

Marek Matějka, Pavel Vidlař

VŠE O PŘIJÍMACÍM POHOVORU

Jak poznat druhou stranu

Druhé, přepracované
a aktualizované vydání



GRADA

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



PhDr. Marek Matějka
Ing. Pavel Vidlař

Vše o přijímacím pohovoru

Jak poznat druhou stranu
Druhé, přepracované a aktualizované vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 3034. publikaci

Odpovědná redaktorka PhDr. Alena Sojková
Sazba Antonín Plicka
Počet stran 216
Druhé vydání, Praha 2007
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2007
Ilustrace v knize © Miloš Krmášek
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-1972-6 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6215-9 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorech	7
Úvodní slovo	9
Předmluva	13
1. Potřeba změny	17
1.1 Hledisko zaměstnavatele	17
1.2 Hledisko kandidáta	21
1.3 Shrnutí	22
2. Tvorba nabídky – zaměstnavatel	25
2.1 Definice pracovního místa	25
2.2 Samotná tvorba nabídky	25
2.3 Tým pro výběr kandidáta	28
2.4 Formy výběru a nábor	29
3. Tvorba nabídky – uchazeč	39
3.1 Formální a logická struktura životopisu	39
3.2 Grafická úprava	44
3.3 Předání nabídky	45
3.4 Primární třídění nabídek	46
4. Vlastní průběh pohovoru	49
4.1 Z hlediska zaměstnavatele	49
4.1.1 <i>Věcná stránka pohovoru</i>	49
4.1.2 <i>Formální stránka</i>	53
4.2 Z hlediska kandidáta	53
4.2.1 <i>Věcná stránka</i>	53
4.2.2 <i>Formální stránka</i>	55
4.3 Typové otázky	55

5. Diskriminace	61
5.1 Pojem diskriminace	61
5.1.1 Věk	63
5.1.2 Pohlaví	69
5.1.3 Etnická příslušnost	75
5.1.4 Zdravotní stav a sexuální orientace	77
5.1.5 Překvalifikace	81
6. Psychologická diagnostika – destrukce, nebo pomoc?	83
6.1 Standardní metody	87
6.2 Alternativní metody	113
7. Vyjednávání podmínek zaměstnání	123
7.1 Smluvní založení pracovního vztahu	124
7.2 Vyjednávání o odměně	177
Závěr	185
Přehled doporučené literatury	189
Dodatek	191
Testy	193

O autorech

Marek Matějka (* 1966)

Narodil se a trvale žije v Praze. Po absolvování gymnasia s přírodovědným zaměřením vystudoval jednooborovou filosofii na Filosofické fakultě University Karlovy a posléze se věnoval studiu mezinárodního managementu a ekonomie na European Business School. Vedle hlavního studijního zaměření na existenciální ontologii se věnuje analytické filosofii a formální logice a také politické filosofii. V rámci studia instrumentálních disciplín se zajímá o obecnou historii a sociální psychologii. K autorovým hobby patří dějiny Prahy (pragensia), neuropsychologie a výtvarné umění, zejména pak dějiny architektury a česká krajinomalba 19. století. Paralelně s publikační činností se s menšími přestávkami věnuje pedagogické dráze. V současnosti vyučuje dějiny ekonomických teorií na Vysoké škole finanční a správní. K dosavadním publikacím autora patří *Hnus jako etická kategorie* (1993), *K filosofii existence* (1995), *Kapitoly k filosofii člověka* (1996), *Sám sobě slušným člověkem* (1999), *Vše o přijímacím pohovoru* (2002) a další. Je členem Českého klubu skeptiků Sisyfos a předsedou Komitétu pro kognitivní koherenci.

Profesionálně se angažuje v manažerských pozicích soukromých firem. Mezi preferované manažerské oblasti aktivit patří výkonný a strategický management, management změny a krizový management a management lidských zdrojů. V rámci své profesionální kariéry se aktivně podílí na průběžné manažerské edukaci v oboru managementu a sociálněpsychologických dovedností. Podrobnější informace o autorovi jsou k dispozici na: www.matejkam.com.

Pavel Vidlař (*1958)

Narodil se v Olomouci, od dětství žije trvale v Praze. Po absolvování gymnázia zaměřeného na přírodní vědy vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze, fakultu výrobně ekonomickou, obor ekonomika dopravy a spojů. Po jejím úspěšném absolvování pracoval ve společnosti AVIA, výrobce nákladních automobilů. Nejprve v oblasti ekonomiky práce, posléze jako její personální ředitel. Byl členem jejího představenstva. Po privatizaci podniku konsorciem Steyr-Daewoo další tři roky působil jako personální ředitel nově založené společnosti Daewoo Avia.

Posledních devět let zastává pozici personálního ředitele v nadnárodní společnosti Lafarge, která se zaměřuje na výrobu stavebních hmot. Profesně se orientuje také na problematiku interní komunikace. Opět pracuje v představenstvu společnosti. Účastní se práce na klíčových mezinárodních projektech v rámci skupiny Lafarge. Působí také jako kouč v oblasti personalistiky v regionu střední a východní Evropy.

Věnuje se občasné pedagogické a přednáškové činnosti. Je členem představenstva České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů a je předsedou odborné komise personalistů při Svazu výrobců cementu ČR.

Vedle těchto aktivit občas publikuje v odborných časopisech a ve spolupráci s Markem Matějkou vydal svou knižní prvotinu *Vše o přijímacím pohovoru* (2002).

Úvodní slovo

Rád uvádím do života knížky, které mají smysl. Tedy takové, které mají šanci najít své čtenáře. To platí i o té, kterou právě otevíráte. Ať už chcete získat co nejlepší výchozí pozici při hledání zaměstnání, nebo naopak při hledání zaměstnance, je tahle knížka pro vás.

Autoři totiž nejsou jen teoretiky v oblasti HR managementu, ale i zkušenými praktiky. Vědí tedy, o čem mluví: leccos si vyzkoušeli na vlastní kůži a o své zkušenosti se dovedou podělit. Nedávají akademické rady ani neposkytují hotové návody k použití. Je zřejmé, že jim jde spíš o takovou prezentaci zažitých poznatků, která umožňuje jejich sdílení či inspiraci k vlastním přístupům. Pozornému čtenáři mohou usnadnit nalezení vlastní cesty.

Že se to daří, toho je předcházející vydání knihy jasným důkazem: našlo si již na sedm tisíc čtenářů! Protože se však od prvního vydání leccos změnilo a „nelze dvakrát vstoupit do téže řeky“, autoři knihu přepracovali, doplnili a zejména aktualizovali.

Autoři leckdy volí polemický tón a mnoho jejich názorů vyvolává diskusi (např. vztah „mužské“ a „ženské“ práce, vztah kvalifikace a kompetencí, zúžení odlišností firemních kultur, srovnávání výsledků MBTI dotazníku s numerologickými charakteristikami, posuzování kandidáta podle schopnosti vyjednávat, jistá skepse vůči možnostem win/win vyjednávání atd.) – implicitně z nich vyvěrá autorský záměr přimět čtenáře k polemice, formulaci vlastního názoru, k argumentaci, přesvědčování a dokazování.

Ukažme si to na příkladu. Standardní postup při výběru a přijímání nových zaměstnanců spočívá obvykle v porovnání vstupních předpokladů kandidáta v oblasti odborných, sociálních a osobnostních kompetencí s požadavky na hledanou pozici, obsaženou v katalogu typových pozic nebo v popisu pracovního místa. Kdo uspěje, alespoň v klíčových charakteristikách, postupuje do dalšího kola s šancí obstát. Ti, kteří „mají na víc“, jsou tzv. „překvalifikovaní“, mohou mít v tomto systému smůlu, čili – jak uvádějí autoři, obtížněji se uplatňují. V řadě firem to však platí. Připravují se tak o to nejcennější, co mohly získat: neobvyklé, vzácné, nadstandardní, originální způsobilosti, které – jsouce využity – se mohly

stát klíčovým zdrojem jejich inovací, vyšší přidané hodnoty výrobků a služeb, lepšího uplatnění na trhu. Naštěstí však už existují osvědčené firmy, které se nesnaží mechanicky roubovat každého kandidáta na standardní požadavky daného místa (a tím ztratit potenciál, který si přináší „navíc“), ale šijí pro nového perspektivního pracovníka místo „na míru“ (umožňující firmě využít i jeho „nadstandard“) – s vědomím, že na tom mohou vydělat obě strany.

Podobně by asi bylo účelné, s ohledem na poměrně časté využívání psychologických testů v práci personalistů, doplnit jejich přehled alespoň o ty nejpoužívanější. Mezi výkonové testy můžeme zařadit testy schopností, inteligence, pozornostní testy, testy psychomotorického tempa, dalších jednotlivých psychických funkcí a testy vědomostí. Vedle autory zmiňovaného Amthauerova, Bourdonova a numerického testu personalisté často využívají i testů verbálních a abstraktních, dále Torranceho figurální test tvořivého myšlení, případně test pracovní křivky (temperament, psychomotorika, vůle, unavitelnost, kvalita pozornosti) – vždy je ovšem třeba brát ohled na požadované způsobilosti.

U testů osobnosti si zaslouží pozornost Cattellův osobnostní dotazník (zkoumá 16 osobnostních faktorů; výsledky se porovnávají s profilem úspěšného pracovníka v obdobné pozici), Learyho test interpersonální diagnostiky (dominance – submise, důvěra – nedůvěra), případně IHAVEY a SPIDO (diagnostika psychické odolnosti a struktury psychické variability).

Projektivní testy jsou vhodné spíše pro klinickou než pro personální práci. Často využívaný a v textu zmíněný test MBTI posuzuje vždy dvojici charakteristik: introvert – extrovert; intuitivní – smyslový typ; převaha myšlení – převaha citění; percipující – usuzující. Jejich kombinace vede k formulaci šestnácti základních (a řadě odvozených) typů osobnosti, které je možné verifikovat prostřednictvím dalších, zejména komplexnějších (např. Assessment Centre) metod. Vždy však stojí za to výběr testů, se zřetelem k požadovaným způsobilostem, a zejména k jejich interpretaci, svěřovat zkušenému psychologovi.

Knižce plné nápadů přeji hodně zaujatých čtenářů a vám, milí čtenáři, aby vám co nejlíc pomohla – vždyť konečkonců v každém lidském počínání 90 % úspěchu záleží na dobré přípravě!

*Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.
andragog, Univerzita J. A. Komenského*

Prolog

Filosof přišel do lesa a vidí dřevorubce, jak tvrdě pracuje. Namáhá se při podřezávání kmenů, práce mu jde ztěžka. Pila je očividně velmi tupá.

*Filosof neodolá a zeptá se: „**Dobří muži, proč si pilu nenaostříte?**“*

*Muž, aniž zvedne oči od práce, odsekne: „**Nemám čas!**“*

*Filosof položí zvědavou otázku: „**A proč nemáte čas?**“*

*Nato se drvoštěp k filozofovi obrátí a popuzeně odsekne: „**Nevidíš, hlupáku? Musím kácet stromy!**“*



UPŘÍMNĚ ŘEČENO, FIRMU
NECHCEME ROZŠIŘOVAT. MÁME
JEN VOLNÉ MÍSTO NA FUNKCI
V ÚSEKU PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH
ZAMĚSTNANCŮ.

Předmluva

Je to již téměř šest let, kdy vyšlo první vydání této knihy a je příjemným faktem, že se titul prodává dodnes. Společně s nakladatelem jsme uznali, že by bylo vhodné, aby vznikla aktuálnější verze. Proto jsme se rozhodli vydat nové, přepracované vydání, které, jak doufáme, naváže na úspěšnost prvního.

Podklady k textům publikovaným v této knížce vznikaly v průběhu několika posledních let. Spojuje je to, že nesměřují pouze k úzkému okruhu specialistů. Některé z textů jsou určeny laické veřejnosti, čili uchazečům o zaměstnání (respektive o nové pracovní uplatnění), jiné se zaměřují na profesionální veřejnost, a to zejména z oblasti výkonného managementu. Pověštinou jsou kapitoly koncipovány na rozhraní mezi populárním a odborným stylem. Některé pasáže by mohly splnit kritéria odborných textů, nicméně v zásadě tento text není určen pro odbornou veřejnost, nýbrž má být jakousi skromnou „rukověť“ či „sdíleným deníkem“ pro širokou veřejnost bez ohledu na dosaženou míru erudice pro proces získávání vhodného zaměstnání, respektive pracovního uplatnění.

Tematicky jednotlivé texty spojuje jak zobecněná zkušenost z každodenní praxe výkonných manažerů, tak praxe vysokoškolského pedagoga. Stejně jako v předešlé knize si neklademe za cíl vytvořit učebnici z oboru personálního managementu, nýbrž poskytnout uživatelsky dostupné osobní postřehy a zkušenosti jak laické veřejnosti, tak manažerům ne-personalistům pro běžnou potřebu. Na rozdíl od prvního vydání se v této knize zaměříme na některá méně autorsky frekventovaná témata, která v některých případech představují až jakési tabu v moderní evropské společnosti. Od prvního vydání uplynulo zhruba šest let a za tu dobu se mnohé změnilo. Vznikly a etablovaly se některé nové technologie a metody, Česká republika se stala součástí Evropské unie, došlo ke změně míry nezaměstnanosti a současně ke vstupu zahraničních investorů do tuzemského hospodářského prostředí. V neposlední řadě nastaly změny v zákonných normách ovlivňujících pracovní trh, ale také první polistopadové generace školní mládeže vstoupily do ekonomicky reproduktivní praxe.

Předkládaný text částečně vychází z prvního vydání knihy, a to minimálně v logice řazení jednotlivých kapitol a v některých nadčasových obecně platných sku-

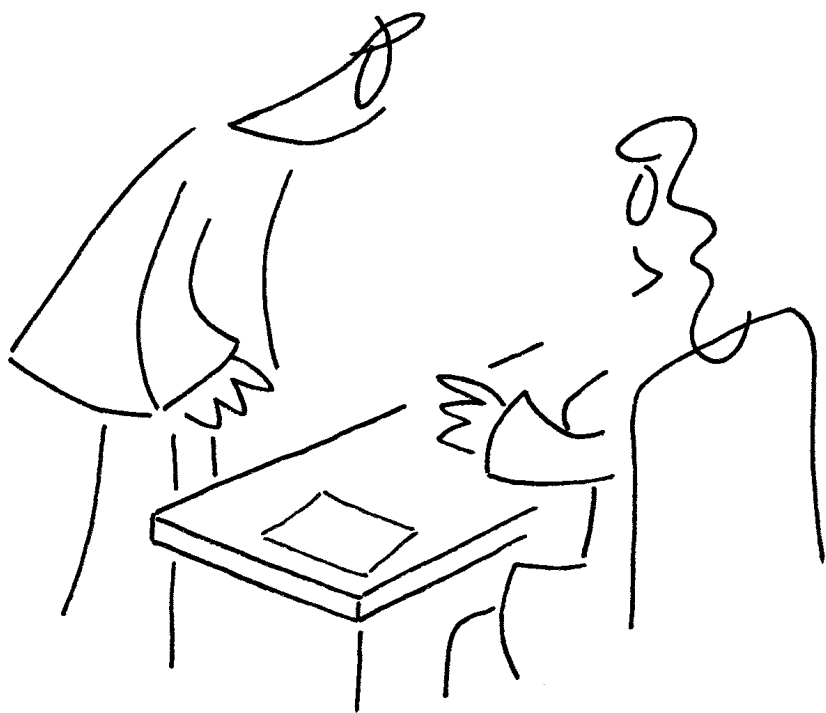
tečnostech a poznacích. Sází na svou výrazovou srozumitelnost a snad i čtivost, jazykovou čistotu a formálně logickou strukturu, přičemž se nechce pohybovat v intencích marketingově tolik oblíbeného téměř „zdebilizování“ používaného jazyka a formy. Tento krok by předjímal nízkou intelektuální úroveň čtenářů, což by bylo možno označit za podceňování až dehonestaci těch, kteří po této knížce sáhnou. To v žádném případě není naším úmyslem! Lze předpokládat, že jedním z faktorů významně ovlivňujících dlouhodobě přetrvávající zájem čtenářů o první vydání této knihy je právě její odlišnost co do formy a používaného jazyka, ale také dvojakost zaměření se na protichůdné cílové skupiny čtenářů – **zájemce o zaměstnavatele** a **zájemce o zaměstnance**.

Publikované texty obsahují i jakési porovnání významu a užitné hodnoty na jedné straně běžně užívaných metod personálních činností (včetně prvků moderní personální psychologie), s na druhé straně existujícími dobově podmíněnými populárními trendy metod či způsobů alternativních. Je zapotřebí čtenářům předestřít širší záběr všech možných projevů v personálním náboru, aby nedocházelo ke zbytečnému a nekonstruktivnímu zaměření na „podružné“ styly a metody. Vedle tohoto srovnávacího textu se čtenář může v knize dočíst i mnoho informací o zjevně či skrytě používaných způsobech diskriminace v zaměstnávání uchazečů o zaměstnání. Ale nejen o těch, které jsou součástí běžně reflektovaného povědomí široké veřejnosti, nýbrž i o takových, se kterými se lze setkat buď jen zřídka, nebo jsou tak dokonale maskované, že většina poškozených si je v běžném sociálním styku ani neuvědomí. Nicméně ony existují a fungují. Jedním z nepominutelných fenoménů poslední doby je světová pavoučí síť (www), tedy internet. Proto je nasnadě, že se ve své práci zaměřujeme i na tento moderní způsob komunikace, jenž se dotýká stále více všech oblastí lidského života, dokonce vytěsňuje do nedávné doby tolik střeženou intimitu a soukromí každého z nás. O výhodách i nesnázích plynoucích z účasti ve světě internetu při hledání vhodného pracovního uplatnění se v knize lze rovněž dočíst. Nebylo by moudré, kdybychom na tomto místě prozradili všechno z rukopisu, proto nechť další z publikovaných textů čtenář objeví sám.

Záměrně se neuchylujeme ke stylu „*Jak na to...*“, neboť je zjevné, že v oblasti, která je přímo spjatá s lidským faktorem, jenž je vždy organickou proměnnou, není možné pronášet absolutizované soudy. Z toho důvodu všechny pokusy o zaručené návody, respektive technologické kuchařky typu „*jak na to*“ aneb „*snadno a rychle*“, gnoseologicky popírají základní předpoklady racionální metodické skepse, jež je základem veškerého poznání. Představujeme své

dlouholeté osobní zkušenosti a postřehy, které mohou být individuálně sdíleny jednotlivými čtenáři, avšak nenárokujeme si jejich univerzální platnost. Jestliže komukoli z čtenářů pomohou v jeho osobním či profesním životě, pak tato publikace splnila svůj účel.

Autoři



ČTVRTÉ ZAMĚSTNÁNÍ
V TOMTO MĚSÍCI, TO JE
PONĚKUD NEOBVYKLÉ,
PANE INŽENÝRE...

1

Potřeba změny

Motto

„I slepý divočák občas najde žaludy, ale neškodí vědět, že rostou v dubovém lese.“

DAVID OGILVY

1.1 Hledisko zaměstnavatele

Signálů pro zamyšlení se nad potřebou obsazení nějakého pracovního místa může být mnoho. Některé jsou velice intenzivní a naléhavé, a nelze je tudíž pominout. Je nutné na ně reagovat. K takovým impulsům řadíme např.:

- potřebu zachování kontinuity činnosti při odchodu zaměstnance,
- nové nároky na výkon pracovní činnosti, na které pracovník není schopen uspokojivě reagovat,
- prosté vytvoření nového pracovního místa.

Možností je bezesporu mnohem více, ale vždy se v zásadě jedná o vystižení souladu mezi potřebou zaměstnavatele zajistit určitý druh činnosti vlastními silami a aktuálním stavem zaměstnaneckého potenciálu. Na první pohled se zdá, že se jedná o celkem jednoduché a rychlé rozhodnutí. Ovšem pravý opak je pravdou. Než zahájíme aktivity vedoucí k přijetí nového zaměstnance, musíme si odpovědět na velice důležité otázky:

- Využili jsme všechny varianty k vyřešení tohoto problému?
- Provedli jsme skutečně důkladnou analýzu potřeb?
- Musíme tuto činnost zajistit?
- Opravdu je nezbytné jít do jistého rizika a vyhledávat nového zaměstnance?
- Proč třeba napřed nezkusíme využít vlastních zdrojů, nebo dokonce rezerv?

Pokusme se na tyto otázky hledat odpovědi. Jako první se logicky do popředí tlačí nutnost skutečné potřeby zajištění této činnosti. Výsledkem může být i někdy překvapivé zjištění, že její zrušení nikomu nechybí, nebo se dokonce

projeví pozitivně snížením zátěže svého okolí. Příčiny není nutné detailně rozebírat. Většinou jde o prosté, historii dané návyky, někdy o pohodlí vedoucích pracovníků, různé mimopracovní vazby nebo jen o tzv. „**provozní slepotu**“. Nemůžeme se nechat uchlácholit odzbrojujícím tvrzením, že „*přece takhle se to tu dělá už dlouho...*“. Na druhé straně však důsledky špatného rozhodnutí není možné podceňovat. Proto skutečně velice záleží na důkladném rozboru konkrétních aktivit, jejich různých vnitřních i vnějších souvislostí a návazností. Jejich bezhlavá a nerozumná likvidace většinou končí dramatickými záchrannými pracemi. Co však použít jako objektivní měřítko pro tak náročné rozhodnutí? Každý ekonom okamžitě zareaguje: „No přece přidanou hodnotu.“ Je to pravda pouze do jisté míry. Podnik neplní pouze funkci ekonomickou. Má svá další poslání. Sociální, kulturní, demografická atd.

Nabudeme-li opravdovou jistotu, že je zamýšlenou činnost nutno zajišťovat, musíme rozhodnout, **JAKÝM** způsobem. Ne vždy se uchýlíme k uzavření pracovní smlouvy. Zvažovat lze i *externí spolupráci*. Typickými příklady ze současné praxe jsou například stravovací služby, ostraha areálu podniku, různé druhy vzdělávání atd. Někdy s výhodou využijeme ty části zákoníku práce, které řeší navázání krátkodobých pracovních vztahů:

- dohoda o provedení práce,
- dohoda o pracovní činnosti.

Můžeme tak pokrýt situace, kdy stojíme před problémem potřeby jednorázové, krátkodobé nebo sezónní práce. V poslední době se velmi rozmáhá řešení mnoha vnitřních záležitostí metodou tzv. *outsourcingu*. Tato metoda je například často používána u menších a středně velkých tuzemských společností, avšak existují i příklady ze světa, kde se k tomuto kroku uchylují i společnosti velké, nadnárodní. V posledních letech se stále prosazuje metoda „Švarc systému“, tj. nelegálního využívání lidského potenciálu de facto v zaměstnaneckém poměru, avšak de iure v obchodněsmluvním vztahu. Zjednodušeně hovoříme o „ičařích“, tj. pracovnících na bázi živnostenského listu, s nimiž jejich pseudozaměstnavatel uzavře například *mandátní smlouvu*, již doplňuje smlouvu pracovní. Mnohdy se lze také setkat se *smlouvou o spolupráci* a dříve rovněž se *smlouvou o obchodním zastoupení*. Nejedná se pouze o pracovníky na sezónní stavařské práce, ale i o obchodnické profese, případně další, které se dají kosmeticky dobře „zamaskovat“ před úřady práce a zejména před správou sociálního zabezpečení. Není zřídka, že například v některých pracovních pozicích dochází i ke kumulaci několika způsobů založení pracovního vztahu.

Souběh pracovního poměru na bázi pracovní smlouvy se symbolickou mzdou, která zaměstnavatele příliš nákladově nezatěžuje, spolu s mandátní smlouvou na nějakou dohodnutou činnost, která je většinou vykonávána pro jiný, leč majetkoprávně spřízněný subjekt. Částky fakturované na základě mandátní smlouvy jsou vlastně kompenzací mzdy, která je takto nákladově optimalizována. Zaměstnavatel ušetří výrazné částky na odvodech za zaměstnance a „zaměstnanec – mandatář“ získá to, co po zaměstnavateli původně požadoval. Celý tento úkon lze charakterizovat slovy: „**Vlk se nažral a koza zůstala celá.**“ Způsobem, jak tomuto nešvaru zamezit, je snížení daňové zátěže zaměstnavatelů a koneckonců i zaměstnanců.

Důvody k obcházení „čistého zaměstnávání“ jsou nejčastěji:

- vysoké osobní náklady (mzdy + odvody),
- právně snazší a nákladově levnější způsoby rozvazování (ukončování) smluvního vztahu,
- menší pravděpodobnost soudního sporu v případě konfliktu (finančně náročné a zdlouhavé procesy),
- větší pravděpodobnost na úspěch při rozsudku v daném sporu (v pracovně-právním sporu většinou vítězí zaměstnanec).

Kdo však rozhodne o nejvhodnějším způsobu řešení? Personalista, ředitel společnosti, přímý nadřízený nebo někdo další? Odpověď není jednoduchá. Teorie říká, že by takové rozhodnutí mělo vyjít z všeobecného konsensu příslušných řídicích pracovníků. Tedy v hierarchické linii všech, jejichž úkolem je činnost zajistit nebo za jejíž zajištění nesou zodpovědnost, a personalistů. V podnicích s vysokými počty zaměstnanců tyto procesy koordinují specializované útvary. Není výjimkou, že jsou k velkým nebo důležitým projektům přizvány i různé specializované poradenské firmy. Pokud se teorie neliší od praxe, pak je vše v pořádku.

Co nám může usnadnit orientaci v problému? V mnoha podnicích jsou udržována schémata platných funkčních míst. Jedná se o celkem dobrou pomůcku tam, kde je vhodné vyjádřit jednoduchou a na první pohled srozumitelnou formou organizační uspořádání podniku, základní hierarchie v řízení, různé horizontální a vertikální vztahy mezi danými organizačními jednotkami. Mívají různou obsahovou i grafickou úroveň. Pokud však jsou udržovány v aktuální podobě, jsou vynikající pomůckou pro rozhodování o organizačním uspořádání a o jeho

případných změnách. Jejich vytváření a udržování je dnes značně usnadněno různými speciálními počítačovými programy. Jednoduché formy si lze vytvořit i za využití běžných textových, tabulkových nebo grafických editorů.

Dalším užitečným podkladem je výčet všech základních činností, které jsou z hlediska plnění základní funkce podniku nezbytné. Nejde tedy o detailní seznam, který by mohl vzniknout výčtem všech dílčích pracovních povinností jednotlivých zaměstnanců. Jedná se o přehled potřebných aktivit v poněkud obecnější rovině (např. konstrukce jednoúčelových strojů, udržování a správa majetku, zpracování mezd atd.). Jeho formální podoby bývají různé: jako součást organizačního řádu, někdy je vydáván jako samostatný dokument, **často** však nic podobného **neexistuje**. Poté musíme zmapovat situaci aktuálně alespoň pro tu oblast, kterou řešíme. Rozhodně však nejde o optimální postup.

Máme samozřejmě i další možnosti. Pokud se můžeme opřít o dobře zpracované oborové nebo podnikové katalogy, které obsahují základní charakteristiky prací náležející jednotlivým funkcím nebo profesím, lze je také považovat za užitečný podklad. Budou nám však ještě prospěšnější zejména při definování konkrétního pracovního místa, případně kvalifikačních požadavků s ním spojených. Pokud máme k dispozici popisy pracovních míst, popisy činností nebo popisy práce, i ty nám mohou usnadnit analytickou část při definování potřeb změn.

Relativně jednodušší situace nastává v případech, kdy potřeba zajištění nějaké činnosti vyplývá z technologické nutnosti (např. obsluha strojů a zařízení) nebo ze zákona (osoby oprávněné nebo zodpovědné). Ale i tady se objevují nová a nekonvenční řešení (např. provozování strojů, zařízení nebo celých provozů prostřednictvím pronájmů, tzv. *outsourcing* neboli *vymísťování činnosti* na základě smluvního vztahu). V současné době je však složité rozlišit skutečně racionální, nevhodná nebo dokonce spekulativní rozhodnutí.

Zamysleme se nad otázkou, **kým by bylo nejlépe existující pracovní místo obsadit**. Máme v zásadě dvě možnosti:

- okruh současných zaměstnanců (interní zdroje alias personální zálohy),
- vyhledání nového z vnějších zdrojů.

Zvažme výhody a nevýhody obou alternativ. Při přesunu vlastního zaměstnance nám ubývají potíže s potřebou zajištění znalosti konkrétního podnikového prostředí, známe jeho silné a slabé stránky, už jsme pravděpodobně investovali prostředky do zvýšení jeho kvalifikace, do významnějších pozic vybíráme