů schopností. Standardy odborné kvalifikace nejsou vzdělávacími moduly, ale mohou být použity jako základ pro definování potřeb vzdělávání.

Soustava schopností, mapy schopností a profily schopností určují potřeby vzdělávání – specifické dimenze schopností, na které je třeba se zaměřit v průběhu vzdělávání a stimulování samostatného rozvoje.

Tzv. development centra používající metodologie assessment center a založené na schopnostech mohou pomoci při identifikaci potřeb rozvoje.

### Odměňování pracovníků

Jedním z nejnovějších směrů v praxi řízení odměňování je používání mezd založených na schopnostech – platové stupně a výše platu závisejí na dosažení definovaných úrovní schopnosti nebo na použití dimenzí schopnosti jako faktorů nebo subfaktorů analytických metod hodnocení práce (viz část X).

## Emoční inteligence

Goleman (1995) definoval emoční inteligenci jako: „Schopnost či talent orientovat se ve vlastních citech, pocitech, náladách i v citech, pocitech, náladách jiných lidí, využívat toho pro motivování sama sebe, dobré zvládnání emocí a pro své vztahy.“ Tento pojem, tak jak jej vysvětluje Goleman, je založen na přesvědčení, že ukazatele racionálního myšlení nemohou předvídat úspěšnost člověka. Nestačí mít vysoké IQ (kvocient inteligence); je třeba mít také emoční inteligenci. Ačkoliv je pojetí emoční inteligence spojené s rozvojem manažerů, zejména se zvyšováním dovednosti vést lidi, jak se o tom píše v kapitole 38, týká se toho, co je ve skutečnosti řadou schopností, a tak se může na emoční inteligenci pohlížet z hlediska řízení lidských zdrojů zaměřeného na schopnosti.

Dulewicz a Higgs (1999) provedli podrobnou analýzu toho, jak prvky emoční inteligence, jako je vědomí sama sebe, zvládnání emocí, schopnost se vcítit (empatie), vztahy, komunikace a osobní styl, odpovídají schopnostem, jako je citlivost či vnímavost, flexibilita, adaptabilita, pružnost, vliv, schopnost naslouchat, schopnost vést, schopnost přesvědčovat, motivování jiných lidí, energičnost, rozhodnost a orientace na úspěch. Docházejí k závěru, že mezi modely schopnosti a prvky emoční inteligence existují jasné souvislosti.

## 22 Řízení znalostí

Řízení znalostí se zaměřuje na shromažďování, uchovávání a předávání znalostí a vědomostí akumulovaných v organizaci a týkajících se jejich procesů, metod a činností. Znalosti chápe jako rozhodující zdroj. Řízení znalostí není vůbec nic nového. Jak uvádějí Hansen a kol. (1999): „Už celá staletí předávají vlastníci rodinných podniků svou obchodní a podnikatelskou moudrost svým dětem, mistři řemeslníci ve svých oborech horlivě učí učně a pracovníci si vyměňují myšlenky a know-how o své práci.“ Ale také poznamenávají: „Tak, jak se základna industrializovaných ekonomik přesouvala od přírodních zdrojů k intelektuálnímu bohatství, vrcholoví vedoucí pracovníci byli nuceni zkoumat znalosti obsažené v jejich podnicích i to, jak jsou tyto znalosti využívány.“

Řízení znalostí se týká stejně – ne-li dokonce více – lidí a toho, jak získávají, vyměňují si a rozšiřují znalosti, jako informační technologie. To je důvod, proč se řízení znalostí stalo významnou oblastí pro personalisty, kteří mají v tomto ohledu mimořádně výhodné postavení pro ovlivňování řízení lidí. Scarborough a kol. (1999) jsou přesvědčeni, že personalisté by měli mít „schopnost analyzovat různé typy znalostí existujících v organizaci... [a] uvádět takové znalosti do vztahu se záležitostmi uspořádání organizace, způsobu vývoje kariéry a jistoty zaměstnání“.

Pojetí řízení znalostí je úzce spojeno s teorií intelektuálního kapitálu, jíž jsme se zabývali v kapitole 3, a to v tom, že se vztahuje k pojetí lidského, společenského a organizačního nebo strukturálního kapitálu. Rovněž je propojeno s pojmy učení probíhajícího v organizaci a učící se organizace, kterými se zabývá kapitola 34. Řízením znalostí se zabýváme podle následujících bodů:

- definice procesu řízení znalostí;
- pojetí znalostí;
- typy znalostí;
- účel a význam řízení znalostí;
- přístupy k řízení znalostí;
- problémy řízení znalostí;
- přispění personálního útvaru k řízení znalostí.

### Definice řízení znalostí

Řízení znalostí je „každý proces nebo postup vytváření, získávání, zvládnání, předávání a využívání znalostí – ať už se odehrává kdekoli – sloužící ke zlepšení procesu učení a výkonu v organizaci“ (Scarborough a kol., 1999). Scarborough a kol. naznačují, že řízení znalostí se zaměřuje na vytváření a rozvíjení specifických znalostí a dovedností firmy, které jsou výsledkem procesu učení probíhajícího v organizaci. Řízení znalostí se zabývá jak stavem, tak pohybem znalostí. Stav představuje odbornost lidí a zašifrované znalosti v počítačových

systemech. Pohyb představuje způsoby, jakými putují znalosti od lidí k lidem nebo od lidí do databází znalostí. Řízení znalostí také definoval Tan (2000) jako „proces systematického a aktivního řízení a formování stavu znalostí v organizaci“.

Řízení znalostí vyžaduje transformování zdrojů znalostí pomocí rozpoznávání vhodných informací a jejich následného šíření tak, aby mohlo docházet k učení. Strategie řízení znalostí zlepšuje předávání znalostí propojováním lidí s lidmi a jejich napojováním na informace tak, aby se mohli učit z dokumentovaných zkušeností.

Znalosti lze uchovávat v databankách a nalézat v prezentacích, zprávách, knihovnách, politických dokumentech, v učebnicích a příručkách. Po organizaci se mohou pohybovat pomocí informačních systémů a pomocí tradičních metod, jako jsou schůze, semináře, kurzy, publikace, videa a magnetofonové pásky. Dalším a velmi efektivním médiem pro šíření znalostí je intranet.

## Pojetí znalostí

Blackler (1995) poznamenává: „Znalosti jsou mnohostranné a složité, protože jsou konkrétní i abstraktní, implicitní i explicitní, všeobecné i individuální, fyzické i duševní, rozvíjející se i statické, srozumitelné i zakódované.“ Člení také znalosti do následujících kategorií:

- *zakotvené* v technologiích, pravidlech a procedurách organizace;
- *kulturní* jako kolektivní moudrost, příběhy, hodnoty a přesvědčení;
- *ztělesněné* v praktických na činnosti založených schopnostech a dovednostech klíčových členů organizace (tj. praktické znalosti nebo know-how);
- *konceptní* jako schopnosti pracovat s pojmy a poznávací dovednosti klíčových členů organizace (tj. konceptní znalosti nebo know-how).

Nonaka (1991) uvádí, že znalosti jsou jednak v kolektivním, jednak v individuálním držení. Blacklerovými slovy, ztělesněné nebo konceptní znalosti jsou individuální a zakotvené a kulturní znalosti jsou kolektivní.

Bylo konstatováno (Scarborough a Carter, 2000), že znalosti plynou z kolektivní pracovní zkušenosti a dělí se o ně členové konkrétní skupiny nebo komunity.

Je užitečné rozlišovat mezi daty, informacemi a znalostmi:

- *data* jsou tvořena základními skutečnostmi – stavebními bloky pro informace a znalosti;
- *informace* jsou data zpracovaná tak, že to dává lidem smysl a má to pro ně význam, jsou k dispozici každému, kdo je oprávněn se k nim dostat; jak napsal Drucker (1988), „informace jsou data mající význam a účel“;
- *znalosti* jsou informace uzpůsobené k produktivnímu využití; jsou osobní a často nehmotné a mohou být prchavé a neuchopitelné – úkol je omezovat, zašifrovat a rozdělovat je složitý a ošidný.

## Typy znalostí

Jak uvádějí Nonaka (1991) a Nonaka a Takeuchi (1995), znalosti jsou buď explicitní (otevřené, vyložené), nebo „tiché“. Explicitní znalosti lze systematicky utřídit – jsou zaznamenány, jsou k dispozici a nacházejí se v databázích, v podnikových intranetech a v souborech duševního vlastnictví. „Tiché“ znalosti existují v myslích lidí. Je obtížné je vyjádřit v písemné podobě a byly získány osobní zkušeností. Jak napsali Hansen a kol. (1999), tvoří je vědecká nebo technická odbornost, operační know-how, proniknutí do podstaty nějakého oboru nebo odvětví a podnikatelský úsudek. Hlavním problémem řízení znalostí je jak přeměnit „tiché“ znalosti na znalosti explicitní.

## Účel a význam řízení znalostí

Jak to vysvětlil Blake (1998), účelem řízení znalostí je zmocnění se podnikové kolektivní zkušenosti a použít jí „tam, kde to může být nejvýnosnější“. To je v souladu s koncepcí firmy založené na zdrojích, která podle Granta (1991) říká, že zdroje konkurenční výhody jsou ve firmě (tj. v jejích lidech a jejich znalostech), a nikoliv v tom, jak se firma „usadí“ na trhu. Trussler (1998) poznamenává, že „schopnost shromažďovat, obohacovat a využívat znalosti se stane během několika příštích let v mnoha podnicích hlavním zdrojem konkurenční výhody“. Úspěšný podnik je podnikem, který vytváří znalosti.

Řízení znalostí spočívá v získávání znalostí od těch, kteří je mají, a v jejich předávání těm, kteří je potřebují, a to v zájmu zlepšení efektivity organizace. Ve věku informací jsou klíčem ke konkurenceschopnosti spíše znalosti než materiální nebo finanční zdroje. V podstatě – jak napsali Mecklenberg a kol. (1999) – „Řízení znalostí umožňuje podnikům získávat, používat a vytvářet hodnotu z kreativity a odbornosti svých pracovníků“.

## Přístupy k řízení znalostí

### Kodifikační a personifikační přístupy

Hansen a kol. (1999) identifikovali dva přístupy k řízení znalostí:

1. *Kodifikační strategii* – znalosti jsou pečlivě systematicky utřídění (kodifikovány) a uloženy v databázích, kde jsou přístupné a snadno použitelné kterýmkoliv členem organizace. Znalosti jsou explicitní a jsou kodifikovány metodou „od člověka k dokumentu“. Tato strategie je tedy založená na dokumentech. Znalost je získána od osoby, která ji vytvořila, je změněna na znalost nezávislou na této osobě a opětovně použita pro různé účely. Pro to, aby ji lidé mohli použít, bývá uložena v nějaké podobě elektronické schránky. To mnoha lidem umožňuje hledat a čerpat utříděnou znalost, aniž by museli vstupovat do styku s osobou, která tuto znalost původně vytvořila. Tato strategie se při řízení databází do značné míry opírá o informační technologie a také o používání intranetu.

2. **Personifikační strategii** – znalost je úzce spojena s osobou, která ji vytvořila, a je předávána hlavně pomocí přímého kontaktu mezi osobami. To je metoda „od člověka k člověku“ a spočívá v předávání „tichých“ znalostí. Výměna znalostí je zabezpečována vytvářením sítí a povzbuzováním přímé komunikace „tváří v tvář“ mezi jednotlivci a týmy. Využívá se přitom neformálních jednání, setkání či rozhovorů, nebo seminářů, brainstormingu či dalších organizovaných akcí.

Hansen a kol. tvrdí, že výběr strategie by měl odpovídat konkrétní organizaci, tomu, co dělá, jako to dělá a jaká je její kultura. Poradenské firmy, které používají znalosti pro řešení problémů získávání pracovníků, asi budou spoléhat hlavně na kodifikační přístup tak, aby bylo možné snadno nalézt záznamy o řešení podobných problémů. Poradenské firmy zaměřené na strategické záležitosti však budou spoléhat hlavně na personifikační strategii, protože ta jim pomůže lépe se vypořádat s náročnými strategickými problémy, které vyžadují kreativní, pečlivou analýzu podloženou radu. Tyto firmy musejí formovat individuální odbornost svých lidí a hledat a rozvíjet lidi, kteří jsou schopni efektivně používat metodu předávání znalostí typu „od člověka k člověku“. Ve firmách tohoto druhu mohou být zaměstnávání ředitelů nebo expertů, se kterými se jednotliví poradci mohou spojit pomocí telefonu, e-mailu nebo i osobního styku.

Výzkum prováděný Hansenem a kol. zjistil, že podniky, které efektivně využívají znalosti, uplatňují převážně jednu strategii a druhou pak používají k podpoře té převažující. Ti, kteří se pokoušejí excelovat v obou strategiích, riskují, že jim obě nebudou fungovat.

### Znalosti vytvářející podnik

Podle názoru Nonaky a Takeuchiho (1995) citovaného Scarboroughem a kol. (1999) je rozhodující konkurenční aktivitou organizace vytváření znalostí – „organický, plynulý a na pospolitosti založený proces, v němž se za účelem předvídaných nebo předvídatelných inovací mísí a vyladují různé znalosti“. Rozhodující význam pro vytváření znalostí má mísení a vyladování „tichých“ a explicitních znalostí pomocí procesu přizpůsobování (tiché na tiché), externalizace (tiché na explicitní), internalizace (explicitní na tiché) a slučování či spojování (explicitní na explicitní).

### Přístup založený na zdrojích

Scarborough a Carter (2000) charakterizovali řízení znalostí jako „pokus managementu aktivně vytvářet, šířit a využívat znalosti jako zdroj pro organizace“. Domnívají se, že tento pokus má technickou, společenskou a ekonomickou složku.

- Z technického hlediska znamená řízení znalostí centralizaci, soustředění znalostí, které jsou nyní rozptýleny po organizaci, a utřídění „tichých“ forem znalostí.
- Ze společenského a politického hlediska znamená řízení znalostí kolektivizaci znalostí tak, aby už nebyly výlučným vlastnictvím jedinců nebo skupin.
- Z ekonomického hlediska je řízení znalostí odpovědí organizace na potřebu intenzifikace vytváření a využívání znalostí v organizaci.

## Problémy řízení znalostí

Různé přístupy, o nichž jsme se zmínili, nenabízejí snadné odpovědi. Problémy, s nimiž je třeba se při vytváření procesů řízení znalostí vypořádat, se budeme zabývat v dalším textu.

### Tempo změny

Jedním z hlavních problémů v řízení znalostí je, jaké udržovat tempo změny a jak zjistit, jaké znalosti je třeba si osvojovat a předávat.

### Vztah strategie řízení znalostí s podnikovou strategií

Jak Hansen a kol. (1999) ukázali, nejsou to znalosti *samy o sobě*, co je rozhodující přísadou konkurenceschopnosti, ale to, jak jsou uplatňovány v zájmu strategických cílů. Upozornili na to, že „konkurenční strategie musí pohánět a řídit strategii řízení znalostí“ a že management musí odpovědět na otázku: „Jak znalosti existující v podniku přidávají hodnotu pro zákazníky?“ Mecklenberg a kol. (1999) uvádí, že organizace by měly „začít s tím, jakou podnikatelskou hodnotu má to, co shromáždily. Když to nebude přinášet hodnotu, nechte to být.“

### Technologie a lidé

Technologie může být nejdůležitější pro podniky uplatňující kodifikační strategii, ale pro podniky uplatňující personifikační strategii je informační technologie nejlépe využita v podporné roli. Podle Hansena a kol. (1999):

V kodifikačním modelu musejí manažeři realizovat systém, který je v mnohém něco jako tradiční knihovna – musí obsahovat množství dokumentů a pamatovat na vyhledávací stroje, které lidem umožňují najít a používat dokumenty, které potřebují. V personifikačním modelu je důležitější mít systém, který umožňuje lidem najít jiné lidi.

Scarborough a kol. (1999) naznačuje, že „technologie by měla být považována více za prostředek komunikace a méně za prostředek ‚skladování‘ znalostí“. Řízení znalostí je spíše o lidech než o technologii. Jak zjistil výzkum provedený Davenportem (1996), manažeři získávají dvě třetiny svých informací z konverzace tváří v tvář nebo pomocí telefonu.

Existuje hranice toho, nakolik lze „tiché“ znalosti systematicky utřídít. V organizacích spoléhajících více na „tiché“ než na explicitní znalosti funguje nejlépe metoda „od člověka k člověku“ a informační technologie může tento proces jen podporovat, ale nemůže jej nahradit.

### Význam procesu a společenský kapitál a kultura

Zaujetí pro technologii může znamenat, že se bude věnovat příliš málo pozornosti procesům (sociálním, technologickým i organizačním), jejichž prostřednictvím se znalosti různými způsoby spojují a mísí a vstupují do interakcí (Blackler, 1995, citovaný Scarboroughem a kol., 1999). Klíčovým procesem je interakce, součinnost mezi lidmi, jejich vzájemné působení. Ten vytváří společenský kapitál organizace, tj. „sít vztahů [která] formuje hodnotné zdroje pro řízení sociálních záležitostí“ (Nahpiet a Ghoshal, 1998). Sociální, společenské



sítě mohou být zvláště významné při zajišťování procesu předávání znalostí. Co je rovněž žádoucí, je jiná stránka společenského kapitálu: důvěra. Lidé nejsou ochotni dělit se o znalosti s těmi, jimž nedůvěřují.

Kultura podniku může předávání znalostí bránit. Normou se totiž může stát to, že se lidé budou snažit – pokud to bude možné – uchovat si znalosti pro sebe, protože „znalosti jsou moc“. Kultura otevřenosti však bude lidi vést k tomu, aby se dělili o své nápady a znalosti.

### Pracovníci mající znalosti (vzdělaní pracovníci)

Pracovníci mající znalosti (tedy vzdělaní pracovníci) jsou, jak to definoval Drucker (1993), jedinci, kteří mají vysokou úroveň vzdělání a odborných dovedností kombinovanou se schopností používat tyto dovednosti k rozpoznávání a řešení problémů. Jak uvádí Argyris (1991): „Základ řízení... je stále více tvořen usměrňováním a propojováním autonomních, ale vzájemně propojených prací vysoce kvalifikovaných lidí.“ Řízení znalostí je v podstatě řízení a motivování lidí majících znalosti, kteří vytvářejí znalosti a jsou klíčovými hráči při jejich předávání.

## Přispění personálního útvaru k řízení znalostí

Personální útvar může k řízení znalostí významně přispět prostě proto, že znalosti se předávají mezi lidmi; není to jen záležitost získávání a ovládnutí explicitních znalostí pomocí informační technologie. Úlohou personálního útvaru je zajistit, aby organizace měla takový intelektuální kapitál, jaký potřebuje. Pohled na firmu založený na zdrojích slovy Capelliho a Vrocker-Heftera (1996) zdůrazňuje, že „charakteristické, zvláštní postupy v oblasti lidských zdrojů pomáhají vytvářet jedinečné schopnosti, které odlišují výrobky a služby a na druhé straně zvyšují konkurenceschopnost“.

### Deset způsobů, jak může personální útvar přispět

Hlavní způsoby, jak může personální útvar přispět k řízení znalostí, jsou shrnuty v následujících bodech a podrobněji pak popsány ve zbývajících částech této kapitoly.

1. Pomáhá vytvářet kulturu otevřenosti, jejíž hodnoty a normy zdůrazňují význam předávaných znalostí.
2. Zlepšuje klima oddanosti a důvěry.
3. Doporučuje uspořádání a rozvoj organizace, která usnadňuje předávání znalostí pomocí sítí a pracovních komunit (skupiny lidí, kteří mají společný zájem o stránky své práce) a týmové práce.
4. Doporučuje takové formování pracovní síly organizace (a poskytuje v tomto ohledu služby), zajišťující, že budou získávání a stabilizování cenní pracovníci, kteří přispějí k vytváření a předávání znalostí.
5. Doporučuje metody motivování lidí, aby byli ochotni předávat své znalosti dál a aby byli odměňováni ti, kteří to dělají.
6. Pomáhá při vytváření procesů řízení pracovního výkonu s důrazem na vytváření a předávání znalostí.

7. Vytváří procesy podnikového i individuálního vzdělávání, které bude formovat znalosti a pomáhat při jejich rozšiřování.
8. Navrhuje a organizuje diskuse, semináře, konference a sympozia umožňující předávání informací metodou „od člověka k člověku“.
9. V kombinaci s informační technologií vytváří systémy získávání a – pokud je to možné – systematického třídění explicitních i „tichých“ znalostí.
10. A vůbec propaguje řízení znalostí mezi nejdůležitějšími manažery a podněcuje je k tomu, aby vedli a podporovali iniciativy v oblasti řízení znalostí.

### Vytváření kultury

Kultura otevřenosti je kulturou, v níž – jak uvádí Schein (1995) – lidé přispívají svou oddaností a solidaritou. Pro vztahy jsou charakteristické vzájemnost a důvěra. Organizace mající takovou kulturu považují za nejvyšší priority vzájemnou pomoc a podporu, spolupráci, kreativitu a konstruktivní vztahy. Neexistuje žádný rychlý a jistý způsob jak změnit kulturu uzavřenosti, kde tyto priority neexistují, na kulturu otevřenosti. Dlouhodobě ustálené kultury je těžké měnit. Personální útvar může vést management k tomu, aby formulovat taková prohlášení o cílech a hodnotách, která budou zdůrazňovat, že významným cílem organizace je dosáhnout konkurenční výhody rozvíjením a efektivním využíváním jedinečných zdrojů znalostí a odbornosti a že pro splnění tohoto cíle je základní hodnotou předávání znalostí. Taková prohlášení mohou být jen prázdnými slovy, ale také mohou být uskutečněna pomocí různých postupů, jimiž se zabýváme dále.

### Zlepšování klimatu oddanosti a důvěry

Získávání oddanosti lidí jsou v podstatě soubstavné pokusy přivést každého pracovníka k tomu, aby se ztotožnil s cíli a hodnotami organizace, které budou zahrnovat i procesy vytváření, rozvoje a předávání znalostí. Oddanost lze zvýšit pomocí strategie, která bude obsahovat programy realizace komunikace, vzdělávání a výcviku, iniciativy vedoucí ke zvýšení spoluodpovědnosti a vlastnických pocitů pracovníků a zavedení procesů řízení pracovního výkonu.

Vytváření organizace s vysokou mírou důvěry znamená vytvářet důvěru mezi managementem a pracovníky jako východisko pro podněcování důvěry mezi jednotlivými pracovníky nebo skupinami pracovníků. Lidé zpravidla více důvěřují managementu, jsou-li jeho činy slušné, spravedlivé, zásadové a průhledné a jestliže management drží své slovo.

Vytvářet důvěru mezi managementem a pracovníky je obtížné, ale nikoliv nemožné. Ale není možné přinutit jednotlivé pracovníky, aby důvěřovali jeden druhému a tak věřili, že je důležité předávat si znalosti. Vytváření klimatu důvěry v organizaci pomáhá, jinak je to záležitost vytváření společenského kapitálu v tom smyslu, že se lidé uvádějí do situací, kdy musejí spolupracovat, že jsou vedeni k tomu, aby na sebe navzájem působili a vytvářeli síť tak, aby uznali hodnotu předávání znalostí, protože to pomáhá plnit společné a přijaté cíle. Tomuto procesu mohou napomoci aktivity týmového vzdělávání (team building). Důvěru lze také zvýšit, jestliže výměna znalostí je záležitostí takových akcí, jako jsou diskusní fóra, konference apod. Prostě, k dialogu dochází mezi lidmi, kteří se chtějí vzájemně setkávat, a k tomu mají příležitost v kultuře spolupráce, kreativity a přizpůsobivosti.

## Uspořádání a rozvoj organizace

Personální útvar může přispět k efektivnímu řízení znalostí tím, že bude doporučovat uspořádání organizace založené na procesech, v němž je pozornost soustředěna na horizontální procesy překračující hranice organizačních útvarů či jednotek. Taková uspořádání organizace se do značné míry opírají o vytváření sítí a interdisciplinární nebo z pracovníků různých funkčních útvarů složené projektové či řešitelské týmy a výměna znalostí je pak podstatnou součástí celé práce. Věnuje se pozornost rozpoznávání a povzbuzování „společenství praktik“, což jsou podle Wengera a Snydera (2000) „skupiny lidí neformálně spojené dohromady na základě společné odbornosti a vášně pro společné akce“. Tato společenství jsou důležitá, protože právě v nich vznikají a vyměňují se mnohé „tiché“ znalosti existující v organizaci.

Definice rolí, které vyplývají z činnosti vytváření organizace, by měly zdůraznit předávání znalostí jako povinnost (klíčové oblasti výsledků) i jako schopnost (očekávaný způsob chování). Tak se může předávání znalostí stát akceptovanou složkou konstrukce organizace, a tudíž i její kultury.

Činnosti rozvoje organizace se mohou soustředit na týmové vzdělávání ve zmíněných společenstvích s důrazem na procesy interakce (součinnosti, vzájemného působení), komunikace a participace. Cílem by mělo být vytvoření kultury „předávání znalostí“.

## Formování pracovní síly organizace

Personální útvar přispívá ke zlepšování procesů řízení znalostí tím, že radí, jak si získat a udržet lidi s požadovanými dovednostmi a schopnostmi, včetně těch lidí, u nichž se pravděpodobně bude projevovat chování, které je v kultuře předávání znalostí žádoucí. Znamená to navrhovat systémy schopností pro účely získávání, výběru a rozvoje pracovníků (viz kapitola 21), které obsahují předávání znalostí jako klíčovou složku chování. Taková schopnost může být definována jako: „Sklon ochotně a v plné míře předávat znalosti ostatním členům společenství.“ Během výběrových pohovorů by měla být uchazečům pokládána otázka, jak předávali své znalosti jiným lidem v jejich dosavadní organizaci. Za účelem zjištění názoru uchazečů lze položit i jiné otázky, např. ve smyslu následující otázky:

Tato organizace počítá s tím, že bude do značné míry úspěšně plnit své cíle pomocí vytváření nových produktů a postupů. Věříme, že je důležité zabezpečit, aby znalosti v této souvislosti vytvořené se pokud možno co nejvíce rozšířily po celém podniku mezi ty lidi, kteří je budou moci dobře využívat. Jakou úlohu si myslíte, že byste mohli(a) hrát v tomto procesu jako jedinec?

Zařazení takových otázek do pohovoru pomůže definovat očekávání jako součást psychologické smlouvy.

Také assessment centra mohou obsahovat cvičení a testy určené k prověření sklonů a schopností lidí předávat znalosti jiným.

Udržení si vzdělaných pracovníků, tedy pracovníků majících znalosti, je záležitostí příznavného pracovního prostředí a motivování lidí pomocí hmotných i nehmotných odměn tak, jak se o tom ještě zmíníme.

## Motivování

Jak uvádějí Scarborough a Carter (2000), Tampoe (1993) identifikoval čtyři hlavní motivátory pro vzdělané pracovníky:

1. Osobní růst – příležitost pro jedince plně realizovat svůj potenciál.
2. Autonomie zaměstnání – pracovní prostředí, v němž vzdělaný pracovník může úspěšně plnit přidělené úkoly.
3. Úspěšné plnění úkolů – pocit úspěšnosti a spokojenosti vyplývající z práce, která má pro organizaci velký význam a je kvalitní.
4. Peněžní odměny – příjem, který je odměnou za přispění pracovníka k úspěšnosti organizace a který symbolizuje míru jeho přispění.

Hansen a kol. (1999) tvrdí, že v jejich „kodifikačním modelu“ manažeři musejí vytvářet systém, který lidi povzbuzuje k tomu, aby napsali, co vědí a znají, a aby tyto dokumenty přenesli do elektronické schránky. Domnívají se, že je zapotřebí skutečných stimulů – nejen nějakých vnaidel – k tomu, aby lidé tyto kroky podnikli. V podnicích uplatňujících personifikační model asi budou muset být odměny za předávání znalostí přímo jiným lidem zcela jiné. Přítmé peněžní odměny za podílení se na třídění a zařazování znalostí a za jejich předávání asi nebudou vhodné, ale to by mohlo ještě být předmětem rozhovoru při hodnocení pracovníka v rámci procesu řízení pracovního výkonu.

## Řízení pracovního výkonu

Podpora a rozvoj procesů řízení pracovního výkonu ze strany personálního útvaru může znamenat významný příspěvek k řízení znalostí, protože definuje očekávání týkající se chování v oblasti předávání znalostí a zabezpečuje, aby takové chování bylo hodnoceno a tam, kde je to vhodné, také odměňováno pomocí peněžních i nepeněžních odměn. Hodnocení pracovníků v rámci řízení pracovního výkonu může identifikovat nedostatky a potřeby zlepšení tohoto chování a iniciovat plány osobního rozvoje orientované na uspokojení těchto potřeb.

Jedním z východisek procesu by mohlo být postupné vštěpování základních hodnot týkajících se předávání znalostí jednotlivým lidem tak, aby pochopili, co se od nich očekává, že udělají na podporu těchto hodnot. Jak už jsme se zmínili, předávání znalostí může být prvkem systému schopností a toto žádoucí chování by mělo být soustavně zdůrazňováno a hodnoceno. Například je možné použít pozitivní ukazatele, jaké uvádíme dále, jako východisko pro dohodu o požadavcích na schopnosti a pak hodnotit pracovníka podle toho, do jaké míry tento požadavek splnil. Příklady pozitivního chování při plnění očekávané schopnosti předávat znalosti mohou být:

- je dychtivý předávat své znalosti kolegům;
- podniká pozitivní kroky směřující k pořádání skupinových setkání za účelem výměny odpovídajících informací a znalostí;
- vytváří sítě, které nabízejí možnost předávání znalostí;
- zabezpečuje, aby vhodné znalosti byly podchyceny, zaříděny, zaznamenány a rozšiřovány prostřednictvím intranetu a/nebo pomocí jiným prostředků komunikace.

Hansen a kol. uvádějí, že v poradenské firmě Ernst & Young jsou poradci při pravidelném hodnocení pracovníků hodnoceni podle pěti skupin kritérií, z nichž jednou je jejich „příspěvek k bohatství znalostí firmy a jeho využívání“. U firmy Bain jsou partneři každoročně hodnoceni podle určitého souboru kritérií, včetně toho, do jaké míry přímo pomáhají svým kolegům.

Při 360stupňovém hodnocení (viz kapitola 32) by jednou ze stránek hodnocení pracovníka jeho spolupracovníky a jedním z bodů hodnocení mohlo být to, do jaké míry hodnocený jedinec předává těmto spolupracovníkům své znalosti.

### Podnikové a individuální vzdělávání

K podnikovému vzdělávání a učení (k procesu učení probíhajícímu v organizaci) dochází, když se lidé učí společně či spoluprací (Hoyle, 1995). Znamená to shromažďování, analyzování a využívání zdrojů znalostí, které přispívají k dosahování podnikových cílů. Přístupy a metody řízení znalostí charakterizované v této kapitole mohou významně přispět ke zlepšení učení probíhajícímu v organizaci. Zejména postupy související s vytvářením správného prostředí pro předávání znalostí budou zlepšovat podnikové vzdělávání pomocí vytváření „bohaté krajiny příležitosti k učení a rozvoji“ (Kessels, 1996).

Pojetí učící se organizace (viz kapitola 34) se to rovněž týká. Jak uvedli Miller a Stewart (1999), jednou z charakteristik takové organizace je to, že „existují dobře vytvořené procesy definování, vytváření, podchylování, předávání a využívání znalostí“. A Garvin (1993) tvrdí, že učící se organizace „přenášejí znalosti rychle a účinně do celé organizace pomocí formálních vzdělávacích programů spojených s praktickým uplatněním získaných poznatků“.

Podnikové vzdělávání či proces učení probíhající v organizaci je však založen na vzdělávání a učení jedinců a význam řízení znalostí a metod, které mu slouží, lze zjistit během formálních vzdělávacích akcí nebo při monitorování programů navržených a zabezpečovaných personálním útvarem.

### Semináře, konference atd.

Personální útvar může hrát významnou úlohu v řízení znalostí tím, že bude navrhovat a organizovat diskusní setkání, konference, semináře a fóra, během nichž si budou lidé vyměňovat informace a nápady, diskutovat o tom, co se naučili a jak je možné získaných znalostí využívat. Bez ohledu na jejich význam pro rozšiřování znalostí, mohou tato shromáždění napomoci k vytvoření prostředí, v němž bude předávání znalostí akceptováno jako přirozená a soustavná aktivita.

### Práce s informačními technologiemi

Řízení znalostí není výhradním polem působnosti ani pro útvar informačních technologií ani pro personální útvar. Tyto dva útvary musejí spolupracovat. Útvar informačních technologií zajišťuje zaznamenávání znalostí a zpřístupňuje je pomocí takových nástrojů, jako je intranet. Personální útvar spolupracuje tím, že zabezpečuje shromažďování – a tam, kde je to vhodné – i utřídění „tichých“ znalostí.

### Prosazování řízení znalostí

Některé organizace, jako například ICL, zřídily funkci „ředitele programu znalostí“, jehož úkolem je rozvíjet podnikové bohatství znalostí. Jiné spoléhají na informační technologie

nebo podnikové týmy. Ale personální útvar může mít rozhodující podíl nejen v konkrétních aktivitách, o nichž jsme se zmínili, ale také v celkovém prosazování řízení znalostí, a to tak, že bude vrcholovému managementu při každé příležitosti zdůrazňovat význam vytváření kultury, v níž je uznáván význam řízení znalostí.

## 23 Analýza a popis pracovních míst a rolí

Analýza pracovních míst a rolí (která zahrnuje analýzu dovedností a analýzu schopností) je jednou z nejdůležitějších metod v řízení lidských zdrojů. Poskytuje informace potřebné pro vypracování popisů pracovních míst, definování rolí a specifikací pracovních míst a také specifikací potřebných pro vzdělávání a výcvik. Má také zásadní význam pro vytváření organizace a pracovních míst, pro získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj manažerů, řízení kariéry, hodnocení práce a pro vytváření mzdových struktur. Tyto informace jsou součástí většiny klíčových procesů řízení lidských zdrojů.

Tato kapitola se zabývá uvedenými otázkami podle následujících bodů:

- definice;
- analýza pracovního místa;
- analýza role;
- analýza dovedností;
- analýza schopností;
- popisy pracovních míst;
- definice rolí.

### Definice

#### Analýza pracovního místa

Analýzou pracovního místa se rozumí proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce na pracovním místě s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání a vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Analýza pracovního místa se soustřeďuje na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat.

#### Analýza role

Analýza role rovněž shromažďuje informace týkající práce, kterou lidé vykonávají, avšak podstatné je, že spíše sleduje úlohu, kterou lidé hrají při vykonávání svých prací, než samotné úkoly, které plní. Jinými slovy, nesoustřeďuje se tolik na obsah práce, jako na širší aspekty očekávaného chování nositelů role při naplňování celkového smyslu role, např. na spolupráci s ostatními, flexibilitu při práci a styly řízení, které používají. Analytické postupy při určování obsahu prací a rolí, které držitelé pracovních míst hrají, jsou prakticky podobné, ačkoliv cíle analýzy jsou poněkud rozdílné.

Někteří lidé termínem analýza role rozumějí jak obsah práce na pracovním místě, tak aspekty chování spojené s touto prací. Jiní, zdá se, tyto termíny zaměňují. Avšak rozlišení mezi

tím, co někdo musí dělat, a rolí, kterou hraje při tom, když to dělá (požadavky na chování), má svůj smysl.

### Analýza schopností

Analýza schopností se pomocí funkční analýzy snaží určit schopnosti, které lidé potřebují pro danou práci mít a pomocí analýzy chování stanovit ty charakteristiky chování, které ovlivňují pracovní výkon. Schopnosti pro výkon práce nebo zaměstnání (tedy odborné schopnosti neboli kvalifikace) se vztahují k očekávaným výkonu na pracovišti – co by měli být lidé schopni dělat – a ke standardům a výstupům, které se očekávají od lidí plnících konkrétní role. Schopnosti chování nebo osobní schopnosti jsou osobní charakteristiky jedinců, které tito jedinci vnášejí do svých pracovních rolí.

### Popis pracovního místa (práce na pracovním místě)

Popis pracovního místa vyjadřuje účel pracovního místa, jeho místo v organizační struktuře, podmínky, za jakých pracovník práci vykonává, a hlavní prvky povinností (odpovědnosti) držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit.

### Definice (profil) role

Definice nebo také profil role popisuje úlohu, kterou má jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Jde o formulování očekávání a rozhodujících oblastí výsledků nebo povinností – tedy čeho musí nositel role dosáhnout a za co bude odpovědný (někdy se tomu říká stanovení či definování odpovědnosti). Definice role bude také v podobě schopností specifikovat požadavky na chování. Příklad definice generické (druhovité) role (tedy role týkající se spíše zaměstnání než konkrétní, jednotlivé role) lze vidět na obrázku 23.2 v závěru této kapitoly.

### Specifikace pracovního místa (specifikace požadavků pracovního místa na pracovníka)

Specifikace pracovního místa stanovuje vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti, osobní rysy a schopnosti chování, které by měl držitel pracovního místa mít, aby mohl uspokojivě vykonávat svou práci. Specifikace pracovního místa jsou využívány při získávání a výběru pracovníků tak, jak je popsáno v kapitole 25.

### Specifikace vzdělávání nebo výcviku

Specifikace vzdělávání nebo výcviku definuje znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k dosažení přijatelné úrovně výkonu. Používá se jako základ pro přípravu programu vzdělávání a rozvoje (viz kapitola 36). Specifikace vzdělávání mohou být vypracovány na základě analýz vlastností, dovedností a schopností.

## Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa poskytuje tyto informace o pracovním místě:

- **celkový účel** – proč pracovní místo existuje a jaký je v podstatě očekávaný přínos držitele pracovního místa;

- **obsah** – povaha a šíře práce, pokud jde o vykonávané úkoly a operace a plnění povinností – tj. proces přeměny vstupů (znalostí, dovedností a schopností) na výstupy (výsledky);
- **zodpovědnost** – výsledky nebo výstupy, za které držitel pracovního místa zodpovídá;
- **kritéria výkonu** – kritéria, měřítko nebo ukazatele, které umožňují zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě;
- **odpovědnost** – úroveň odpovědnosti, kterou držitel pracovního místa musí uplatňovat v souvislosti s šíří a vstupy práce; rozsah svěřené pravomoci při rozhodování; obtížnost, velikost, rozmanitost a složitost problémů, které musí řešit; množství a hodnota zdrojů, které spravuje; typ a význam interpersonálních vztahů;
- **organizační faktory** – vztahy podřízenosti, resp. nadřízenosti týkající se držitele pracovního místa, tj. komu podléhá buď přímo (liniový manažer) nebo funkčně (v záležitostech týkajících se určitých oblastí, jako jsou finanční otázky nebo personální řízení); pracovníci, kteří jsou podřízeni přímo nebo nepřímo jemu; míra zapojení držitele pracovního místa do týmové práce;
- **motivující faktory** – zvláštní rysy práce na pracovním místě, které pravděpodobně mohou motivovat nebo demotivovat držitele pracovního místa, pokud se – v případě demotivujících faktorů – nepřijmou příslušná opatření;
- **faktory osobního rozvoje** – vyhlídka na povýšení a kariéru a příležitost získat nové dovednosti nebo odbornost;
- **faktory prostředí** – pracovní podmínky, hlediska zdraví a bezpečnosti, nevhodná pracovní doba, mobilita a ergonomické faktory vyplývající z povahy a používání zařízení nebo z povahy pracoviště.

### Přístup k analýze pracovního místa

Podstatou analýzy pracovního místa je uplatnění systematických metod sběru informací o pracovních místech. V průběhu analýzy pracovních míst se získávají informace o obsahu prací (co pracovníci dělají) a tyto informace se analyzují.

Při analýze pracovního místa jde tedy v podstatě o sběr údajů, jehož postup je dále popsán.

### Sběr údajů – základní kroky

Při sběru informací o pracovních místech je třeba postupovat podle následujících základních kroků:

- Získat dokumenty, jako je existující struktura organizace, pracovní postupy nebo výcvikové příručky, které poskytují informace o pracovním místě.
- Požádat manažery o základní informace týkající se pracovního místa, celkového účelu tohoto pracovního místa, hlavních vykonávaných činností, odpovědnosti, která je se zastáváním tohoto pracovního místa spojena, a vzájemných vztahů s ostatními pracovníky.
- Položit držitelům pracovního místa podobné otázky o jejich práci – někdy může být užitečné je požádat, aby si vedli deník nebo podrobné záznamy o pracovních činnostech v průběhu jednoho nebo dvou týdnů.
- Pozorovat při práci pracovníky, kteří zastávají určitá pracovní místa, zejména ta, která vyžadují manuální nebo administrativní dovednosti – pro manažery nebo odborné pracovníky je velmi dobré, pokud to čas dovolí, trávit s nimi určitý čas.

## Rozhovory

### Potřebné informace

Pro celkové pochopení práce na pracovních místech je nezbytné hovořit s jejich držiteli a ověřit si informace u jejich manažerů nebo vedoucích týmu. Cílem rozhovoru by mělo být získat všechny relevantní údaje o pracovním místě, které zahrnují:

- název pracovního místa daného pracovníka;
- název pracovního místa pracovníkova bezprostředního nadřízeného nebo vedoucího týmu;
- názvy pracovních míst a počet podřízených pracovníků (nejlépe podle organizačního schématu);
- krátký popis (jedna nebo dvě věty) obecné role nebo účelu pracovního místa;
- seznam hlavních úkolů nebo povinností, které pracovník musí vykonávat; pokud je to vhodné, měly by být specifikovány očekávané výsledky nebo výstupy, zdroje a prostředky které spravuje, používané zařízení, udržované kontakty a frekvence plnění úkolů (jak často se úkoly plní).

Tyto základní informace je možné doplnit pomocí otázek, které jsou voleny tak, aby získaly od držitelů pracovních míst určité informace o úrovni jejich odpovědnosti a požadavků, které na ně jejich pracovní místo klade. Formulovat takové otázky a odpovídat na ně smysluplně může být obtížné. Odpovědi mohou být příliš vágní nebo zavádějící, proto bude obvykle nutné je ověřit u bezprostředních nadřízených držitelů pracovních míst i pomocí následných rozhovorů. Tyto otázky však přinejmenším poskytnou držitelům pracovních míst příležitost vyjádřit své pocity z práce a mohou být užitečným vodítkem pro diskusi. Tyto otázky se mohou týkat takových stránek práce, jako je:

- množství dozoru ze strany nadřízeného a míra svěřené odpovědnosti při rozhodování;
- typické problémy, které se na pracovním místě řeší, a možnost získání rady, pomoci či podpory při řešení problémů;
- relativní obtížnost úkolů, které je třeba plnit;
- odborná příprava (odborné vzdělání) a dovednosti vyžadované k vykonávání práce.

### Vedení rozhovoru

Rozhovory pro potřeby analýzy pracovních míst by se měly vést následujícím způsobem:

- Dodržovat logickou návaznost otázek, která pomůže dotazovanému uspořádat si své myšlenky a mínění o práci na pracovním místě.
- Pokusit se zjistit, je-li to nezbytné, co lidé skutečně dělají – odpovědi na otázky jsou často vágní a informace mohou být podány prostřednictvím netypických příkladů.
- Zajistit, aby se držitelům pracovních míst nepodařilo „vyklouznout“ pomocí vágních nebo nadnesených popisů své práce – pokud je např. rozhovor součástí hodnocení práce, bylo by nepřírozené, kdyby se nesnažili představit svou práci v nejlepším možném světle.

- Odlišit „zrno“ od „plev“: odpovědi na otázky mohou přinést mnoho irelevantních údajů, které musejí být před vypracováním popisu pracovního místa vyřazeny.
- Získat jasné vyjádření držitelů pracovních míst o jejich pravomoci činit rozhodnutí a o rozsahu vedení, kterého se jim dostává od jejich nadřízeného, nebo od vedoucího týmu. To nebývá snadné – pokud jsou dotazováni, jaká rozhodnutí jsou oprávněni učinit, většinou lidé nevědí, co mají odpovědět, protože jsou zvyklí o své práci uvažovat spíše z hlediska povinností a úkolů než jako o abstraktních rozhodnutích.
- Vyhnout se pokládání návodných otázek, které činí očekávanou odpověď zřejmou.
- Poskytnout držiteli pracovního místa dostatek prostoru hovořit tím, že vytvoříme atmosféru důvěry.

### Kontrolní seznamy otázek pro rozhovor

Při provádění rozhovoru je užitečné mít předem připravený seznam otázek. Podrobně zpracované seznamy však nejsou nutné; jen by lidi mátlly. Podstata umění analýzy pracovního místa je v jednoduchosti. Rozhovor by měl postihnout tyto hlavní body:

- Jak se nazývá vaše pracovní místo?
- Komu jste podřízen?
- Kdo je podřízen vám? (Je možné si pomoci organizačním schématem.)
- Co je hlavním účelem vaší práce? (Tj. v obecných pojmech, co se očekává, že budete dělat?)
- Máte-li dosáhnout tohoto cíle, jaké jsou hlavní oblasti vaší odpovědnosti? (Např. hlavní odpovědnosti, hlavní oblasti výsledků, nebo hlavní úkoly.) Popište, co musíte dělat, nikoliv však podrobně, jak to děláte. Řekněte také, proč to musíte dělat, tj. výsledky, které se očekávají, že dosáhnete při plnění úkolů.
- Jaké jsou hlavní charakteristiky vaší práce vyjádřené takovými pojmy jako výstupní nebo prodejní cíle, počet zpracovaných kusů, počet řízených lidí, počet zákazníků?
- Pokud máte jakékoliv další informace, které můžete podat o své práci, doplňte výše uvedené skutečnosti např. takto:
  - jak vaše práce navazuje na jiné práce ve vašem útvaru nebo kdekoli jinde v podniku;
  - flexibilita požadavků, zejména pokud jde o nutnost plnit řadu rozdílných úkolů;
  - jak je vám práce přidělována a jak je vaše práce sledována a kontrolována;
  - vaše pravomoc rozhodovat;
  - styky, které máte s jinými pracovníky uvnitř podniku i mimo něj;
  - zařízení, vybavení a nástroje, které používáte;
  - jiné rysy vaší práce, jako např. cestování, nebo neobvyklá pracovní doba, požadavky na mimořádné úsilí a vypětí nebo pracovní rizika;
  - hlavní problémy, se kterými se setkáváte při vykonávání své práce;
  - znalosti a dovednosti, které pro svou práci potřebujete.

Cílem je uspořádat (strukturovat) rozhovor pro účely analýzy pracovního místa podle těchto bodů.

### Ověřování informací

Informace poskytnuté držiteli pracovních míst se vždy doporučuje ověřit s jejich nadřízenými nebo vedoucími týmu. Na práci, pracovní místo mohou být různé názory, a ty je třeba uvést do souladu. Analýza pracovního místa často takové problémy odhalí, podobně jako různé formy organizačních problémů. Tyto informace mohou poskytnout užitečné vedlejší produkty procesu analýzy pracovního místa.

### Výhody a nevýhody

Výhody metody rozhovorů spočívají v tom, že je velmi pružná, může poskytnout informace jdoucí do hloubky a je snadné ji zorganizovat a připravit. Rozhovory však mohou být časově náročné a výsledky není vždy snadné analyzovat. Proto se v analýzách velkého rozsahu používají dotazníky, aby poskytly předběžné informace o práci a aby se tak urychlil proces rozhovorů, popřípadě aby rozhovory zcela nahradily, i když to znamená, že mnohé z „příchutí“ práce – to jest jaká opravdu je – se tak mohou ztratit. Tyto „příchutě“ jsou však potřebné, pokud se má dospět k plnému pochopení úlohy jedince.

### Dotazníky

Dotazníky zahrnující otázky obsažené ve výše uvedeném seznamu mohou vyplňovat držitelé pracovních míst sami a mohou je ověřovat jejich manažeři nebo vedoucí týmu. Dotazníky jsou užitečné, když se má analyzovat velký počet pracovních míst. Mohou také ušetřit čas vynaložený na rozhovory tím, že se zaznamenávají pouze faktografické informace, a tím, že umožňují analytikům uspořádat otázky předem pro zachycení oblastí, které potřebují prozkoumat do větší hloubky.

Výhodou dotazníků je to, že mohou rychle a levně poskytnout informace o velkém počtu pracovních míst. Je však třeba mít dostatečně velký vzorek a vytvoření dotazníku je kvalifikovaná práce, která by měla být prováděna pouze na základě předběžného seznámení se s pracovními místy přímo na pracovištích. Předtím, než se uskuteční šetření v plném rozsahu, se důrazně doporučuje pilotní ověření dotazníku. Přesnost výsledků závisí také na ochotě a schopnosti držitelů pracovních míst vyplnit dotazníky. Pro mnoho lidí bývá obtížné vyjádřit se o své práci písemně, i když ji dobře znají a dobře dělají.

### Kontrolní seznamy a soupisy

Kontrolní seznamy, které vyplňují držitelé pracovních míst, se podobají dotazníkům, avšak odpovědi vyžadují méně subjektivní úsudek a směřují k odpovědím typu ANO nebo NE. Kontrolní seznamy mohou zahrnovat až 100 činností; držitelé pracovních míst označují ty úkoly, které jsou součástí jejich práce.

Podobně jako dotazníky, musejí být i kontrolní seznamy pečlivě připraveny a důležité je jejich ověření pilotním šetřením, aby se zabezpečilo, že pokyny pro jejich vyplňování budou přiměřené, a že odpovědi budou mít smysl. Kontrolní seznamy mohou být užívány pouze tehdy, je-li k dispozici velký počet držitelů pracovních míst. Pokud je vzorek menší než 30, mohou být výsledky zkreslené.

Hodnotící stupnice nebo soupisy jsou v porovnání s relativně hrubými kontrolními seznamy určitým zlepšením. Podobně jako kontrolní seznamy předkládají držitelům pracovních míst seznam činností. Avšak místo toho, aby od nich požadovaly pouhé označení těch, které

provádějí, jim nabízejí stupnice, zpravidla od jedné do sedmi s tím, aby tyto činnosti ohodnotili příslušným stupněm podle množství času, který jim věnují, nebo někdy i podle důležitosti dané činnosti. Tyto stupnice mohou být podobné těm, které jsou uvedeny v tabulce 23.1.

Tab. 23.1 Příklad hodnotící stupnice pro analýzu pracovního místa

Hodnotící stupnice pro analýzu pracovního místa		
Popis činnosti	Spotřebovaný čas – činnost vyžaduje	Důležitost činnosti
Telefonické vyřizování žádostí o informace	1 Téměř žádný čas (méně než 10 %)	1 Mimořádně bezvýznamná
	2 Malá část práce (10–24 %)	2 Velmi málo významná
	3 Spíše méně než polovina práce (25–44 %)	3 Nepříliš významná
	4 Přibližně polovina práce (45–54 %)	4 Přiměřeně důležitá
	5 Poměrně značná část práce (55–74 %)	5 Důležitá
	6 Velmi značná část práce (75–89 %)	6 Velmi důležitá
	7 Téměř celý rozsah práce (90 % a více)	7 Mimořádně důležitá

Existuje velký počet všeobecně zaměřených soupisů, z nichž nejčastěji užívaný je *Position Analysis Questionnaire (PAQ – tj. Dotazník pro analýzu pracovního místa)*, který vypracovali McCormick a kol. (1972). Ten byl založen na studiu více než 3 700 pracovních míst, v nichž bylo identifikováno šest hlavních faktorů práce:

- informační vstupy;
- duševní procesy; např. rozhodování;
- pracovní vstupy (fyzické činnosti), např. ovládání stroje;
- vztahy s ostatními lidmi;
- pracovní prostředí;
- jiné charakteristiky.

Ke každému z těchto bodů byly vypracovány stupnice pro měření specifických požadavků pro téměř 200 prvků práce. Každá stupnice popisuje danou činnost a obsahuje vzorové popisy pro každý bod hodnocení, jako v příkladu uvedeném v tabulce 23.2.

*Position Analysis Questionnaire (PAQ – Dotazník pro analýzu pracovního místa)* má výhodu v tom, že je všeobecně použitelný a komplexní a obsahuje vzorové popisy. Jeho vytváření a používání je však časově náročné a vyžaduje některé speciální odborné znalosti.

### Pozorování

Pozorování znamená studium pracovníka při práci, zaznamenávání toho co dělá, jak to dělá a kolik času mu tato práce zabere. Je vhodné pro takové situace, kde se vyskytuje poměrně malý počet klíčových pracovních míst, která se mají analyzovat do hloubky. Je však časově náročné a obtížně použitelné u pracovních míst s velkým rozsahem nepozorovatelných duševních činností, nebo u vysoce kvalifikovaných, manuálních pracovních míst, kde jsou činnosti prováděny příliš rychle na to, aby mohly být přesně sledovány.

Tab. 23.2 Position Analysis Questionnaire (PAQ – Dotazník pro analýzu pracovního místa) – příklad vzorových popisů bodové stupnice daného prvku práce (McCormick a kol., 1972)

Zrakové rozlišování zblízka (zrakové rozlišování předmětů v dosahu rukou)	
7	Kontroluje přesnost součástí hodinek z hlediska poškození
6	Provádí korektury novinových článků před tiskem
5	Odečítá údaje z měřidel v elektrárně
4	Zadává vstupní údaje do prodejních stvrzenek
3	Sleduje polohu nože při krájení masa
2	Natírá stěny domu
1	Zametá ulici koštětem
0	Neprovádí žádné vizuální rozlišování zblízka

### Popis pracovního místa prováděný pracovníkem

Držitelé pracovních míst mohou být požádáni, aby analyzovali svá vlastní pracovní místa a vypracovali jejich popis. To ušetří značné množství času, který analytik může strávit rozhovorem nebo pozorováním držitele pracovního místa. Pro lidi to však není vždy snadné, pravděpodobně proto, že to, co dělají, je natolik součástí jich samých, že je pro ně obtížné oddělit od sebe a rozložit informace na jejich jednotlivé prvky. Ve většině případů je proto nutné je vést a radit jim. Je-li do analýzy pracovních míst zapojen větší počet pracovníků, například pro účely hodnocení práce, doporučuje se pro ně uspořádat zvláštní školení, ve kterém si pracovníci procvičí analyzování svých vlastních pracovních míst i pracovních míst jiných lidí. Tuto metodu je možné modifikovat tak, že shromáždění pracovníci pod vedením analytiků práce přímo na místě vypracují své analýzy a popisy pracovních míst. Vždy je užitečné, když se jako ukázka vypracuje modelový popis pracovního místa.

### Deníky a záznamníky

Tento přístup k analýze pracovních míst vyžaduje, aby držitelé sami analyzovali svá pracovní místa tím, že si vedou deníky nebo záznamníky o svých pracovních činnostech. Tyto záznamy pak mohou analytici použít jako základní materiál pro popis pracovního místa. Držitelé pracovních míst však potřebují návod k tomu, jak mají své deníky nebo záznamníky vést. Je možné je požádat, aby hodinu po hodině popsali typický pracovní den, nebo mohou zaznamenávat své aktivity formou vyprávění na konci určitého období, obvykle dne. Deníky a záznamníky jsou nevhodnější pro manažerská pracovní místa, která jsou dosti složitá a kde držitelé pracovních míst mají potřebné analytické dovednosti a jsou schopni se vyjadřovat písemně.

### Hierarchická analýza úkolu

Metoda hierarchické analýzy úkolu, kterou vypracovali Annet a Duncan (1971), rozkládá pracovní místa nebo oblasti práce do hierarchické soustavy úkolů, podúkolů a postupů. Úkoly jsou definovány jako cíle nebo konečné produkty a analyzuje se také postup, který je nezbytný k dosažení cíle. Proces začíná analýzou celkového úkolu. Ten je pak podroben další

analýze, jejímž cílem je vypracovat hierarchii podúkolů a jejich výstupů a vypracovat definice dílčích postupů nezbytných k jejich splnění.

Metoda spočívá v:

- použití akčních sloves, která jasně a konkrétně popisují, co se musí udělat;
- definování výkonových norem, tj. úrovně výkonu, která má být dosažena při uspokojivém provádění úkolu nebo operace;
- vypracování seznamu podmínek spojených s plněním úkolu, který může obsahovat faktory prostředí, jako např. práci na pracovištích se silným hlukem.

Tento přístup je většinou používán pro pracovní místa v procesech nebo ve výrobě, avšak zásady definování výstupů a výkonových norem a analýzy dílčích úkolů jsou použitelné při analýze jakéhokoliv typu pracovních míst.

### Výběr metody

Hlavními kritérii pro výběr metody analýzy pracovních míst jsou účel, ke kterému bude použita, její efektivnost při získávání potřebných údajů, stupeň odbornosti potřebný ke zpracování analýzy a dosažitelnost zdrojů a dostatek času pro provedení analýzy. Výhody nebo nevýhody jednotlivých metod lze shrnout takto:

- **Rozhovory** – základní metoda analýzy, která je jednou z nejčastěji používaných metod. Vyžaduje dovednost na straně analytika a je časově náročná. Analytici musejí být vyškoleni, přičemž efektivnost jejich práce se zvyšuje použitím předem připraveného kontrolního seznamu otázek.
- **Dotazníky, kontrolní seznamy a soupisy** – mohou být užitečnou pomůckou pracovníkům popisujícím svou práci a šetří čas potřebný na rozhovory. Je však obvykle nezbytné vynaložit mnoho času na přípravu a ověření dotazníků, které by v ideálním případě měly být přizpůsobeny jednotlivým pracím. Nemusejí však postihnout plnou „příchuť“ práce. Pokud jsou příliš obecné, bude pro držitele pracovních míst velmi snadné odpovědět na ně povrchně, neurčitě nebo neúplně.
- **Pozorování** – nejpřesnější metoda analyzování obsahu práce (co lidé skutečně dělají). Je však časově tak náročná, že se zřídka používá, s výjimkou těch případů, kdy má sloužit k přípravě podkladů pro výcvik k výkonu manuálních nebo administrativních prací.
- **Popis prováděný pracovníkem** – nejrychlejší a nejchopnější forma analýzy pracovního místa. Spoléhá však na často omezenou schopnost lidí popsat svou vlastní práci. Proto je nezbytné poskytnout jim návod v podobě dotazníku nebo kontrolního seznamu otázek.
- **Deníky a záznamníky** – nejužitečnější pro manažerská pracovní místa, klade však velké požadavky na držitele pracovního místa a záznamy může být obtížné analyzovat.
- **Hierarchická analýza úkolu** – poskytuje užitečné podklady pro analýzu pracovního místa z hlediska výstupů – zvlášť užitečného rysu tohoto přístupu – i postupů (vstupy) a vztahů. Může být používána při analyzování údajů získaných pomocí rozhovorů nebo jiných metod.



Pravděpodobně nejpoužívanější metodou je rozhovor, často doplněný dotazníkem. Pokud se provádí rozsáhlé hodnocení práce, mohou se „klíčová pracovní místa“, na kterých je hodnocení práce v podstatě postaveno, analyzovat metodou rozhovorů, zatímco pro ostatní pracovní místa se mohou použít dotazníky.

## Analýza role

Analýza role je jakousi nástavbou analýzy pracovního místa a je zpravidla prováděna pomocí rozhovorů, někdy doplněnými jednou z metod analýzy schopností. Zaměřuje se na rozpoznání hlavních povinností (hlavních oblastí výsledků) a definuje schopnosti (především schopnosti chování), které držitelé pracovního místa potřebují, a na úlohu, kterou hrají při výkonu své práce, se zvláštním zřetelem k tomu, jak spolupracují s jinými lidmi (jejich vztahy s manažery nebo vedoucími týmu, kolegy, zákazníky, dodavateli a kterýmikoliv jinými lidmi zvenčí, s nimiž jednají), jak zapadají do struktury organizace, jaký rozsah nezávislosti v jednání se od nich očekává a jak si určují své cíle a priority.

## Analýza dovedností

Analýza dovedností určuje dovednosti, které jsou nezbytné k dosažení přijatelné úrovně výkonu. Je používána hlavně pro technické, řemeslné, manuální a administrativní práce, aby poskytla základnu pro vypracování vzdělávacích a výcvikových programů, kterými se zabývají kapitoly 35 a 36. Analýza dovedností vychází z obecné analýzy pracovních míst, avšak jde do detailu, a to nejen pokud jde o to, co držitelé pracovních míst mají dělat, ale také z hlediska zvláštních schopností a dovedností, které k výkonu své práce potřebují. Metody analýzy dovedností, které jsou popsány v dalším textu, byly vytvořeny hlavně pro použití v případech manuálních nebo administrativních pracovních míst:

- rozčlenění práce;
- analýza manuálních dovedností;
- analýza úkolu;
- analýza chyb;
- analýza učení se práci.

### Rozčlenění práce

Metoda rozčleňování práce dělí tyto práce na jednotlivé operace, postupy nebo úkoly, které mohou být dále členěny do prvků vhodných pro instruktážní účely.

Tato analýza je zaznamenávána ve standardním formuláři do tří sloupců:

- *Sloupec fázi*, ve kterém jsou popsány jednotlivé kroky při výkonu práce – většina polo-kvalifikovaných prací může být snadno rozčleněna na své části.
- *Sloupec instrukcí*, ve kterém se ke každé fázi práce uvede popis, jak má být tento úkol vykonán. Ve skutečnosti jde o popis toho, co se má pracovník v rámci výcviku naučit.

- *Sloupec klíčových bodů*, ve kterém se ke každému kroku uvádějí zvláštní upozornění jako např. normy kvality nebo bezpečnostní pokyny, které se pak zvlášť zdůrazní pracovníkům, kteří jsou pro výkon práce cvičeni.

### Analýza manuálních dovedností

Analýza manuálních dovedností je metoda vyvinutá z pracovních studií (správněji studií práce). Pro instruktážní účely se vyčlení dovednosti a znalosti používané zkušenými pracovníky při plnění úkolů, které vyžadují vysoký stupeň manuální zručnosti. Je používána pro analýzu v krátkém cyklu se opakujícími operacemi, jaké se vyskytují v pásové výrobě a při jiných podobných pracích v továrnách.

Velmi podrobně jsou pozorovány a zaznamenávány pohyby rukou, prstů a jiných částí těla zkušených pracovníků při vykonávání práce. Analýza se zaměřuje na záluďné části práce, které zkušený pracovník zvládá bez problémů, ale které musejí být do hloubky analyzovány, aby je bylo možné naučit jedince, kteří se pro práci připravují. Nejde však jen o pohyby rukou, které jsou podrobně zaznamenávány, zaznamenávají se také různé podněty (vnímané vizuálně nebo jinými smysly), které pracovník při plnění úkolu sleduje. Pokud je to nutné, připojují se různé vysvětlující komentáře.

### Analýza úkolu

Analýza úkolu je systematická analýza chování, vyžadovaného při plnění úkolu, a slouží k identifikaci obtížných oblastí a vhodných metod vzdělávání a učebních pomůcek, nezbytných pro úspěšný výcvik. Může být používána pro všechny typy pracovních míst a prací.

Analytický přístup používaný při analýze úkolu je podobný přístupu použitému při rozčleňování práce a metodách analýzy manuálních dovedností. Výsledky analýzy jsou obvykle zaznamenávány do standardního formuláře s těmito čtyřmi sloupci:

- *úkol* – stručný popis každého prvku;
- *úroveň významnosti* – relativní význam každého úkolu pro úspěšné vykonávání celé práce;
- *stupeň obtížnosti* – úroveň dovedností nebo znalostí vyžadovaných k výkonu každého úkolu;
- *metoda výcviku* – metody, postupy a zkušenosti potřebné k výcviku.

### Analýza chyb

Analýza chyb je proces rozboru typických chyb – zejména pak nákladnějších chyb, ke kterým dochází při plnění úkolu. Provádí se při vysokém výskytu chyb.

Zkoumá se daná práce a pomocí dotazování pracovníků a vedoucích týmů se identifikují nejčastěji se vyskytující chyby. Pak se zpracovává specifikace chyb, která se využívá při výcviku a účastníkům poskytuje informace o tom, jaké chyby se mohou vyskytnout, jak je možné je poznat, čím jsou způsobeny, jaké mají důsledky, kdo je za ně zodpovědný, jaká opatření je třeba učinit při vzniku určitých chyb a jak je možné předcházet opakovanému výskytu chyb.

## Analýza učení se práci

Analýza učení se práci, jak ji popsali Pearn a Kandola (1993), se zaměřuje spíše na vstupy a pracovní proces než na obsah práce. Analyzuje devět dovedností učení, které přispívají k uspokojivému výkonu. Dovednosti učení jsou dovednosti využívané k osvojení si dalších dovedností nebo znalostí a představují širokou škálu pracovního chování, které je třeba se naučit. Dovednosti učení jsou tyto:

- fyzické dovednosti, vyžadující praxi a opakování, aby se dobře zvládly;
- komplex postupů nebo navazující řada činností, které je třeba se naučit z paměti nebo provádět s pomocí písemného návodu, například nějakých manuálů;
- neverbální informace jako vidění, zvuk, čich, chuť a dotek, které jsou užívány ke kontrole, hodnocení nebo rozlišení a které k dobrému zvládnutí vyžadují praxi;
- naučení z paměti faktů nebo informací;
- uspořádání, řazení podle priorit a plánování, které závisí na stupni odpovědnosti a pružnosti, které má pracovník při rozhodování o způsobu vykonávání určité pracovní činnosti;
- výhled do budoucna a předvídaní;
- diagnostikování, analyzování a řešení problémů s pomocí nebo bez pomoci;
- výklad nebo používání písemných návodů a jiných zdrojů informací, jako jsou grafy nebo schémata;
- adaptace na nové myšlenky a systémy.

Při provádění rozhovorů v rámci analýzy učení se práci obdrží tazatel informace o hlavních cílech a klíčových činnostech práce a poté s využitím dotazníkových karet pro každou z devíti dovedností učení analyzuje každou aktivitu hlouběji a zaznamenává odpovědi, přičemž se snaží získat ke každému typu dovedností co nejvíce příkladů.

## Analýza schopností

### Definice

Analýza schopností (v tomto případě jde o schopnosti v širším slova smyslu, zahrnující jak odbornou kvalifikaci, tak schopnosti chování; v této části knihy používá autor výraz „competence“ poněkud v jiném smyslu, než tomu bylo v kapitole 21, kdy v tomto smyslu používal – hlavně zpočátku – termín „competency“ – poznámka překladatele) se zabývá funkční analýzou zaměřenou na určení kvalifikace pro danou práci či pracovní místo a analýzou chování ke stanovení charakteristik chování, které ovlivňují schopnosti k výkonu práce.

### Přístupy k analýze schopností

Existuje šest přístupů k analýze schopností. Počínaje nejjednodušším, jsou to tyto:

- názor experta;
- strukturovaný rozhovor;
- workshop (diskusní setkání, seminář);
- funkční analýza;

- metoda kritických případů;
- analýza pomocí síta prvků práce (repertory grid).

### Názor experta

Základní, nejhrubší a nejméně uspokojivou metodou je, když „expert“ z personálního útvaru, možná na základě diskuse s jinými „experty“ tohoto útvaru, vypracuje seznam toho, s čím podle jeho či jejich názoru „je třeba počítat“.

Tento přístup je neuspokojivý, protože pravděpodobnost, že tyto schopnosti budou pro organizaci vhodné, reálné a měřitelné bez podrobné analýzy, je skutečně velmi malá. Při sestavování seznamu se prosadí tendence k „uhlazenosti“, a protože linioví manažeři ani samotní držitelé pracovních míst se tohoto procesu neúčastní, stává se nepřijatelným.

### Strukturovaný rozhovor

Metoda strukturovaného rozhovoru začíná seznamem schopností vypracovaným „experty“ a pokračuje strukturovanými rozhovory s řadou pracovníků, kteří práce na pracovních místech vykonávají. Začíná se identifikací hlavních oblastí výsledků nebo základních povinností role a pokračuje analýzou charakteristik chování, které odlišují pracovníky s různými úrovněmi schopností.

Základní otázka zní: „Které jsou pozitivní nebo negativní indikátory chování, které přispívá nebo nepřispívá k dosažení vysoké úrovně výkonu?“ Ty lze analyzovat na základě takových kritérií, jako jsou:

- osobní vůle, hnací síla (motivace zaměřená na výsledek);
- vliv na výsledky;
- analytická schopnost;
- strategické myšlení;
- tvořivé myšlení (schopnost inovovat);
- rozhodnost;
- komerční (obchodnický) úsudek;
- řízení a vedení týmu;
- mezilidské vztahy;
- schopnost komunikovat;
- schopnost přijímat změny a tlaky a vyrovnat se s nimi;
- schopnost plánovat a řídit projekty;
- sklon k předávání znalostí.

V každé oblasti se hledají příklady, které ilustrují efektivní chování.

Jedním z problémů tohoto přístupu je, že příliš spoléhá na schopnost experta získat od dotazovaného informace. Kromě toho je nežádoucí používat deduktivní přístup, který předjímá analýzu připraveným seznamem názvů schopností. Je mnohem lepší použít induktivní přístup, který vychází ze specifických typů chování a poté je sdružuje do skupin pod jednotlivé názvy schopností. To se dá uskutečnit při workshopu (semináři) analýzou pozitivních a negativních indikátorů zaměřenou na poznání charakteristik chování pro určité zaměstnání nebo pracovní místo tak, jak je uvedeno dále.

## Workshopy (diskusní setkání, semináře)

Na workshopu se sejdou lidé, kteří mají „odborné“ znalosti nebo zkušenosti s danou prací – tedy manažeři a podle možnosti i držitelé pracovních míst – s moderátorem, obvykle, avšak nikoliv nezbytně pracovníkem personálního útvaru, nebo externím konzultantem.

Workshop začíná analýzou základních schopností organizace – co se považuje za správné dělat, aby se dosáhlo úspěchu. Poté se dohodnou definice oblastí schopností týkajících se konkrétních pracovních míst – klíčové aktivity uskutečňované lidmi ve sledovaných rolích. Ty jsou definovány v pojmech výstupu, tj. čeho je třeba dosáhnout v konkrétních stránkách role. Pro tento účel lze použít existujících definic rolí.

S použitím oblastí schopností jako rámce pak vypracují členové skupiny příklady efektivního chování, tj. chování, které pravděpodobně přinese žádoucí výsledky. Základní otázka zní: „Jaký druh činnosti vykonávají a jak se chovají, když plní svou roli efektivně?“ Odpovědi na tuto otázku jsou vyjádřeny formou: „Ten, kdo tuto roli zastává, ji bude plnit dobře, když...“. Kdykoliv je to možné, uvádějí se skutečné příklady daného typu odpovídajícího chování. Odpovědi se zaznamenávají na tabuli nebo archy papíru. Skupina s pomocí moderátora poté analyzuje své odpovědi a přetváří je do řady názvů schopností, které jsou definovány v pojmech skutečného chování, jak již bylo uvedeno dříve. Přitom jsou pokud možno používána vlastní slova, vlastní výrazy skupiny tak, aby účastníci považovali výsledek za „svůj vlastní“. Tyto názvy tvoří základ pro soustavu druhových schopností, nebo profily specifických schopností.

Např. jednou z oblastí schopností v roli personálního ředitele divize může být schopnost plánovat lidské zdroje, definovaná jako schopnost:

Připravovat předpovědi potřeby lidských zdrojů a plány získávání, stabilizace a efektivního využívání pracovníků, které zabezpečí pokrytí podnikové potřeby lidských zdrojů.

Charakteristiky schopností pro tuto oblast mohou být vyjádřeny jako: „Pracovník v této roli bude postupovat dobře, když bude:

- usilovat o zapojení pracovníků do formulování podnikové strategie;
- přispívat k podnikovému plánování tím, že bude uplatňovat strategický přístup k dlouhodobým záležitostem lidských zdrojů, které pravděpodobně ovlivní podnikovou strategii;
- vytvářet síť se svými kolegy – vyššími manažery v zájmu pochopení a řešení vzniklých problémů plánování lidských zdrojů;
- doporučovat praktické způsoby, jak zlepšit využívání lidských zdrojů.“

Úlohou moderátora ve workshopu je inspirovat, pomáhat skupině při analýze jejich zjištění a vůbec být nápomocen při vypracování soustavy charakteristik schopností, které mohou být ilustrovány příklady založenými na chování.

## Funkční analýza

Funkční analýza je metoda používaná pro definování standardů schopností pro různé kvalifikační katalogy. Funkční analýza začíná popisem hlavního účelu zaměstnání a poté identifikuje vykonávané *klíčové funkce*.

Rozlišuje se mezi *úkoly*, což jsou činnosti vykonávané při práci, a *funkcemi*, které jsou vyjádřením účelu pracovních činností. Toto rozlišení je důležité proto, že analýza se musí zaměřit na výsledky činností, aby mohla stanovit očekávaný výkon jako informaci potřebnou pro definování standardů schopností.

Když jsou jednotky a prvky schopností (jak jsou definovány v kapitole 21) stanoveny, vystává další otázka „Jaká je kvalita výsledků“ z hlediska kritérií výkonu, které lze použít při posouzení toho, zda výkon jedince odpovídá či neodpovídá požadovaným standardům.

Funkční analýza je zaměřena na definice kvalifikačních standardů; nevyúsťuje přímo ve vypracování definic charakteristik schopností týkajících se chování, zejména v případě, kdy jde o generické (druhové) definice mající pokrýt celou skupinu zaměstnání, např. manažery nebo vedoucí týmů.

## Metoda kritických případů

Metoda kritických případů je nástrojem odvození údajů o efektivním nebo méně efektivním chování ze skutečných událostí – kritických případů. Tato metoda se používá ve spolupráci se skupinou držitelů pracovních míst a/nebo jejich manažerů nebo jiných „expertů“ (a někdy, méně efektivně, ve spolupráci s jednotlivými držiteli pracovního místa) takto:

- Vysvětlí se, co tato metoda je a k čemu se používá, tj. „posouzení toho, co tvoří dobrý nebo špatný výkon tak, že se analyzují události, které byly pozorovány, a které měly výrazně úspěšný nebo neúspěšný výsledek. Tak se získají faktičtější a „reálnější“ informace než pouhým vytvářením seznamu úkolů a „odhadováním“ požadavků výkonu“.
- Dohodne se seznam hlavních oblastí odpovědnosti – hlavních oblastí, za které pracovník odpovídá – na pracovním místě, které má být analyzováno. V zájmu úspory času může analytik stanovit tyto oblasti před setkáním, je však nezbytné zabezpečit, že budou předběžně se skupinou dohodnuty. Dá se také říci, že seznam bude upraven dodatečně na základě další analýzy.
- Probírají se postupně všechny oblasti práce a skupina je žádána o příklady kritických případů. Jestliže se například jedna z pracovních povinností týká jednání se zákazníky, může být vznesen tento požadavek:

Rád bych Vás požádal, abyste mi uvedli konkrétní skutečnost, kdy jste sami jednali se zákazníkem, nebo kterou jste pozorovali. Zamyslete se nad situací a okolnostmi, např. kdo byl přítomen, o co zákazník žádal, co jste vy nebo jiný pracovník dělali a jaký byl výsledek.

- Shromáždí se informace o kritickém případě podle následujících bodů:
  - jaká byla situace nebo okolnosti;
  - co jedinec dělal;
  - jaký byl výsledek činnosti jedince.

Tyto informace by měly být zaznamenány na tabuli nebo archy papíru.

- Tento postup se opakuje u každé z oblastí odpovědnosti.
- Pomocí záznamu na tabuli nebo archy papíru se analyzuje každý z případů a zaznamenaná chování se ohodnotí stupnicí, např. od 1 pro nejméně efektivní do 5 pro nejefektivnější.

- Tato bodová hodnocení se prodiskutují tak, aby se získaly počáteční definice efektivního a neefektivního výkonu pro každý z klíčových aspektů práce.
- Pokud je to nutné, upraví se po setkání tyto definice znovu – může být obtížné přimět skupinu, aby dospěla ke konečným definicím.
- Proveďte se konečná analýza, během níž se může vytvořit seznam žádaných schopností zahrnující ukazatele nebo normy výkonu pro každou hlavní povinnost nebo hlavní úkol.

### Analýza pomocí síta prvků práce (repertory grid)

Podobně jako metodu kritických případů, lze i síto prvků práce na pracovním místě použít pro rozpoznání charakteristik, které odlišují dobrou úroveň výkonu od špatné. Tato metoda je založena na Kellyho (1955) teorii osobních konstruktů (představ). Osobní konstrukty (představy) jsou způsoby, jak vidíme a hodnotíme svět. Jsou osobní, protože jsou vysoce individuální a ovlivňují to, jak se chováme nebo jak vnímáme chování jiných lidí.

Aspekty práce, ke kterým se tyto „představy“ nebo soudy vztahují, se nazývají „prvky“.

Abychom tyto soudy získali, požádáme skupinu lidí, aby se soustředila na určité prvky, jimiž jsou úkoly prováděné držitelem pracovního místa, a vytvořila své představy o těchto prvcích. To jim umožní definovat vlastnosti, z nichž vyplynou základní požadavky pro úspěšný výkon práce.

Postup, který používá analytik, je znám jako „metoda výběru ve trojicích“ (druh triku tří karet) a obsahuje tyto kroky:

1. Zjistěte úkoly nebo prvky práce, které budou předmětem analýzy metodou síta prvků práce. K tomu se použije jedna z dalších metod analýzy pracovních míst, např. rozhovor.
2. Úkoly napište na karty.
3. Vytáhněte náhodně tři karty z balíčku karet a požádejte členy skupiny, aby určili, který z těchto úkolů je z hlediska vlastností a rysů potřebných k jeho výkonu odlišný či jedinečný.
4. Pokuste se dospět k přesnějším definicím těchto vlastností a rysů v podobě očekávaného chování. Jestliže např. byla nějaká vlastnost popsána jako „schopnost plánovat a organizovat“, položte otázku, jako např.: „Jaký druh chování nebo jednání ukazuje, že někdo plánuje efektivně?“ nebo „Jak můžeme vyjádřit, že někdo si neorganizuje svou práci zvlášť dobře?“.
5. Vytáhněte další tři karty z balíčku a opakujte kroky 3 a 4.
6. Opakujte tento postup tak dlouho, až budou všechny karty analyzovány a nejsou žádné další představy, které by měly být identifikovány.
7. Vytvořte seznam představ (konstruktů) a požádejte členy skupiny, aby ohodnotili všechny vlastnosti každého úkolu s použitím šesti nebo sedmibodové stupnice.
8. Sumarizujte a analyzujte výsledky (bodová skóre) a zhodnoňte jejich relativní význam. Toto hodnocení je možné udělat statisticky tak, jak je popsal Markham (1987).

Stejně jako metoda kritických případů i analýza pomocí „síta prvků práce“ pomáhá lidem vyjádřit své dojmy odkazem na konkrétní příklady. Další výhodou je, že síto prvků práce jim usnadňuje rozpoznat charakteristiky chování u schopnosti potřebné pro práci tím, že omezuje oblast porovnávání pomocí metody trojic.

Úplná statistická analýza výsledků této metody je sice užitečná, avšak nejdůležitější výsledky, které můžeme získat, jsou popisy toho, co tvoří dobrý nebo špatný výkon v každém prvku práce.

Jak metoda síta prvků práce, tak metoda kritických případů vyžadují kvalifikovaného analytika, který pronikne do problému a vynese na světlo popisy charakteristik práce. Tyto popisy jsou dosti podrobné a časově náročné, a i když se neuplatňuje celý postup v plném rozsahu, mnohé z této metodologie je užitečné použít i při méně náročném přístupu k analýze schopností.

### Jaký přístup?

Metody, jako je metoda kritických případů nebo síto prvků práce, mohou být užitečné, ale jsou časově náročné a mají-li se efektivně využít, vyžadují značné zkušenosti.

Pro ty, kteří nemají dostatek času k použití některého z těchto přístupů, bude pravděpodobně nevhodnější výše popsaná metoda workshopů. Ale pokud jste ještě nepoužili žádný z těchto typů analýzy, doporučuje se využít pomoci externího poradce, který má odpovídající zkušenosti. Funkční analýza se používá zejména tehdy, když je hlavním cílem vypracování kvalifikačních standardů nějakého celostátně platného katalogu odborné kvalifikace.

### Popis pracovního místa

Popisy pracovních míst jsou odvozeny z analýzy pracovních míst. Poskytují základní informace o pracovním místě členěné podle jednotlivých názvů vykonávaných prací, o vztazích podřízenosti a nadřízenosti, celkovém účelu a hlavních odpovědnostech nebo hlavních úkolech či povinnostech.

Základní údaje lze ještě doplnit dalšími informacemi, které poskytují více podrobností o povaze a obsahu práce, o faktorech nebo kritériích dokumentujících její úroveň pro účely hodnocení práce nebo o požadovaných schopnostech. Ty mohou posloužit jako pomůcka při přípravě vzdělávacích programů a pro využití v assessment centrech. Pokud se zaměříme na aspekty chování role hrané držitelem pracovního místa, je možné přeměnit základní popis pracovního místa na úplnou definici role.

### Využití popisů pracovních míst pro organizační účely, pro získávání pracovníků a pro účely řízení pracovního výkonu

Základní popis pracovního místa může být využit k:

- definování postavení pracovního místa v organizaci a pro pracovníka samého i pro ostatní i k vyjádření a vyjasnění jeho přínosu k naplňování cílů organizace nebo útvaru;
- poskytování informací potřebných pro definování specifikace požadavků pracovního místa na držitele pro účely získávání pracovníků a informování uchazečů o práci;
- jako východiska pro vypracování pracovní smlouvy;
- vytvoření rámce pro stanovování cílů v rámci řízení pracovního výkonu;
- vytvoření základny pro hodnocení práce a zatřídění prací podle jejich významu.

## Obsah a struktura

Popisy pracovních míst by neměly jít do příliš velkých detailů. Měly by především definovat očekávaný přínos držitelů pracovních míst ve formě výsledků, kterých by měli dosáhnout (hlavní zodpovědnosti, klíčové oblasti výsledků nebo hlavní úkoly, činnosti nebo povinnosti) a jejich postavení v organizaci (vztahy podřízenosti a nadřízenosti).

Při přípravě tohoto typu popisu pracovního místa je třeba vzít v úvahu dva faktory:

- **Flexibilitu** – funkční pružnost a víceoborovost jsou stále důležitější. Proto je třeba zabudovat flexibilitu do popisů pracovních míst. Toho se dosáhne spíše orientací na výsledky než popisem toho, co je třeba dělat – popisy pracovních míst by se neměly stát svěrací kazajkou vysvětlující detailně úkoly, které je třeba splnit. Důraz by měl být kladen na roli držitele pracovního místa, kterou hraje při využívání svých dovedností a schopností v určité široké oblasti odpovědnosti za dosažení výsledků. Cílem je zajistit, aby držitelé pracovních míst, od nichž se očekává pružnost v práci, nemohli říci: „Ne, to není v mém popisu práce“.
- **Týmovou práci** – organizace s plošší organizační strukturou spoléhají více na dobrou týmovou práci a tento požadavek je třeba zdůraznit i v popisech pracovních míst.

## Struktura

Struktura popisu pracovního místa pro organizační účely, pro získávání pracovníků nebo pro účely pracovní smlouvy obsahuje zejména:

- název pracovního místa;
- definici celkového účelu pracovního místa nebo cílů práce na pracovním místě;
- seznam hlavních oblastí odpovědnosti, hlavních oblastí výsledků, úkolů, činností nebo povinností (nezáleží tolik na tom, jak se tyto oblasti nazývají, jde však o to, aby v pojmech „hlavní odpovědnosti“ a „hlavní oblasti výsledků“ byly zdůrazněny konečné výsledky, které se od pracovníka očekávají).

Příklad popisu pracovního místa je uveden na obrázku 23.1.

## Popisy pracovních míst pro účely hodnocení práce

Pro účely hodnocení práce by popisy pracovních míst měly obsahovat informace obsažené v popisu organizace a také informace plynoucí z „faktorové analýzy“ práce ve vztahu k faktorům hodnocení práce nebo kritériím používaným pro ocenění relativní hodnoty práce (viz kapitola 39). Kromě toho je často užitečné zahrnout i vysvětlující popis povahy a obsahu práce, jak se používá v systému hodnocení práce typu Hay. Vysvětlení poskytuje všeobecnou informaci o prostředí, ve kterém se práce vykonává. Povaha práce je popsána v obecných termínech tak, aby poskytla hodnotitelům celkový přehled o tom, o jaký druh práce se jedná. Tím se také osvětlí jakási kostra hlavních odpovědností. Všude, kde je to možné, je rozsah práce definován kvantifikací různých aspektů práce, jako je např. množství kontrolovaných zdrojů, výsledky, kterých je třeba dosáhnout, rozpočty, podíl času věnovaného různým aspektům práce a četnost výskytu případů, kdy je třeba během určitého období přijímat rozhodnutí nebo podnikat určité kroky.

## Popis pracovního místa – ředitel lidských zdrojů

### Obecný účel

Poskytovat rady a doporučení týkající se strategie a politiky lidských zdrojů a zabezpečovat to, aby personální útvar poskytoval podporu potřebnou k realizaci této strategie a politiky a aby všechny personální procesy fungovaly efektivně.

### Základní povinnosti

1. Jako člen nejvyššího vedení podniku se podílet na formulování podnikových strategií, politiky, plánů a rozpočtů a na monitorování výkonu podniku tak, aby se zabezpečilo, že bude dosaženo plánů a cílů podniku.
2. Radit nejvyššímu představiteli podniku a ostatním manažerům v otázkách politiky lidských zdrojů a politiky zaměstnaneckých (pracovních) vztahů, které podnik potřebuje ve všech oblastech řízení lidských zdrojů v zájmu udržení a posílení základních podnikových hodnot a plnění sociální odpovědnosti podniku.
3. Formulovat a realizovat strategie lidských zdrojů, které jsou plně integrovány s podnikovými strategiemi a jsou pevně skloubeny se všemi aspekty personálního řízení a také vytvářet plány realizace těchto strategií.
4. Plánovat a řídit procesy a programy rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu a řízení kariéry směřující ke zlepšení efektivnosti jedinců i organizace a zajišťující, aby pracovníci měli maximální příležitost rozvíjet v podniku své schopnosti a svou kariéru.
5. Vytvářet politiku, procesy a postupy řízení odměňování (včetně podnikových důchodů), které by přitahovaly, stabilizovaly a motivovaly pracovníky, byly vnitropodnikově spravedlivé a konkurenceschopné na vnějším trhu práce a byly nákladově efektivní.
6. Radit v oblasti strategie a politiky zaměstnaneckých (pracovních) vztahů a komunikace tak, aby přinášely maximální participaci a oddanost pracovníků a minimalizovaly konflikty.
7. Radit při vytváření procesů řízení znalostí.
8. Řídit a kontrolovat fungování personálního útvaru tak, aby poskytoval nákladově efektivní služby v celé organizaci.
9. Pomocí rad a monitorování zabezpečovat, aby byla politika lidských zdrojů realizována odpovídajícím způsobem a aby se udržovaly a rozvíjely základní hodnoty organizace týkající se lidí, zejména pak takové hodnoty, které se týkají spravedlnosti, stejné příležitosti a rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem.

Obr. 23.1 Popis pracovního místa ředitele lidských zdrojů

Faktorová analýza připojená k popisu pracovního místa popisuje výskyt každého z faktorů hodnocení práce, jako jsou znalosti a dovednosti, odpovědnost, rozhodování, složitost a kontakty.

## Popisy pracovních míst pro účely vzdělávání

Popisy pracovních míst pro účely vzdělávání by měly být založeny na formě používané pro organizační účely, i když podrobnosti o povaze a obsahu práce a faktorová analýza obsažená v popisech pracovních míst pro účely hodnocení práce přináší i další užitečné informace. Popisy a specifikace pracovních míst pro účely vzdělávání zahrnují analýzu atributů (znalostí a dovedností) a schopností používaných při práci. To znamená, že bude nezbytný podrobnější popis úkolů, které pracovník musí plnit, a také vysvětlení požadovaných atributů a schopností. Příklad specifikace pro účely vzdělávání uvádí kapitola 41.

## Vypracování popisu pracovního místa

Popisy pracovních míst by měly být založeny na podrobné analýze pracovních míst a měly by být tak stručné a konkrétní, jak je to jen možné. V dalším výkladu jsou objasněny jednotlivé body popisu pracovního místa, které je třeba zpracovat, včetně návodu k postupu při jejich vypracovávání:

**Název pracovního místa** – již existující nebo navrhovaný název by měl co nejjasněji vymezit okruh činností (funkci, útvar) v jehož rámci je práce vykonávána a postavení pracovního místa v tomto okruhu činností (funkci, útvaru). Použití termínů, jako je „manažer“, „asistent manažera“ nebo „vyšší“ k charakterizování úrovně, mohou být vhodné v případě, kdy se týkají odstupňování úrovně pracovních míst.

**Nadřazené pracovní místo** – měl by být uveden název pracovního místa manažera nebo vedoucího, jemuž je držitel pracovního místa přímo odpovědný. Neměly by být uváděny žádné vzájemné funkční vztahy držitele pracovního místa vůči jiným (funkčním) manažerům.

**Podřazená pracovní místa** – měly by být uvedeny názvy všech pracovních míst, které jsou přímo podřízeny držiteli pracovního místa. Opět by v této části neměly být uváděny žádné funkční vztahy, které mohou existovat mezi držitelem a jinými pracovníky. K vyjasnění situace je vhodné přiložit organizační schéma.

**Obecný účel** – tato část by měla co nejvýstižněji popisovat obecný účel práce. Cílem by mělo být vyjádřit jednou větou široký obraz pracovního místa, který by je jasně odlišil od jiných pracovních míst a vymezil roli držitelů a jejich očekávaný přínos k dosažení cílů organizace, nebo jejich vlastního útvaru. V žádném případě by pod tímto bodem neměl být uváděn popis činností, ale obecný souhrn by měl přirozeně vést k analýze činností v dalším bodu. Při přípravě popisu pracovního místa bývá lepší pozdržet definování celkové odpovědnosti a vypracovat je až poté, co byly analyzovány a popsány jednotlivé činnosti.

**Základní povinnosti nebo hlavní úkoly** – při definování základních povinností a hlavních úkolů je třeba postupovat v těchto krocích:

- Identifikovat hlavní činnosti nebo úkoly prováděné držitelem pracovního místa a vypracovat jejich prvotní seznam.
- Analyzovat tento prvotní seznam úkolů a vytvořit z nich nejvýše 10 skupin hlavních oblastí činností – většinu pracovních míst je možné rozčlenit do 7 - 8 oblastí. Pokud by byl tento počet vyšší, popis pracovního místa by se stal příliš složitý a bylo by obtížné jej specifikovat, pokud jde o povinnosti, hlavní oblasti výsledků nebo úkoly.
- Definovat každou činnost v podobě stanovení povinnosti – stanovení povinnosti vyjadřuje očekávání, že pracovník splní své povinnosti (výsledky), a za co je tedy odpovědný. Lze to definovat v podobě hlavních oblastí výsledků.
- Definovat povinnosti v jedné větě, která by měla:
  - začínat slovesem v činné formě, které pozitivně a bez zbytečných slov ukazuje, co je třeba udělat; např.: plánuje, připravuje, vytváří, realizuje, zpracovává, poskytuje, programuje, dokončuje, odesílá, udržuje, udržuje styk, spolupracuje s;
  - popsat co nejstručněji předmět činnosti vyjádřený výše uvedeným slovesem (co se dělá); např.: testuje nové systémy, zaznamenává tržby do hlavní knihy a knihy odesla-

- ných faktur, expeduje zabalené zboží do obchodní sítě, vypracovává rozvrh výroby, zajišťuje zpracování provozních účtů, vypracovává marketingové plány;
- stanovit stručně účel činnosti z hlediska výstupů nebo norem, kterých má být dosaženo; např.: testuje nové systémy, aby bylo zajištěno že odpovídají stanoveným podmínkám, zaznamenává tržby do hlavní knihy a knihy odeslaných faktur tak, aby byly zabezpečeny aktuální a přesné finanční informace, expeduje hotové výrobky tak, aby všechny kusy byly převzaty přepravcem v den, kdy byly zabaleny, vypracovává rozvrh výroby tak, aby výroba byla plynulá a byly dodrženy termíny dodání, zabezpečuje vypracování provozních účtů, které poskytují potřebnou úroveň informací managementu a jednotlivým manažerům o finančním výkonu v porovnání s rozpočtem a informují o všech odchylkách, připravuje marketingové plány, které zabezpečují uskutečnění marketingových strategií podniku, jsou realistické a poskytují jasnou směrnici pro útvary výzkumu a vývoje, výroby, marketingu a prodeje.

Formulace povinností, které zdůrazňují požadované výstupy z hlediska očekávaných výsledků, poskytují důležité údaje, které se používají při sjednávání běžných a krátkodobých cílů v rámci procesu řízení pracovního výkonu, jak je uvedeno v kapitole 30, a při definování odborných schopností potřebných pro výkon práce.

**Faktorová analýza** – při přípravě popisů pracovních míst pro účely hodnocení práce se používají metody faktorové analýzy. Faktorová analýza je postup, kdy se bere v úvahu každý z faktorů hodnocení práce, jako jsou znalosti, dovednosti a odpovědnost, a hodnotí se, nakolik jsou tyto faktory v práci obsaženy. Při písemném vypracovávání faktorových analýz by se měly dělat odkazy na definice faktorů a úrovně uváděné v seznamu faktorů při hodnocení práce (viz kapitola 41). Analýza by měla být pokud možno doložena fakty a příklady.

Příklad popisu pracovního místa je na obrázku 23.1.

## Definice (profily) rolí

Týká se analýza pracovního místa pracovních míst nebo rolí, nebo obojího? Termíny „pracovní místo“ a „role“ se často zaměňují, ale jsou mezi nimi důležité rozdíly:

- **Pracovní místo** se skládá ze skupiny určitých úkolů (jednotlivých prací) a povinností, které je třeba splnit, aby byla práce úspěšná nebo se dosáhlo konečného výsledku
- **Role** charakterizuje úlohu, kterou lidé hrají ve snaze dosáhnout svých cílů tím, že kvalifikovaně a pružně pracují v souladu s cíli organizace, její strukturou a procesy.

Tradiční přístup při popisování nějakého pracovního místa se soustřeďuje na to, proč toto pracovní místo existuje (jeho obecný smysl nebo účel) a na činnosti, které je třeba vykonávat. Přitom se předpokládá, že tyto skutečnosti jsou pevně stanoveny a že je pracovník vykonává tak, jak je to předepsáno. Takto ovšem není ponechán žádný prostor pro flexibilitu, nebo pro vlastní rozhodnutí jak nejlépe práci dělat. Pracovní místa jsou stejná, či ve skutečnosti by měla být stejná, bez ohledu na to, kdo je vykonává.

je mnohem širší, protože je orientován na lidi a na jejich chování – zabývá se tím, jak se dělají a jak to dělají, než aby se úzce soustřeďoval na obsah práce. Když se dostane do nějaké situace, např. vykonávají nějakou práci, musejí hrát určitou roli, aby v této situaci konali efektivně. Lidé v určitém smyslu často při práci hrají roli; nepostupují prostě jen podle stanovených směrů, ale interpretují je podle svých vlastních představ, jak by se měli při své práci chovat.

Definice nebo profily rolí se týkají aspektů chování při práci – schopností potřebných k dosažení přijatelné úrovně výkonu a přínosu. Mohou zdůrazňovat potřebu flexibility a vstřícnosti a potřebu přizpůsobit se různým požadavkům, které jsou kladeny na lidi v organizacích, založených na principech projektů nebo týmové práce, kde je kladen důraz spíše na procesní než hierarchickou strukturu.

### Příprava definic (profilů) rolí

Definice (profily) rolí jsou připravovány na základě dříve popsaných procesů analýz pracovních míst, dovedností a schopností. Části popisu pracovního místa věnované jeho „povaze a šíři“ nebo „kontextu (podmínkám)“ mohou zároveň široce popisovat roli držitele pracovního místa. Popsat roli v přesných pojmech může být obtížné a často je lepší ujasnit si role spíše přímým kontaktem s pracovníkem tvář v tvář, než se snažit, aby se lidé sami vyjádřili písemně. Může se to stát součástí procesu řízení pracovního výkonu (viz část VIII). Pojem role je v podstatě pojmem, který popisuje spíše výstupy, výsledky, vztahy a typy chování než přesné konkrétní soupisy úkolů vykonávaných držitelem pracovního místa.

### Definice generických (druhových) rolí

Definice (profily) rolí jsou často „generické“ (druhové), tzn., že se týkají skupin rolí, které jsou v podstatě podobné. Jejich výhodou je, že mohou být použity pro definování širokých specifikací pro získávání a vzdělávání lidí, kteří plní tytéž role. Poskytují základnu pro dohody o pracovním výkonu a jeho hodnocení v rámci řízení pracovního výkonu, kde se jedná o typické požadavky na schopnosti. Mohou být použity také při hodnocení práce jako odkazy pro zařazení role do stupňů, zejména jde-li o širokopásmové struktury nebo o struktury skupin prací (tyto pojmy jsou definovány v kapitole 43).

Definice generických (druhových) rolí jsou připravovány pomocí normálních metod analýzy pracovních míst a schopností popsaných v předchozích částech této kapitoly. Jejich cílem je identifikovat společné rysy těchto rolí a přepracovat je do zevšeobecnující definice. Příklad definice generické role přináší obrázek 23.2.

#### Definice generické (druhové) role vedoucích týmů

##### Obecný účel role:

Vést týmy k dosahování týmových cílů a k podpoře dosahování cílů organizace.

##### Hlavní oblasti činnosti:

1. Projednávat se členy týmu cíle a normy, které přispívají k dosažení cílů organizace.
2. Společně se členy týmu plánovat rozvrh práce a potřebu zdrojů, které zajistí dosažení či překročení týmových cílů.
3. Projednávat se členy týmu kritéria výkonu a způsob zabezpečování kvality, aby jim byla jasná očekávání týkající se množství a kvality.
4. Projednávat se členy týmu rozdělení úkolů, rotaci práce vhodnou pro dosažení potřebné flexibility a nejlepší způsob využívání dovedností a schopností členů týmu.
5. Koordinovat práci týmu tak, aby se zabezpečilo dosažení týmových cílů.
6. Zabezpečit, aby členové týmu kolektivně sledovali výkon týmu, zejména plnění kvantitativních ukazatelů produkce, rychlost reakce a cílů a norem kvality, a projednávat se členy týmu jakékoli nápravné kroky potřebné k zabezpečení toho, aby bylo dosaženo týmových cílů.
7. Provádět hodnocení pracovního výkonu týmu a projednávat plány zlepšení.

##### Schopnosti

- Buduje efektivní vztahy v týmu, zabezpečující, aby členové týmu byli oddáni společným cílům.
- Vede členy týmu k samostatné práci, ale všude, kde je to zapotřebí, poskytuje vedení a jasný směr.
- Informuje členy týmu.
- Důvěřuje členům týmu, že budou dobře pracovat – nekontroluje každý jejich krok.
- Zachází se členy týmu slušně a zásadově.
- Podporuje a vede členy týmu, aby co nejlépe využívali svých schopností.
- Vlastním příkladem povzbuzuje k sebevzdělávání a seberozvoji členů týmu.
- Aktivně nabízí členům týmu konstruktivní zpětnou vazbu, je otevřený konstruktivní zpětné vazbě z jejich strany a sám ji vyhledává.
- Přispívá k rozvoji členů týmu, vede je k osvojování dalších dovedností a poskytuje jim příležitosti, aby tyto nové dovednosti mohli efektivně využívat.
- Předává jim své znalosti a vede členy týmu k témuž.

Obr. 23.2 Definice generické (druhové) role vedoucích týmů

## Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci

### *Definice zabezpečování lidských zdrojů*

*Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a také je produktivně využívala. Týká se také těch stránek zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace a – pokud neexistuje žádná jiná možnost – i s uvolňováním lidí. V každém případě se jedná o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů.*

### *Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci a řízení lidských zdrojů*

*Řízení lidských zdrojů se v podstatě týká spojování a sladování lidských zdrojů se strategickými a provozními potřebami organizace a také zabezpečování toho, aby byly tyto zdroje plně využívány. Zaměřuje se nejen na získání a udržení potřebného počtu a potřebné kvality lidí, ale také na výběr a povyšování lidí, kteří odpovídají kultuře a strategickým požadavkům organizace.*

*Řízení lidských zdrojů v porovnání s tradičním personálním řízením klade větší důraz na hledání lidí, jejichž postoje a chování více odpovídají tomu, o čem se manažeři domnívají, že přispívá k úspěchu. Slovy Townleye (1989), organizace se více soustředují na „charakteristiky postojů a chování pracovníků“. Tato tendence má svá nebezpečí. Novátorské a příznivě působivé organizace potřebují nekonformní a dokonce vzpurné pracovníky, kteří jsou schopni se „vzepřít systému“. Jestliže manažeři získávají lidi „k obrazu svému“, pak je tu*



nebezpečí, že organizace bude obsazena svým způsobem „naklonovanými“ konformisty a že se v ní na věky věků zachová dysfunkční kultura – ta, která mohla být úspěšná v minulosti, ale nyní už není vhodná a přiměřená novým okolnostem (nic neselhává, neoslabuje tak, jako úspěch).

Přístup k zabezpečování lidských zdrojů ve smyslu řízení lidských zdrojů tudíž zdůrazňuje, že spojování a sladování zdrojů s požadavky organizace prostě neznamená udržování statu quo a udržování skomírající kultury při životě. Může znamenat – a často i znamená – radikální změny v myšlení o schopnostech potřebných v budoucnu k dosažení trvalého růstu a k dosažení změny kultury. Politika zabezpečování lidských zdrojů v souladu s pojetím řízení lidských zdrojů se týká dvou základních otázek:

1. Jaké lidi potřebujeme k tomu, abychom byli skutečně konkurenceschopní jak v současnosti, tak i v dohledné budoucnosti?
2. Co musíme udělat, abychom získali, zformovali a udrželi si tyto lidi?

### **Propojení podnikových strategií se strategiemi zabezpečování lidských zdrojů**

Filozofie přístupu k zabezpečování lidských zdrojů odpovídajícího pojetí řízení lidských zdrojů spočívá v tom, že jsou to lidé, kdo realizuje strategický plán. Jak uvedl Quinn Mills (1983), jde o proces „plánování majícího na mysli lidi“.

Propojení podnikových strategií se strategiemi zabezpečování lidských zdrojů je založeno na pochopení směru, jímž se organizace ubírá, a na pochopení z toho vyplývajících potřeb lidských zdrojů z hlediska:

- počtů potřebných v souvislosti s plánovanými činnostmi;
- dovedností (kvalifikace) potřebných s ohledem na vývoj techniky, technologie a trhů výrobků i s ohledem na strategie zvyšování kvality a snižování nákladů;
- vlivu restrukturalizací v organizaci v důsledku racionalizace, decentralizace, snižování počtu řídicích úrovní, fúzí, vývoje na trhu výrobků nebo zavádění nové technologie – například systému výrobních buněk, tedy modulární organizace práce;
- plánů změn kultury organizace v takových oblastech, jako je schopnost včasných dodávek, normy výkonu, kvalita, služba zákazníkovi, týmová práce a flexibilita, které signalizují potřebu lidí s různými postoji, přesvědčením a osobními charakteristikami.

Tyto faktory bude významně ovlivňovat typ podnikatelských strategií organizace a její způsob podnikání. Lze je vyjádřit termíny, jako je klasifikace podniků vypracovaná Boston Consulting Group, tj. divoká kočka, hvězda, kráva na peníze nebo pes, nebo Milesova a Snowova (1978) typologie organizací, tj. obránce (obhájce), hledač (zlatokop, prospektor) a analyzátor.

Strategie zabezpečování lidských zdrojů existují proto, aby zajistily lidi a dovednosti potřebné k podpoře podnikové strategie, ale tyto strategie také mohou přispívat k formulování podnikové strategie. Vedoucí personálních útvarů mají povinnost upozorňovat své kolegy ve vedení organizací na možnosti a omezení na straně lidských zdrojů, které budou ovlivňovat splnění strategických plánů. Například, při fúzi nebo převzetí bude důležité vzít v úvahu

schopnost manažerů v podniku zvládnout novou situaci i kvalitu manažerů v podniku, který je předmětem fúze nebo převzetí.

### **Program**

Tato část se zabývá následujícími stránkami zabezpečování lidských zdrojů:

- plánování lidských zdrojů;
- získávání lidských zdrojů;
- výběrové pohovory;
- testy pracovní způsobilosti (výběrové testy);
- uvádění nových pracovníků do organizace;
- uvolňování pracovníků z organizace.

## 24 Plánování lidských zdrojů

### Úloha plánování lidských zdrojů

#### Definice

Plánování lidských zdrojů stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů. Jak to definovali Bulla a Scott (1994), je to „proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb“. Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Obecně řečeno, týká se sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když se někdy týká i krátkodobějších požadavků. Zaměřuje se na kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů a znamená to, že musí odpovídat na dvě základní otázky:

1. Kolik lidí?
2. Jaké lidi?

Plánování lidských zdrojů se orientuje i na širší záležitosti týkající se způsobů zaměstnávání a rozvoje lidí v zájmu zlepšování efektivnosti organizace. Může tedy hrát významnou roli ve strategickém řízení lidských zdrojů.

#### Plánování lidských zdrojů a podnikové plánování

Plánování lidských zdrojů by mělo být v podstatě integrální součástí podnikového plánování. Proces strategického plánování by měl definovat projektované změny v rozsahu a typech činností vykonávaných organizací. Měl by rozpoznat hlavní schopnosti, které organizace potřebuje k dosažení svých cílů, tedy požadavky týkající se dovedností (kvalifikace). Ale často existují hranice toho, do jaké míry lze takové plány zpracovat nebo do jaké míry mohou být zcela jasné, a to může znesnadňovat vytváření integrovaných plánů lidských zdrojů, které se z nich odvíjejí.

Pokud existují jasně zformulované strategické podnikové plány, pak je plánování lidských zdrojů interpretuje z hlediska požadavků týkajících se lidí. Ale samo také může ovlivňovat podnikovou strategii tím, že bude upozorňovat na možné způsoby efektivnějšího rozvíjení a rozmísťování lidí usnadňující dosažení podnikových cílů a že bude poukazovat na různé problémy, které by měly být vyřešeny v zájmu zabezpečení toho, aby potřební lidé byli k dispozici a byli schopni žádoucím způsobem přispět k dosažení těchto cílů. Jak uvádí Quinn Mills (1983), plánování lidských zdrojů je „proces rozhodování, který v sobě spojuje tři důležité činnosti: (1) rozpoznávání a získávání správného počtu lidí se správnými dovednostmi, (2) jejich motivování tak, aby odváděli vysoký výkon, a (3) vytváření interaktivních vazeb mezi cíli podnikání a činnostmi týkajícími se plánování pracovníků“. V situacích, kdy skutečně neexistuje jasná podniková strategie, se asi bude plánování lidských zdrojů více opírat o obecnější představy o budoucí potřebě lidí, založené na nějaké podobě plánování

pomocí scénářů. Alternativně by se mohl proces plánování zaměřit na konkrétní oblasti činnosti v organizaci, na jejichž základě je možné předpovídat pravděpodobnou budoucí potřebu z hlediska počtu a kvalifikace, například pracovníků útvaru výzkumu a vývoje.

### Tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů

Je třeba rozlišovat mezi „tvrdým“ a „měkkým“ plánováním lidských zdrojů. Tvrdé plánování je založeno na kvantitativní analýze a jeho úkolem je zabezpečit, aby v okamžiku potřeby byly k dispozici správné počty správných lidí. Měkké plánování, jak je charakterizovali Marchington a Wilkinson (1996), „je výslovněji zaměřeno na vytváření a formování kultury organizace tak, aby existovalo jasné propojení mezi cíli podniku a hodnotami, přesvědčením a chováním pracovníků“. Ale, jak zdůrazňují, tato měkká podoba ve skutečnosti splývá s celkovým předmětem řízení lidských zdrojů.

### Plánování lidských zdrojů a plánování pracovních sil

Plánování lidských zdrojů se ve skutečnosti týká širších záležitostí zaměstnávání lidí než tradiční kvantitativní přístupy známé jako „plánování pracovních sil“. Takové přístupy, jak poznamenává Liffová (2000) jsou odvozeny od racionálního pohledu na plánování v podobě „shora dolů“, v němž lze uplatnit prověřené kvantitativní metody dlouhodobých odhadů nabídky pracovních sil a poptávky po nich. Poznamenává také, že „se projevil určitý posun od sladování existujících počtů pracovníků s předvídatelnými stabilními pracovními místy k větší orientaci na dovednosti, jejich rozvoj a jejich vhodné rozmístování“.

### Hranice plánování lidských zdrojů

Říká se, že plánování lidských zdrojů se skládá ze tří zřetelných kroků:

- předvídaní (prognózy) budoucí potřeby lidí (prognózy poptávky);
- předvídaní (prognózy) budoucích zdrojů lidí (prognózy nabídky);
- sestavování plánů majících sladit nabídku s poptávkou.

Ale jak zdůraznil Casson (1978), toto konvenční moudro představuje plánování lidských zdrojů jako „všezahrnující, politiku vytvářející činnost, nepřetržitě produkující přesné předpovědi za použití technicky náročných a vysoce integrované plánovacích systémů“. Domnívá se, že by bylo lepší je považovat za:

- pravidelné sledování (monitorování), pomocí něhož lze lépe pochopit, odhadovat a řídit stav a pohyb lidských zdrojů a jejich vztah k podnikovým potřebám, objasňovat problémy a vytvářet základnu umožňující reagovat na nepředvídané události;
- výzkumnou činnost, umožňující prozkoumat, jaké důsledky pro lidské zdroje mají konkrétní problémy či změny situace a jaký bude efekt alternativní politiky a alternativních kroků.

Casson konstatuje, že falešná přesnost kvantifikovaných plánů „má malou hodnotu, je-li konfrontována se složitými a častými změnami povahy pracovních sil, podniků a vnějšího prostředí“. Toto typické pojetí plánování lidských zdrojů jako záležitosti prognóz dlouhodo-

bé poptávky a nabídky týkajících se lidí selhává, protože schopnost dělat takové odhady je vážně omezena obtížným předvídaním vlivu vnějších událostí. Dnešní plánování lidských zdrojů se asi bude koncentrovat na to, jaké dovednosti budou v blízké či vzdálenější budoucnosti zapotřebí, a možná že nebude dělat nic jiného, než poskytovat přibližné, hrubé údaje o dlouhodobé potřebě lidských zdrojů. Takové předpovědi budou mít často spíše podobu obecných scénářů než podobu konkrétních prognóz nabídky a poptávky.

### Výskyt a důvody plánování lidských zdrojů

Třebaže pojem plánování lidských zdrojů je pevně usazen ve slovníku řízení lidských zdrojů, nezdá se, že by toto plánování bylo všeobecně praktikováno jako klíčová činnost v oblasti lidských zdrojů. Jak uvádí Rothwellová (1995): „Kromě ojedinělých příkladů existuje ve výsledcích výzkumů jen málo důkazů o jeho rostoucím používání nebo o jeho úspěšnosti.“ Vysvětluje pak propast mezi teorií a praxí jako něco, co plyne z:

- dopadu změn a obtížnosti předvídat budoucnost – „potřeba plánování asi bude nepřímou úměrná k jeho uskutečnitelnosti“;
- „kaleidoskopu posunů“ v prioritách politiky a ve strategiích v organizaci;
- nedůvěry manažerů k teorii plánování – ti často preferují pragmatické úpravy pojetí;
- nedostatku důkazů o tom, že plánování lidských zdrojů skutečně funguje.

I kdyby tomu tak bylo, je obtížné hned odmítat názor, že by se měly podnikat určité pokusy předpovídat budoucí potřebu lidských zdrojů jako východisko plánování a následných kroků. Na základě výzkumu prováděného britským Institute for Employment Studies uvedl Reilly (1999) řadu důvodů, proč se organizace angažují v nějaké podobě plánování lidských zdrojů. Tyto důvody lze shrnout do tří skupin:

1. *Plánování ze skutečných a podstatných důvodů*, tj. plánování má praktický dopad v tom, že optimalizuje využívání zdrojů a/nebo je činí flexibilnějšími, že formuje a rozvíjí dovednosti, které vyžadují čas, identifikuje potenciální problémy a minimalizuje možnosti udělat špatné rozhodnutí.
2. *Plánování z důvodu prospěšnosti tohoto procesu*, který zahrnuje pochopení současnosti, aby ji bylo možné konfrontovat s budoucností, zpochybňování ustálených domněnek a osvobození myšlení, dělání jasných rozhodnutí, která lze později zpochybnit, ohlžení se dozadu a poskytování celkového přehledu a zajišťování toho, aby přemýšlení o dlouhodobé perspektivě nebylo ovládáno krátkodobými hledisky.
3. *Plánování z organizačních důvodů*, které zahrnují informování o plánech tak, aby se pro ně získala podpora a lidé byly ochotni je dodržovat, propojení plánů lidských zdrojů s podnikovými plány tak, aby je mohly ovlivňovat, předání (nebo zpětné převzetí) kontroly podniku nad výrobními jednotkami a koordinování a integrování rozhodování a akcí v organizaci.

### Plánování lidských zdrojů a podmínky v organizaci

Plánování lidských zdrojů se odehrává v kontextu dané organizace. Míra používání a uplatňované přístupy budou úměrné tomu, nakolik bude management uznávat to, že úspěch závisí

na předpovídání budoucí potřeby pracovníků a na zavádění plánů směřujících k uspokojení této potřeby. Tento přístup bude také ovlivněn tím, do jaké míry je možné dělat přesné předpovědi. Organizace působící v turbulentním (vysoce proměnlivém) prostředí, v němž je obtížné předvídat budoucí podobu činnosti, budou asi spoléhat na okamžitá a krátkodobá opatření týkající se získávání a udržení lidí. Nicméně i tyto podniky mohou mít prospěch z těch stránek plánování lidských zdrojů, které souvisejí s politikou získávání a stabilizace klíčových pracovníků.

### Plánování lidských zdrojů a podmínky na trhu práce

Podmínky pro získání potřebných lidí budou souviset s trhy práce, na něž se organizace orientuje a jimiž jsou:

1. *Vnitřní trh práce* – stav a pohyb pracovníků v rámci organizace, kteří mohou být povýšeni, vzděláváni nebo lépe rozmístěni tak, aby uspokojili budoucí potřeby.
2. *Vnější trh práce* – vnější lokální, regionální, národní a mezinárodní trh práce, na nichž je možné získat různé druhy lidí. Obvykle existuje řada trhů a nabídka pracovních sil na těchto trzích může být značně odlišná. Je tedy třeba identifikovat pravděpodobný nedostatek určitých typů pracovníků tak, aby mohly být podniknuty kroky se s touto situací vypořádat, například tím, že vytvoříme atraktivnější nabídku zaměstnání.

V rámci procesu plánování lidských zdrojů asi organizace bude muset učinit rozhodnutí o politice „udělej si nebo nakup“. Politika „udělej si“ znamená, že organizace dává přednost získávání lidí z vnějšku do nejnižších funkcí nebo jako učně, a při uspokojování budoucích potřeb spoléhá hlavně na povyšování pracovníků z vnitřních zdrojů a na vzdělávací programy (jde o tzv. kariérní systém – poznámka překladatele). Politika „nakup“ znamená větší spoléhání na získávání pracovníků z vnějších zdrojů – „přivádění čerstvé krve do organizace“ (jde o tzv. otevřený systém – poznámka překladatele). Ve skutečnosti mají organizace sklon různě tyto dvě možnosti kombinovat, a to v závislosti na situaci firmy a na typu lidí, jichž se to týká. Vysoce dynamický podnik působící v turbulentních podmínkách nebo začínající podnik se asi budou téměř v plné míře spoléhat na získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Pokud jde o vzdělané pracovníky, pracovníky pracující se znalostmi a informacemi, bude asi existovat jen malá možnost volby – tito pracovníci mají sklon k větší mobilitě a strategie zabezpečování lidských zdrojů tak musí uznat, že hlavním zdrojem jsou v tomto případě lidé mimo organizaci a že je nutné se orientovat na získávání z vnějších zdrojů. Firmy, poskytující poradenské služby v oblasti řízení patří právě do této kategorie. Firmy, které mohou dosti dobře předpovídat svou potřebu pracovníků, mohou více spoléhat na formování svých vlastních lidí a vlastně uspokojování této potřeby z vnitřních zdrojů.

### Cíle plánování lidských zdrojů

Cíle plánování lidských zdrojů v nějaké organizaci budou do značné míry záviset na jejích podmínkách, ale – obecně řečeno – typickými cíli asi bude:

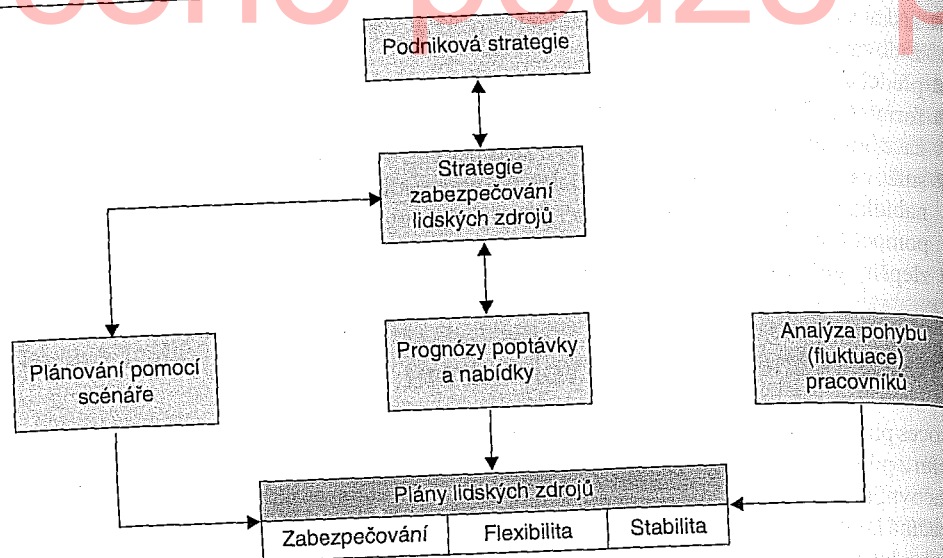
- získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti;
- předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí;
- formovat dobře vycvičenou a flexibilní pracovní sílu a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí;
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků;
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.

### Proces plánování lidských zdrojů

Proces plánování, jak jej znázorňuje obrázek 24.1., není nutně lineárním procesem, vycházejícím z podnikové strategie a logicky vyúsťujícím do plánů získávání, flexibility a stabilizace pracovníků. Možná, jak uvádí Hendry (1995), že je spíše kruhový nebo nepřímý než lineární a začíná kdekoli v tomto cyklu. Například plánování pomocí scénáře může mít vliv na strategii zabezpečování lidských zdrojů, která zase může mít vliv na podnikovou strategii. Nebo alternativním východiskem by mohla být prognóza poptávky a nabídky, která je základem strategie zabezpečování lidských zdrojů. Analýza pohybu (fluktuaace) pracovníků může poskytnout informace pro prognózu nabídky, ale mohla by také vést přímo k vytváření plánů stabilizace pracovníků.

Nelze předpokládat, že jako základna pro plány lidských zdrojů budou existovat dobře vypracované podnikové plány. Podniková strategie může být spíše evoluční než promyšlená; může být fragmentární, intuitivní a může se utvářet postupně. Rozhodnutí o zabezpečování lidských zdrojů mohou být založena na scénářích, které jsou prošpikovány domněnkami, které mohou, ale nemusejí být správné a nemusejí být ověřené. Strategie zabezpečování lidských zdrojů mohou být stejně tak mlhavé nebo založené na neprokázaných domněnkách o budoucnosti. Mohou obsahovat všelijaká prohlášení – například o budování kvalifikační základny – která však budou více méně prázdnými řečičkami.

Mnohé by bylo třeba říci ve prospěch systematického přístupu k vytváření strategie zabezpečování lidských zdrojů, plánování pomocí scénářů, prognóz poptávky a nabídky pracovních sil a analýzy mobility (fluktuaace) pracovníků, kterými se zabývá zbytek této kapitoly. Ale kvůli faktorům, o nichž jsme se již zmínili, tu budou často výhrady k míře, v jaké lze tento proces formalizovat. Co se může objevit, je prostě povšechná formulace záměru, i když i ta by mohla postačovat jako obecné vodítko pro zabezpečení lidských zdrojů a bylo by to lepší, než nic. Míra, do jaké lze provádět plánování lidských zdrojů systematicky, bude záviset na povaze organizace. Jestliže je budoucnost dostatečně předvídatelná, pak by mohlo být vhodné formální plánování. Pokud nikoliv, pak by se přístup k plánování lidských zdrojů asi musel opírat spíše o povšechný scénář než o přesné prognózy.



Obr. 24.1 Proces plánování lidských zdrojů

## Strategie zabezpečování lidských zdrojů

### Cíl

Cílem strategií zabezpečování lidských zdrojů ve smyslu koncepce řízení lidských zdrojů je podle Keepa (1989):

Získat správný základní materiál v podobě pracovních sil vybavených vhodnými kvalitami, dovednostmi, znalostmi a potenciálem pro budoucí vzdělávání. Výběr a získávání pracovníků nejlépe vyhovujících těmto potřebám organizace by měl být rozhodující činností, na níž by mohla stavět většina ostatních činností řízení lidských zdrojů orientovaných na rozvoj a motivování lidí.

Pojetí, že strategická schopnost firmy závisí na její schopnosti formovat lidi (strategie založená na zdrojích diskutovaná v kapitole 2), poskytuje důvod pro strategii zabezpečování lidských zdrojů. Cílem této strategie je tak zajistit, aby firma získávala konkurenční výhodu zaměstnáváním schopnějších lidí než mají její soupeři. Tito lidé budou mít širší a hlubší škálu dovedností a budou mít takové chování, které bude maximalizovat jejich přínos organizaci. Organizace přitahuje takové lidi tím, že je „atraktivním zaměstnavatelem“. Udržuje si je tím, že jim nabízí lepší příležitosti a lepší odměny než jiní, a tím, že vytváří pozitivní psychologickou smlouvu zvyšující oddanost a vytvářející ovzduší vzájemné důvěry. Kromě toho organizace rozmísťuje své lidi tak, že to maximalizuje jimi odevzdávanou přidanou hodnotu.

### Kontrolní seznam (checklist)

Strategie zabezpečování lidských zdrojů by se měla pokoušet odpovědět na následující otázky:

- Kolik lidí budeme s ohledem na podnikový plán asi potřebovat v každé z našich hlavních výrobních nebo funkčních (odborných) oblastí v krátkodobém a dlouhodobém výhledu?
- Jaké dovednosti asi budeme výhledově potřebovat?
- Budeme schopni pokrýt tuto potřebu z existujících vnitřních zdrojů?
- Jestliže nikoliv, kde je budeme moci najít?
- Co musíme udělat pro vytvoření nebo rozšíření naší kvalifikační základny?
- Co bychom měli udělat v zájmu rozpoznání lidí s potenciálem a v zájmu rozvoje jejich schopností?
- Budeme mít problémy se získáním a udržením klíčových pracovníků? Jestliže ano, co v této oblasti musíme udělat?
- Existuje prostor pro zlepšení využívání lidí pomocí zvýšení flexibility ve způsobech zaměstnávání lidí?
- Existují nějaké obavy ze snižování počtu pracovních míst a pracovníků? Jestliže ano, jak se v této záležitosti máme zachovat?

### Složky strategie zabezpečování lidských zdrojů

Těmito složkami jsou:

- Plány zabezpečování lidských zdrojů – příprava plánů hledání lidí v rámci organizace a/nebo plánů vzdělávacích programů pomáhajících lidem naučit se novým dovednostem. Jestliže nelze potřebu lidí uspokojit v rámci organizace, pak příprava dlouhodobějších plánů uspokojení této potřeby pomocí získávání vysoce kvalitních uchazečů na základě politiky „atraktivního zaměstnavatele“.
- Plány flexibility – plánování směřující k vyšší flexibilitě ve využívání lidských zdrojů, které má organizaci umožnit optimálně využívat lidi a rychle je adaptovat na měnící se okolnosti.
- Plány stabilizace – příprava plánů směřujících k tomu, aby si organizace udržela lidi, které potřebuje.
- Strategie zabezpečování lidských zdrojů poskytuje základnu pro tyto plány zabezpečování podnikových potřeb. Tuto základnu však ještě více posílí, bude-li podepřena procesem plánování pomocí scénáře.

### Plánování pomocí scénáře

Plánování pomocí scénáře je někdy charakterizováno jako formální metoda strategického plánování. Může však být také považováno za neformální přístup k povšechně zaměřenému přemýšlení o budoucnosti, založený na analýze možných změn vnitřního a vnějšího prostředí organizace.

Scénář lze definovat jako „představu o posloupnosti budoucích událostí“ (Oxford English Dictionary). Plánování pomocí scénáře je jednoduchý více či méně formalizovaný proces

vytváření představy o všech předvídatelných změnách rozsahu a druhu činností v organizaci a její struktury a identifikování všech změn ve vnějším prostředí, které asi organizaci ovlivní. Cílem je lépe pochopit možné situace, se kterými se organizace v budoucnosti možná bude muset vyrovnávat. Reilly (1999) charakterizoval plánování pomocí scénáře následujícím způsobem:

Plánování pomocí scénáře se pokouší uvědomit si řadu možností, jimž bude organizace asi muset čelit. Tyto možnosti jsou pak uspořádány tak, aby se vytvořila řada vnitřně důsledných a logických obrazů alternativní budoucnosti... Je to duševní proces, který se snaží rozpoznávat problémy a zkoumat možné důsledky událostí.

Vytváření scénáře znamená povšechně odhadovat pravděpodobný vnitřní vývoj organizace – směr, jímž se organizace bude ubírat, a pravděpodobné důsledky, které to bude mít pro potřebu lidí. Odhady asi bude třeba dělat za situace, kdy nebude existovat jasně zformulovaný podnikový plán, a to bude znamenat, že vrcholovým manažerům a klíčovými manažerům budou pokládány otázky týkající se jejich představ o budoucnosti a v této souvislosti i otázky o tom, jak se jejich představy promítnou do potřeby lidských zdrojů. Odhady se také budou muset zaměřit na pravděpodobné změny ve vnějším prostředí a na jejich možný dopad na trh práce.

## Odhady budoucí potřeby lidských zdrojů

Plánování pomocí scénáře lze použít v situacích, kdy je možné dojít až k odhadu budoucí potřeby pracovníků. Ale tam, kde je to proveditelné a vhodné, může být užitečné pokusit se vypracovat prognózy poptávky (potřeby) a nabídky (možností pokrytí potřeby) týkající se lidských zdrojů a určit, jaké kroky bude třeba podniknout, jestliže budou prognózy signalizovat možnost nedostatku nebo přebytku lidských zdrojů.

### Prognózy poptávky (potřeby pracovníků)

Prognózování, předpovídání poptávky, tedy potřeby pracovníků, je proces odhadování budoucích počtů potřebných pracovníků a dovedností a schopností, které tito pracovníci budou pravděpodobně potřebovat. Ideálním východiskem prognózy je roční rozpočet (krátkodobý plán) a dlouhodobý podnikový plán promítnutý do činností jednotlivých podnikových funkcí a útvarů, nebo rozhodnutí o snižování počtu pracovních míst a pracovníků. Ve výrobních podnicích by měl být plán prodeje promítnut do plánu výroby poskytujícího informace o množstvích a typech výrobků, které by měly být v příslušných obdobích vyrobeny. Z této informace lze vypočítat počet hodin, které by měly v jednotlivých obdobích odpracovat jednotlivé profesně-kvalifikační kategorie pracovníků.

Je nezbytné mít k dispozici podrobnosti těch podnikových plánů nebo projektů, které vedou k potřebě dodatečných pracovníků nebo k potřebě jiných dovedností (kvalifikace): může jít například o vytvoření nové pobočky, vytvoření nového útvaru prodeje, realizace významného projektu nebo vytváření nových výrobků nebo služeb. Pokud je to možné, měly by se plány zabývat i tím, co může vést k racionalizaci, i možným snižováním počtu pracov-

ních míst a pracovníků v důsledku snahy o snižování nákladů, reengineeringu podnikového procesu, zavádění nové techniky a technologie za účelem zvyšování produktivity nebo v důsledku fúze nebo převzetí jiného podniku.

V dalším textu jsou popsány prognostické metody, které lze použít pro kvantitativní odhady budoucí potřeby pracovníků.

### Metoda založená na úsudku manažerů (expertní metoda)

Je to nejtypičtější metoda předpovídání potřeby pracovníků a je možné ji spojit s nějakou podobou plánování pomocí scénářů. Tato metoda vyžaduje, aby si manažeři nebo specialisté sedli, přemýšleli o budoucí potřebě práce a rozhodli o tom, kolik pracovníků bude zapotřebí. Pokud nejsou k dispozici spolehlivé podklady o budoucím vývoji činnosti organizace nebo o nové potřebě dovedností, může tato metoda představovat pouhé hádání z křišťálové koule.

### Analýza vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků

Tato analýza je založena na zkoumání dosavadního vývoje poměru mezi například počtem výrobních dělníků a pomocných a obsluhujících dělníků ve výrobním závodě a s přihlédnutím k možným změnám v organizaci či metodách práce předpovídá budoucí poměr. Předpovědi činností se tedy používají ke stanovení potřeby v tomto případě výrobních dělníků a ke stanovení potřeby pomocných a obsluhujících dělníků se použije perspektivního odhadu kvantitativního poměru mezi výrobními a ostatními dělníky.

### Metoda založená na časových studiích

Tuto metodu lze použít v případech, kdy je možné pomocí časových studií vypočítat, jak dlouho by měly jednotlivé operace trvat a kolik budou vyžadovat pracovníků. Metodu založenou na časových studiích použitou k odhadu potřeby výrobních dělníků lze pro výpočet odhadu potřeby pomocných a obsluhujících dělníků zkombinovat s analýzou vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků.

### Prognózování potřeby dovedností a schopností

Prognózování potřeby dovedností a schopností je převážně záležitostí úsudku manažerů (expertní metody). Tento úsudek by však měl být založen na pečlivé analýze vlivu předpokládaného vývoje na trhu výrobků, zavádění nové technologie, ať už informační technologie či využití počítačů ve výrobě.

### Prognózy nabídky (pokrytí potřeby pracovníků)

Při prognózování nabídky se pokoušíme odhadnout počet lidí, kteří budou pravděpodobně k dispozici uvnitř organizace i mimo ni, přičemž bereme v úvahu možné ztráty (odchody a penzionování pracovníků), úroveň absence, povyšování pracovníků a další pohyb pracovníků uvnitř podniku, změny pracovní doby a dalších podmínek práce. Prognóza bývá založena na:

- analýze existujících lidských zdrojů v organizaci v členění podle zaměstnání, kvalifikace a potenciálu;

- prognóze ztrát existujících zdrojů v důsledku odchodů pracovníků (analýza ztrát pracovníků popsaná v následující části této kapitoly je důležitou stránkou plánování lidských zdrojů, protože poskytuje podklady pro plány zlepšování ukazatelů stabilizace pracovníků);
- prognóze změn u existujících zdrojů v důsledku povyšování pracovníků;
- vlivu měnících se podmínek práce a měnící se podoby absence;
- zdrojích nabídky pracovních sil uvnitř organizace;
- zdrojích nabídky pracovních sil mimo organizaci na národním a lokálním trhu práce.

Při přípravě prognóz nabídky pracovních sil v situacích, kdy existují úplné a spolehlivé údaje o stavu a pohybu pracovníků, mohou pomoci metody matematického modelování využívající počítačů. Používají se však jen málo, protože potřebné údaje jsou zřídka k dispozici.

Na základě porovnání prognóz poptávky a nabídky pak lze odhadnout nedostatek nebo přebytek pracovníků. To je pak východiskem pro plány získávání, stabilizace a v případě nutnosti i snižování počtu pracovníků. Pro tyto účely lze použít počítačových plánovacích modelů. Není však nutné spoléhat jen na software určený pro plánování. Základní prognostické výpočty lze provést na listu papíru, kdy u každého zaměstnání, pro které je třeba zpracovat plán potřeby pracovníků, můžeme postupovat tak, jak to ukazuje následující příklad:

1. Současný počet pracovníků	70
2. Roční míra ztrát vycházející z dosavadních údajů	10 %
3. Očekávané ztráty během následujícího roku	7
4. Počet pracovníků na konci následujícího roku	63
5. Potřeba pracovníků na konci následujícího roku	75
6. Počet pracovníků, které je třeba během následujícího roku získat (=5-4)	12

## Odchody pracovníků z organizace

Analýza počtů pracovníků odcházejících z organizace (odchody neboli ztráty pracovníků; u nás se nesprávně používá termín fluktuace, který ve skutečnosti znamená nejen odchody, ale i příchody pracovníků – poznámka překladatele) poskytuje údaje, které lze použít při prognózování nabídky (pokrytí potřeby pracovníků) k výpočtu ztrát pracovníků, které bude možná nutné nahradit. Důležitější však je, že analýza počtů odcházejících pracovníků a příčin jejich odchodů poskytuje informace, které mohou signalizovat, zda je zapotřebí nějakých kroků ke zlepšení míry stabilizace pracovníků. Může inspirovat k dalším šetřením, která mohou určit příčiny odchodů a rozpoznat možné způsoby odstranění nebo zmírnění těchto příčin.

V této části se budeme zabývat následujícími stránkami odchodů pracovníků:

- jejich významem;
- metodami měření;
- důvody odchodů;

- co to stojí;
- jak porovnávat úroveň ztrát (míru odchodů).

## Význam odchodů pracovníků z organizace

V tiskovině Employee Development Bulletin vydávané Industrial Relations Services (IRS, 2000) ve Velké Británii bylo uvedeno, že „intenzita odchodů pracovníků nabízí grafickou ilustraci turbulence (rozbouřenosti, neklidu) v organizaci. Vysoká intenzita odchodů pracovníků může destabilizovat podnik a demotivovat ty, kteří se pokoušejí udržet potřebnou úroveň služeb a výroby v podmínkách neobsazených pracovních míst, nezkušeného nového personálu a všeobecné nespokojenosti“. S růstem odchodů pracovníků zpravidla rostou náklady na získávání, zapracování a vzdělávání pracovníků. Jak uvádí Code of Professional Conduct (Kodex profesionálního chování), který publikoval Institute of Personnel and Development v roce 2000:

Odchody pracovníků mohou být důsledkem negativních postojů k práci, malé spokojenosti a možností bez problémů najít náhradní zaměstnání jinde, tj. situace na trhu práce. Na druhé straně jsou odchody zcela normální součástí fungování organizace, a i když nadměrná míra odchodů může být dysfunkčním jevem, určitou úroveň lze očekávat a ta může být dokonce pro organizaci prospěšná.

## Metody měření

Jak je vidět z následujícího textu, existuje řada způsobů měření odchodů pracovníků z organizace.

### Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů)

Míra odchodů (často také intenzita odchodů, nebo poněkud nesprávně míra fluktuace – fluktuace, jak již bylo uvedeno, zahrnuje i pohyb do organizace, nejen z organizace – poznámka překladatele) pracovníků je tradičním ukazatelem měřícím ztrátu pracovníků. Zmíněný Code of Professional Conduct (Kodex profesionálního chování) ji charakterizuje jako „metodu hrubých odchodů“. Počítá se následujícím způsobem:

$$\frac{\text{Počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli}}{\text{Průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

Tato metoda se všeobecně používá, protože je snadno pochopitelná a ukazatel se i snadno vypočítává. Pro účely plánování lidských zdrojů je snadné vypočítat, že pokud podnik chce zvýšit počet svých pracovníků o 50 lidí ze 150 na 200, ale míra odchodů činí 20 % (tedy ztráta je 30 lidí), pak – bude-li tento trend pokračovat – bude podnik muset během následujícího roku získat 90 pracovníků, aby dosáhl a udržel si počet 200 pracovníků (50 dodatečných pracovníků plus 40 pracovníků nahrazujících 20% ztrátu z průměrného počtu 200 pracovníků). Pomocí tohoto ukazatele lze také porovnávat naši organizaci s jinými organizacemi, neboť ty obvykle také tento ukazatel používají.

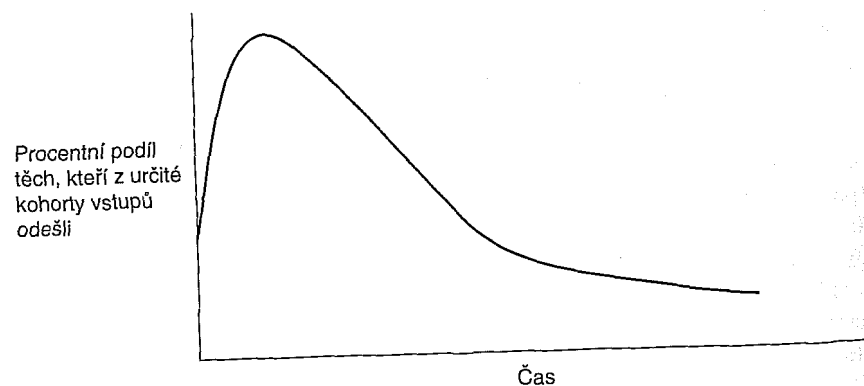
Tento vzorec se sice snadno používá, ale může být zavádějící. Hlavním nedostatkem měření ztrát pracovníků pomocí podílu těch, kteří během daného období odcházejí, je to, že

tento ukazatel může být nadhodnocen v důsledku vysoké mobility relativně malého podílu pracovních sil, zejména v obdobích, kdy se pracovníci obtížně získávají. Tak podnik zaměstnávající 150 osob může mít roční míru odchodů pracovníků 20 %, znamenající, že dojde během roku k uvolnění 30 pracovních míst. Ale tato pracovní místa mohou být rozptýlena po celém podniku a mohou se týkat všech možných pracovních míst a pracovníků jak dlouhodobě, tak krátkodobě zaměstnaných v podniku. Ale všechny tyto odchody se také mohou týkat jen úzkého okruhu pracovních sil – může se to týkat pouhých 20 pracovních míst, z nichž každé musí být během roku obsazeno desetkrát. Jde o zcela rozdílné situace, a pokud to nezjistíme a neprozkoumáme, můžeme dojít k nepřesným předpovědím budoucí potřeby pracovníků a můžeme také na základě nich podniknout nevhodné kroky. Uvedený ukazatel může být nevhodný také v případech, kdy průměrný počet pracovníků, z něhož se vypočítává procento, je vypočítán na základě nereprezentativních dosavadních trendů zkrácených výrazným růstem nebo poklesem počtu pracovníků během daného období (průměrný počet pracovníků v období bývá také zkrácen všude tam, kde dochází ke značnému kolísání počtu pracovníků během roku, tedy tam, kde činnost organizace má sezónní charakter – poznámka překladatele). Když vypočítáváme a analyzujeme ukazatele odchodů pracovníků, je důležité získat informace o výskytu odchodů u různých kategorií pracovníků, zejména pak u těch, které je nesnadné získat a udržet si, jako jsou například vzdělaní pracovníci, lidé pracující s informacemi nebo vysoce kvalifikovaní dělníci.

### Míra přežití

Metodou analýzy odchodů pracovníků, která je pro plánovače lidských zdrojů zejména užitečná, je míra přežití: je to podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou v organizaci ještě po tolika či tolika měsících nebo letech zaměstnání. Například analýza skupiny absolventů určitého vzdělávání nebo výcviku, uskutečněná po dvou letech po absolvování, může ukázat, že deset z původních dvaceti absolventů dosud pracuje v podniku, a že tedy míra přežití je 50 %.

Rozložení ztrát pro každou skupinu, čili kohortu osob přijatých v určitém období může být vyjádřeno v podobě „křivky přežití“ tak, jak ji ukazuje obrázek 24.2.



Obr. 24.2 Křivka přežití

Základní tvar této křivky je pro mnohé situace podobný, i když bylo pozorováno, že vrchol křivky se může z hlediska časové osy posouvat nebo může být – v případě kvalifikovanějších a vzdělanějších vstupních kohort – nižší. Tabulka 24.1 naznačuje plánovačům lidských zdrojů, že musejí počítat s tím, že polovina osob získaných v určitém roce během následujících pěti let odejde, pokud se ovšem nezlepší míra stabilizace pracovníků. Chceme-li tedy splnit požadavek mít za pět let 50 vycvičených pracovníků, měli bychom jich v současném roce získat sto. Tyto strohé údaje mohou inspirovat k určitým krokům, zejména když se vezmou v úvahu náklady získání a zpracování nových pracovníků.

Tab. 24.1 Analýza míry přežití

Vstupní kohorta	Původní velikost	Počty přežívajících ke konci roku po přijetí do zaměstnání				
		Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
A	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	17
C	48	39	33	30	25	23
D	38	32	27	24	22	19
E	42	36	30	26	23	21
Celkem	200	168	142	125	110	100
Průměrná míra přežití	100 %	83 %	71 %	62 %	55 %	50 %

### Ukazatel střední délky zaměstnání

Jednodušším ukazatelem odvozeným z analýzy míry přežití je tzv. ukazatel střední délky zaměstnání, který je definován jako doba potřebná k tomu, aby se skupina nebo kohorta osob vstupujících do podniku snížila na polovinu (v předchozím příkladu to bylo pět let). Tento ukazatel lze porovnávat jak podle jednotlivých ročních kohort osob vstupujících do podniku, tak u různých skupin pracovníků. Tak lze zjistit, kde je třeba podniknout kroky zmírňující trendy nežádoucích odchodů pracovníků z podniku.

### Index stability

Index stability je mnohými považován za jakési vylepšení ukazatele míry odchodů. Příslušný vzorec má následující tvar:

$$\frac{\text{Počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{Počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$

Tento ukazatel naznačuje tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku, a tedy ukazuje míru kontinuity zaměstnání. Může však být opět zavádějícím ukazatelem, protože neodhaluje ony výrazně odlišné situace existující v podniku nebo v podnikových



útvarůch s vysokým podílem dlouhodobě zaměstnaných pracovníků v porovnání s podniky nebo útvary, kde většina pracovníků má krátkou dobu zaměstnání.

### Analýza délky zaměstnání

Tuto nevýhodu indexu stability lze zčásti překonat, jestliže provádíme analýzu průměrné délky zaměstnání osob, které z podniku odcházejí. Příklad ukazuje tabulka 24.2.

Tato analýza je pořád ještě dosti hrubá, protože se zaměřuje pouze na ty, kteří z podniku odcházejí. Jemnější analýza by měla porovnávat počty odcházejících s počty zaměstnaných u každé kategorie pracovníků. Jestliže v uvedeném příkladu by činil celkový počet pracovníků s méně než třemi měsíci zaměstnání 100 osob a celkový počet pracovníků s více než pěti lety zaměstnání také 100 osob, podíl odcházejících z těchto kategorií by pak byl 28 %, resp. 11 % – což jsou údaje poskytující více informací, zejména můžeme-li za účelem odhalení nepříznivých trendů analyzovat předchozí období.

Tab. 24.2 Odcházející pracovníci podle délky zaměstnání

Zaměstnání	Odcházející pracovníci podle délky zaměstnání						Celkový počet odchodů	Průměrný počet pracovníků	Míra odchodů pracovníků v %
	< 3 měsíce	3 až 6 měsíců	6 měs. až 1 rok	1 až 2 roky	3–5 let	5 a více let			
A	5	4	3	3	2	3	20	200	10
B	15	12	10	6	3	4	50	250	20
C	8	6	5	4	9	4	30	100	30
Σ	28	22	18	13	8	11	100	550	18

### Volba ukazatelů

Je obtížné se vyhnout použití tradičního ukazatele míry odchodů pracovníků (intenzity odchodů), protože jde o nejhledčí a nejnámější ze všech ukazatelů. Tento ukazatel je však třeba doplnit některými ukazateli stability pracovníků. Analýza odchodů nebo ztrát pracovníků jako součást procesu plánování lidských zdrojů vyžaduje detailní informace o délce zaměstnání osob odcházejících z podniku už proto, že je třeba identifikovat problémové oblasti a poskytnout podklady pro prognózy nabídky pracovních sil.

### Analýza příčin odchodů

Analýza příčin odchodů odvozená z rozhovorů s odcházejícími pracovníky poskytuje užitečné informace, které lze využít při vytváření plánů stabilizace pracovníků. Cílem rozhovoru s odcházejícím pracovníkem je zjistit, proč lidé odcházejí, a nikoliv je přesvědčovat, aby zůstali. Důvody odchodu lze zařadit do některé z následujících skupin:

- vyšší mzda nebo plat jinde;
- lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde;
- větší jistota zaměstnání jinde;
- více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde;

- lepší pracovní podmínky jinde;
- špatné vztahy s manažerem / vedoucím týmu;
- špatné vztahy se spolupracovníky;
- zastrašování, pronásledování, týrání, obtěžování;
- osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování atd.

Rozhovor s odcházejícím pracovníkem má za úkol zjistit názory na jakékoliv konkrétní důvody k nespokojenosti spadající do některé z výše uvedených kategorií (s výjimkou poslední). Někteří odcházející pracovníci budou mluvit otevřeně, jiní nikoliv. Je na tom, kdo rozhovor vede, aby se dovedně a citlivě pokoušel zjistit důvody nespokojenosti tak, aby tam, kde jsou tyto pocity oprávněné, mohlo být něco uděláno pro nápravu. Je třeba mít dobrý úsudek, aby bylo možné oddělit skutečné stížnosti od neoprávněných nebo přehnaných stížností. Pak je třeba provést analýzu důvodů odchodů a zjistit jejich trendy. Všeobecné problémy lze zprovodit ze světa tím, že se podíváme na politiku a praxi zaměstnávání a odměňování pracovníků. Měli bychom se však zabývat i problémy týkajícími se jednotlivých manažerů. To může být obtížné v případech, když jde o záležitosti chování, například zastrašování, pronásledování nebo týrání, ale pokud máme více informací svědčících o tom, že tomu tak skutečně je, nemůžeme tento problém ignorovat.

Samotný rozhovor s odcházejícím pracovníkem však není zcela spolehlivý a je třeba získat důkladnější a lepší představu o názorech pracovníků pomocí průzkumů názorů (viz kapitola 51).

### Náklady vyvolané odchody pracovníků

Odchody pracovníků mohou být nákladné. Je třeba uvážit následující faktory:

- náklady spojené s odchody – mzdové náklady odcházejícího pracovníka a s odchodem související administrativní náklady personální práce;
- přímé náklady získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování atd.);
- nepřímé náklady času stráveného personalistami a liniiovými manažery při získávání a výběru náhradníků;
- přímé náklady orientace náhradníků (vstupní kurzy, zapracování, cena materiálů a manuálů poskytovaných novému pracovníkovi atd.);
- nepřímé náklady času stráveného personalistami a liniiovými manažery během orientace nových pracovníků;
- přímé náklady vzdělávání náhradníků, aby si osvojili nezbytné dovednosti;
- nepřímé náklady času stráveného liniiovými manažery a ostatním personálem při vzdělávání a výcviku náhradníků;
- ztráty způsobené tím, že dosavadní pracovník odešel dříve, než byl nalezen náhradník (ztráty přínosu k cílům organizace, ztráty produkce, prodeje, uspokojení zákazníka atd.);
- ztráty související se sníženým výkonem nových pracovníků po dobu, než se zapracují.

Průzkum, který v roce 2000 uskutečnil britský Institute of Personnel and Development a který byl zaměřen na odchody pracovníků, zjistil, že průměrné náklady na jednoho odcházejícího pracovníka činily 3 456 liber. Tyto průměrné náklady na osobu se pohybovaly od

5 206 liber v případě odchodu kvalifikovaných odborníků po nejnižší částku 1 127 liber. Jde o zcela typické údaje a výpočet nákladů vyvolaných odchody pracovníků může vést k alarmující částce v případech, kdy je množství odchodů velké, zejména, když se týká vzdělaných a vysoce kvalifikovaných pracovníků. Tuto informaci může personální útvar využít jako závažný argument na podporu změn politiky zaměstnávání a odměňování pracovníků.

### Porovnávání ukazatelů odchodů pracovníků

Ukazatele odchodů (ztrát) pracovníků jsou cenným nástrojem porovnávání efektivnosti personální politiky a praxe v organizacích. Neříkají vše, ale je-li intenzita odchodů pracovníků významně vyšší než u srovnatelných organizací, musí to vyvolat kroky vedoucí k prošetření toho, proč tomu tak je, a následné kroky k nápravě situace.

Porovnávání (benchmarking) lze uskutečňovat pomocí vytváření sítí s jinými organizacemi a možná pomocí vytvoření jakéhosi „klubu“ sloužícího k pravidelné výměně informací. Existuje také množství institucí zabývajících se takovým porovnáváním (jejich přehled uvádí britské Industrial Relations Services – IRS, 2000) a je tu i šetření European Foundation for Quality Management (Evropské nadace pro řízení kvality), které využívá internet. Kromě toho v každé zemi existuje celá řada zdrojů informací, jako jsou orgány státní statistiky nebo trhu práce.

### Plánování činností

Plány činností jsou odvozeny z obecnějších strategií zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci a z detailnějších analýz faktorů poptávky po pracovních silách a jejich nabídce. Plány však často musejí být krátkodobé a pružné, protože v obdobích rychlých změn je obtížné dělat spolehlivé předpovědi o potřebě lidských zdrojů. Plány činností by měly být zpracovávány pro oblasti zabezpečování lidských zdrojů, flexibility, stabilizace a snižování počtu pracovníků tak, jak je to popsáno dále.

### Plán zabezpečování lidských zdrojů

Tento plán se zabývá přístupy k získávání pracovníků z vnitřních zdrojů organizace i z vnějších zdrojů a tím, jak přilákat vysoce kvalitní uchazeče (snaha stát se „atraktivním zaměstnavatelem“).

### Zabezpečování lidských zdrojů z řad pracovníků organizace

Prvním krokem je analýza toho, zda v organizaci existují vhodní lidé. Analýza se opírá o hodnocení potenciálu pracovníků a o databázi kvalifikace. Ta by měla obsahovat pravidelně aktualizovaný seznam pracovníků, majících takové dovednosti, jaké organizace potřebuje. Pak se rozhoduje o tom, jaké kroky by se měly podniknout v zájmu povyšování, rozmísťování a – bude-li to nezbytné – poskytování dalšího vzdělávání a získávání zkušeností příslušných pracovníků. Je také třeba zpracovat plány směřující k lepšímu využívání pracovníků, což může znamenat různá opatření směřující k flexibilitě, jimiž se budeme zabývat později, nebo k zavedení distanční práce.

### Plán získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Plán získávání pracovníků obsahuje:

- počty a typy pracovníků, potřebných k pokrytí jakéhokoliv nedostatku, i čas, kdy budou zapotřebí;
- pravděpodobné zdroje získávání pracovníků – školy, vysoké školy, inzerce, internet atd.;
- plány používání alternativních zdrojů, například pracovníků na částečný úvazek, rozšíření sítě získávání pracovníků za účelem získání například většího počtu žen navracejících se na trh práce;
- to, jak bude realizován program získávání pracovníků.

### Plány „atraktivního zaměstnavatele“

Plán získávání pracovníků by měl zahrnovat plány na přilákání dobrých uchazečů pomocí toho, že se organizace stane „atraktivním zaměstnavatelem“. Toho lze dosáhnout takovými prostředky, jako je celkové zlepšování pověsti podniku jako zaměstnavatele a nabízení:

- lepšího odměňování;
- většího množství příležitostí k rozvoji, vzdělávání a ke kariéře;
- zvýšené budoucí zaměstnatelnosti, protože organizace se těší pověsti, že zaměstnává a rozvíjí vysoce kvalitní lidi a nabízí řadu příležitostí k učení;
- podmínek zajišťujících vyváženost pracovního a mimopracovního života, například tím, že přizpůsobují pracovní dobu a pracovní režim, politiku dovolených, nabízení péče o děti nebo jiných výhod potřebám těch, kdo mají ještě nějaké povinnosti v rodině či v domácnosti;
- lepšího zařízení, vybavení a příležitosti pro vzdělané pracovníky, například pracovníky výzkumu a vývoje, inženýry nebo specialisty na informační technologie;
- „zlatého přivítání“ (určité částky peněz vyplácené nově získaným pracovníkům, tedy jakéhosi náborového příspěvku);
- štědrého příspěvku na přestěhování.

### Plán flexibility

Cílem plánu flexibility by mělo být:

- zabezpečit větší flexibilitu v činnosti;
- zlepšit využívání dovedností a schopností pracovníků;
- snížit náklady spojené se zaměstnáváním lidí;
- napomoci hladšímu snižování počtu pracovníků, a to způsobem, který eliminuje propouštění nadbytečných pracovníků;
- zvýšit produktivitu.

Plán může být založen na radikálním pohledu na tradiční způsoby zaměstnávání lidí. To znamená rozpoznat prostor pro uplatňování alternativ k práci na plný úvazek a k stálým pracovníkům, což může znamenat růst počtu pracovníků na částečný úvazek, růst počtu případů sdílení pracovního místa, rozmach práce doma nebo distanční práce nebo zaměstnávání vět-

šího počtu dočasných a krátkodobých pracovníků. Dvěma hlavními novými trendy v zaměstnávání dočasných a krátkodobých pracovníků je za prvé, stanovit takové množství stálých pracovníků, které by pokrylo minimální nebo normální potřebu práce a spoléhat na pokrytí zvýšené potřeby práce pomocí dočasných pracovníků, a za druhé, vytvořit „dvovrstvou“ pracovní sílu, což zabezpečuje větší jistotu zaměstnání pro kmenové pracovníky tím, že se zaměstnává určité procento dočasných, okrajových pracovníků. Lze také zvážit možnost zvýšeného využívání práce smluvně zajištěné jinak než v podobě zaměstnaneckého vztahu nebo práce pokryté dodavatelským způsobem a také zavedení flexibilnějších pracovních režimů.

### Využívání pracovníků na částečný úvazek

Výhody využívání pracovníků na částečný úvazek jsou tyto:

- větší možnost uplatnění flexibilní pracovní doby;
- lepší využití budov a zařízení, například zavedením tzv. podvečerní směny;
- nižší náklady práce na jednotku výroby, protože se redukuje příplatky za přesčasovou práci pro pracovníky na plný úvazek;
- vyšší produktivita u opakující se a monotónní práce, protože pracovníci na částečný úvazek mohou věnovat své práci během své kratší pracovní doby větší pozornost (jejich zatížení je kratší a udrží si tak během své kratší pracovní doby větší soustředění a pracovní tempo).

Nevýhody pak jsou:

- osoby pracující na zkrácený úvazek jsou obvykle méně ochotné pracovat odpoledne nebo večer, může být pro ně obtížné měnit umístění své pracovní doby během dne a mohou být méně mobilní;
- může mezi nimi být vyšší míra fluktuace;
- mohou být méně oddáni organizaci a práci než pracovníci na plný úvazek.

Je třeba pamatovat na to, že předpisy řady zemí, včetně směrnic Evropské unie, vyžadují, aby se s pracovníky na částečný úvazek zacházelo stejně, jako s pracovníky na plný úvazek. Týká se to nejen odměňování, ale i poskytování zaměstnaneckých výhod.

### Sdílení pracovního místa (job-sharing)

Sdílení pracovního místa představuje takové uspořádání, kdy se dva (nebo více) pracovníci dělají o práci na jednom plném pracovním místě. Dělí si přitom mzdu a zaměstnanecké výhody podle toho, kolik který odpracuje hodin. Sdílení pracovního místa může mít podobu děleného pracovního dne nebo týdne, méně často mívá podobu střídání po týdnech. Výhodou tohoto uspořádání je to, že snižuje fluktuaci a absenci, protože lépe vyhovuje potřebám jedinců. Zabezpečuje také větší kontinuitu práce na pracovním místě, protože když jeden z pracovníků sdílejících pracovní místo onemocní nebo má dovolenou, ostatní mohou pracovat dále alespoň po část pracovní doby. Sdílení pracovního místa zároveň znamená, že podnik má potenciálně k dispozici větší soubor zdrojů pracovních sil, a to o ty osoby, které ne-

mohou pracovat na plný úvazek, ale chtějí stále zaměstnání. Mezi nevýhody patří zvýšené administrativní náklady a riziko plynoucí ze sdílené odpovědnosti.

### Práce doma a distanční práce

Práci doma mohou vykonávat takové kategorie pracovníků, jako jsou konzultanti, analytici, návrháři, programátoři nebo různé druhy administrativních pracovníků. Výhodou této práce je:

- flexibilita umožňující rychle reagovat na výkyvy v potřebě práce;
- nižší režijní náklady;
- nižší náklady na zaměstnávání lidí, jestliže jsou tito pracovníci samostatní; je však třeba dbát na to, aby byli považováni za samostatné z hlediska daně z příjmu a povinného pojištění (autorovo pojetí práce doma – a zřejmě i distanční práce – je poněkud odlišné od běžného pojetí, kdy samostatné osoby nejsou považovány za domácí či distanční pracovníky; za ty bývají považovány pouze osoby pracující v tomto režimu, které však mají s organizací řádnou pracovní smlouvu, a jsou tedy zaměstnanci organizace, i když mohou mít různý úvazek – poznámka překladatele).

Distanční práce znamená, že lidé pracují doma a jsou pomocí terminálu propojeni s organizací nebo i s ostatními distančními pracovníky. Jejím cílem je dosáhnout větší flexibility, snadnější přístup organizace k některým druhům dovedností a udržení si kvalifikovaných pracovníků, kteří by byli jinak pro organizaci ztraceni. Distanční pracovníky lze použít v řadě podnikových funkcí, jako je marketing, finance a informační technologie. Úspěšnost tohoto pracovního režimu však výrazně závisí na angažovanosti a vzdělání všech pracovníků (pracujících přímo v organizaci na plný úvazek i distančních), pečlivém výběru a vzdělávání distančních pracovníků, na přidělování odpovídajících prostředků těmto pracovníkům a na pečlivém sledování fungování tohoto systému.

### Subcontracting

(Subcontracting je vlastně zabezpečování určitých prací v organizaci pracovníky, kteří pracují na základě jiné než pracovní smlouvy – u nás je to například dohoda o provedení práce nebo dohoda o pracovní činnosti – ale patří sem i jakékoliv jiné smluvní zabezpečení práce – třeba subdodavatelem – poznámka překladatele.)

Subcontracting umožňuje:

- koncentrování zdrojů na klíčové podnikové činnosti;
- snížení nákladů na zaměstnávání lidí;
- zvýšení flexibility a produktivity;
- zvýšení jistoty zaměstnání pro „jádro“ stálých pracovníků.

Potenciální nevýhody se týkají:

- právního postavení osob či firem pracujících na základě subcontractingu – je třeba vyjasnit otázky daně z příjmu, povinného pojištění a zákonů týkajících se zaměstnávání lidí;

- míry, do jaké tyto lidé či firmy budou schopni vyhovět dodacím termínům a požadavkům kvality – může být obtížnější řídit a kontrolovat jejich práci;
- negativních reakcí pracovníků – zaměstnanců organizace a odborů upřednostňujících to, aby se práce zachovala pro lidi, kteří jsou v organizaci v normálním pracovním poměru.

Rozhodnutí, kolik práce bude zabezpečováno pomocí subcontractingu, závisí většinou na rozsahu činností organizace a na tom, do jaké míry je hospodárné a možné je všechny zabezpečovat přímo v organizaci, ale plán flexibility by měl brát v úvahu i důsledky subcontractingu na zaměstnanost a pracovní vztahy v organizaci.

### **Flexibilní pracovní doba**

Flexibilní pracovní doba může být do plánu flexibility zahrnuta v jedné nebo více následujících podobách:

- pružná denní pracovní doba – může mít podobu dohodnutou pro daný den podle typického nebo očekávaného množství práce, které je třeba v daném dni udělat (autor neuvažuje nejčastější případ pružné denní pracovní doby, tedy pracovní den s dvěma pružnými časovými intervaly na začátku a na konci směny a s intervalem povinné přítomnosti uprostřed – poznámka překladatele);
- pružná týdenní pracovní doba – umožňující prodloužit týdenní pracovní dobu v určitých obdobích roku s větší potřebou práce;
- pružná denní a týdenní pracovní doba – mění se délka pracovního dne či týdne nebo kombinace obojího za účelem zabezpečení požadované produkce; taková pracovní doba, na rozdíl od pevné denní či týdenní pracovní doby, se může pohybovat mezi určitým minimem a maximem;
- tzv. zhuštěné pracovní týdny, v nichž pracovníci pracují méně než pět normálních pracovních dní;
- tzv. smlouva na roční počet pracovních hodin – jde o uspořádání hodin, které by měly být během roku jednotlivými pracovníky odpracovány tak, aby bylo možné v určitém období zvýšit nebo snížit počet pracovních hodin podle poptávky po zboží nebo službách.

### **Systém přesčasů**

Plán flexibility může obsahovat návrhy na snížení nákladů na přesčasovou práci pomocí flexibilní pracovní doby, nového uspořádání směn (např. podvečerní směny), náhradního volna za přesčasovou práci a dohody o omezení přesčasů. Snižování přesčasů je často propojeno s formálními dohodami o produktivitě, které obsahují jakousi náhradní odměnu v podobě přírůstku odměny za eliminaci příplatků za přesčasy a zavedení flexibilních pracovních režimů a flexibilního pracovního zapojení lidí.

### **Systém směnové práce**

Směnová práce může být zavedena nebo upravena proto, aby se uspokojila poptávka po práci, snížily přesčasy, nebo zabezpečilo lepší využití budov nebo zařízení.

## **Plán stabilizace pracovníků**

### **Východiska plánu**

Plánování stabilizace pracovníků je založeno na strategii stabilizace, která bere v úvahu jednotlivé problémy stabilizace, jimž organizace čelí, a stanovuje cesty, jak by se tyto problémy mohly řešit. To znamená – jak uvedl Capelli (2000) – akceptovat skutečnost, že je to trh a nikoliv podnik, kdo především determinuje pohyb pracovníků. Capelli se domnívá, že může být obtížné odporovat vlivu trhu – „nemůžete zabránit svým lidem, aby se nedozvěděli o atraktivních příležitostech a nesetkali se s agresivními verbíři“ – a říká, že „Starý cíl řízení lidských zdrojů – minimalizovat celkové množství odchodů pracovníků – je třeba nahradit novým cílem: ovlivňovat to, kdo odejde a kdy“. To, jak navrhuje Bevan a kol. (1997), by mohlo být založeno na analýze rizika, která pomůže kvantifikovat míru nebezpečí ztráty klíčových lidí nebo neobsazení klíčových pracovních míst.

### **Analýza rizika**

Analýzu rizika lze provádět následujícím způsobem:

1. Identifikovat potenciální rizikové oblasti – klíčové typy lidí, kteří mohou odejít – a rizikové jednotlivce nebo skupiny lidí.
2. Odhadnout pravděpodobnost, že se tak stane.
3. Odhadnout, jak vážný dopad pro podnik by měla daná ztráta.
4. Odhadnout snadnost získání náhrady a náklady s tím spojené.

Každý z těchto odhadů by měl být vyjádřen pomocí stupnice, řekněme: velmi vysoký, vysoký, průměrný, nízký, velmi nízký. Celkový přehled hodnocení podle jednotlivých bodů by pak mohl ukázat, kde je třeba podniknout kroky potřebné k udržení klíčových lidí nebo skupin lidí.

### **Analýza důvodů odchodů pracovníků**

Analýza rizika poskytuje konkrétní informace o oblastech, jimiž bychom se měli zabývat. Rozhovory s odcházejícími pracovníky pak mohou poskytnout určité údaje o důvodech odchodů pracovníků, a tudíž naznačit, kde je třeba podniknout nějaké kroky. Tyto rozhovory jsou však klamné. Při identifikaci oblastí nespokojenosti se můžeme více spolehnout na výsledky průzkumů postojů nebo názorů. Plán stabilizace pracovníků by měl navrhnout kroky, které se zaměří na každou z těchto oblastí, v nichž se může objevit nespokojenost a nedostatek oddanosti a loajality.

### **Oblasti, v nichž je možné podnikat kroky**

V závislosti na výsledcích analýzy rizika a na celkovém vyhodnocení důvodů odchodů pracovníků se kroky směřující ke zvýšení stability pracovníků mohou týkat následujících oblastí.

- Nedostatečně konkurenceschopný, nespravedlivý nebo nepřiměřený systém odměňování lze řešit pomocí revize úrovně odměňování na základě průzkumů trhu (mzdových šetření), zavedení hodnocení práce nebo zlepšení existujícího systému tak, aby zabezpečoval rozhodování na základě spravedlivého odstupňování nebo pomocí revize systémů odměn.

podle výkonu, směřující k tomu, aby tyto systémy fungovaly spravedlivě. Jako stimulu k tomu, aby lidé zůstávali v organizaci, lze použít i tzv. „zlatých pout“, tedy věrnostních odměn, ale jak konstatuje Capelli (2000), existuje hranice, do jaké mohou být lidé upláceni, aby zůstali, pokud skutečně chtějí odejít, a „zlatá pouta“ (věrnostní odměna) mohou narazit na „zlaté uvítání“ (náborový příspěvek) nabídnuté agresivními „verbíři“.

- Pracovní místa by měla být navržena tak, aby se maximalizovala rozmanitost dovedností, důležitost úkolů, autonomie, kontrola nad svou vlastní prací a odezva na práci, a aby pracovní místa poskytovala příležitost ke vzdělávání a růstu pracovníků. Pracovní místa mohou být více „šita na míru“, aby lépe vyhovovala potřebám konkrétních jedinců.
- Formovat oddanost práci (pracovní angažovanost) nejen pomocí vytváření pracovních míst, ale také pomocí organizování práce na základě projektů, s nimiž se lidé mohou identifikovat lépe než s podnikem jako celkem.
- Podporovat rozvoj sociálních vazeb v rámci podniku. Slovy Capelliho, „loajalita k podniku se může vytrácet, ale loajalita ke kolegům nikoliv“.
- Nabízet příležitosti k učení se novým dovednostem a k rozvoji kariéry.
- Zajistit, aby postupy při výběru a povyšování pracovníků vedly k souladu mezi schopnostmi jedinců a požadavky práce na pracovním místě. Velká fluktuace může být prostě důsledkem špatných rozhodnutí o výběru nebo povýšení.
- Snižovat ztráty lidí, kteří se nemohou adaptovat na svou novou práci – jsou tedy v „adaptacní krizi“ – tím, že jim v souvislosti s jejich nástupem do organizace budeme poskytovat řádný výcvik, vzdělávání a pomoc.
- Podnikat kroky ke zlepšení rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem vytvářením takové politiky, která uznává mimopracovní potřeby a povinnosti pracovníků.
- Pokud možno eliminovat nepříznivé pracovní podmínky nebo nadměrný stres, jemuž jsou pracovníci vystaveni.
- Vybírat, informovat a vzdělávat manažery a vedoucí týmů tak, aby si cenili všeho, co mohou udělat ke zvýšení stabilizace pracovníků tím, jak vedou své týmy.

Kroky tohoto druhu mohou přispět ke snížení ztrát, ale asi nebudou schopny zabránit odchodům klíčových pracovníků, jimž se dostane atraktivní nabídky odjinud. Tržní síly mohou být velmi mocné. V takovém případě může být podle Capelliho (2000) nezbytné se přizpůsobit ztrátě pomocí takových nástrojů, jako je změna systému práce tak, aby byl méně závislý na nedostatku dovedností, organizovat práci v podobě krátkodobých projektů a k pokrytí potřebné práce využívat vnějších zdrojů (outsourcing).

### Plán snižování počtu pracovníků

Jestliže všechno ostatní selže, bude asi nutné řešit nepřijatelné náklady na zaměstnávání lidí nebo přebytek pracovníků pomocí toho, co se eufemisticky nazývá „snižování počtu pracovníků“. Plán snižování počtu pracovníků by měl být založen na časovém plánu snižování a na prognózách, do jaké míry lze tohoto cíle dosáhnout pomocí přirozených ztrát nebo stimulování dobrovolných odchodů nadbytečných pracovníků. Plán by měl stanovovat:

- celkový počet lidí, kteří budou muset odejít, a kdy a kde k tomu dojde;
- systém informování a konzultování s pracovníky a jejich odbory;

- odhady budoucí velikosti ztrát v důsledku přirozených ztrát pracovníků;
- všechny peněžní či jiné stimuly, povzbuzující dobrovolné odchody pracovníků;
- odhad pravděpodobného počtu lidí, kteří budou ochotni dobrovolně odejít;
- podmínky nabízené pracovníkům propouštěným z důvodu nadbytečnosti;
- všechny peněžní stimuly nabízené klíčovým pracovníkům, které si chce organizace udržet;
- odhad zbytku pracovníků, pokud takoví budou, kteří budou jako nadbyteční propuštěni (plán by se však měl snažit vyhnout se tomuto kroku pomocí přirozených ztrát a dobrovolných odchodů);
- všechny systémy rekvalifikace pracovníků a vyhledávání práce pro ně kdekoli v organizaci;
- kroky, které budou zaměřeny na pomoc nadbytečným pracovníkům při hledání nového zaměstnání, např. poradenská služba, kontaktování jiných zaměstnavatelů nebo nabízení služeb konzultantů specializovaných na pomoc propouštěným pracovníkům (služby outplacementu);
- postupy informování jednotlivých pracovníků o nadbytečnosti a o tom, jak se jich tato skutečnost dotkne, i postupy pro včasné a soustavné informování odborů.

## Příspěvek personálního útvaru k plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů v širším smyslu tohoto termínu je jednou ze základních strategických rolí personálního útvaru. Ten může významně přispět k vytváření schopností zdrojů firmy a tudíž i jejích strategických schopností systematickým zkoumáním strategických cílů firmy a zajišťováním existence plánů zabezpečujících, aby byly k dispozici lidské zdroje schopné naplnit tyto strategické cíle. Personální útvar se tedy zaměřuje na získávání a rozvíjení takového lidského kapitálu, jaký organizace požaduje.

Aby mohli takto přispívat, musejí vedoucí a všichni pracovníci personálních útvarů:

- zajišťovat, aby znali strategické plány podniku a mohli radit v záležitostech lidských zdrojů, které z těchto plánů vyplývají;
- upozorňovat management na silné a slabé stránky lidských zdrojů organizace, a na příležitosti a hrozby, které to představuje, aby to management mohl vzít v úvahu při vytváření podnikových plánů;
- být schopni plánovat pomocí scénáře v tom smyslu, že jsou schopni identifikovat budoucí problémy získávání, stabilizace a vůbec zaměstnávání lidí a doporučovat metody řešení těchto problémů;
- chápat, do jaké míry mohou být vhodné a užitečné kvantitativní odhady budoucí poptávky a nabídky pracovních sil, a vědět, jaké metody je možné při těchto perspektivních odhadech (prognózách) použít;
- vědět, jak analyzovat odchody pracovníků a vyčíslovat jejich náklady a jak zjišťovat důvody odchodů;
- vědět, do jaké míry lze řešit budoucí požadavky pomocí zavádění různých forem flexibility;

- být schopni připravovat odpovídající a praktické plány zabezpečování lidských zdrojů a strategie stabilizace pracovníků, založené na znalosti vnitřního i vnějšího prostředí organizace a důsledků analýz odchodů pracovníků.

## 25 Získávání a výběr pracovníků

### Proces získávání a výběru

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. *definování požadavků* – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
2. *přilákání uchazečů* – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;
3. *vybírání uchazečů* – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Tato kapitola se zabývá hlavními rysy získávání a výběru v jednotlivých oblastech získávání a vybírání uchazečů podle následujících bodů:

- definování požadavků;
- přilákávání uchazečů;
- inzerování;
- získávání pomocí Internetu;
- získávání zabezpečované mimo organizaci;
- vzdělávací a výcviková zařízení;
- třídění žádostí;
- metody výběru;
- typy pohovorů;
- assessment centra;
- grafologie;
- volba metod výběru;
- zlepšování efektivnosti získávání a výběru pracovníků;
- reference, doklady o kvalifikaci a nabídce;
- konečné stadium.

Výběrové pohovory a testy používané k výběru pracovníků viz kapitoly 26 a 27.

### Definování požadavků

Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů (personálního plánu). Kro-

mě toho může existovat potřeba náhrady některých pracovníků nebo potřeba obsazení nově vytvořených pracovních míst a obojí potřeba musí být důkladně prověřena, aby se zjistilo, zda je oprávněná. Zejména je nezbytné prověřit potřebu náhrady nebo úroveň a typ pracovníka, které jsou požadovány. Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu a specifikace pracovního místa. Ty poskytují základní informaci potřebnou pro sestavení inzerátů, informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. Definice (profil) určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria pracovního místa, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti.

### Popis pracovního místa

Popis pracovního místa uvádí základní podrobnosti o pracovním místě, definuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, obecný cíl práce na pracovním místě, hlavní činnosti nebo úkoly a jakékoli další konkrétní požadavky nebo rysy. Pro účely získávání pracovníků je třeba mít i informace o možnostech vzdělávání a rozvoje a o možnostech kariéry. Pracovní podmínky na pracovním místě – mzda nebo plat, zaměstnanecké výhody atd. – je třeba také uvést, stejně tak jako zvláštní požadavky na pracovníka, jako je požadavek vykonávat práci na různých místech, cestovat nebo požadavek neobvyklé pracovní doby.

### Specifikace požadavků na pracovníka

Specifikace požadavků na pracovníka, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, specifikace získávání nebo personální specifikace, definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti požadované od držitele daného pracovního místa.

Specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena podle následujících bodů:

- schopnosti – co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností;
- odborná příprava a výcvik – požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat;
- zkušenosti, praxe – zejména ve stejném oboru nebo v podobné organizaci; dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce;
- zvláštní požadavky – tak, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy;
- vhodnost pro organizaci – podniková kultura (např. formální nebo neformální) a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí;
- další požadavky – cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka atd.;
- možnost splnit očekávání uchazeče – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistoty zaměstnání atd.

Rozhodujícími body specifikace, které se používají ve strukturovaných výběrových pohovorech popsanych v kapitole 26, jsou definice schopností, odborné přípravy a výcviku

a praxe. Definice role (viz kapitola 23) pak pro účely pohovorů definuje očekávané výsledky (výstupy) a požadavky na schopnosti (získáváním pracovníků založeným na schopnostech ho místa při inzerování a informování uchazečů bude asi zapotřebí více informací o pracovních podmínkách a perspektivě kariéry. Příklad klíčových schopností je na obrázku 25.1.

Největší nebezpečí, kterému je třeba se v této fázi vyhnout, je nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Žádat to nejlepší je asi zcela přirozené, ale stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče zvyšuje problémy s jejich přilákáním a vede k nespokojenosti mezi těmi, kteří byli vybráni, protože ti pak zjišťují, že se jejich talent a schopnosti neméně často. Nejlepší způsob je rozlišovat mezi těmi požadavky, které jsou podstatné, a těmi, které jsou žádoucí.

1.	<p><b>Odborné schopnosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Podstatné:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– všechny stránky získávání a výběru, včetně provádění testů;</li> <li>– způsoby vedení pohovoru;</li> <li>– analýza pracovního místa;</li> <li>– vkládání dat do počítačů;</li> <li>– zvládnutí dosti složitých administrativních postupů.</li> </ul> </li> <li>● <i>Žádoucí:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>– provádění některých speciálních testů;</li> <li>– hodnocení práce;</li> <li>– metody konzultování;</li> <li>– vedení vzdělávacích akcí.</li> </ul> </li> </ul>
2.	<p><b>Schopnosti chování:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● schopnost udržovat s ostatními dobré vztahy a využívat interpersonálních dovedností k dosahování žádoucích cílů;</li> <li>● schopnost ovlivňovat chování a rozhodování lidí v záležitostech týkajících se získávání a výběru pracovníků a v jiných záležitostech personální práce či v osobních záležitostech;</li> <li>● schopnost zvládat změnu a nejistotu, být flexibilní;</li> <li>● schopnost dávat záležitostem smysl, rozpoznávat a řešit problémy a improvizovat;</li> <li>● zaměření na dosahování výsledků;</li> <li>● schopnost udržovat energii a vitalitu ve správných mezích, kontrolovat se a učit se novému chování;</li> <li>● schopnost dobře ústně i písemně komunikovat.</li> </ul>
3.	<p><b>Odborná příprava / praxe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● absolvent magisterského studia se specializací v personalistice a odpovídající zkušenosti v každé z uvedených stránek práce.</li> </ul>

Obr. 25.1 Specifikace pracovního místa personalisty

Jakmile dojde k odsouhlasení požadavků, měly by být analyzovány podle určitých vhodných bodů. Pro to existuje řada postupů. Základním přístupem je stanovit a definovat pod-

statné a žádoucí požadavky podle hlavních bodů schopností, vzdělání a odborné přípravy a praxe. Další informace se mohou týkat zvláštních požadavků. A samozřejmě je nutné zvlášť uvést informace o pracovních podmínkách.

Alternativně lze použít jeden z tradičních systémů klasifikace. Nejznámějšími jsou sedmibodový model vypracovaný Rodgerem (1952) a pětistupňový model Munro-Frazerův (1954).

### Sedmibodový model

Sedmibodový model se zaměřuje na:

1. *fyzičné vlastnosti* – zdraví, tělesnou stavbu, vzhled, držení těla a mluvu;
2. *vědomosti a dovednosti* – vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti;
3. *všeobecnou inteligenci* – základní intelektuální schopnosti;
4. *zvláštní schopnosti* – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel;
5. *zájmy* – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity;
6. *dispozice (sklony)* – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe;
7. *okolnosti (zázemí)* – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.

### Pětistupňový model

Pětistupňový model se zaměřuje na:

1. *vliv na ostatní* – tělesnou stavbu, vzhled, mluvu a způsoby;
2. *získanou kvalifikaci* – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti;
3. *vrozené schopnosti* – přirozenou rychlost chápání a schopnost se učit;
4. *motivace* – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování;
5. *emocionální ustrojení* – citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.

### Volba metody

Z uvedených dvou modelů má sedmibodový model delší historii. Pětistupňový model je v některých ohledech jednodušší a klade poněkud větší důraz na dynamické aspekty uchazečovy kariéry. Oba modely mohou poskytnout vhodný rámec pro výběrový pohovor, ale stále více se nyní pro účely pohovoru používá přístup založený na schopnostech.

### Používání přístupu založeného na schopnostech

Přístup založený na schopnostech (s důrazem na schopnosti chování) znamená, že schopnosti definované pro určitou roli jsou použity jako rámec procesu výběru. Jak uvádí Roberts (1997):

Prospěšnost používání přístupu založeného na schopnostech je v tom, že lidé mohou rozpoznat a izolovat klíčové charakteristiky, které by mohly být použity jako základna pro výběr, a že

tyto charakteristiky jsou pak popsány slovy, jimiž každý rozumí a souhlasí s nimi... Schopnosti se tak stávají fundamentální součástí procesu výběru pracovníků.

Přístup založený na schopnostech může pomoci rozpoznat, která metoda výběru, například psychologické testy nebo assessment centra, budou asi nejpravděpodobněji přinášet užitečné poznatky. Poskytuje také informace potřebné k vedení strukturovaného pohovoru, v jehož otázkách se lze zaměřit na konkrétní oblasti schopností, aby bylo možné stanovit, do jaké míry uchazeči splňují jednotlivé aspekty požadovaných schopností.

Výhody přístupu založeného na schopnostech shrnul Wood a Payne (1998) takto:

- Zvyšuje přesnost předpovědí o vhodnosti uchazeče.
- Uspodňuje lepší porovnání mezi vlastnostmi jedince a požadavky pracovního místa.
- Při vedení pohovoru pomáhá zabránit překotným soudům.
- Může být oporou pro celou řadu metod výběru – dotazníky, pohovory, testy a assessment centra.

Na základě odborných schopností lze vytvořit určitý rámec očekávání toho, co lidé musejí být schopni dělat, mají-li dosáhnout výsledků vyžadovaných pracovním místem. Může také obsahovat definice požadovaných schopností chování, týkajících se osobních vlastností a chování vyžadovaných pro úspěšný výkon práce v takových oblastech, jako jsou interpersonální dovednosti, schopnosti vést, energičnost, podnikavost, komunikační schopnosti, členství v týmu a analytické schopnosti.

Schopnosti používané pro účely získávání a výběru pracovníků by měly splňovat následující kritéria:

- Měly by se zaměřit na oblasti, v nichž uchazeči prokáží svou schopnost na příkladech ze svého dosavadního pracovního života nebo během studia – například schopnost vést, schopnost týmové práce, iniciativu.
- Měly by předpovídat úspěšný výkon práce na pracovním místě, například motivaci dosáhnout úspěchu.
- Mohou být posouzeny pomocí pohovoru v nějaké otázce zaměřené na chování, kdy – pokud je klíčovou oblastí schopností třeba řízení týmu – je možné uchazeče požádat, aby uvedli příklady, jak úspěšně vybudovali tým a vedli jej v nějaké akci.
- Mohou být použity jako kritéria v nějakém assessment centre (viz dále).

Přístup založený na schopnostech podle těchto bodů může jako součást systematického procesu výběru nabídnout efektivní nástroje k rozpoznání vhodných uchazečů.

### Přilákání uchazečů

Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Nicméně, v případech, kdy se setkáváme s obtížemi přilákání nebo udržení zájmu uchazečů nebo je předvídáme, je třeba vypracovat předběžnou



studii faktorů, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů – tedy silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele.

### Analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků

Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by měly být porovnávány s tím, co nabízí konkurence, a na základě toho by se měl vypracovat seznam toho, co „prodává“ organizaci jako zaměstnavatele. Lze přitom uplatnit zkušenosti z marketingu, při němž se preference potenciálních zákazníků porovnávají s vlastnostmi výrobku tak, aby se zdůraznily ty vlastnosti, které nejvíce přitahují zákazníka. Uchazeči o zaměstnání se snaží „prodat“ sami sebe, ale zároveň „kupují“ to, co nabízí organizace. Jestliže je tedy trh práce trhem kupujícího, pak organizace, která se snaží „prodat“ sama sebe uchazečům o zaměstnání, musí zkoumat své potřeby pracovníků a požadavky na ně ve vazbě na to, co sama může poskytnout.

Cílem celého zkoumání je vytvořit lepší obraz organizace pro potřeby inzerování, náborových materiálů a pohovorů s uchazeči. Nebo může existovat poněkud konstruktivnější cíl ukázat organizaci potřebu zlepšení její zaměstnavatelské pověsti za účelem přilákání většího množství či lepších uchazečů a za účelem udržení si těch, kteří byli vybráni. Zkoumání lze založit na průzkumu postojů a názorů současných pracovníků. Jedno takové zkoumání realizované autorem v jednom strojírenském podniku, který si přál přilákat do svého výzkumného a vývojového útvaru absolventy vysokých škol technického zaměření, ukázalo, že absolventi měli hlavně zájem o to, aby měli možnost využívat a rozvíjet své znalosti získané studiem na vysoké škole. Výsledkem bylo zpracování náborových materiálů obsahujících pro každý technický obor podrobnou informaci o povaze práce, kterou absolventi v podniku vykonávají. V materiálech byly vynechány bombastické a nekonkrétní pasáže, jimiž trpí řada takovýchto materiálů (které, jak ukázal výzkum, jsou pro většinu absolventů nezajímavé), a – jak se posléze ukázalo – materiály pozitivně přispěly k procesu získávání této kategorie pracovníků. Byly zároveň podniknuty důsledné kroky k tomu, aby vedoucí pracovníci útvaru výzkumu a vývoje řádně využívali přijaté absolventy vysokých škol.

### Zdroje uchazečů

V první řadě je třeba uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoliv některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti (často orgány lokální správy) trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů. Pokud nejsou vhodní lidé k dispozici v organizaci, pak hlavními zdroji uchazečů jsou – jak je uvedeno dále – inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.

### Inzerování

Inzerování je neobvyklejší metodou přilákání uchazečů. První otázkou, kterou si však musíme položit, je to, zda je inzerování skutečně nezbytné. Znamená to zvážit alternativní způso-

by uvedeně výše a prověřit, především na základě zkušenosti, že je nelze použít. Je také třeba zvážit, zda by bylo lepší použít zprostředkovatelskou agenturu nebo poradenskou firmu specializovanou na získávání pracovníků. Při volbě způsobu získávání pracovníků se opíráme o tři kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů. Cílem inzerování by mělo být:

- *upoutat pozornost* – inzerát musí být v úsilí o zájem potenciálních uchazečů konkurenčněschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů;
- *vytvářet a udržovat zájem* – informaci o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem;
- *stimulovat akci* – poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi číst inzerát do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.

K dosažení těchto cílů je nezbytné podniknout níže uvedené kroky.

### Analýza požadavků, možných zdrojů a rysů pracovního místa

V první řadě je nezbytné stanovit, kolik pracovních míst je třeba obsadit a kdy. Poté z popisu a specifikace pracovního místa získáme informace o úkolech a povinnostech pracovního místa, o požadované kvalifikaci a praxi.

V dalším kroku musíme zvážit, odkud lze vhodné uchazeče získat, tj. v jakých podnicích, zaměstnáních či vzdělávacích zařízeních tito lidé jsou a ve které části země je můžeme nalézt.

Konečně musíme definovat pracovní podmínky na pracovním místě (mzdu/plat a zaměstnanecké výhody) a zamyslet se nad tím, jakým způsobem by mohlo pracovní místo nebo organizace přilákat dobré uchazeče a jak tyto faktory atraktivity zdůraznit v inzerátu. Je také třeba zvážit to, že by v inzerátu měly být informace o umístění pracoviště, protože se tím vyhneme budoucím námitkám uchazečů. A je také třeba analyzovat předchozí úspěšnost či neúspěšnost inzerování a zjistit tak, jaký inzerát přináší žádoucí efekt a jaký nikoliv.

### Rozhodnout, kdo co bude dělat

Když plánujeme větší kampaň nebo získáváme klíčové lidi, je třeba se zamyslet nad použitím služeb specializované inzerční agentury. Ta nám může poskytnout své zkušenosti při zpracování náležité podoby a obsahu inzerátu. Může navrhnout atraktivní styl a připravit vhodnou úpravu textu, vhodným způsobem umístit logo a navrhnout i prostor obklopující inzerát. Navíc nám může poradit způsoby, jak za pomoci ilustrací a speciálních typografických prostředků dosáhnout vhodného vizuálního efektu. Konečně nám taková agentura může poradit vhodné médium, pomoci při analýze odpovědí uchazečů, při přípravě štočků a při umísťování inzerátů do médií.

Vybíráme-li inzerční agenturu, měli bychom postupovat následujícím způsobem:

- Provéřit její zkušenosti s inzerováním zaměstnání.
- Nechat si předložit příklady její práce.
- Zeptat se jiných organizací na jejich zkušenosti s úrovní poskytovaných služeb.

- Setkat se s lidmi, kteří budou na inzerování pracovat.
- Zvážit a prověřit cenu služeb.
- Diskutovat o metodách, které budou použity.

### Psaní textu inzerátu

Inzerování zaměstnání by mělo začít formulací nadpisu či hlavičky inzerátu a pak obsahu informace o:

- organizaci;
- pracovním místě;
- požadavcích na pracovníka – kvalifikace, zkušenosti apod.;
- platu / mzdě a zaměstnaneckých výhodách;
- místě vykonávané práce (umístění pracoviště);
- tom, co by měl uchazeč udělat v reakci na inzerát.

Nadpis či hlavička inzerátu jsou velmi důležité. Nejjednodušší a nejobvyklejší postup je dát sem název práce či pracovního místa vytištěný výrazným typem písma. Aby inzerát upoutal pozornost, je vhodné uvést plat (pokud stojí za uvedení nebo je možné jej uvést) a informaci „plus osobní automobil“ v případech, kdy podnik automobil poskytuje. Platy a automobily mají značnou atraktivitu a je třeba je jasně uvést. V uchazečích oprávněně vzbuzují podezření takové formulace, jako „plat bude přiměřený věku a zkušenostem“, nebo „plat dohodou“. Tyto formulace obvykle znamenají buď to, že plat je tak nízký, že se jej podnik bojí zveřejnit, nebo že politika odměňování je natolik nepromyšlená, že podnik nemá představu, jaký plat nabídnout, pokud mu uchazeč nesdělí, kolik vlastně chce.

Název podniku by měl být v inzerátu uveden. V žádném případě nepoužívejte čísla poštovní schránky – pokud chcete zůstat v anonymitě, použijte služeb zprostředkovatele nebo poradce. Přidejte všechny informace, které mohou zvýšit atraktivitu podniku, např. informace o růstu či diverzifikaci, a všechny informace, které by potenciální uchazeče mohly zajímat, např. perspektivy kariéry. Měly by být uvedeny podstatné charakteristiky pracovního místa, např. v podobě stručného popisu toho, co bude držitel pracovního místa dělat, a pokud bude ještě místo, i popis rozsahu a škály činností. Snažte se, aby pracovní místo bylo zajímavé, ale nepřehánějte to.

Požadovaná kvalifikace a zkušenosti by měly být uvedeny tak věcně, jak je to jen možné. Nemá smysl nadsazovat požadavky a jen zřídka má smysl přesně specifikovat, jaké množství zkušeností či praxe se očekává. To se bude měnit od uchazeče k uchazeči, a kromě toho, dostatek informací o požadovaných zkušenostech či praxi poskytnou detaily o práci a odměně. Buďte opatrní v uvádění řady osobních charakteristik, jako je energičnost, rozhodnost a iniciativnost. Tyto pojmy jsou natolik abstraktní, že neposkytují uchazeči žádnou přesnou informaci. Obraty jako „dosavadní úspěšnost“ a „úspěšná praxe“ nemají rovněž smysl. Nikdo přece nepřipustí, že nebyl úspěšný.

Inzerát by měl končit informací o tom, jak by se uchazeč měl o zaměstnání ucházet. „Stručné, ale úplné podrobnosti“ je výstižný obrat. Uchazeči mohou být požádáni o písemnou odezvu, ale můžeme je také požádat, aby zatelefonovali nebo si přišli osobně neformálně na vhodné místo popovídat.

Měli bychom si pamatovat<sup>1</sup>, že zákony vyspělých zemí i zákony České republiky považují za nezákonné diskriminovat v inzerátech některé uchazeče tím, že budeme upřednostňovat uchazeče určitého pohlaví. Výjimkou jsou jen některá pracovní místa a některé práce, které mohou vykonávat pouze muži, resp. pouze ženy. Inzeráty by se tedy měly vyhýbat diskriminujícím označením zaměstnání, jako např. „personalista“ nebo „číšnice“. Je třeba použít neutrálního názvu, nebo uvést obě možnosti, kupříkladu „číšník nebo číšnice“. Názvy některých zaměstnání jsou však považovány za neutrální, i když mají mužský tvar, a pak je přijatelné tento tvar použít. Jde obvykle o názvy přejaté z cizích jazyků, ale i některé názvy české (manažer, marketingový specialista, vedoucí, účetní apod.). Také slova, jako je „uchazeč“ či „žadatel“ jsou v českém kontextu považována za více méně neutrální. Ostatně, v českém prostředí zatím nevnímáme používání mužských tvarů pro název zaměstnání či funkce za něco, co by předem vylučovalo z řad uchazečů ženy. A je zcela běžné, že na inzerát hledající personálního manažera se hlásí ženy a nakonec je žena pro toto pracovní místo i vybrána. Nicméně, dobré pověsti inzerenta prospěje, když v inzerátu nějak zdůrazní, že žádné pohlaví neupřednostňuje (např. použitím formulace „hledáme muže a ženy do personálního útvaru“).

Zákony také zakazují při zaměstnávání lidí diskriminaci osob určité rasy, národnosti či etnické skupiny, ale v inzerátech se zmínky o těchto znacích tak jako tak nevyskytují.

Zvláštním problémem je uvádění věkové hranice pro způsobilost uchazeče. Je třeba si uvědomit, že zákony vyspělých zemí, a do jisté míry ani zákony České republiky, nedovolují v souvislosti se zaměstnáváním lidí diskriminaci osob určitého věku a věk by tedy neměl být kritériem získávání nebo výběru pracovníka všude tam, kde to není plně odůvodnitelné (např. v ozbrojených složkách nebo při výkonu těžké fyzické práce). V jiných případech lze uvádění věkové hranice v inzerátech považovat (i podle platných zákonů České republiky) za nezákonnou diskriminaci a lze jen doporučit, abychom se uvádění věkových hranic v inzerátech vyhýbali. Ostatně, v mnoha případech uvádění věkové hranice (např. u zaměstnání orientovaných na duševní práci) svědčí o tom, že ti, kteří inzerát formulovali, nevědí nic o vztahu věku a pracovního výkonu a tudíž nejsou zrovna lidmi na svém místě. Nehledě už na to, že uváděním věkové hranice výrazně snižují efektivnost inzerátu tím, že odradí případně velmi vhodné uchazeče, kteří – byť jen o málo – překročili uvedenou věkovou hranici. Skutečný odborník ovšem ví, že věk nelze považovat za kritérium kvalifikace a jakýmkoliv zmínkám o věku se v inzerátech vyhýbá.

### Volba typu inzerátu

Hlavní typy inzerátů jsou:

- Standardní sloupcové, zařazené pod příslušným záhlavím inzertní části novin či časopisů (např. v rubrice „Volná místa“). Jejich text je umístěn mezi ostatní inzeráty ve sloupci, má standardní podobu, neobklopuje jej žádný volný prostor, není členěn na odstavce, neexistuje

<sup>1</sup> Následující text byl upraven překladatelem, protože původní text obsahoval odkazy na konkrétní britské předpisy, které pro českého čtenáře nejsou relevantní, popřípadě uváděl anglické formulace, jejichž doslovný překlad do češtiny by nebyl tím nejlepším příkladem.

tují odrážky. Jsou to levné inzeráty, ale vhodné pouze pro nabízení nižších funkcí, méně kvalifikovaných či rutinních prací.

- Částečně nestandardní, zařazené pod příslušným záhlavím inzertní části novin či časopisů. Mívají nadpis vysázený odlišnými typy písma, např. velkými písmeny, jsou členěny do odstavců, existují odrážky a kolem textu je ponechán určitý volný prostor soustředující pozornost čtenáře na text inzerátu. Jejich cena je přijatelná a tyto inzeráty mohou být mnohem účinnější než sloupcové inzeráty.
- Plně nestandardní, mající individuální podobu, obvykle podle návrhu inzerenta nebo specializovaného poradce pro inzerci. Jsou orámovány, je v nich možné použít libovolného typu písma a ilustrací a lze je umístit i mimo obvyklou inzertní část novin či časopisů. Mohou být drahé a používají se obvykle při získávání pracovníků pro pracovní místa manažerů, techniků a vysoce kvalifikovaných specialistů.

### Volba média

Při výběru média (tisk, rozhlas, televize) může poradit firma specializovaná na inzerci. Ta může rovněž poskytnout informace o cenách inzerce v jednotlivých médiích. Kromě toho jsou cenky inzerce dostupné v redakcích, nebo jsou uveřejňovány přímo v příslušném médiu.

Nejvhodnější pro získávání manažerů, techniků a specialistů bývají prestižní tiskoviny. Celostátní deníky či populární časopisy mohou být užitečné při získávání takových pracovníků, jako jsou obchodní zástupci, prodejci či technici. Lokální tiskoviny jsou obvykle nejvhodnější k získávání řadových úředníků a dělníků. Odborné časopisy osloví určité skupiny povolání přímo, ale výsledky mohou být velmi kolísavé. Je však vhodné tyto časopisy použít jako doplňku celostátně organizované kampaně získávání pracovníků.

Vyhnete se uveřejňování inzerátů v sobotních vydáních novin (vyplývá to zřejmě z britské zkušenosti, jsou však autoři, kteří tvrdí, že inzeráty uveřejněné v sobotních vydáních osloví větší soubor čtenářů, protože lidé kupují sobotní vydání kvůli všelijakým zábavným přílohám – poznámka překladatele) a buďte opatrní při opakovaném uveřejňování téhož inzerátu v tomtéž médiu. Může se projevit výrazný pokles odezvy na opakovaný inzerát.

### Vyhodnocování odezvy na inzerát

Analyzujte míru odezvy na své inzeráty. Pomůže to odhalit efektivnost nákladů na inzerci v jednotlivých médiích. Vhodným ukazatelem pro tyto účely jsou náklady na inzerci v přepočtu na jednu odezvu na inzerát.

### Získávání pracovníků pomocí internetu

Získávání pracovníků pomocí internetu používá internet k inzerování nebo k informování o volných pracovních místech, poskytuje informace o pracovních místech a o zaměstnavateli a umožňují e-mailovou komunikaci mezi zaměstnavateli a uchazeči. Uchazeči se mohou nejen ucházet o pracovní místa „on line“, ale také vyplnit elektronickou podobu formuláře životopisu a mohou čekat na e-mailovou odezvu od zaměstnavatelů. Informace na internetu mohou obsahovat i databázi týkající se podrobností volných míst, které mohou být soustavně konfrontovány se životopisy elektronicky zaslánými uchazeči o zaměstnání. Internet byl

původně používán hlavně pro pracovní místa v oboru informačních technologií, ale stále více se používá pro pracovní místa manažerů a vysoce kvalifikovaných odborníků a k získávání čerstvých absolventů vysokých škol.

Typické je inzerování volného místa na on line stránce určené pro inzerování. Tento inzerát poskytuje podrobnosti o pracovním místě a informace o podniku a je připojen i on line formulář pro uchazeče. Uchazeči o zaměstnání elektronicky odesílají vyplněné formuláře a počítač pak pomocí zvláštního programu prozkoumává tyto formuláře pro účely prvního porovnávání s požadavky organizace. Například nabídka zaměstnání obchodního manažera v počítačové firmě by mohla na internetové stránce specifikovat následující schopnosti pro porovnání s životopisy uchazečů (popřípadě tuto specifikaci porovnává zaměstnavatel s podrobnostmi poskytnutými uchazečem pro každou oblast schopností):

- Minimálně 10 let praxe v podnikání a prodeji v počítačovém nebo telekomunikačním odvětví.
- Dobrá orientace ve světě konzultantských firem zaměřených v dané zemi na počítačové sítě.
- Velmi žádoucí je formální vzdělání v oblasti prodeje.
- Vnitřní motivace usměřit v zaměstnání.
- Schopnost vést a řídit malou skupinu prodejců.
- Velmi dobré organizační schopnosti a schopnost rozhodovat o prioritách.
- Schopnost dotáhnout věci do konce.

Hlavní typy on line stránek pro účely získávání pracovníků jsou:

- *Stránky pracovních míst* – jsou provozovány specializovanými firmami a mohou obsahovat 100 tisíc volných míst se šesti nebo sedmi miliony spojení se zájemci měsíčně. Podniky za umístění svých nabídek platí na těch stránkách, které obvykle nepatří agenturám.
- *Stránky agentur* – jsou provozovány zprostředkovatelskými agenturami. Uchazeči se registrují on line, ale může se od nich očekávat, že podrobnosti prohodí v agentuře předtím, než bude jejich nabídka předána budoucímu zaměstnavateli.
- *Stránky médií* – které mohou prostě obsahovat kopie inzerátů, uveřejněných v tisku, ale mohou zahrnovat i celkovou charakteristiku volného pracovního místa a příslušného podniku a poskytovat spojení na podnikovou internetovou adresu.

Výhodou získávání pracovníků pomocí internetu je, že může pokrýt širší okruh možných uchazečů a je rychlejší a levnější než tradiční způsoby nabízení zaměstnání. Na internetové stránce může být uvedeno více podrobností o pracovním místě a firmě, je možné připojit formulář pro životopis či jiný formulář a žádost o zaměstnání může být podána elektronicky. Nevýhody spočívají v tom, že tato metoda může vést k tomu, že organizace může být zavalena příliš velkým množstvím nevhodných nebo špatných žádostí a že pro většinu potenciálních uchazečů o zaměstnání stále ještě není internet dostupný.

## Využívání externích služeb

Lze najít řadu argumentů ve prospěch používání externích služeb pomáhajících při získávání pracovníků – tedy zprostředkovatelských agentur nebo poradců vykonávajících alespoň počáteční práci v podobě „dodávání“ vhodných uchazečů nebo dělání jakéhosi předvýběru. Stojí to peníze, ale může to ušetřit čas a potíže.

### Využívání zprostředkovatelských agentur

Většina soukromých agentur se zaměřuje na získávání pracovníků pro sekretářskou a administrativní práci. Jsou obvykle rychlé a efektivní, ale dosti drahé. Agentury si mohou za vyhledání pracovníka účtovat částku odpovídající asi 15 i více procent ročního platu na obsazeném pracovním místě během prvního roku zaměstnání. Může být levnější inzerovat, zejména je-li nabídka pracovních sil větší než poptávka po nich. Dá totiž dost práce najít agenturu, která by vyhověla potřebám organizace za rozumnou cenu.

Agentury by měly být pečlivě informovány o tom, co se od nich očekává. Čas od času nabízejí nevyhovující uchazeče, ale toto riziko lze snížit, jestliže jim dostatečně jasně sdělíte své požadavky.

### Využívání služeb poradenských firem specializovaných na získávání pracovníků

Poradenské firmy specializované na získávání pracovníků obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a dělají předvýběr. Nabízejí odborný přístup a snižují pracnost získávání pracovníků. Pokud si to organizace přeje, může zůstat v anonymitě. Většina těchto firem vyžaduje honorář odvozený od základního ročního platu na obsazeném pracovním místě (v Británii jde obvykle o 15-20 %).

Při výběru poradenské firmy bychom měli postupovat podle následujících kroků:

- Ověřte si její pověst u ostatních uživatelů.
- Prohlédněte si její inzeráty zpracované pro nejrůznější firmy, abyste získali představu o kvalitě jejich služeb a o typu a úrovni pracovních míst, kterými se zabývá.
- Ověřte si její specializaci – velké účetnické firmy bývají například velmi dobré pro získávání účetních.
- Sejděte se s konzultantem, který bude na vašem zadání pracovat, a pokuste se prověřit jeho kvality.
- Porovnejte honoráře různých poradenských firem, i když rozdíl budou zpravidla velmi malé, a vezměte v úvahu další důležité skutečnosti.

Používáte-li poradenskou firmu specializovanou na získávání pracovníků, je nezbytné:

- odsouhlasit podmínky a postup;
- informovat ji o organizaci, v níž se nalézá obsazené pracovní místo, o tom, proč je třeba je obsadit, o termínech a podmínkách i o všech zvláštních požadavcích;

- poskytnout jí veškerou pomoc, pokud jde o popis a specifikaci pracovního místa, včetně všech speciálních požadavků, které místo klade na úspěšného uchazeče, popřípadě toho, co se od uchazeče očekává – poradenská firma bude pracovat lépe, bude-li jasně vědět, co zadavatel požaduje a jaký typ člověka bude organizaci nejlépe vyhovovat;
- pečlivě si promyslet navržený postup a návrh textu inzerátu;
- vzájemně si vyjasnit záležitosti týkající se pohovoru a předvýběru;
- vzájemně si vyjasnit, z čeho se bude odvozovat honorář a náklady;
- zabezpečit, abyste všechno projednávali přímo s poradcem, který bude mít vaši zakázku bezprostředně na starosti.

### Využívání služeb poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků

Využívejte služeb poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků, čili tzv. „lovců hlav“, pro vyšší vedoucí funkce v případě, kdy existuje pouze omezený počet vhodných lidí a kdy je zapotřebí je oslovit přímo. Tyto služby nejsou levné. Lovci hlav si v Británii účtují ekvivalent asi 30–50 % ročního platu vypláceného pracovníkovi během prvního roku práce v organizaci, ale může jít o zcela efektivně vynaložené prostředky.

Tyto firmy se zpravidla nejprve obracejí na své kontakty v příslušném odvětví nebo oboru povolání. Ty dobré z nich mají rozsáhlý okruh kontaktů a svou vlastní databanku. Mívají také své agenty, kteří mohou vytipovat vhodné lidi vyhovující požadavkům nebo jsou schopni nasměrovat k někomu jinému, kdo by mohl být vhodný. Čím více má takový lovec hlav kontaktů, tím bývá lepší.

Jestliže se shromáždí soubor potenciálně vhodných a o volné místo se zajímajících lidí, pak je vhodné uspořádat nenucené a neformální setkání a konzultantská firma předloží klientovi jména vhodných uchazečů i s informacemi o nich.

Existují dobré i nikoliv tak dobré konzultantské firmy specializující se na vyhledávání vedoucích pracovníků. Nepoužívejte jejich služeb, pokud jste na ně neobdrželi spolehlivé doporučení.

## Vzdělávací zařízení

Mnoho pracovních míst je samozřejmě možné obsadit čerstvými absolventy škol a učilišť. Pro některé organizace mohou být univerzity, učiliště a školy hlavním zdrojem získávání pracovníků. V některých podnicích je obvyklé každoroční získávání absolventů vysokých škol. Tyto podniky vynakládají velké úsilí na vydávání informačních brožurek, na pravidelné návštěvy škol za účelem „sbírání smetany“ a na vypracování všelijakých třídicích a výběrových postupů zaměřených na čerstvé absolventy, včetně metod biodat a assessment center, které jsou ostatně popsány v další části v této kapitole, a internetu.

## Třídění uchazečů

Po uveřejnění nabídky zaměstnání a poté, co je shromážděno dostatečné množství žádostí uchazečů, následují typické kroky, spočívající ve třídění a prosévání uchazečů, které mají následující pořadí:

- Pořídí se seznam uchazečů uvádějící jména, data, kdy žádost došla a kolonky pro podniknuté kroky (odmítnutí, ponechání, pohovor, zařazení do užšího výběru, nabídka zaměstnání).
- Každému uchazeči se pošle standardní písemné poděkování, a to aniž by bylo učiněno jakékoli rozhodnutí o pozvání k pohovoru nebo o odmítnutí.
- Uchazeč může být požádán, aby vyplnil a vrátil podnikový dotazník, napsal průvodní dopis nebo životopis, který může být na papíru nebo v elektronické podobě. To zajišťuje, aby všichni uchazeči mohli být zvažováni na základě stejného podkladového materiálu. Může být totiž velmi obtížné vyznat se v často špatně napsaných a špatně uspořádaných životopisech, i když kvalita životopisu (popisujícího uchazečovu kvalifikaci a praxi) bude asi vyšší v případech, kdy se uchazeči dostane pomoci od poradce pro osoby hledající zaměstnání (konzultanta outplacementu), tedy člověka, který v rámci státních či lokálních služeb zaměstnanosti, nebo i na komerční základně, hledá práci pro uchazeče o zaměstnání. Mnozí podnikoví referenti pro získávání pracovníků však – aby ušetřili čas a výdaje a vyhnuli se potížím a zlobení – dávají přednost rozhodování bez použití dotazníku – tedy na základě průvodního dopisu a životopisu – všude tam, kde je zcela jasné, zda uchazeč vyhovuje nebo nevyhovuje požadavkům. Požadavek životopisu lze všeobecně doporučit při obsazování vyšších funkcí.
- Uchazeči se porovnávají s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa a jsou tříděni nejprve do tří kategorií: přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní (častěji se v literatuře používá označení velmi vhodní, vhodní a nevhodní – poznámka překladatele).
- Přijatelní uchazeči se dále prosévají a třídí tak, aby se vytvořil přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru. Tuto práci zajišťuje personalista a především manažer bezprostředně nadřízený obsazovanému pracovnímu místu. Ideální počet uchazečů v tomto souboru by měl být něco mezi čtyřmi a osmi, nebo tak podobně. Méně než čtyři uchazeči umožňují relativně malou volbu (k této situaci však můžeme být přinuceni v případě, kdy se přihlásil naprosto nedostatečný počet vhodných uchazečů). Více než osm uchazečů znamená příliš mnoho času vynaloženého na pohovory a existuje nebezpečí nepřehlednosti, a tedy snižující se efektivnosti rozhodování. (V jiné literatuře se také větou relativně malé počty uvádějí pro případ výběru pracovníků na dělnická anebo rutinní administrativní místa; v případě výběru manažerů či specialistů se doporučuje pozvat k pohovorům a dalším výběrovým procedurám větší počty uchazečů – někdy až několik desítek – poznámka překladatele.)
- Sestaví se program pohovorů. Čas, který se věnuje každému pohovoru, bude záviset na složitosti a náročnosti práce na pracovním místě. V případě dosti rutinní práce by mělo stačit asi 30 minut. V případě obsazování vyšší vedoucí funkce je však třeba věnovat pohovoru 60 i více minut. Je lepší nezařazovat příliš mnoho pohovorů do jednoho dne – po-

kud budete absolvovat více než pět nebo šest pohovorů, ztratíte rychle energii a pozornost a pak pravděpodobně nebudete moci posuzovat uchazeče a rozhodovat spravedlivě a dobře. Je také vhodné ponechat si mezi jednotlivými pohovory asi 15 minut na to, abychom si napsali poznámky a připravili se na následující pohovor.

- Uchazeči se pozvou k pohovoru, přičemž v případě větších počtů získávaných pracovníků se použije standardní dopis. V této fázi by měli být požádáni, aby vyplnili podnikový dotazník – pokud to ještě neudělali. V souvislosti s tímto krokem se často mluví o tom, že by se uchazečům měly zaslat některé detailní informace o organizaci a pracovním místě, aby se pak touto záležitostí neztrácel při pohovoru čas.
- V závěrečném kroku je třeba znovu projít soubor přijatelných uchazečů, kteří nebyli pozváni k pohovoru, a uchazečů na hranici přijatelnosti (jinými slovy velmi vhodných a vhodných) a rozhodnout se, zda bychom si je neměli zařadit do rezervy. Poté je třeba těm, které si zařadíme do rezervy, poslat tzv. rezervační dopis (dopis v němž je požádáme o souhlas, zda se na ně v případě potřeby obsazování podobného pracovního místa v dohledné budoucnosti budeme moci obrátit přímo – poznámka překladatele), ostatním se pak pošle standardní odmítavý dopis. Ten by měl uchazečům poděkovat za zájem a informovat je stručně, ale nikoliv příliš příkře, že nebyli úspěšní. Typický odmítavý dopis by mohl vypadat takto:

Dlouho jsme pečlivě zvažovali Vaši žádost o pracovní místo... Musím Vás však bohužel informovat, že bylo rozhodnuto nepozvat Vás k výběrovému pohovoru. Děkujeme Vám za zájem, který jste projevil(a) o práci v našem podniku.

## Dotazníky pro uchazeče o zaměstnání

Dotazníky se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Poskytují vhodně strukturovanou základnu pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k pohovoru a dalším výběrovým procedurám, pro samotný výběrový pohovor a pro následné činnosti související s nabídkou zaměstnání a založením osobní evidence přijatého pracovníka. Příkladem dotazníku je dotazník uvedený na obrázku 25.2.

## Biodata

Vysoce strukturovanou metodu prosévání uchazečů poskytuje použití biodat. Jsou to určité detaily životopisných údajů korespondující s kritérii výběru pracovníků (tzn., že se vztahují ke stanoveným kritériím jako je vzdělání a praxe, signalizujícím, že jedinci jsou pravděpodobně vhodní). Tyto detaily jsou objektivním způsobem bodovány a pomocí posuzování dosavadní úspěšnosti uchazeče se předpovídá jeho budoucí chování.

Jednotlivé položky biodat tvoří demografické znaky (pohlaví, věk, rodinný stav), vzdělání a odborná kvalifikace, dosavadní zaměstnání a pracovní zkušenosti, mimopracovní funkce, koníčky a aktivity volného času a motivace týkající se kariéry a práce. Těmto položkám jsou přisuzovány váhy podle jejich relativního významu, který mají jako prediktory budoucího pracovního výkonu, a každé z nich je přiděleno určité množství bodů. Tzv. biodatový dotazník (v podstatě podrobný dotazník pro uchazeče) poskytuje informace o každé položce, která je pak obodována.

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání					
Příjmení:		Jméno:			
Adresa:					
Telefon (byt):		Telefon (zaměstnání):	E-mail (osobní):		
Pracovní místo, o něž se žádá:					
Vzdělání:					
Období		Název učiliště, střední školy, vysoké školy	Hlavní studované předměty	Kvalifikace, specifikace	
Od	Do				
Jiný specializovaný výcvik nebo vzdělání:					
Jiné schopnosti a dovednosti (včetně znalosti jazyků, znalosti práce na PC, řidičského průkazu aj.)					
Přehled dosavadních zaměstnání (uvedte podrobnosti o každém pracovním místě zastávaném po ukončení vzdělání; začněte posledním a postupujte do minulosti):					
Období		Název, adresa a povaha činnosti zaměstnavatele, služba v armádě	Pracovní místo a přehled povinností	Mzdový nebo platový tarif na začátku a na konci zaměstnání	Důvody odchodu nebo přání odejít
Od	Do				
Uvedte vše, co může podpořit vaši žádost:					
Prohlašuji, že informace uvedené v tomto dotazníku jsou pravdivé					
Podpis uchazeče .....			Datum .....		

Obr. 25.2 Příklad dotazníku pro uchazeče o zaměstnání (zhuštěného)

Biodata jsou nejužitečnější v případech, kdy se na omezené množství pracovních míst hlásí velké množství uchazečů. Na základě předchozích zkušeností pak může být stanoveno mezní bodové skóre. Toto skóre bude ukazovat, kdo je přijatelný pro další fáze výběrového procesu a kdo by měl být odmítnut, ale dovoluje držet si některé uchazeče v rezervě do té doby, dokud nebude poté, co první dávka uchazečů projde výběrem, stanovena definitivní mezní hodnota skóre.

Kritéria a prediktory biodat se vybírají na základě analýzy pracovního místa, jejímž výsledkem je seznam potřebných schopností. Validita položek biodat jako prediktorů a váhy těmto položkám přidělené se stanovují na základě analýzy biodat existujících pracovníků, kteří jsou seskupeni jednak do skupiny vysoce výkonných pracovníků a jednak do skupiny málo výkonných pracovníků. Váhy jsou položkám přidělovány podle odstupňovaného významu odpovědi.

Biodatové dotazníky a systémy bodování se obvykle připravují pro konkrétní pracovní místo v organizaci. Jejich validita je srovnatelná s ostatními metodami výběru pracovníků, ale musejí být velmi pečlivě připraveny a prověřeny a jsou použitelné jen v případech, kdy je třeba vytyčovat a posoudit velká množství uchazečů.

### Elektronické životopisy

Elektronické životopisy souvisejí se získáváním pracovníků pomocí internetu. Počítače mohou číst životopisy pomocí scanneru a pak je konvertovat do základního textového formátu. Systém umělé inteligence čte text a vybírá klíčové údaje, jako jsou základní osobní údaje, dovednosti, školní vzdělání, dosavadní zaměstnavatelé a pracovní funkce a další potřebné údaje. Pak se zvolí třídící znaky či kritéria, která odrážejí bezpodmínečně nutné a upřednostňované požadavky, jako je kvalifikace, podmínky, ve kterých uchazeč pracoval, a pracovní místa, která zastával. Systém provádí analýzu životopisů podle těchto kritérií, vytváří seznam uchazečů, kteří vyhovují všem bezpodmínečně nutným požadavkům, a vytváří i pořadí uchazečů podle počtu těchto požadavků, které splňují. Osoba, která má na starosti získávání pracovníků, pak používá toto pořadí jako užší seznam uchazečů, nebo může užít kritéria a připravit si tak ještě užší seznam. Počítač v podstatě hledá tatáž klíčová slova jako člověk zabývající se získáváním a výběrem pracovníků, dělá to však systematictěji a rychleji a může kombinovat různé kategorie dovedností uchazeče. Každý, kdo se zabývá získáváním pracovníků, ví, jaký problém je pracovat s velkými počty žádostí o zaměstnání a pokoušet se, často v pochybnostech, z nich sestavit užší seznam uchazečů pro potřeby výběrových procedur.

### Metody výběru pracovníků

Hlavními metodami výběru pracovníků jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Různé typy pohovorů a assessment centre popisují následující dvě části této kapitoly. Metodami vedení pohovoru a testy pracovní způsobilosti se konkrétněji zabývají kapitoly 26 a 27. Jinou a mnohem pochybnější metodou, užívanou ve Velké Británii jen málo firmami a poněkud více ve zbytku Evropy, je grafologie.

## Typy pohovorů

### Individuální pohovory (pohovory typu 1 + 1)

Individuální pohovor je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jde vlastně o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. V případě, že se provádí individuální pohovor jen s jediným tazatelem (nejde o sérii individuálních pohovorů jednoho uchazeče s různými představiteli podniku), však existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí a to je důvod pro praktikování série individuálních pohovorů nebo pohovorů před panelem tazatelů.

### Pohovorové panely

Skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem, lze označit za pohovorový panel. Nejobvyklejší je, že panel tvoří personalista a linioví manažeři. Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé pak mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během pohovoru a mohou samozřejmě modifikovat nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování.

### Výběrová komise

Výběrová komise je oficiálnějším a obvykle větším pohovorovým panelem svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Její jedinou výhodou je to, že umožňuje různým lidem se podívat na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou převážit nad názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni si zjednat spravedlnost, protože je jim zřídka dovoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe. Výběrové komise mají tendenci být nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům, ale přitom mohou přehlédnout slabiny jedinců vyvolávajících při povrchním zkoumání příznivý dojem. Mohou také podhodnotit kvality těch, kteří se nechali zaskočit úctou budící komisi a znervózňeli, ačkoliv by se mohli za méně formální a strojené situace či při vlastním výkonu práce projevit jako plně schopní. (Efektivnost všech uvedených typů pohovorů lze zvýšit a řadu uvedených nedostatků odstranit použitím tzv. strukturovaného či standardizovaného pohovoru – poznámka překladatele.)

## Assessment centre

Komplexnější přístup k výběru pracovníků nabízí assessment centre (termín se nepřekládá, ale kdysi byl použit velice přesný český ekvivalent „diagnosticko-výcvikový program“). Tvoří je řada hodnotících postupů a má zpravidla následující rysy:

- Největší pozornost se soustřeďuje na chování.

- Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role, kdy se jedná s jiným člověkem, a skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto simulací předpovídá jeho budoucí pracovní chování.
- Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy.
- Výkon je měřen v několika rovinách, a to z hlediska schopností požadovaných k dosažení žádoucí úrovně výkonu na konkrétním pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v organizaci.
- Několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce (součinnost, vzájemné působení) mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější.
- Za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. Všichni hodnotitelé musejí být pečlivě vyškoleni.

Assessment centre poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. Assessment centre rovněž poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace a jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv.

Dobře prováděné assessment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku u pracovníka než posuzování uchazeče prováděné liniovými či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem.

## Grafologie

Grafologii lze definovat jako zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Smyslem jejího použití při výběru pracovníků je na základě uchazečova rukopisu si učinit závěry o jeho osobnosti a na této základně předpovídat jeho budoucí pracovní výkon v nějaké roli. Použití grafologie jako nástroje výběru pracovníků je v některých zemích Evropy dosti časté, ale ve Velké Británii je relativně neobvyklé – Fowler (1991a) uvádí výsledky výzkumu svědčící o tom, že tuto metodu používá jen něco mezi půl až jedním procentem britských zaměstnavatelů. Tento velmi malý podíl lze připsat na vrub podezření většiny specialistů, zabývajících se získáváním a výběrem pracovníků, že grafologie je poněkud falešná metoda a že její použití jako prediktoru znamená ztrátu času a peněz. Na základě rozsáhlého zkoumání výzkumné literatury došel Fowler (1991a) k závěru, že některé výzkumy ukázaly koeficient prediktivní validity pohybující se mezi 0,1 až 0,3, i když lze v literatuře nalézt i zcela nulové hodnoty. To jsou nízké údaje, svědčící pouze o špatné úrovni validity. Fowlerův závěr je, že klíč k charakteristikám osobnosti snad mohou zkušené grafologové nalézt, ale že použití grafologie jako jediného nebo standardního prediktoru nelze doporučit. Také se domnívá, že skutečná přitažlivost grafologie pro některé lidi spočívá v tom, že jí lze použít bez vědomí autora rukopisu.

## Volba metod výběru pracovníků

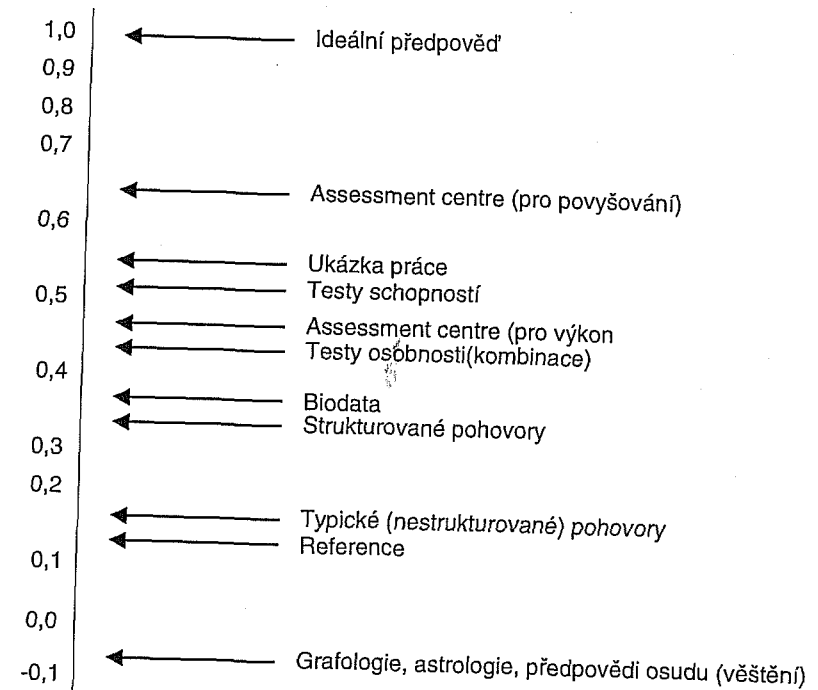
Lze si zvolit mezi hlavními metodami výběru pracovníků. To, o čem Cook (1993) mluví jako o klasickém triu, tvoří dotazníky, pohovory a reference. Ty lze doplnit nebo nahradit biodaty, assessment centry a – jak je popsáno v kapitole 27 – i psychologickými testy (lepší by bylo používat termínu „testy pracovní způsobilosti“, protože nikoliv všechny testy uvedené v kapitole 27 – jak ostatně její název napovídá – jsou psychologickými testy – poznámka překladatele). Opět a opět se ukazuje, že pohovory jsou neúčinnou metodou předvídání úspěšnosti v práci na pracovním místě. (Autor se zřejmě přiklání ke kritikům pohovorů, jasně nerozlišuje mezi strukturovanými a nestrukturovanými pohovory, uvádí spíše jednostranné výsledky výzkumů a ignoruje výsledky výzkumů, svědčící o relativně vysoké validitě strukturovaných pohovorů, například výzkum M. Smithe publikovaný v roce 1988 v článku uvedeném v seznamu literatury na konci této knihy – poznámka překladatele.) Smart (1983) například uvádí, že pouze 94 z tisíce účastníků pohovoru odpovídalo v konvenčním (tedy nestrukturovaném) pohovoru poctivě a pravdivě. Výzkumy validity, jako například ty, které uvádí Taylor (1998) – viz obrázek 25.3 – přinášejí stejně pochybné údaje pro konvenční (nestrukturované) pohovory a ukazují, že assessment centre, některé testy pracovní způsobilosti, biodata a strukturované pohovory představují přesnější metody výběru. Z dobrých, ale i z nikoliv tak dobrých důvodů organizace i nadále používají pohovory jako hlavní metodu výběru, pokud nejsou vhodná nebo použitelná assessment centre. Ale existuje silný důvod pro strukturování pohovorů a silný důvod pro jejich doplnění o testy. Čím více bude informací o pracovníkovi, které mohou být ku prospěchu mimořádně důležitého rozhodování o výběru, tím lépe.

## Zlepšování efektivity získávání a výběru

Při získávání a výběru pracovníků lze použít přístup charakteristického pro moderní řízení lidských zdrojů, který spočívá v tom, že se věnuje mnohem více péče tomu, zda uchazeči splňují nejen požadavky daného pracovního místa, ale i požadavky organizace jako celku. Tyto požadavky zahrnují oddanost a schopnost efektivně pracovat jako člen týmu.

Příkladem tohoto přístupu v japonských podnicích ve Velké Británii může být založení závodů Nissanu ve Washingtonu a Kumatsu v Newcastlu. Jak uvedl Townley (1989), oba závody sledovaly uvědomělou politiku získávání pracovníků s přísně dodržovanými procedurami výběru. Byly použity testy potenciálních schopností, testy osobnosti a skupinová cvičení (skupinové metody výběru) a počáteční předvýběr byl založen na dotazníku obsahujícím detailní životopisné údaje, které umožňovaly systematické hodnocení a klasifikaci kvalifikace a dosavadní pracovní historie uchazečů. Následující testování těch, kteří úspěšně prošli první fází, bylo orientováno na hodnocení individuálních postojů a potenciálních i získaných schopností. Jak o krocích podniknutých u Nissanu k dosažení oddanosti a týmové práce řekl Wickens (1987): „Je to něco, co rozvíjí, protože management v to opravdu věří a jedná podle toho – a získává nebo povyšuje lidi, kteří jsou těžce věry.“

Potřeba náročnějšího přístupu k získávání a výběru pracovníků podle této linie je charakteristická pro vývojovou fázi personální práce, označovanou jako řízení lidských zdrojů. Prvním požadavkem je věnovat velkou péči specifikaci schopností, postojů a charakteristik chování požadovaných od pracovníků. Druhým je používání širšího okruhu metod rozpoznávání uchazečů, kteří tuto specifikaci splňují. Jak již bylo uvedeno v této kapitole dříve, schopnost předvídat u tradičních (nestrukturovaných) pohovorů je velmi omezená. Přinejmenším by se měla používat metoda strukturovaných pohovorů, popsána v kapitole 26. Kdykoliv je to možné, měly by být použity k rozšíření informací získaných pohovorem testy pracovní způsobilosti. Dobře navržena a dobře používaná assessment centre nejlépe předpovídají úspěšnost uchazeče na pracovním místě, ale jsou prakticky použitelná pouze u omezeného množství nejsložitějších nebo nejnáročnějších pracovních míst nebo pro výběr lidí s vysokoškolským vzděláním či pro výběr uchazečů o vzdělávací programy.



Obr. 25.3 Přesnost některých metod výběru pracovníků (Reprodukováno s dovolením Stephena Taylora (1998): *Employee resourcing*. Institute of Personnel and Development)

## Reference, vzdělání a nabídky

Jakmile je ukončena fáze pohovorů a testování, je třeba předběžně rozhodnout o tom, kterému z uchazečů nabídneme zaměstnání. Tuto nabídku pak učiníme telefonicky nebo písem-



ně. Tato nabídka může být „podmíněná příznivými referencemi“ a uchazeč by o tom měl být samozřejmě informován. Jestliže existuje více než jeden vhodný uchazeč pro dané pracovní místo, pak lze jen doporučit, abychom si jednoho nebo dva uchazeče nechali v rezervě. Uchazeči často odstupují, zejména pak ti, kteří se ucházeli o zaměstnání jen proto, aby si otestovali své šance a získali zkušenosti, popřípadě proto, aby přesvědčili svého současného zaměstnavatele o tom, aby si jich více vážil a promítl to například do výše jejich platu.

### Reference – smysl a metoda

Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo.

Konkrétní informace je zřejmá a podstatná. Je prostě nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, důvodů odchodu ze zaměstnání (pokud je to relevantní), výše platu či platového tarifu a možná i některých charakteristik pracovního chování (např. přítomnost v práci / absence).

Názory na charakter a vhodnost uchazeče jsou méně spolehlivé a mělo by se s nimi zacházet opatrně. Důvod je zřejmý. Předchozí nebo současní zaměstnavatelé, kteří poskytují reference, mají sklon se vyhýbat poznámkám, které by mohly příliš poškodit šance daného jedince. Dělají to buď z jakési shovívavosti či dobročinnosti nebo protože si myslí, že cokoliv řeknou nebo napíší, lze vykládat jako nactiutrháčné nebo urážlivé (reference jsou ve skutečnosti důvěrná sdělení, pokud jsou ovšem poskytovány bez zlé vůle a jsou věcně správné).

Osobní reference jsou však zcela k ničemu. Všechno, co mohou ukázat je to, že uchazeč má alespoň jednoho nebo dva přátele.

Psané reference šetří čas, zejména jsou-li standardizovány. Mohou mít formu žádosti o napsání dopisu potvrzujícího dosavadní průběh zaměstnání a komentujícího všeobecným způsobem uchazečův charakter. Pokud jsou připojeny stručné informace o pracovním místě, které obsazujeme (může jít o výťah z inzerátu – neměl by to být nějaký podrobný popis pracovního místa), lze předchozí zaměstnavatele požádat, aby vyjádřili svůj názor na vhodnost daného jedince pro tuto práci. Ale to už žádáme trochu moc. Pokud pracovní místo a podniky nejsou identické, jak může současný nebo předchozí zaměstnavatel posoudit něčí vhodnost pro jiné zaměstnání v odlišném prostředí?

Přesnější odpověď lze získat, jestliže poskytneme předchozím zaměstnavatelům k vyplnění jakýsi standardní formulář. Otázky uvedené v tomto formuláři by mohly zahrnovat:

- Jaká byla délka zaměstnání?
- Jaký byl název pracovního místa?
- Jaká práce byla vykonávána?
- Jaký byl mzdový tarif či plat?
- Kolik dnů absence měl uchazeč během posledních 12 měsíců?
- Zaměstnali byste jej opět (jestliže ne, pak proč)?

Reference pomocí telefonu lze použít jako alternativu nebo jako doplněk písemných referencí. Velkou výhodou konverzace po telefonu je to, že lidé mají spíše sklon poskytnout upřímný názor ústně, než když jej mají napsat a vzít tak na sebe jistý závazek. Použití telefonu může také ušetřit čas.

Reference od zaměstnavatele jsou nezbytné pro ověření skutečností uváděných uchazečem. S názory v nich uvedenými je však třeba zacházet opatrně. Velmi nadšené reference mohou vyvolat podezření a měly by být porovnávány s referencemi od jiného zaměstnavatele (reference od dvou zaměstnavatelů jsou v každém případě žádoucí). Špatné nebo chabé reference musejí vyvolat určitý poplach už proto, že nejsou příliš časté. Je ale třeba si uvědomit, že v referencích se může objevit zaujatost, a je třeba je ověřit, například telefonicky – pokud je to možné.

### Reference – právní aspekty

Klíčové právní aspekty, které je třeba zvažovat při tom když žádáme o reference nebo je získáváme, jsou:

- Jakmile je rozhodnuto učinit nabídku zaměstnání, příslušný dopis by měl uvádět, že „je to předběžná nabídka, která závisí ještě na uspokojivých referencích, které podnik dostane“.
- Všeobecně se uznává, že neexistuje žádná právní povinnost zaměstnavatele poskytovat reference na současného nebo bývalého pracovníka, pokud to není uvedeno v pracovní smlouvě. Někteří se však domnívají, že je lze považovat za jakousi „přirozenou povinnost“ všude tam, kde je přirozené tyto reference požadovat před konečnou nabídkou zaměstnání a kde uchazeč o zaměstnání ani neočekává, že by byl bez těchto referencí přijat.
- Když reference obsahují falešná nebo neopodstatněná tvrzení, která poškozují pověst jedince, může to mít za následek kroky směřující k odškodnění (třeba žalobu).
- V žádosti o odškodnění (žalobě) je možné uspět jen tehdy, jestliže lze dokázat, že reference byly zpracovány nedbale, protože jestliže skutečnosti byly prověřeny, bude taková žádost shledána jako bezdůvodná.
- Soudce (rozhodce) je oprávněn nepředávat budoucímu zaměstnavateli reference obsahující nepravdivé skutečnosti. Jestliže nějaký zaměstnavatel přijme někoho na základě reference a pak zjistí, že pracovník neodpovídá tomu, co bylo v této referenci uvedeno, může tento zaměstnavatel podniknout právní kroky, tedy žalovat pro podvod. Zaměstnavatelé se mohou pokusit se chránit tím, že ke každé referenci připojí obrat „bez právní odpovědnosti“, ale nepředstavuje to žádnou jistotu.

### Vzdělání

Britský Institute of Personnel and Development odhaduje, že jeden z osmi uchazečů přehání nebo falšuje své vzdělání (absolvovanou přípravu na povolání). Jestliže vzdělání je nezbytným požadavkem daného pracovního místa, vždycky stojí za to si na příslušné škole ověřit vzdělání uchazeče nebo jej požádat, aby předložil příslušný doklad.

### Závěrečné fáze

#### Potvrzení nabídky

Závěrečnou fází procesu výběru pracovníků je potvrzení nabídky zaměstnání poté, co jsme dostali příznivé reference a uchazeč absolvoval lékařské vyšetření potřebné např. pro účely

penzijního a životního pojištění nebo ke zjištění fyzické vhodnosti a zdravotní způsobilosti potřebné pro danou práci. V této fázi by měla být také vypracována pracovní smlouva.

### Pracovní smlouva

Základní informace, které by měly být zahrnuty do písemné pracovní smlouvy, závisejí na postavení pracovního místa v podnikové hierarchii funkcí a na dalších charakteristikách pracovního místa. Podrobněji se budeme zabývat pracovní smlouvou v kapitole 55.

### Sledování a podpora nového pracovníka

Abychom zjistili, jak se noví pracovníci s podnikem sžili a jak si vedou v práci, je důležité je soustavně sledovat. Jestliže existují nějaké problémy, je lepší je rozpoznat v rané fázi, než připustit, aby se vyhrotily.

Sledování nových pracovníků je důležité také proto, že tak lze prověřit vhodnost postupů při výběru pracovníků. Pokud došlo k nějakému omylu, je užitečné zjistit, jak k němu došlo, aby bylo možné na základě toho výběr pracovníků zlepšit. Vybrání a přijetí nevhodného pracovníka může mít řadu příčin – například nepřiměřený popis a specifikace pracovního místa, špatné vytipování zdrojů uchazečů, špatné inzerování, špatný způsob pohovoru, špatné, nevhodné nebo špatně použité testy či předsudky a zaujatost pracovníků provádějících výběr, nebo alespoň některých z nich. Pokud jsou některé tyto závady zjištěny, lze podniknout kroky k tomu, aby se neopakovaly.

## 26 Výběrové pohovory

Metody výběrového pohovoru a dovednosti potřebné k jeho provádění jsou v této kapitole popsány podle následujících bodů:

- účel;
- výhody a nevýhody pohovorů;
- povaha pohovoru;
- organizace pohovoru;
- příprava;
- časový rozvrh;
- plánování a strukturování pohovorů;
- postupy při pohovoru – zahájení a zakončení;
- postupy při pohovoru – pokládání otázek;
- dovednosti k provádění výběrového pohovoru;
- závěry z pohovoru;
- co dělat a co nedělat v souvislosti s výběrovým pohovorem.

### Účel

Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů. Pohovory tedy zahrnují zpracování a vyhodnocení informací o schopnostech uchazeče v tom smyslu, zda odpovídají specifikaci pracovního místa. Některé z těchto informací jsou uvedeny v dotazníku, ale cílem pohovoru je doplnit tyto údaje podrobnějšími a konkrétnějšími informacemi o zkušenostech a osobních vlastnostech, které lze získat během osobního setkání. Taková setkání zároveň poskytují příležitost posoudit, zda daný jedinec „zapadne“ do organizace a zda obě strany – a do jaké míry – budou moci spolu „žít“. I když toto posouzení je do značné míry subjektivní a často je i skreslené a ovlivněné předsudky, je nutné uznat, že musí být uděláno.

Konkrétně by měl výběrový pohovor odpovědět na tyto otázky:

- *Může* uchazeč vykonávat danou práci – má pro ni schopnosti?
- *Chce* uchazeč vykonávat danou práci – je dobře motivován?
- *Jak* zapadne uchazeč do organizace?

Pohovor tvoří část „klasického tria“ metod výběru, přičemž oněmi zbývajícími jsou dotazník a reference. Další informace o uchazeči lze získat pomocí testů pracovní způsobilosti, jimiž se zabývá kapitola 27, ale navzdory často publikovaných nedostatků pohovorů jako nástrojů předvídání úspěšné práce, jsou stále ještě pro většinu lidí neopominutelnou částí vý-

běrové procedury. Tato kapitola se zaměřuje na výhody a nevýhody pohovorů, povahu pohovoru a na metody provádění efektivních pohovorů, efektivních v tom, aby produkovaly spolehlivé a validní předpovědi.

## Výhody a nevýhody pohovorů

Výhody pohovorů jako metody výběru pracovníků jsou následující:

- poskytují osobě vedoucí pohovor příležitost pokládat kontrolní a do hloubky jdoucí otázky, týkající se dosavadních uchazečových zkušeností a prozkoumat, do jaké míry jsou schopnosti v souladu s tím, co požaduje dané pracovní místo;
- umožňují osobě vedoucí pohovor charakterizovat pracovní místo (poskytnout „realistickou prezentaci pracovního místa“) a organizaci detailněji a naznačit některé podmínky psychologické smlouvy;
- poskytují uchazečům příležitost zeptat se na podrobnosti pracovního místa a vyjasnit si některé záležitosti týkající se vzdělávání, perspektivy kariéry, organizace a pracovních podmínek;
- umožňují setkat se s uchazečem tváří v tvář, takže osoba vedoucí pohovor může posoudit, do jaké míry bude asi uchazeč pro organizaci vhodný a jak zapadne mezi ty pracovníky, kteří s ním budou pracovat;
- poskytují uchazeči stejnou možnost posoudit organizaci, osobu vedoucí pohovor i pracovní místo.

Nevýhody pohovorů na druhé straně jsou:

- nedostatečná validita, pokud jde o předvídaní pracovního výkonu a nedostatečná spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů;
- spoléhá se na dovednosti osoby vedoucí pohovor, ale mnozí lidé ve skutečnosti dělají pohovory velmi špatně, ačkoliv si mnohdy myslí, že nikoliv;
- může dojít k tomu, že se zčásti pozapomene na hodnocení schopností vykonávat různé úkoly obsazovaného pracovního místa a pohovor se odkloní stranou;
- mohou vést k chybám a subjektivnímu posuzování uchazeče ze strany osoby vedoucí pohovor.

Tyto nevýhody však lze zmírnit, popřípadě zcela eliminovat, ze prvé, použitím strukturovaného pohovoru, který se zaměří na odborné schopnosti a chování potřebné k úspěšnému výkonu práce, a za druhé, výcvikem a proškolením osob vedoucích pohovor. Zapojení více tazatelů, tedy získání dalších nebo dokonce odlišných názorů na uchazeče může rovněž pomoci odstranit chyby, zejména tehdy, když například všechny osoby vedoucí pohovory používají stejný strukturovaný přístup.

## Povaha pohovoru

Pohovor lze charakterizovat jako účelovou konverzaci. Je to konverzace, protože uchazeči by měli být vedeni k tomu, aby s tazateli zcela volně mluvili o sobě, o svých zkušenostech a o své kariéře. Tato konverzace však musí být plánovaná, řízená a kontrolovaná proto, aby se dosáhlo hlavního účelu pohovoru, jímž je vytvoření pokud možno co nejpřesnější předpovědi uchazečova budoucího výkonu na pracovním místě, pro které se s ním uvažuje.

Pohovory však zároveň poskytují neocenitelnou příležitost k výměně informací, která oběma stranám umožní učinit rozhodnutí: nabídnout, nebo nenabídnout zaměstnání; přijmout, nebo nepřijmout nabídku. Pro uchazeče, pokud se mu nelíbí to, co slyší o pracovním místě a podniku, může být lepší odstoupit v tomto stádiu, než přijmout pro něj nevyhovující práci. Pohovory se často používají k tomu, aby se v uchazeči vzbudil příznivý dojem z organizace a nabízeného pracovního místa. Ale musí to být realistické – „realistický způsob prezentace“ musí uvádět všechny konkrétní požadavky kladené na úspěšného uchazeče pokud jde o normy, jejichž plnění se od něj očekává, o dobu, po kterou bude muset pracovat, o cestování spojeném s prací a o jakékoli další požadavky práce a pracovního místa. Je jasné, že když tyto požadavky budou obtížné, bude nezbytné přesvědčit dobré uchazeče, že odměny budou těmto požadavkům odpovídat. Jestliže to špatné uchazeče odradí, tím lépe.

Dobří odborníci na pohovory vědí, co hledají, a vědí i, jak to nalézt. Mají metodu, jak přiřazovat své poznatky o uchazečích řadě hodnotících kritérií vytvořených na základě specifikace pracovního místa.

## Organizace pohovorů

Organizace pohovorů bude do jisté míry záviset na použitém postupu, tedy na tom, zda půjde o individuální pohovor (pohovor typu 1 + 1), pohovor před panelem či výběrovou komisí, nebo o nějakou formu assessment centre, někdy v podobě jakéhosi skupinového výběrového postupu. Ve většině případů by však organizace pohovorů měla mít v podstatě následující podobu:

- Uchazečům, kteří se písemně nebo telefonicky přihlásili, by mělo být sděleno, kdy a kam mají přijít a po kom se ptát. Doba konání pohovoru by měla být stanovena tak, aby se uchazeči mohli do podniku dostavit. Může se ukázat nezbytným přizpůsobit dobu konání pohovoru těm, kteří se nemohou uvolnit během pracovní doby ve svém dosavadním zaměstnání. Pokud se podnik obtížně hledá, je třeba uchazečům poslat mapu s vyznačením sídla podniku a s podrobnými informacemi o prostředcích hromadné dopravy, jejichž linky vedou k podniku. Je také třeba říci vrátným nebo bezpečnostní službě, kdo přijde. Na uchazeče to udělá dojem, když se dozvědí, že jsou očekáváni.
- Uchazeči by měli na pohovor čekat v klidném a pohodlném prostředí vybaveném něčím na čtení a mělo by jim být řečeno, kde jsou nejbližší toalety.

- Tazatelé nebo panel tazatelů by měli být dobře informováni o programu. Pro pohovory by měla být zabezpečena zvláštní místnost a v případě potřeby by mělo být zabezpečeno uvítání uchazečů, jejich doprovod k pohovoru, občerstvení, popřípadě prohlídka podniku.
- Místnost určená k pohovorům by měla poskytovat dostatečné soukromí a měly by být vyloučeny rušivé vlivy okolí. Tazatelé by neměli sedět za stolem, protože to vytváří psychologickou bariéru.
- Během pohovoru či pohovorů by měl být vyhrazen čas na informování uchazečů o podniku a pracovním místě i na diskusi o pracovních podmínkách. Jednání o platech a dalších zaměstnaneckých výhodách má sice své místo až poté, co bylo vybranému uchazeči obsazované pracovní místo předběžně nabídnuto, ale je vhodné pro ně vytvořit základy už během pohovorů.
- Uchazeči by měli být seznámeni s tím, co bude následovat po pohovoru. Lze se jich také zeptat, zda mají nějaké námitky proti referencím, které na ně podnik dostal nebo které si na ně vyžádá.
- Doporučuje se následně zkoumat pracovní výkon přijatých uchazečů na jejich nových pracovních místech a porovnávat jej s předpověďmi, ke kterým se došlo během procesu výběru. Tato zkoumání by se měla použít k validizaci použité metody výběru a k prověření schopností tazatelů.

### Proškolení tazatelů

Při organizování pohovorů je důležité, aby lidé, kteří budou provádět pohovor, byli řádně informováni o povaze práce na obsazovaném pracovním místě a o postupech, které by měli použít. To je také argument pro automatické zahrnutí nácviku metod pohovoru do vzdělávacích programů pro manažery a vedoucí týmů.

Je zejména důležité, aby si byl každý plně vědom toho, že je zakázána jakákoliv diskriminace založená na pohlaví nebo rasové či etnické příslušnosti uchazeče. Je totiž důležité, aby z pohovorů a následujících diskusí byly zcela eliminovány jakékoliv předsudky. Je nutné se zcela vyhnout i těm nejnepatrnějším známkám sexismu nebo rasismu. Při formulování písemného záznamu následujícího po pohovoru je rovněž důležité uvést důvody, proč byla určitá osoba odmítnuta, přičemž musí být zcela jasné, že to bylo výhradně založeno na její způsobilosti pro obsazované pracovní místo a nemá to nic společného s pohlavím, rasou nebo třeba změněnou pracovní schopností dané osoby.

### Etické otázky

Neméně důležité je, abychom se k uchazečům eticky chovali v během celého plánování a průběhu programu získávání pracovníků. Uchazeči mají právo na to, aby se s nimi jednalo s úctou. To samozřejmě zahrnuje i bezodkladné zaslání děkovného dopisu za jejich zájem o práci v podniku a posléze i zaslání informace o výsledcích jejich žádosti.

### Plánování programu pohovoru

Nejlepší je nechat si mezi jednotlivými pohovory nějaký čas, řekněme 15 minut, během něhož si tazatel (tazatelé) může udělat písemný záznam o průběhu a o uchazeči. Existuje určitá hranice toho, kolik pohovorů lze během jednoho dne vést, aniž by tazatelé ztratili schopnost vést s potřebnou koncentrací a objektivitou, ale absolvovat více než šest zhruba hodino-

vých pohovorů za den je nemoudré. I v případě méně náročných půlhodinových pohovorů je vhodné se omezit na zhruba osm za den.

### Příprava

Pečlivá příprava má značný význam a představuje v první řadě pečlivé zkoumání specifikace pracovního místa a dotazníku a/nebo životopisu uchazeče. V této fázi je nezbytné rozpoznat ty rysy uchazeče, které ne zcela odpovídají specifikaci, a to proto, abychom se na tyto rysy uchazeče při pohovoru více zaměřili. Lze předpokládat, že uchazeč byl během předvýběru vybrán, protože u něj existují dostatečné předpoklady pro výkon dané práce, ale je velice nepravděpodobné, že tyto předpoklady budou zcela perfektní. Je také nezbytné zjistit, zda existují nějaké mezery v přehledu jeho dosavadních zaměstnání nebo zda existují skutečnosti, které si vyžadují dalšího vysvětlení.

V tomto stádiu existují tři základní otázky, na které je třeba odpovědět:

- Jaká kritéria je třeba použít při výběru tohoto uchazeče – ta mohou být rozdělena na základní (podstatná, nezbytná) nebo žádoucí a budou se týkat požadovaných zkušeností, vzdělání (přípravy na povolání), schopností a dovedností tak, jak to vyplývá ze specifikace pracovního místa.
- Co ještě dalšího musím při pohovoru objevit, abych zjistil, že uchazeč splňuje základní kritéria výběru?
- Jaké další informace musím při pohovoru získat, abych zajistil, že budu mít přesný obraz toho, jak dobře uchazeč splňuje tato kritéria?

V rámci přípravy by si měl tazatel poznamenat specifické otázky, které bude potřebovat položit, aby zjistil přiměřenost uchazečových zkušeností a rozsah jeho dovedností, znalostí a schopností, které pracovní místo požaduje. Tyto otázky asi budou dosti podrobné v případě použití strukturovaného pohovoru, jímž se zabýváme dále. Je důležité pokusit se během pohovoru zjistit, co skutečně uchazeč může dělat a čeho dosáhl. Uchazeči mají pochopitelnou snahu se prosadit a to je může vést k přehánění či dokonce k falšování informací o svých zkušenostech a schopnostech.

### Délka pohovoru

Čas věnovaný jednomu pohovoru závisí na složitosti práce na pracovním místě a na jeho postavení v hierarchii řízení organizace. V případě relativně rutinních pracovních míst postačí 20–30 minut. V případě náročnějších pracovních míst bude nezbytné věnovat pohovoru až hodinu. Pohovory by však jen zřídka – pokud vůbec – měly překračovat jednu hodinu.

## Plánování a strukturování (členění) pohovorů

Problém s pohovory spočívá v tom, že bývají často neadekvátními prediktory pracovního výkonu – ani hodinový pohovor, pokud není pečlivě naplánován, nemusí pokrýt všechny podstatné body a, bohužel, celková úroveň pohovorů je nízká. To není jen tím, že mnoho lidí používá špatnou techniku pohovoru (např. raději mluví, než naslouchají). Mnohem častěji je to výsledek toho, že se neprovádí žádná pořádná analýza požadovaných schopností a tazatelé tak nevědí, jaké informace potřebují od uchazečů získat, a nemají tedy ani žádnou pořádnou základnu pro strukturování pohovoru.

Existuje řada způsobů vedení pohovorů. V nejhorším případě používají tazatelé zcela volně plynoucí, nestrukturovaný pohovor, během něhož se pokládají náhodné otázky, které jsou spíše výrazem nepochopení toho, co je třeba u uchazeče hledat. V nejlepším případě jde pak o jasně strukturované pohovory, v nichž pokládané otázky jsou založeny na analýze požadavků role na dovednosti a schopnosti.

Obvykle se pohovor skládá z pěti částí:

1. přivítání a úvodní slovo;
2. hlavní část zaměřená na získání informací o uchazeči, potřebných k posouzení toho, zda uchazeč vyhovuje požadavkům pracovního místa;
3. informování uchazečů o organizaci a pracovním místě;
4. odpovědi na otázky uchazeče;
5. závěr pohovoru s informováním o následných krocích.

Většina času – přinejmenším 80 % – by měla být věnována získávání informací od uchazeče. Úvod a závěr by měly být stručné, ale nést se v přátelském duchu.

Při plánování pohovoru se používají dva tradiční způsoby: biografický (chronologický) způsob postupu nebo způsob postupu podle nějakých kritérií posuzování, například podle sedmibodového modelu specifikace pracovního místa. Tyto způsoby jsou někdy označovány za „nestrukturované pohovory“ na rozdíl od „strukturovaného pohovoru“, který je všeobecně považován za nejlepší. Termín „strukturovaný pohovor“ se týká pohovorů, které jsou strukturovány pomocí otázek vztahujících se k nějaké situaci nebo nějakému chování a které se buď soustřeďují na situaci, na chování nebo na obojí. Společným rysem je to, že otázky jsou připraveny předem na základě analýzy role a specifikace pracovního místa a týkají se toho, co se od uchazeče očekává, že bude dělat a/nebo jak se bude chovat. Ale lze tvrdit, že i biografický způsob postupu nebo způsob postupu podle nějakých kritérií posuzování jsou strukturované, i když se asi nebudou tak konkrétně týkat definovaných požadavků role. Další, i když méně obvyklou variantou strukturovaného pohovoru je psychometricky založený pohovor. Všemi těmito přístupy k pohovoru se zabýváme v dalším textu.

## Přístupy k pohovoru

### Biografický (chronologický) pohovor

Tradiční biografický (chronologický) pohovor začíná buď od začátku (vzděláním) a postupuje krok za krokem ke konci (současné nebo poslední zaměstnání nebo poslední právě ukončené vzdělání), nebo postupuje opačně, počínaje současným zaměstnáním zpět k prvnímu zaměstnání a k uchazečově vzdělání. Mnozí tazatelé preferují u uchazečů s praxí druhý způsob s tím, že věnují většinu času současnému nebo poslednímu zaměstnání a stále méně pozornosti pak věnují předcházejícím zaměstnáním a jen lehce se dotknou vzdělání.

Neexistuje žádný jediný nejlepší postup, ale je důležité předem rozhodnout, jaký postup zvolíme. Rovněž je důležitá určitá vyváženost. Měli byste se více soustředit na poslední období a nezabývat se příliš vzdálenou minulostí. Měli byste uchazeči poskytnout čas nejen na to, aby mluvil o své dosavadní kariéře, ale také na to, aby mohl klást nezbytné otázky. Neměli byste však strávit příliš mnoho času mluvením o podniku a pracovním místě na začátku pohovoru. V zájmu úspory času během pohovoru je nanejvýš žádoucí poskytnout tyto informace předem a na konci pohovoru pak vyzvat uchazeče, aby se ptal (kvalita jeho otázek může leccos prozradit o jeho kvalitách).

Tato podoba pohovoru je logická, ale nepřinese žádoucí informace, pokud tazatelům nebude absolutně jasné to, co hledají, a pokud nebudou mít připravené otázky, jejichž pomocí získají informace nezbytné k rozhodnutí o výběru.

### Pohovor probíhající podle bodů specifikace pracovního místa

Specifikace pracovního místa popsaná v kapitole 25 poskytuje východisko pro strukturování pohovoru. Cílem je získat informace odpovídající každému z hlavních bodů specifikace pracovního místa, aby bylo možné zjistit, do jaké míry odpovídá uchazeč danému požadavku. Typické body jsou následující:

- *znalosti, dovednosti a odbornost* – co by měl uchazeč znát a schopen dělat na základě své zkušenosti, vzdělání a výcviku (na práci orientované schopnosti, kvalifikace), například odborné nebo profesní znalosti, znalost základních odborných či vědeckých pojmů, manuální dovednosti a přiměřená praxe při výkonu odpovídající práce;
- *osobní kvality* – jak se má uchazeč chovat při práci na pracovním místě, například spolupráce s ostatními lidmi, vedení lidí, ovlivňování lidí, komunikování (např. psaní zpráv, provádění prezentací), dosahování výsledků, rozhodování, iniciativa a samostatnost, sebedůvěra a sebejistota (schopnosti chování);
- *absolvované vzdělání (příprava na povolání)* – podstatné rysy vysokoškolského nebo odborného vzdělání.

„Specifikaci pracovního místa“ je možné uchazečům poslat poštou nebo ji uvést na příslušné stránce internetu sloužící k on line získávání pracovníků. Uchazeči položíme otázku, zda se domnívá, že vyhovuje těmto požadavkům. Tento způsob může usnadnit třídění uchazečů.

### Pohovor probíhající podle kritérií posuzování

Lze také použít kritéria posuzování (např. v assessment centre), jako například ta, která jsou uvedena v kapitole 25. Ta definují řadu oblastí, pro něž je třeba získat informace a posoudit je pomocí porovnávání. Ale jak uvádí Edenborough (1994), neposkytují žádnou jasnou indikaci toho, které položky shromážděných dat asi budou předpovídat úspěch v práci.

### Strukturované pohovory orientované na situaci

V pohovorech orientovaných na situaci (někdy se také říká pohovory orientované na kritické případy) je pozornost soustředěna na řadu situací nebo případů (událostí), v nichž chování lidí lze považovat za něco, co ukazuje na budoucí výkon. Je popsána nějaká typická situace a uchazeč je požádán, aby řekl, jak by se s touto situací vyrovnal nebo jak by se v ní zachoval. Pak se pokládají dodatečné otázky mající prozkoumat odpovědi více do podrobností a tak lze lépe pochopit, jak asi uchazeč bude řešit podobné problémy.

Otázky týkající se situace (situační otázky) se uchazečů ptají, jak by zachovali v nějaké hypotetické situaci, která připomíná situaci, se kterou se mohou setkat na daném pracovním místě. Například prodejce se můžeme zeptat, jak by reagoval na hrubost zákazníka. Situační otázky mohou nabídnout pohled na to, jak by mohl uchazeč reagovat na konkrétní požadavky pracovního místa, a jejich výhodou je to, že se týkají práce. Uchazečům mohou zároveň poskytnout určitou představu o druhu problémů, se kterými se mohou na pracovním místě setkat. Ale protože jsou hypotetické a nutně se mohou týkat jen omezeného množství oblastí, nelze se spoléhat pouze na ně. Mohou sice ukázat, že uchazeč ví, jak by teoreticky měl jednat v určité situaci, ale už neukazují, že by byl schopen zvládnout podobnou nebo jinou situaci v praxi.

Příklad určité dílčí řady situačních otázek přináší obrázek 26.1.

#### NASLOUCHÁNÍ

Někdy zákazník nechce přímo říci, co chce, a vy musíte naslouchat sdělení, skrývajícím se za slovy. Řekněte mi něco o případu, kdy jste byl schopen napomoci uskutečnění prodeje.

- Proč nechtěl zákazník říci, co chce?
- Jak jste si ověřil, že jste jej skutečně pochopil?
- Jak jste zjistil, že je pro zákazníka dobré, když vnímáte to, co je skryto za jeho slovy?
- Splnil jste skutečně toho dne svůj úkol?
- Je ten zákazník pořád ještě vaším zákazníkem?
- Měli jiní lidé s tímto zákazníkem nějaké problémy?

Obr. 26.1 Část pohovoru pro prodejce založeného na kritickém případě (Pramen: Edenborough, R.: Using Psychometrics. London, Kogan Page 1994.)

### Strukturované pohovory orientované na chování (schopnosti)

V pohovoru orientovaném na chování (někdy se mu říká pohovor vztahující se ke kritériím, neboli kritériový pohovor) tazatel postupuje pomocí série otázek založených na nějakém kritériu, jímž může být nějaká schopnost chování nebo nějaká odborná schopnost v podobě

základní dovednosti, kvalifikace nebo vlohy potřebné k dosažení přijatelné úrovně výkonu na obsazeném pracovním místě. Ty budou definovány na základě analýzy pracovního místa nebo analýzy schopností (spíše schopností chování), jak je popisuje kapitola 23, a budou mít formu specifikace pracovního místa. Cílem je shromáždit informace o odpovídajících stránkách zkušeností s uplatňováním dovedností a schopností a poté se předpokládá, že takové informace o dosavadním výkonu a chování jsou nejlepším prediktorem budoucího výkonu a chování – pokud jsou ovšem kritéria přiměřená konkrétním požadavkům pracovního místa.

Otázky orientované na chování žádají uchazeče, aby popsali, jak se zachovali v určitých konkrétních situacích, se kterými se v minulosti setkali. Ve skutečnosti jsou žádáni, aby ukázali, jak se v reakci na nějaký problém chovali a jak se jim toto chování vyplatilo. Otázky jsou strukturovány podle klíčových schopností chování, stanovených pro danou roli. Definice těchto schopností by měly rozpoznat, co je považováno za efektivní chování a podle toho se pak hodnotí odpovědi uchazečů. Určitý seznam otázek lze připravit předem a ten by měl pokrývat klíčové schopnosti stanovené ve specifikaci pracovního místa. Například, jestliže se jedna z těchto schopností týká chování jedince jako člena týmu, pak by otázka mohla znít: „Můžete mi něco říci o nějaké události, kdy jste přesvědčil vaše kolegy – členy týmu, aby udělali něco, co z počátku skutečně nechtěli udělat?“ Příklad určité řady otázek orientovaných na chování je uveden na obrázku 26.2.

#### PRAKTICKÁ KREATIVITA

##### Schopnost vytvořit a uskutečnit efektivní řešení každodenních problémů

1. Řekněte mi o tom, jak jste použil své předchozí zkušenosti k řešení problému, který byl pro vás nový.
2. Dělal jste někdy věci, třeba ve svém volném čase, které nebyly k ničemu? (A pokud je to nezbytné) Řekněte mi, co jste udělal.
3. Řekněte mi o tom, kdy se vám podařilo zvládnout nějaké zařízení nebo nový systém práce, s nimiž jiní lidé měli potíže.
4. Objevil jste někdy zcela nové použití pro nějaký ruční nebo elektrický nástroj? Dařilo se vám často takové věci? Řekněte mi o tom více.
5. Přicházejí za vámi lidé, abyste jim pomohl řešit jejich problémy? (Pokud ano) Řekněte mi něco o problému, který jste nedávno řešil.

Obr. 26.2 Soubor otázek pro pohovor orientovaný na chování (Pramen: Edenborough, R.: Using Psychometrics. London, Kogan Page 1994.)

Pohovory orientované na chování mohou poskytnout jasný a relevantní rámec. Ale jejich příprava je náročná na čas a tazatele je třeba v tomto přístupu důkladně proškolení. Zpracování úplné struktury otázek orientovaných na chování nebo se vztahujících ke kritériím je pravděpodobně nejvhodnější pro pracovní místa, která je třeba obsazovat často. Ale dokonce i v ojedinělých případech obsazení pracovních míst zlepšit postup používající řady otázek zaměřených na schopnosti chování spolehlivost předpovědi, pokud bude důsledně použit pro všechny uchazeče.

## Strukturované psychometrické pohovory

Jiný typ strukturovaného pohovoru obsahuje plně předem zformulované otázky, jako je tomu u psychometrických testů (viz kapitola 27). V tomto případě neexistuje možnost postupovat od otázky k otázce, jako tomu bylo u jiných typů strukturovaných pohovorů, o nichž jsme se zmiňovali. Odpovědi na otázky se kódují tak, aby bylo možné analyzovat a porovnávat výsledky. Cílem je dosáhnout důslednosti a srovnatelnosti mezi různými pohovory a tazateli. Typickou otázkou bude: „Byl už jste někdy v situaci, kdy jste někoho přiměl, aby udělal něco proti své vůli?; (pokud ano) „Uvedte, prosím, nejnovější příklad.“ Jde o vysoce strukturovaný přístup, protože vyžaduje výzkum a výcvik. Je vhodný pravděpodobně jen v případech, kdy je třeba provést pohovory s velkým množstvím uchazečů.

## Volba přístupu

Čím více může být přístup k pohovoru strukturovaný pomocí situačních otázek nebo otázek týkajících se chování, tím lépe. Jestliže byla kritéria řádně zdůvodněna výzkumem, lze získat mnohem úplnější obraz uchazečových schopností z hlediska analyzovaných a specifikovaných požadavků role pracovníka na daném pracovním místě. Stále je však ještě užitečné prozkoumat to, jak uchazeč získával zkušenosti a jakou měl odpovědnost na všech svých dosavadních pracovních místech. Může být například důležité zjistit to, do jaké míry se až dosud vyvíjela uchazečova kariéra hladce a plynule nebo proč se objevily mezi po sobě jdoucími pracovními místy určité trhliny. Je užitečné znát, jakou odpovědnost měli uchazeči v posledním zaměstnání i to, do jaké míry je tato jejich zkušenost užitečná a relevantní pro obsazované pracovní místo. Uchazeči by také měli dostat možnost poukázat na své úspěchy. Takové prozkoumání poskytuje základnu, na níž lze pokládat konkrétnější otázky používající kritéria chování nebo kritické případy. Latham a kol. (1980) uvádějí, že pohovory používající tento postup vedou k poměrně spolehlivým a odpovídajícím hodnocením uchazečů. Typický pohovor může obsahovat 10 nebo více (to závisí na pracovním místě) předem připravených úkolů zkoumajících chování nebo „situačních“ otázek.

## Postup při pohovoru – zahájení a zakončení

Pohovor byste měli zahájit tak, aby se uchazeči cítili dobře a uvolněně. Chcete na nich, aby vám poskytli informace, ale pokud se jim dostane chladného přijetí, pak nelze očekávat, že budou mluvit upřímně a otevřeně.

V závěrečné fázi pohovoru bychom se měli být uchazečů zeptat, zda v zájmu své žádosti o zaměstnání ještě chtějí něco dodat. Měla by se jim poskytnout příležitost se ptát. Na konci pohovoru bychom jim měli poděkovat a informovat je o dalším postupu procesu výběru. Jestliže si konečné rozhodnutí vyžádá ještě nějaký čas, mělo by se jim to sdělit, aby nebyli vystaveni zbytečnému napětí. Je obvykle lepší během pohovoru nenaznačovat, jak asi konečné rozhodnutí dopadne. Lze jen doporučit, abychom si ještě vyžádali reference, a v každém případě je třeba určitého času ke zvážení získaných informací.

## Postup při pohovoru – pokládání otázek

Uchazeč by měl být povzbuzován k tomu, aby mluvil většinou sám – jedním z nejčastějších hříchů špatných tazatelů je to, že příliš mluví. Tazatelovým úkolem je přimět uchazeče k řeči a současně zajistit získání požadovaných informací. Z tohoto hlediska je žádoucí položit řadu otevřených otázek (resp. otázek s otevřeným koncem) – tedy otázek, které nelze zodpovědět prostým ano či ne a které přinesou úplnou odpověď. Ale dobrý tazatel bude mít v zásobě i jiné typy otázek, které bude moci v případech potřeby položit tak, jak je to popsáno dále.

## Otevřené otázky (otázky s otevřeným koncem)

Otevřené otázky jsou nejlepší k tomu, aby se uchazeči rozhovořili – provokují je k reakci a vedou je k tomu, aby poskytli úplnou odpověď. Jednoslovné odpovědi zřídka kdy něco osvětlí. Je dobré začít pohovor jednou nebo dvěma otevřenými otázkami a tak pomoci uchazeči, aby se uklidnil.

Otevřené otázky nebo obraty vybízející k odpovědi mohou být formulovány takto:

- Rád bych, abyste mi něco řekl o práci, kterou vykonáváte ve svém současném zaměstnání.
- Co víte o... ?
- Mohl byste mi uvést nějaké příklady... ?
- V čem si myslíte že vaše zkušenosti odpovídají pracovnímu místu, o něž jste projevil zájem?
- Jak jste vyřešil... ?
- Jaké stránky vaší práce vás nejvíce podněcovaly?
- Povězte mi, prosím, o některé z těch zajímavých věcí, které jste v poslední době dělal.

Otevřené otázky vám mohou poskytnout spoustu užitečných informací, ale nemusíte se dozvědět přesně to, co chcete, a odpovědi mohou zacházet příliš do podrobností. Například otázka: „Co bylo hlavním rysem vaší práce v posledních měsících?“ může mít jednoslovnou odpověď – „marketing“. Nebo na druhé straně může vést k dlouhému vysvětlování, které zabere příliš mnoho času. Odpovědi na otevřené otázky mohou zabřednout do mnoha podrobností nebo mohou opomenout některé klíčové skutečnosti. Mohou vést k náhlému konci nebo ke ztrátě orientace. Musíte zajistit, abyste získali všechna potřebná fakta, udržovat hovor v chodu a mít jej pod kontrolou. Pamatujte si, že musíte být pořád v pohotovosti. Z toho důvodu jsou důležité otázky jdoucí do hloubky, konkretizující otázky směřující k zjištění nějaké skutečnosti a jiné typy otázek diskutovaných dále.

## Otázky jdoucí do hloubky

Otázky jdoucí do hloubky se používají k získání dalších podrobností nebo k ujištění, že se dozvídáte všechny skutečnosti. Pokládáte je v případech, když odpovědi byly příliš obecné nebo když máte podezření, že může existovat nějaká závažná informace, kterou uchazeči neprozradili. Uchazeč možná tvrdí, že něco udělal, a může být užitečné přesně zjistit, do jaké míry se na tom podílel. Špatní tazatelé mají sklon nechat bez povšimnutí obecné nebo nic nepřikládající odpovědi, aniž by se pokoušeli zjistit další podrobnosti – prostě možná proto, že se

přesně drží předem daného seznamu otevřených otázek. Zkušení tazatelé jsou schopni přizpůsobovat svůj přístup potřebě zjištění skutečností, i když stále mají pod kontrolou včasné ukončení pohovoru. Uchazeč vám může říci něco jako: „Byl jsem zapojen do významného reinženýringu podnikového procesu, který přinesl významné zlepšení průběhu práce v celé továrně.“ Toto tvrzení nesděluje nic o tom, co uchazeč skutečně dělal. Musíte tedy položit otázky jdoucí do hloubky, například:

- Jaká byla přesně vaše úloha v tomto projektu?
- Jaký byl váš konkrétní příspěvek k tomuto úspěchu?
- Jaké znalosti a dovednosti jste byl schopen v tomto projektu uplatnit?
- Byl jste odpovědný za monitorování tohoto procesu?
- Připravil jste závěrečná doporučení zcela nebo zčásti? Jestliže zčásti, pak z jaké části?

Dalšími příklady otázek jdoucích do hloubky mohou být:

- Řekl jste mi, že máte zkušenosti s... Mohl byste mi říci více o tom, co jste dělal?
- Mohl byste mi podrobněji popsat zařízení, které jste používal?

### Konkretizující otázky

Cílem konkretizujících otázek je vyjasnit nějakou skutečnost. Očekávanou odpovědí bude jasné, srozumitelné slovo nebo krátká věta. V určitém smyslu hraje konkretizující otázka roli jakési sondy směřující do hloubky, ale má za následek stručné faktické tvrzení bez jakýchkoliv podrobností. Když pokládáte konkretizující otázku, chcete zjistit:

- co uchazeč dělal nebo nedělal – „Co jste dělal pak?“
- proč se něco stalo – „Proč k tomu došlo?“
- kdy se něco stalo – „Kdy k tomu došlo?“
- jak se něco stalo – „Jak tato situace vznikla?“
- kde se něco stalo – „Kde jste v té době byl?“
- kdo se zúčastnil – „Kdo jiný se toho zúčastnil?“

### Hypotetické otázky

Hypotetické otázky se používají ve strukturovaných pohovorech orientovaných na situace, kdy navozují určitou situaci a uchazeč má říci, jak by v ní reagoval. Mohou být připraveny předem, aby prověřily, jak by uchazeči přistupovali k typickým problémům. Takové otázky mohou znít: „Co si myslíte že byste dělal, kdyby...?“ Jestliže takové otázky odpovídají uchazečově odbornosti a zkušenosti, mohou být odpovědi poučné a názorné. Ale nebylo by správné žádat uchazeče, aby řekl, jak by řešil nějaký problém, aniž by věděl více o souvislostech, v jakých tento problém vznikl. Nelze také říci, že to, co uchazeč řekne, by skutečně udělal, a to, co pak skutečně udělá, může být zcela odlišné. Hypotetické otázky mohou přinášet hypotetické odpovědi. Nejlepší informace k posouzení uchazeče, jaké mohou být, se týkají toho, co skutečně udělal a čeho dosáhl. Musíte zjistit, zda úspěšně zvládl takové záležitosti a problémy, s jakými se může setkat, pokud bude přijat do vaší organizace.

### Otázky zaměřené na chování

Otázky zaměřené na chování se používají ve strukturovaných pohovorech orientovaných na chování a jejich cílem je přimět uchazeče, aby vám řekl, jak by se choval v situacích, které byly označeny jako kritické pro úspěšný výkon práce na pracovním místě. Předpokladem, z něhož otázky vycházejí, je, že chování v minulosti, pokud jde o zvládnutí určitých událostí nebo o reakce na ně, je nejlepším prediktorem budoucího chování.

Některými typickými otázkami tohoto druhu jsou:

- Mohl byste uvést příklad, kdy jste přesvědčil ostatní, aby podnikli neobvyklé kroky?
- Mohl byste popsat případ, kdy jste dokončil projekt nebo splnil úkol navzdory velkým obtížím?
- Mohl byste popsat jakýkoliv svůj příspěvek jako člena týmu k dosažení neobvykle úspěšného výsledku?
- Mohly byste uvést příklad, kdy jste se v obtížné situaci ujal iniciativy či vedení, aby se udělalo něco důležitého?

### Otázky zaměřené na způsobilost

Smyslem otázek zaměřených na způsobilost je zjistit, co uchazeč zná, jaké má dovednosti a jak používá své schopnosti – co je schopen dělat. Tyto otázky mohou být otevřené, konkretizující nebo mohou jít do hloubky, ale vždy budou tak přesně, jak je to jen možné, zaměřeny na obsahovou stránku specifikace pracovního místa týkající se znalostí, dovedností a schopností. Otázky zaměřené na způsobilost se používají ve strukturovaných pohovorech orientovaných na chování.

Tyto otázky by měly tedy být jasné a jednoznačné – zaměřené na to, co uchazeč musí znát a být schopen dělat. Jejich účelem je získat od uchazečů informace, ukazující míru, v jaké vyhovují specifikaci pracovního místa v každé z jejich klíčových oblastí. Protože čas je vždy omezen, je nejlepší se soustředit na nejdůležitější stránky práce. A vždy je nejlepší si připravit otázky předem.

Otázky, které můžete položit, mohou vypadat takto:

- Co víte o... ?
- Jak jste získal tyto znalosti?
- Jaké hlavní dovednosti asi budete potřebovat v práci, pokud budete přijat?
- Jak byste zaměstnavateli předvedl úroveň dovedností, které jste získal v... ?
- Mohl byste mi, prosím, říci přesně, jakou zkušenost a kolik zkušeností máte s... ?
- Mohl byste mi říci něco více o tom, co v současné době děláte v této oblasti vaší práce?
- Mohl byste mi uvést několik příkladů práce, kterou jste vykonával, svědčících o tom, že jste způsobilý vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě?
- Jaké jsou nejtípichtější problémy, které musíte řešit?
- Mohl byste mi uvést nějaké příklady toho, kdy jste musel zvládnout neočekávaný problém nebo krizi?

### Otázky týkající se motivace

Míra, v jaké je uchazeč motivovaný, je osobní kvalitou, které – má-li být řádně posouzena – je obvykle nutné věnovat zvláštní pozornost. Lze toho nejlépe dosáhnout spíše dedukcí než



přímými otázkami. „Jak jste motivovaný?“ je navádějící otázka, která má obvykle za následek odpověď: „Vysoce.“

Závěry o motivaci uchazečů můžete vyvozovat na základě otázek o:

- Jejich kariéře – odpovědi na takové otázky, jako „Proč jste se odtud rozhodl odejít?“, může poskytnout určitou informaci o tom, do jaké míry je uchazeč motivován k rozvoji své kariéry.
- Úspěších – nejen „Čeho jste dosáhl?“, ale „Jak jste toho dosáhl?“ a „Jaké obtíže jste překonal?“
- Vítězství nad potížemi – uchazeči, kteří si vedli dobře navzdory máslo slibné výchově a špatnému vzdělání, mohou být motivovanější než ti, kteří měli příznivé podmínky pro výchovu a vzdělání, ale své výhody nevyužili.
- Zájmech a trávení volného času – neakceptujte povrchní hodnotu odpovědi na otázku o zájmech a trávení volného času, která například odhaluje, že uchazeč sbírá známky. Zjistěte, zda je uchazeč dostatečně motivován věnovat se svému koníčku odhodlaně a na stále vyšší úrovni a něčeho v něm dosáhnout. Prosté strkání známek do alba není důkazem motivace. Ale stát se uznávaným expertem na mexické známky vydané v 19. století tímto důkazem je.

### Otázky udržující plynulost pohovoru

Cílem těchto otázek je udržovat plynulý chod pohovoru a vést uchazeče k tomu, aby v rámci určitých hranic šířeji vyložili to, co vám řekli. Tyto otázky mohou mít následující podobu:

- Co se stalo pak?
- Co jste dělal potom?
- Můžeme si pohovořit o vašem dalším zaměstnání?
- Můžeme nyní přejít k... ?
- Můžete mi říci něco více o... ?

Bylo řečeno, že v zájmu udržení konverzace v chodu během pohovoru je nejlepší věcí, kterou může tazatel udělat, ve vhodných okamžicích povzbuzovat uchazeče svými reakcemi. Samozřejmě to lze dělat i jinak, ale slova nebo obraty jako „dobře“, „výborně“, „to je zajímavé“, „pokračujte“ mohou velmi prospět.

### Ověřovací otázky

Ověřovacími otázkami si ověřujete, zda jste dobře porozuměli tomu, co uchazeč řekl. Zopakujete přitom stručně svými slovy to, co si myslíte, že uchazeč sdělil, a zeptáte se jej, zda s vaší verzí souhlasí nebo nesouhlasí. Například byste mohli říci: „Pokud jsem to pochopil, odešel jste ze svého posledního zaměstnání, protože jste se svým šéfem nesouhlasil v řadě základních otázek – pochopil jsem to správně?“ Odpověď na tuto otázku by mohla prostě znít „ano“ a v tomto případě byste mohli jít více do hloubky a zjistit trochu více o tom, co se stalo. Nebo může uchazeč reagovat slovy „ne tak docela“ a v tomto případě jej požádáte, aby podrobněji vyprávěl o tom, k čemu došlo.

### Otázky týkající se kariéry

Jak už jsme se zmínili, otázky týkající se vývoje kariéry uchazečů mohou poskytnout určitou představu o motivaci a zjistit, jak postupovali v procesu získávání užitečných a relevantních znalostí, dovedností a zkušeností. Můžete pokládat otázky, jako:

- Co jste se v tomto novém zaměstnání naučil?
- Jaké další dovednosti jste musel používat, když jste byl povýšen?
- Proč jste odešel z toho pracovního místa?
- Co se stalo poté, co jste odešel z toho pracovního místa?
- Jak si myslíte, že toto zaměstnání přispěje k vaší kariéře?

### Otázky zaměřené na práci

Tyto otázky vás mají informovat o konkrétních stránkách uchazečovy pracovní historie, například:

- Kolik dní absence jste měl v minulém roce?
- Kolikrát jste v minulém roce přišel pozdě?
- Byl jste nepřítomen v práci z nějakých zdravotních důvodů, které nejsou uvedeny ve vašem dotazníku?
- Dopustil jste se nějakého dopravního přestupku, nebo jste způsobil při řízení dopravní nehodu: (Otázka pro ty, jejichž práce obsahuje i řízení motorového vozidla).

### Otázky týkající se mimopracovních zájmů

Neměli byste trávit mnoho času tím, že budete lidem s pracovními zkušenostmi pokládat otázky týkající se jejich mimopracovních zájmů a koníčků. Je to jen zřídka relevantní, i když – jak již bylo zmíněno – to může poskytnout určitou informaci o motivaci uchazečů v případech, kdy se nám podaří prozkoumat hloubku a vytrvalost těchto zájmů.

Aktivní zájmy a funkce vykonávané na školách však mohou nabídnout určitý pohled na uchazeče, který dosud – snad s výjimkou prázdninových brigád – nebyl zaměstnán. Jestliže například student absolvoval dlouhou cestu s bařohem na zádech, pak – pokud jeho cesta byla velmi dobrodružná – lze získat určité informace o jeho iniciativě, motivaci a odhodlanosti.

### Zbytečné otázky

Existují dva typy zbytečných otázek:

- *Vícenásobné (složené)* otázky, například otázka: „Jaké dovednosti jste nejčastěji při své práci používal? Byla to odborné dovednosti, vůdcovské dovednosti, týmové dovednosti nebo komunikační dovednosti?“ uchazeče jen zmátně. Pravděpodobně se vám dostane jen neúplné nebo zavádějící odpovědi. Kladte vždycky jen jednu otázku.
- *Návodné otázky*, které naznačují, jakou očekáváte odpověď, jsou také k ničemu. Když položíte otázku, jako například: „To je to, co myslíte, že ano?“, bude odpověď znít: „Ano“. Když položíte otázku: „Chápu to tak, že ve skutečnosti nevěříte, že...?“, obdržíte odpověď: „Ne, nevěřím.“ Ani jedna z těchto odpovědí vám nebude k ničemu.

## Otázky, kterým je třeba se vyhnout

Vyhnete se jakýmkoliv otázkám, které by mohly být vykládány jako předpojaté vůči lidem určitého pohlaví, rasy nebo tělesné vady. Neptejte se:

- Kdo bude pečovat o děti? To se vás netýká, i když je rozumné se zeptat, zda bude pracovní doba způsobovat uchazeči nějaké problémy.
- Plánujete ještě nějaké děti?
- Trápí vás, že jste příslušníkem té etnické skupiny?
- Myslíte si, že budete s vaší tělesnou vadou schopni plnit úkoly pracovního místa?

## Deset užitečných otázek

Z následujících deseti užitečných otázek si můžete vybrat ty, které jsou zejména vhodné pro pohovor, který vedete:

- Jaké jsou nejdůležitější stránky vaší současné práce?
- Co podle vás bylo největším úspěchem vaší dosavadní kariéry?
- Jaké typy problémů jste v poslední době ve své práci úspěšně vyřešil?
- Co jste se ve svém současném zaměstnání naučil?
- Jaké máte zkušenosti s...?
- Co víte o...?
- Jaký je váš přístup k...?
- Co vás zejména zajímá na tomto pracovním místě a proč?
- Nyní jste o tom pracovním místě slyšel více, mohl byste mi, prosím říci, které stránky vaší dosavadní zkušenosti (praxe) jsou pro ně nejzávažnější?
- Je ještě něco ve vaší kariéře, o čem jsme zatím nehovořili, ale o čem si myslíte, že bychom to měli vědět?

## Dovednosti potřebné k vedení výběrového pohovoru

### Vytváření dobrých vztahů

Vytváření dobrých vztahů znamená vytváření dobrých vztahů s uchazeči – naladění se na jejich vlnovou délku, umožnit jim, aby se cítili jako doma a zbavili se rozpaků, povzbuzovat je k odpovědím a vůbec se chovat přátelsky. To není jen otázka „laskavosti“ k uchazečům. Když si s nimi vytvoříte dobrý vztah, snadněji je přimějete k tomu, aby otevřeně mluvili o svých silných i slabých stránkách.

Dobrý vztah se vytváří tím, jak uchazeče zdravíte, jak začínáte pohovor a jak pokládáte otázky a reagujete na odpovědi. Otázky by neměly být pokládány agresivně a neměly by naznačovat, že kritizujete nějakou stránku uchazečovy kariéry. Někteří lidé si oblíbili myšlenku „stresových“ pohovorů, ale ty jsou kontraproduktivní. Uchazeči se uzavřou do sebe a získají negativní dojem o vás i o vaší organizaci.

Když reagujete na odpovědi, měli byste je oceňovat a nikoliv být kritičtí: „Děkuji vám, bylo to velmi užitečné; můžeme nyní přejít k...?“ a ne „No, to vás neukazuje v nejlepším světle, že?“

Řeč těla má rovněž značný význam. Když budete udržovat přirozený kontakt očima, nebudete schoulení nebo rozvalení v křesle, budete přikyvovat hlavou a pronášet ve vhodných chvílích povzbuzující poznámky, vytvoříte lepší vztah a z pohovoru získáte více.

### Naslouchání

Má-li být pohovor účelovou konverzací, a to by měl být, je důležitá dovednost naslouchat. Musíte nejen slyšet, ale také rozumět tomu, co uchazeči říkají. Když provádíte pohovor, musíte se prostě soustředit na to, co vám uchazeči říkají. Shrnutí v pravidelných intervalech vás nutí naslouchat, protože musíte věnovat pozornost tomu, co řekli, abyste pak byli schopni zachytit podstatu jejich odpovědí. Když pak položíte uchazečům ověřovací otázky, aby potvrdili nebo opravili to, zda jste dobře porozuměli tomu, co řekli, budete mít jistotu, že jste plně pochopili sdělení, které vám předložili.

### Udržování plynulosti

Jak je to jen možné navazujte svými otázkami na uchazečovy předchozí odpovědi tak, aby pohovor postupoval logicky a výsledkem byla kumulativní řada údajů. Můžete uchazečům pokládat překlenovací otázky, jako například: „Děkuji vám, byl to zajímavý přehled toho, co jste dělal, pokud jde o tuto stránku vaší práce. A mohl byste mi nyní říci něco o jiných vašich hlavních povinnostech?“

### Mít pohovor pod kontrolou

Chcete sice, aby uchazeči mluvili, ale zase ne příliš. Když se připravujete na pohovor, měli byste si načrtnout jeho program a pokusit se jej pak dodržet. Nepřerušujte uchazeče příliš tvrdě, ale řekněte něco jako: „Děkuji vám, už jsem si o tom udělal docela dobrou představu a nyní, co byste mi řekl...?“

Zaměřte se na specifické záležitosti tak, jak chcete. Jestliže jsou uchazeči trochu užvanění a nedrží se hlavní myšlenky, položte jim jasně nasměrovanou otázku (otázku jdoucí do hloubky), která je žádá o příklad ilustrující tu stránku jejich práce, o kterou máte zájem.

### Dělání si poznámek

Nemůžete si pamatovat všechno, co vám uchazeči říkají. Je užitečné si dělat písemné poznámky o rozhodujících bodech pohovoru. Měli bychom si je dělat diskrétně, ale nikoliv skrytě. Ale když si děláte negativní poznámku, nevyvádějte uchazeče z míry tím, že se zamračíte nebo uděláte jinou grimasu.

Může být užitečné, když se uchazeče zeptáte, zda mu nebude vadit, když si budete dělat poznámky. Ten ve skutečnosti nemůže nic namítat, ale ocení to, že jste se jej zeptali.

## Závěry vyplývající z pohovorů

Je důležité, abychom se nenechali oklamat příjemným, pohotovým, výřečným a sebejistým uchazečem, který představuje přitažlivý obal bez jakéhokoliv obsahu, k tomu, že bychom mu přisoudili zkušenosti a potenciál uspět na pracovním místě, o které se uchází. Vyvarujme se tzv. „halo efektu“, ke kterému dochází, když na základě jedné či dvou vynikajících vlast-

ností upřednostňujeme nějakého člověka a přehlízíme jeho negativa. Měli bychom se však vyhnout i opačnému efektu.

Jednotliví uchazeči by měli být posouzeni v porovnání s kritérii. Ta mohou být vytvořena na základě jednotlivých položek schopností, tedy dovednosti, vzdělání / příprava na povolání, praxe a celková vhodnost. Podle každé z těchto položek můžeme uchazeče klasifikovat, například: velmi přijatelný, přijatelný, přijatelný na hranici, nepřijatelný. Specifikace pracovního místa by měla ukázat, které požadavky jsou nezbytné a které jen žádoucí. Je jasné, že uchazeči, abychom s nimi uvažovali pro dané pracovní místo, musejí být přijatelní nebo – v ojedinělých případech potřeby obsadit pracovní místo za každou cenu – přijatelní na hranici, a to u všech nezbytných požadavků. Potom bychom měli vzájemně porovnat svá hodnocení všech uchazečů. Pak můžeme udělat závěr o tom, kterým uchazečům bychom na základě jejich posouzení podle každého kritéria dali přednost.

Nakonec, vaše rozhodnutí mezi vhodnými uchazeči může být docela dobře záležitostí vašeho nejlepšího vědomí a svědomí. Může se objevit jen jeden vynikající uchazeč, ale dosti často bývají dva nebo tři. Za těchto okolností musíte dojít k vyváženému názoru o tom, kdo z nich asi bude nejlépe vyhovovat pracovnímu místu a organizaci a bude – pokud možno – mít předpoklady pro dlouhodobé zaměstnání v organizaci. Neztracujte však druhého nejlepšího. Je lepší to zvážit znovu.

Pamatujte si, že je třeba si udělat a uchovat záznamy o důvodech vaší volby i o důvodech odmítnutí jiných uchazečů. Tyto záznamy společně s dalšími dokumenty je třeba uchovávat alespoň šest měsíců, aby byly k dispozici v případě, že by vaše rozhodnutí bylo zpochybněno jako diskriminující.

## Co by se v souvislosti s pohovorem mělo a co nemělo dělat

Na závěr předkládáme přehled toho co by se v souvislosti s pohovorem mělo a co nemělo dělat:

### *Měli byste:*

- věnovat přípravě dostatečný čas;
- plánovat pohovor tak, abyste jej mohli řádně strukturovat;
- vytvořit správnou atmosféru;
- vytvořit uvolněné a neformální vztahy – začít s otevřenými otázkami;
- povzbuzovat uchazeče k tomu, aby mluvili;
- dodržovat plán, zajistit splnění celého programu, udržovat plynulost pohovoru;
- analyzovat kariéru uchazeče, abyste odhalili jeho silné a slabé stránky i jeho zájmy;
- pokládat jasné, jednoznačné otázky;
- žádat příklady úspěšného a efektivního využívání znalostí, dovedností a vloh;
- posuzovat uchazeče na základě faktických informací, které jste obdrželi o jejich zkušenostech a vlastnostech vztahujících se ke specifikaci obsazovaného pracovního místa;
- udržovat si pod kontrolou obsah a časový rozvrh pohovoru.

### *Neměli byste:*

- provádět příliš mnoho pohovorů najednou;
- dopouštět se halo efektu nebo jeho protikladu;
- začínat pohovor nepřipravení;
- příliš rychle přejít k otázkám jdoucím do hloubky;
- pokládat vícenásobné nebo návodné otázky;
- věnovat příliš mnoho pozornosti jednotlivým silným nebo slabým stránkám uchazečů;
- dovolit uchazečům, aby přecházeli mlčením důležitá fakta;
- příliš mnoho mluvit nebo dovolovat uchazečům, aby žvanili;
- dovolit svým předsudkům, aby zvítězily nad vaší schopností objektivně posuzovat věci.

## 7 Výběrové testy

Výběrové testy, neboli testy pracovní způsobilosti, se používají za účelem zabezpečení valnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru (autor opět nebere v úvahu značné rozdíly ve validitě a spolehlivosti nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru, ani to, že řada výzkumů přinesla důkazy o tom, že dobře připravený strukturovaný pohovor má vyšší validitu a spolehlivost než všechny uvedené testy, z nichž některé se v tomto ohledu neliší od nestrukturovaného, konvenčního pohovoru – známka překladatele). Tato kapitola se zabývá hlavně psychologickými testy inteligence a osobnosti tak, jak jsou definovány dále, ale zmiňuje se také o hlavních testech schopností a dalších testech, které lze pro účely výběru pracovníků použít.

### Psychologické testy: definice

Psychologický test je podle definice Smithe a Robertsona (1986):

Pečlivě zvolená, systematická a standardizovaná procedura pro vypracování vzorku odpovědí od uchazečů, kterou lze použít k posouzení jedné nebo více jejich psychologických charakteristik v porovnání s psychologickými charakteristikami reprezentativního vzorku nějaké odpovídající populace.

### Účel psychologických testů

Psychologické testy jsou nástroje měření, proto se jim často říká psychometrické testy. Psychometrický znamená doslova „měřící duši“.

Účelem psychologického testu je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností nebo charakteristik. Používají se k tomu, aby těm, kteří vybírají pracovníky, umožnily lépe poznat jedince tak, aby bylo možné předvídat, do jaké míry budou na nějakém pracovním místě úspěšní.

### Charakteristiky dobrého testu

Dobrý test je ten, který poskytuje validní údaje umožňující spolehlivé předpovědi chování, kdy napomáhá k objektivnímu a odůvodněnému rozhodování při výběru lidí pro pracovní místa. Musí být založen na důkladném výzkumu přinášejícím standardizovaná kritéria, která jsou odvozena ze stejného měření řady reprezentativních lidí, provedeného za účelem získá-

ní určitého souboru „norem“. Test by měl být schopen objektivního posouzení jedince v porovnání s normálním nebo průměrným výkonem skupiny.

Charakteristiky dobrého testu jsou:

- Je *citlivým* nástrojem měření, který dobře rozlišuje mezi jedinci.
- Byl *vytvořen a standardizován* na reprezentativním a dostatečně velkém vzorku populace, pro kterou je zamýšlen, a to tak, aby jakékoliv individuální skóre mohlo být interpretováno ve vztahu ke skóre ostatních osob.
- Je *spolehlivý* v tom smyslu, že za všech okolností měří totéž. Test mající měřit určitou charakteristiku, např. inteligenci, by měl tuto charakteristiku měřit spolehlivě, ať už jej použijeme pro různé lidi současně nebo v různém čase, či pro jednu osobu v různém čase.
- Je *validní (platný)* v tom smyslu, že měří charakteristiky, k jejichž měření byl zkonstruován. Tedy, test inteligence by měl měřit inteligenci (samozřejmě určitým způsobem definovanou) a nikoliv pouze verbální obratnost, výřečnost. Test, který má předpovídat úspěšnost v práci nebo má být použit při skládání zkoušek, by měl poskytovat relativně přesvědčivé (statisticky významné) předpovědi.

Existuje pět typů validity:

- *Prediktivní validita* – míra, v jaké test správně předpovídá budoucí chování. Ke stanovení prediktivní validity je nezbytné provádět extenzivní dlouhodobý výzkum. Aby bylo možné porovnávat předpověď se skutečným chováním, je také nutné mít přesná měřítka výkonu.
- *Konkurenční validita* – míra, v jaké testové skóre rozlišuje jedince ve vztahu k nějakému kritériu nebo normě výkonu existujícím mimo test. To znamená porovnávání testových skóre lidí s vysokým a nízkým výkonem měřeným kritériem výkonu a stanovení stupně, v jakém daný test ukazuje, kdo by měl být zařazen do skupiny s vysokým výkonem a kdo do skupiny s nízkým výkonem. (Jde vlastně o to, že pracovníci, jejichž výkon známe, absolvují test a zkoumá se, do jaké míry testové skóre předpovídající výkon odpovídá skutečnému výkonu – poznámka překladatele.)
- *Obsahová validita* – míra, v jaké test jasně odpovídá charakteristikám pracovního místa nebo role, pro které je používán jako nástroj měření.
- *Vnímaná validita* – míra, v jaké se pocijuje, že test „vypadá“ správně, tj. měří, co měřit má.
- *Konstrukční (pojmová) validita* – míra, v jaké test měří konkrétní pojem nebo charakteristiku. Jak uvádí Edenborough (1994), konstrukční validita se ve skutečnosti týká pohledu na test jako takový. Jestliže má test měřit numerické myšlení, je to opravdu numerické myšlení, co měří?

### Měření validity

K posouzení validity se používá postup založený na kritériích. Těmito kritérii, podle nichž lze validitu testu měřit, jsou kritéria použitá při výběru pracovníků. Tato kritéria musejí odrážet „opravdový“ výkon při práci tak přesně, jak je to jen možné. To může být obtížné a Smith a Robertson (1986) zdůrazňují, že žádné jediné kritérium nepostačuje. Mělo by být použito více kritérií. Je také třeba zvážit míru, v jaké mohou být kritéria „znečištěna“ jinými faktory, a mělo by se pamatovat na to, že kritéria jsou dynamická – během času se mění.

Validitu lze vyjádřit korelačním koeficientem, kdy hodnota 1,0 znamená perfektní korelaci mezi výsledky testu a následným chováním, zatímco hodnota 0,0 znamená, že mezi testem a výkonem neexistuje žádný vztah. Smith (1984) vytvořil následující pravidlo usnadňující zjistit, zda koeficient validity je dostatečný:

více než 0,5	vynikající
0,40–0,49	dobrý
0,30–0,39	přijatelný
méně než 0,30	špatný

Podle této klasifikace dosahují přijatelné úrovně validity pouze testy schopností, biodata a (podle Smithových údajů) testy osobnosti. (Autor opomenul uvést úplný výčet metod, jejichž validita je alespoň přijatelná. Smith zjistil že nejvyšší koeficient validity má strukturovaný pohovor – 0,62, následují testy získaných schopností [ukázka práce] – 0,55, testy potenciálních schopností – 0,54, assessment centre – 0,41 a životopisné údaje [biodata] – 0,40. Teprve po nich následují testy osobnosti – 0,38, ale přijatelnou úroveň validity mají i nestrukturované pohovory – 0,31. Zdá se, že autor poněkud fandí psychologickým testům a ignoruje výzkumy svědčící o vysoké validitě strukturovaných pohovorů. – Poznámka překladatele.)

### Typy testů

Hlavními typy těchto testů používanými při výběru pracovníků jsou testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností (potenciálních i získaných).

Lze rozlišovat mezi psychometrickými testy a psychometrickými dotazníky. Jak uvádějí Toplis a kol. (1991), psychometrický test, jako například test duševní schopnosti, má správné odpovědi, takže čím vyšší je skóre, tím lepší je výkon. Psychometrické dotazníky, jako například testy osobnosti, posuzují obvyklý (habituální, vrozený) výkon a měří charakteristiky osobnosti, zájmy, hodnoty nebo chování. V případě dotazníků vysoké nebo nízké skóre znamená míru, v jaké má nějaká osoba určitou kvalitu a vhodnost odpovědí závisí na konkrétních kvalitách, vyžadovaných obsazovaným pracovním místem.

### Testy inteligence

Testy inteligence měří všeobecnou inteligenci [Spearmanem (1927), jedním z průkopníků testování inteligence, označovanou jako „g“]. Toplis a kol. (1991) definovali inteligenci jako „schopnost abstraktního myšlení a logického uvažování“. Potíž s testy inteligence spočívá v tom, že musejí být založeny na tom, co podle nějaké teorie tvoří inteligenci, a poté musejí odvodit řadu verbálních a neverbálních nástrojů měření různých faktorů nebo složek inteligence. Ale inteligence je vysoce složitý pojem a množství teorií inteligence a tedy i variant existujících testovacích nástrojů nebo baterií výrazně komplikuje výběr testu inteligence.

Při tomto výběru bychom měli mít na paměti, že nejlepší test je takový, který lze uplatnit u skupiny uchazečů, a to zejména v případě, že byl tento test z hlediska validity řádně prově-

řen a je možné vztahovat testové skóre k jakýmsi „normám“ tak, aby to ukazovalo, jak je jedinec podstupující test srovnatelný se zbytkem populace, ať už definujeme populaci obecně nebo jako populaci v nějaké specifické oblasti.

### Testy osobnosti

Testy osobnosti se pokoušejí posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. Osobnost je všeobecný a nepřesný termín vztahující se k chování jedinců a ke způsobu, jak je uspořádáno a koordinováno, když jedinec na sebe vzájemně působí s okolím. Existuje spousta nejrůznějších teorií osobnosti, a tudíž i spousta nejrůznějších typů testů osobnosti. Jde o dotazníky vyplňované samotným testovaným nebo i o jiné typy dotazníků, které se pokoušejí měřit zájmy, hodnoty nebo pracovní chování.

Jedním z nejčastěji akceptovaných způsobů klasifikace osobnosti je pětifaktorový model. Jak uvedli McCrae a Costa (1989), tento model definuje klíčové charakteristiky osobnosti. Tuto „velkou pětku“, jak to nazval Roberts (1997), tvoří:

- *extroverze / introverze* – společenský, družný, otevřený, nesobecký, pozitivní, hovorný a aktivní (extroverze); nebo zdrženlivý, chladný, odměřený, do sebe zahleděný, skromný, nesmělý, tichý, nevtíravý, mírný (introverze);
- *emoční stabilita* – houževnatý, nezdolný, nezávislý, sebejistý, uvolněný; nebo plný obav, závislý a spoléhající se na jiné, nejistý, nervózní;
- *příjemnost* – zdvořilý, kooperativní, příjemný, sympatický, tolerantní; nebo hrubý, nekooperativní, nepřátelský, netolerantní;
- *svědomitost* – pilný, vytrvalý, pečlivý, spolehlivý; nebo líný, diletantský, nedbalý, lhostejný, oportunistický;
- *otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem* – zvědavý, nápaditý, imaginativní, ochotný se učit, velkorysý; nebo s klapkami na očích, bez nápadů, samolibý, úzkoprsý, plný předsudků, omezený, přizemní.

Výzkum citovaný Robertsem (1997) ukázal, že tyto faktory jsou validními prediktory pracovního výkonu a že zejména jeden faktor – konkrétně „svědomitost“ byl velmi efektivní.

Nejčastěji se používají dotazníky vyplňované testovaným. Jsou obvykle založeny na tzv. „rysech“, přičemž definují rys jako dosti nezávislou, ale dlouhodobě stabilní charakteristiku chování, kterou projevují všichni lidé, ale v různé míře. Teoretici rysů rozpoznávají příklady běžného chování, navrhnou stupnice k jeho měření a posléze získávají hodnocení tohoto chování od osob, které se navzájem dobře znají. Tato pozorování jsou statisticky analyzována a pomocí faktorové analýzy se identifikují charakteristické rysy a naznačuje se, jak by bylo možné seskupovat příbuzné skupiny rysů do „typů osobnosti“.

Jako doplněk testů osobnosti se někdy používají dotazníky orientované na „zájmy“. Hodnotí preference respondentů pokud jde o jednotlivé typy povolání a jsou tak nejvhodnější jako vodítko při volbě přípravy na povolání. Mohou však být užitečné i při výběru učňů nebo osob pro zácvik na určité práci.

Dotazníky orientované na „hodnoty“ se pokoušejí posoudit názory na to, co je „žádoucí nebo dobré“, nebo co je „nežádoucí nebo špatné“. Dotazníky měří relativní význam tako-

vých hodnot, jako je konformita, nezávislost, úspěch, rozhodnost, ukázněnost a orientace na cíl.

Zvláštní dotazníky orientované na pracovní chování se snaží prozkoumat takové chování, jako je styl vedení lidí nebo schopnost prodávat zboží či služby.

Na základě výzkumu prováděného Schmittem a jeho spolupracovníky (1984) se ukázalo, že testy osobnosti v podobě dotazníků mají nízkou míru validity vyjádřenou koeficientem 0,15. Ale jak zdůrazňují Saville a Sik (1992), tento výsledek byl založen na směsici testů, z nichž mnohé byly vytvořeny pro klinické účely a některé používaly „projektivní“ postupy, jako např. Rorschachův test inkoustových kaněk, jejichž interpretace spoléhá na klinické posouzení, a je tedy zcela nevhodná pro moderní výběr pracovníků. Smithovy (1988) studie založené na moderních dotaznicích, vyplňovaných uchazečem, odhalily, že průměrná validita testů osobnosti odpovídá koeficientu 0,39, což je dostatečné.

Energický útok na testy osobnosti podnikli Blinkorn a Johnson (1991). Ti uvedli: „Vidíme jen vyloženě málo důkazů o tom, že by testy osobnosti předpovídaly pracovní výkon.“ Ale Fletcher (1991) na to reagoval: „Stejně, jako kterákoliv metoda výběru pracovníků, mohou být (psychometrické testy) aplikovány dobře nebo špatně. Ale bylo by nerozumné zavrhovat všechny důkazy o důležitosti hodnocení osobnosti při výběru pracovníků na základě toho, že některých postupů bylo zneužito nebo užito nevhodným způsobem. Většina praktických psychologů určitě cítí váhu důkazů podporujících používání nástrojů zkoumajících osobnost.“ Testy osobnosti mohou poskytnout o uchazečích zajímavé doplňující informace, které jsou oproštěny od chybných reakcí, ke kterým často dochází při pohovorech, zejména individuálních a nestructurovaných. Ale je třeba je používat s velkou opatrností. Testy by měly být zkonstruovány renomovaným psychologem nebo specializovanou firmou na základě rozsáhlého výzkumu a ověřování v terénu a musejí odpovídat specifickým potřebám uživatele. Doporučuje se požádat o radu některé z předních členů národního odborného sdružení psychologů, aby nám doporučili, který test bude asi nejvhodnější.

### Testy schopností

Testy schopností měří charakteristiky související s prací, jako například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání.

### Testy potenciálních schopností

Testy potenciálních schopností (*aptitude tests*) mají za úkol předpovídat potenciál, který má jedinec k výkonu určité práce nebo jednotlivých úkolů určité práce. Může jít o administrativní schopnosti, numerické schopnosti, mechanické schopnosti a zručnost.

Testy potenciálních schopností by měly být řádně prověřeny. Obvyklý postup spočívá v tom, že se na základě analýzy pracovního místa a dovedností stanoví kvality tímto pracovním místem požadované. Standardní test nebo baterii testů pak získáme od firmy specializující se na testy. Alternativou je, že si test navrhne sama organizace, nebo je pro ni speciálně navržen. Test je pak dán pracovníkům, kteří již na daném pracovním místě pracují, a výsledky jsou porovnávány s určitými kritérii, zpravidla s hodnocením těchto pracovníků provedeným manažery nebo vedoucími týmů. Pokud je korelace mezi testy a kritérii dostatečně velká, mohou se testy dát uchazečům o zaměstnání. Pro účely dalšího prověření testů se obvykle provádí následné zkoumání pracovního výkonu uchazečů, kteří byli na základě tes-

tu vybrání. Je to zdlouhavá procedura, ale bez ní skutečně není možné věřit výsledkům jakéhokoliv testu potenciálních schopností. Mnohé testy typu „udělej si sám“ jsou naprosto k ničemu, protože nebyly řádně prověřeny.

### Testy získaných schopností

Testy získaných schopností (attainment tests) měří schopnosti nebo dovednosti, které již člověk získal vzděláváním nebo praxí. Nejtypičtějším příkladem je test psaní na stroji. Lze snadno zjistit, kolik slov za minutu je schopen uchazeč napsat a pak porovnat jeho výkon s normou požadovanou pracovním místem.

### Interpretace výsledků testů

Dvě hlavní metody interpretace výsledků testů spočívají ve využití norem a využití křivky normálního rozdělení.

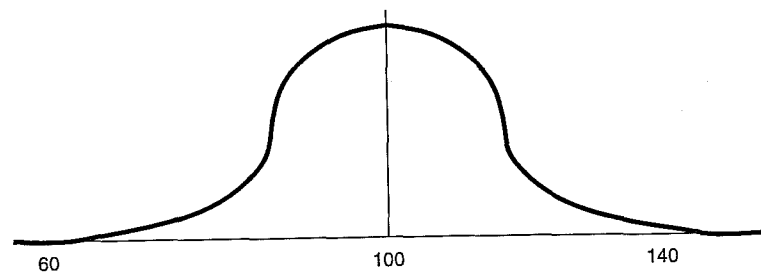
#### Normy

Testy lze interpretovat na základě porovnávání výsledků nějakého jedince se skóre dosaženým skupinou na níž byl úkol standardizován – tedy s normou referenční skupiny. Normativní skóre se najde v tabulce norem. Nejobvyklejší stupnice ukazuje podíl osob v referenční skupině, které dosáhly nižšího skóre než zmíněný testovaný jedinec. Jestliže tedy má někdo dosáhl skóre na úrovni 70. percentilu testu, pak by tato osoba byla lepší než 65 % členů referenční skupiny.

#### Křivka normálního rozdělení

Křivka normálního rozdělení charakterizuje vztah mezi sérií pozorování a měření a frekvencí jejich výskytu. Ukazuje, jak dokumentuje obrázek 27.1., že u mnoha věcí, které lze měřit nějakou stupnicí, jen málo lidí vykazuje extrémně vysoké nebo extrémně nízké skóre a že největší podíl lidí bude ve středu stupnice.

Nejdůležitějším znakem normálního rozdělení je to, že je symetrické – na každé straně od střední hodnoty, osy rozdělení, je stejné množství případů. Křivka normálního rozdělení vyjadřuje typické rozdělení skóre; například, že 60 % populace dosáhne skóre mezi  $x$  a  $y$ , 15 % bude mít asi skóre nižší než  $x$  a 15 % bude mít asi skóre vyšší než  $y$ .



Obr. 27.1 Křivka normálního rozdělení

### Výběr testů

Je důležité vybrat takové testy, které splňují ona čtyři kritéria citlivosti, standardizace, spolehlivosti a validity. Je velmi obtížné dosáhnout požadovaných standardů, jestliže se organizace pokouší vytvořit si svou vlastní baterii testů, aniž do toho zapojí kvalifikovaného psychologa nebo získá odbornou radu od nějakého odborného sdružení psychologů. Organizace, která má plnou podporu a pochopení renomovaných dodavatelů testů, má přísnou kontrolu nad tím, kdo může jaké testy používat a jaká úroveň výcviku by se pro tyto účely měla od něj požadovat a také mu jí poskytovat. Zvláštní péče by měla být věnována výběru testů osobnosti – existuje totiž spousta šarlatánů, kteří tyto služby nabízejí.

Testy typu „udělej si sám“ jsou vždy podezřelé, pokud ovšem nejsou pečlivě prověřeny a pokud nejsou stanoveny realistické normy. Stručně řečeno, je lepší se jim vyhnout.

### Použití testů při výběru pracovníků

Testy se často používají jsou součástí výběru pracovníků pro zaměstnání, která vyžadují velká množství uchazečů a kdy není možné se při předpovídání budoucího pracovního výkonu plně spolehnout na výsledky jiných zkoumání nebo na informace o dosavadních zkušenostech. Za těchto okolností je hospodárné vytvořit a použít testy a jejich validitu důkladně prověřit na dostatečném množství případů. Testy obvykle tvoří součást assessment centre.

Testy inteligence jsou zvláště užitečné v situacích, kdy inteligence je klíčový faktor, ale neexistuje žádná jiná spolehlivá metoda, jak ji měřit. Občas může být stejně tak důležité použít test inteligence k vyloučení uchazečů, kteří jsou pro danou práci příliš inteligentní, jako je použít jako záruky minimální úrovně inteligence.

Testy potenciálních i získaných schopností jsou nejužitečnější pro pracovní místa, na nichž se požadují specifické a měřitelné dovednosti, jako jsou např. pracovní místa písařek nebo programátorů počítačů. Testy osobnosti jsou potenciálně nejuvhodnější v zaměstnáních, jako je prodej, kde „osobnost“ prodejce je důležitá a kde není příliš obtížné najít kvantifikovatelná kritéria pro účely validizace testů.

Je důležité vyhodnocovat všechny testy pomocí porovnávání výsledků, k nimž jsme došli ve fázi výběru, s výsledky, které vybraní pracovníci později dosahují. Aby byla statisticky významná, měla by být tato hodnocení prováděna po uplynutí přiměřené doby a u tak velkého množství uchazečů, jaké je jen možné.

V některých situacích lze použít baterie testů, která zahrnuje různé typy testů inteligence, schopností i osobnosti. Může to být standardní baterie testů dodaná specializovanou firmou, nebo lze sestavit zvláštní baterii šitou na míru danému zákazníkovi. Největší léčkou, které se musíme vyhnout, je přidávání dalších testů, aniž bychom si prověřili, zda vůbec přispějí k úspěšnosti té předpovědi pracovního výkonu, pro kterou je baterie testů používána.

Britský Institute of Personnel and Development (1997b) vytvořil následujících šest kritérií pro použití psychologických testů:

1. Každý, kdo je odpovědný za používání testů, včetně vyhodnocení, interpretace a zabezpečení zpětné vazby, by měl být vyškolen alespoň na té úrovni schopnosti, jakou doporučuje například British Psychological Society (Britská psychologická společnost).
2. Předtím, než testy zařadí do svého procesu rozhodování, by se měli potenciální uživatelé testu ujistit, zda je vůbec vhodné testy použít.
3. Uživatelé se musejí ujistit, že každý test, který se rozhodnou použít, měří faktory, které přímo odpovídají situaci na daném pracovním místě.
4. Uživatelé se musejí ujistit, že všechny testy, které užívají, byly pečlivě vytvořeny a že informace o jejich spolehlivosti, validitě a efektivnosti jsou doloženy statisticky. *(Na tuto záležitost se vztahuje Britský Data Protection Act, tedy zákon o ochraně údajů z roku 1998. Jestliže jsou uchazeči vybíráni na základě testů, mají právo znát důvody rozhodnutí o výběru.)*
5. Je třeba věnovat značnou péči zabezpečení rovnosti příležitostí pro všechny osoby, které se mají zúčastnit testů.
6. Výsledky testů by neměly být použity jako jediný základ pro rozhodování. To se týká zejména testů osobnosti.