

# Obsah

## Předmluva (L. Kostrůň) xxi

### KAPITOLA 1

## Jak číst tuto knihu 1

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

### KAPITOLA 2

## Plánování lidských zdrojů 9

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

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

---

**KAPITOLA 3**

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

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

## KAPITOLA 12

<b>Metody individuální administrace – III. kolo výběrového řízení Interview. Projekt. Reference a posouzení osobami mimo výběrové řízení. Testy chování v přirozených podmínkách. Lékařské vyšetření. Netradiční metody. Kvalifikované rozhodnutí.</b>	<b>265</b>
<b>12.1. Výběrové interview, rozhovor s kandidátem</b>	<b>265</b>
<b>12.1.1. O rozhovoru obecně</b>	<b>266</b>
12.1.1.1. 5 vět (zákonů) sociální komunikace	266
12.1.1.2. 5 sdělení v každé větě, aneb, co vše si v rozhovoru sdělujeme?	267
<b>12.1.2. Program a strategie výběrového rozhovoru</b>	<b>269</b>
12.1.2.1. Druhy otázek a technika kladení otázek	269
12.1.2.2. Fáze rozhovoru, výběrového interview	270
12.1.2.3. Seznam možných otázek	273
<b>12.1.3. Příprava rozhovoru</b>	<b>273</b>
12.1.3.1. Počet přítomných	273
12.1.3.2. Situační podmínky	273
12.1.3.3. Uspořádání rozhovoru	274
<b>12.1.4. Registrace odpovědí a průběhu rozhovoru</b>	<b>274</b>
<b>12.1.5. Obvyklé chyby při výběrovém interview</b>	<b>274</b>
<b>12.1.6. Vyhodnocení rozhovoru</b>	<b>275</b>
<b>12.2. Projekt a manažerská vize</b>	<b>275</b>
<b>12.3. Reference</b>	<b>276</b>
<b>12.3.1. Systém dvou nezávislých, strukturovaných referencí</b>	<b>276</b>
12.3.1.1. Objektivní posouzení	277
<b>12.3.2. Reference u absolventů</b>	<b>282</b>
<b>12.3.3. Etické aspekty</b>	<b>282</b>
<b>12.3.4. Bankovní reference</b>	<b>283</b>
<b>12.4. Testy chování v přirozených podmínkách</b>	<b>283</b>
<b>12.5. Lékařské vyšetření</b>	<b>284</b>
<b>12.6. Netradiční metody</b>	<b>284</b>
12.6.1. Grafologické metody	284
12.6.2. Frenologické metody	285
<b>12.7. Kvalifikované rozhodnutí.</b>	
<b>Shrnutí všech získaných informací</b>	<b>285</b>

## 13. KAPITOLA

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

## KAPITOLA 14

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

<b>Rejstřík</b>	<b>305</b>
-----------------	------------

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

## KAPITOLA 4

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

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

## KAPITOLA 5

**Koncepce vyhledávání, získávání a výběru 85**

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

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

## KAPITOLA 6

## Vyhledávání a získávání pracovníků 103

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

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

## KAPITOLA 7

**Dokumentace 129**

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

## KAPITOLA 8

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

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



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

## KAPITOLA 9

## Metody skupinové administrace – II. kolo výběrového řízení.

### Prověřování odborných znalostí, psychologických kvalit a dalších dovedností, rozhodných pro zdárný výkon funkce Odborné testy. Psychologické metody. Assessment Centre.

163

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

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

## KAPITOLA 10

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

<b>10.1.</b>	<b>Vitální kapacita, temperament, emocionalita</b>	<b>199</b>
10.1.1.	Teorie temperamentu	199
10.1.1.1.	Kategoriální teorie temperamentu	199
10.1.1.2.	Dvojměrné teorie temperamentu	200
10.1.1.3.	Trojrozměrná teorie temperamentu dle G. Heymanse a T. Wiersmy	203
10.1.2.	Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat temperament uchazeče?	205
10.1.3.	Jak diagnostikovat temperament?	205
<b>10.2.</b>	<b>Motivace</b>	<b>205</b>
10.2.1.	Struktura motivace	205
10.2.1.1.	Cíle jako motivy	205
10.2.1.2.	Potřeby jako motivy	206
10.2.1.3.	Postoje jako motivy	207
10.2.1.4.	Zájmy a záliby jako motivy	208
10.2.1.5.	Hodnoty jako motivy	209
10.2.2.	Co motivuje lidi k práci? Jakou hodnotu, jakou důležitost lidé přisuzují práci?	211
10.2.3.	Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat motivaci uchazeče?	212
10.2.4.	Jak diagnostikovat motivaci?	213
<b>10.3.</b>	<b>Adaptace, zvládání a vůle</b>	<b>213</b>
10.3.1.	Základní pojmy a přístupy	213
10.3.1.1.	Adaptace	213
10.3.1.2.	Zvládání těžkostí (coping)	213
10.3.1.3.	Stres	213
10.3.1.4.	Frustrace	214
10.3.1.5.	Konflikt a krize	215
10.3.1.6.	Syndrom naučené bezmoci a beznaděje	215
10.3.1.7.	Koncepce internalismu a externalismu J. B. Rottera	215
10.3.1.8.	Koncepce nezdolnosti	215
10.3.1.9.	Vůle	216
10.3.2.	Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat odolnost vůči stresu, frustrační toleranci, adaptabilitu a vůli uchazeče?	217

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

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

---

**KAPITOLA 11**

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