

# Obsah

---

## KAPITOLA 1

<b>Jak číst tuto knihu</b>	<b>5</b>
1.1 Poznámky k novému, rozšířenému a upravenému vydání	5
1.2 Guillaume Apollinaire a Frederick Taylor – co spolu mají?	5
1.3 Způsoby jakými dosahujeme poznání	6
1.3.1 Popis šesti způsobů, kterými dosahujeme poznání	7
1.4 Promítání informací do různých světů	9
1.4.1 Typologie dle L. Kostroně	9
1.4.2 Trojrozměrná typologie	10
1.5 Teorie chaosu	12
1.6 Význam a důvod jednotlivých kapitol	13

## KAPITOLA 2

<b>Plánování lidských zdrojů</b>	<b>15</b>
2.1 Cíle plánování lidských zdrojů	15
2.2 Podmínky efektivního plánování lidských zdrojů	16
2.3 Zdroje personálního plánování	16
2.3.1 Externí zdroje	16
2.3.2 Interní zdroje	19
2.4 Postup plánování lidských zdrojů	24
2.4.1 Vyhodnocení a předpověď	25
2.4.2 Návrh opatření, průběžná realizace a kontrola	25
2.5 Oblasti plánování lidských zdrojů	25
2.5.1 Plánování potřeby pracovníků	25
2.5.2 Personální marketing	26
2.5.3 Plánování osobního a profesionálního růstu a rozvoje (vzdělávání)	27
2.6 Metody plánování lidských zdrojů	29
2.6.1 Intuitivní metody	29
2.6.2 Kvantitativní metody	30

## KAPITOLA 3

**Analýza práce** **31**

<b>3.1 Profesiografické schéma</b>	<b>32</b>
3.1.1 Profesiogram dle Nutzorna a Hubače	32
3.1.2 Význam profesiogramů pro dnešek	32
<b>3.2 Katalog prací</b>	<b>32</b>
3.2.1 Charakteristiky platových tříd	32
3.2.2 Charakteristiky stupňů složitosti, odpovědnosti a nanáhavosti prací	35
3.2.3 Americký Slovník pracovních titulů	38
<b>3.3 Screening práce</b>	<b>39</b>
<b>3.4 Assessment funkčního místa</b>	<b>41</b>
<b>3.5 Job description</b>	<b>46</b>
<b>3.6 Jádru charakteristik práce</b>	<b>46</b>
<b>3.7 Metoda náročnosti manažerské práce</b>	<b>48</b>

## KAPITOLA 4

**Kultura organizace (firmy)** **53**

<b>4.1 Kultura organizace - „duch domu“</b>	<b>53</b>
4.1.1 Vztah mezi typologií firmy a firemní kulturou	56
4.1.2 Třídy jevů organizační (firemní) kultury	56
4.1.3 Základní kameny organizační (firemní) kultury	57
4.1.4 Síla a hloubka firemní kultury	60
4.1.5 Definice organizační kultury	61
4.1.6 Kultura personálního řízení a kultura řízení lidských zdrojů	62
4.1.7 Typologie organizačních kultur dle vnitřních determinant	63
4.1.8 Vnější, environmentální determinanty organizační kultury	69
4.1.9 Typy organizační kultury podle životní fáze organizace	70
4.1.10 Další typologie organizační (firemní) kultury	75
<b>4.2 Vztah organizační (firemní) kultury, business strategie     a organizační struktury</b>	<b>76</b>
4.2.1 Kompatibilita firemní kultury, business strategie a organizační struktury	76
<b>4.3 Organizační struktura a její typy</b>	<b>77</b>
4.3.1 Klasické principy řízení	77
4.3.2 Typy organizačních struktur	78

<b>4.4 Styly vedení</b>	<b>78</b>
4.4.1 McGregorova Teorie X a Y	79
4.4.2 Styly vedení podle R. Likerta	79
4.4.3 Manažerská mřížka R.J. Blakea a J.S. Mountonové	79
4.4.4 Nárokovost a laskavost jako osy čtyř stylů vedení	82
<b>4.5 Pracovní skupiny a týmy</b>	<b>84</b>
4.5.1 Stupeň nejistoty a potřeba sdílení	84
4.5.2 Styly práce	85
4.5.3 Postupy	87
4.5.4 Interpersonální dovednosti	87
4.5.5 Role vůdce	87
4.5.6 Co je tým?	87
4.5.7 Typologie týmových rolí	88
<b>4.6 Současné trendy v roli manažera.</b>	<b>94</b>

## KAPITOLA 5

# Koncepce vyhledávání, získávání a výběru 95

<b>5.1 Výběrová řízení mimo firemní (ekonomickou) praxi</b>	<b>95</b>
5.1.1 Ukázka výběrového řízení, které probíhá více než sto let jen s malými obměnami	96
5.1.2 „Výběrové řízení“ na životního partnera	96
5.1.3 Výběrové řízení na hokejistu a fotbalistu	98
<b>5.2 Sociální darwinismus</b>	<b>98</b>
<b>5.3 Zdroje a síly vyhledávání, získávání a výběru</b>	<b>99</b>
<b>5.4 Desatero zásad efektivního výběrového řízení</b>	<b>100</b>
5.4.1 Nejdříve je potřeba znát „koho co“, teprve pak „jak a čím“	101
5.4.2 Získávání pracovníků a jejich výběr je aktivita public relations	103
5.4.3 „3 E“	104
5.4.4 Celý proces je nepřetržitý	108
5.4.5 Trychtýřový přístup	109
5.4.6 Celý proces je dokumentován	111
5.4.7 Výběr jako transplantace	111
5.4.8 Proces rozhodování je skupinová záležitost, odpovědnost za rozhodnutí je individuální	112
5.4.9 Výběrového řízení postavené na čtyřech pilířích	113
5.4.10 Výběrové řízení nekončí rozhodnutím či přijetím pracovníka	114
5.4.11 Proces nábory a výběru je třeba zvládnout v co nejkratším možném čase	115
<b>5.5 Ukázka koncepčně chybného výběrového řízení</b>	<b>116</b>

<b>5.6 Výběrové řízení jako kamufláž</b>	<b>118</b>
5.6.1 Mapování aktivit konkurence, „špionáž“.	118
5.6.2 Klamání konkurence, „diverze“.	118
5.6.3 „Zčeření stojatých vod“ ve firmě.	118

## KAPITOLA 6

### **Vyhledávání a získávání pracovníků** **119**

<b>6.1 Zdroje a síly náboru a výběru</b>	<b>119</b>
<b>6.2 Síly vyhledávání a získávání</b>	<b>120</b>
6.2.1 Vyhledávání a získávání vlastními silami	120
6.2.2 Vyhledávání a získávání externími silami	121
<b>6.3 Zdroje vyhledávání a získávání</b>	<b>122</b>
6.3.1 Vyhledávání a získávání z vlastních zdrojů	122
6.3.2 Vyhledávání a získávání z externích zdrojů	123
<b>6.4 „Jak?“- Metody vyhledávání a získávání pracovníků</b>	<b>123</b>
6.4.1 Služby úřadu práce	125
6.4.2 Pronájem pracovníků (temporary help)	127
6.4.3 Klasická inzerce	127
6.4.4 Internet jako nástroj vyhledávání a získávání	133
6.4.5 Další formy inzerce	135
6.4.6 Spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi	136
6.4.7 Události (hr event marketing)	138
6.4.8 Individuální kontakty	139
6.4.9 Komunikace a spolupráce s nekomerčními a mimoškolními institucemi	141
<b>6.5 Shrnutí</b>	<b>142</b>

## KAPITOLA 7

### **Dokumentace** **145**

<b>7.1 Harmonogram výběrového řízení</b>	<b>145</b>
7.1.1 Klasické tříkolové výběrové řízení	145
7.1.2 Výběrové řízení s vřazením krátkých individuálních situací mezi I. a II. kolo	146
7.1.3 Výběrové řízení s II. kolem na dálku	146
7.1.4 Vícerychlostní výběrové řízení	146
<b>7.2 Průvodní korespondence</b>	<b>147</b>
7.2.1 První dopis	147
7.2.2 Dopis s pozváním k účasti do II. kola	148

7.2.3 Odmítnutí po administrativním kole	148
7.2.4 Dopis s pozváním do závěrečného kola	149
7.2.5 Dopis s odmítnutím po II. kole	149
7.2.6 Dopis oznamující kladné rozhodnutí	150
7.2.7 Obměna dopisů	150
<b>7.3 Protokol výběrového řízení</b>	<b>150</b>

## KAPITOLA 8

### **Administrativní kolo** **153**

<b>8.1 Cíle administrativního kola</b>	<b>153</b>
8.1.1 Zúžení okruhu zájemců, aniž by došlo ke ztrátě kvalitního uchazeče	154
8.1.2 Budování vztahu, který byl započat odpovědí na poptávku (inzerát)	154
8.1.3 Realizace s minimálními nároky na kvalifikaci hodnotitelů	154
8.1.4 Shodnost vyhodnocení administrativního kola různými hodnotiteli	154
<b>8.2 Organizace administrativního kola</b>	<b>155</b>
8.2.1 Zodpovědná osoba	155
8.2.2 Negativní kritéria	155
8.2.3 Harmonogram výběrového řízení a administrativního kola	155
<b>8.3 Personální anamnéza a dokumenty v administrativním kole</b>	<b>156</b>
8.3.1 Životopis	156
8.3.2 Esej	168
8.3.3 Výpis z trestního rejstříku	168
8.3.4 Kopie dokladů o dosaženém vzdělání	168
8.3.5 Kopie lustračního osvědčení	169
8.3.6 Průvodní dopis	169

## KAPITOLA 9

### **Metody skupinové administrace** **171**

<b>9.1 Testování odborných způsobilostí</b>	<b>171</b>
9.1.1 Odborné testy	172
9.1.2 Praktická zkouška	174
9.1.3 Trendy v testování odborné způsobilosti	174
<b>9.2 Zjišťování business kompetencí</b>	<b>175</b>
9.2.1 Případové studie	175
9.2.2 Business eseje	176

<b>9.3 Psychodiagnostické metody (testování soft skills)</b>	<b>176</b>
9.3.1 Pozorování	177
9.3.2 Klasické psychologické testy	183
9.3.3 Kritické zhodnocení využití klasických psychologických testů	194
9.3.4 Psychodiagnostika po internetu	198
<b>9.4 Assessment Centre</b>	<b>202</b>
9.4.1 Principy výstavby AC a DC	202
9.4.2 Rozdíl mezi AC a DC	203
9.4.3 Metodika měření	203
9.4.4 Organizace Assessment Centra	205
9.4.5 Modelové a zkuškové situace	206
9.4.6 Validita Assessment Centre	216
9.4.7 Trendy v koncipování AC	217
<b>9.5 Skupinový rozhovor</b>	<b>217</b>
9.5.1 Personální zabezpečení a rozdělení rolí	218
9.5.2 Počet kandidátů	218
9.5.3 Logistika rozhovoru	218
9.5.4 Metodologie vyhodnocení	219
<b>9.6 Zpráva z psychologického zhodnocení</b>	<b>219</b>
9.6.1 Zpráva zaměřená na zhodnocení psychologických charakteristik (rysů)	219
9.6.2 Zpráva zaměřená na zhodnocení behaviorálních charakteristik	223

## KAPITOLA 10

# Struktura osobnosti – relevantní psychologické teorie **229**

<b>10.1. Vitální kapacita, temperament, emocionalita</b>	<b>230</b>
10.1.1 Teorie temperamentu	230
10.1.2 Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat temperament uchazeče?	236
10.1.3 Temperament a kompetence	236
10.1.4 Jak diagnostikovat temperament?	236
<b>10.2 Motivace</b>	<b>236</b>
10.2.1 Struktura motivace	236
10.2.2 Co motivuje lidi k práci? Jakou hodnotu, jakou důležitost lidé přisuzují práci?	242
10.2.3 Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat motivaci uchazeče?	243
10.2.4 Motivace a kompetence	244
10.2.5 Jak diagnostikovat motivaci?	244

<b>10.3</b>	<b>Adaptace, zvládání a vůle</b>	<b>244</b>
10.3.1	Základní pojmy a přístupy	244
10.3.2	Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat odolnost vůči stresu, frustrační toleranci, adaptabilitu a vůli uchazeče?	248
10.3.3	Adaptace, zvládání těžkostí a volní vlastnosti a kompetence	248
10.3.4	Jak diagnostikovat odolnost vůči stresu, frustrační toleranci, volní vlastnosti?	249
<b>10.4.</b>	<b>Výkonnostní předpoklady, schopnosti a kognitivní styly</b>	<b>249</b>
10.4.1	Schopnosti vnímání	250
10.4.2	Psychomotorické schopnosti	250
10.4.3	Inteligence	251
10.4.4	Paměť	252
10.4.5	Tvořivost, kreativita	252
10.4.6	Kognitivní styly	257
<b>10.5</b>	<b>Interpersonální vlastnosti a dovednosti</b>	<b>259</b>
10.5.1	Role	259
10.5.2	Pojetí W. C. Schutze	261
10.5.3	Pojetí interpersonálních vlastností dle T. Learyho	262
10.5.4	Interpersonální dovednosti	263
10.5.5	Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat interpersonální dovednosti?	263
10.5.7	Jak diagnostikovat interpersonální vlastnosti a dovednosti?	264
<b>10.6</b>	<b>Vlastnosti osobnosti a sebepojetí</b>	<b>264</b>
10.6.1	Osobnost	264
10.6.2	Morální zralost	267
10.6.3	Smysl	269
<b>10.7</b>	<b>Koncepce osobnosti</b>	<b>270</b>
10.7.1.	Klíčové rysy	270
10.7.2	Big Five	271
10.7.3	Perspektivní koncepce osobnosti	271

## KAPITOLA II

# Kompetence a profesní vývoj 273

<b>II.1</b>	<b>Co je to kompetence a kompetenční model</b>	<b>273</b>
II.1.1	Odkud se kompetence vzaly a proč	274
II.1.2	Kompetence a rysy	274
II.1.3	Výkon a kompetence	275
II.1.4	Jaká jsou východiska pro tvorbu kompetenčních modelů	275
II.1.5	Jaký je funkční kompetenční model	276
II.1.6	Jaké výhody má funkční kompetenční model	276
<b>II.2</b>	<b>Sociální kompetence</b>	<b>277</b>

<b>11.3 Manažerské kompetence</b>	<b>278</b>
11.3.1 Co vše chceme vtěsnat do manažerských kompetencí	280
11.3.2 Plošné modely manažerské kompetence	282
11.3.2 Komplexnější pojetí manažerské kompetence	284
11.3.3 Dynamické modely manažerské kompetence	287
11.3.5 Funkční a business kompetence	291
<b>11.4 Prodejní kompetence</b>	<b>291</b>
11.4.1 Procesní kompetence	291
11.4.2 Plošné modely prodejních kompetencí	292
11.4.3 Model prodejních kompetencí podle produktu	293
11.4.4 Dynamický model prodejních kompetencí	295
11.4.5 Kompetenční model Nejlepší bydlení	296
<b>11.5 Životní a kariérová, profesionální dráha</b>	<b>297</b>
11.5.1 Věk kvalifikace	297
11.5.2 Věk budování kariéry	297
11.5.3 Věk akcí, úspěchu, realizace	299
11.5.4 Věk splácení, souvislostí	300
11.5.5 Věk tradic, hodnot, postavení, vlivu	300
11.5.6 Věk důstojnosti	302
11.5.7 Věk moudrosti	302
11.5.8 Shrnutí	302

## KAPITOLA 12

### **Metody individuální administrace 305**

<b>12.1 Výběrové interview, rozhovor s kandidátem</b>	<b>305</b>
12.1.1 O rozhovoru obecně	306
12.1.2 Příprava na výběrový rozhovor	309
12.1.3 Behaviorální rozhovor	313
12.1.4 Realizace rozhovoru	316
12.1.4 Vyhodnocení rozhovoru	318
<b>12.2 Projekt, manažerská vize, business esej</b>	<b>319</b>
<b>12.3 Reference</b>	<b>319</b>
12.3.1 Systém dvou nezávislých, strukturovaných referencí	320
12.3.2 Objektivní posouzení	321
12.3.4 Etické aspekty referencí	326
12.3.5 Reference u absolventů	327
12.3.6 Bankovní reference	327
12.3.7 Zákaznické reference	327
<b>12.4 Testy chování v přirozených podmínkách</b>	<b>327</b>
<b>12.5 Lékařské vyšetření</b>	<b>328</b>



<b>12.6 Netradiční metody</b>	<b>328</b>
12.6.1 Grafologické metody	328
12.6.2 Frenologické metody	329
<b>12.7 Kvalifikované rozhodnutí, shrnutí všech získaných informací</b>	<b>329</b>
12.7.1 Kvalitativní vyhodnocení	330
12.7.2 Kvantitativní vyhodnocení	331
12.7.3 Rozhodování a rozhodnutí	334

## KAPITOLA 13

### **Výběrové řízení nekončí rozhodnutím 335**

<b>13.1 Intermezzo – mezi rozhodnutím a nástupem</b>	<b>335</b>
<b>13.2. Zkušební doba</b>	<b>335</b>
<b>13.3 Adaptační proces</b>	<b>336</b>
13.3.1 Cíl řízené adaptace	336
13.3.2 Struktura řízené adaptace	336
13.3.3 Plán řízené adaptace	337
13.3.4 Úskalí adaptace	337
<b>13.4 Analýza efektivity výběrového řízení</b>	<b>337</b>
13.4.1 Vyhodnocování fluktuace a fluktuačních tendencí	338
13.4.2 Analýza jednotlivých odchodů ve vztahu k výsledkům výběrového řízení	338
13.4.3 Vyhodnocení nákladů na výběrové řízení a jejich návratnosti	338

## KAPITOLA 14

### **Přílohy 339**

<b>14.1 Struktura profesiogramu dle Nuthorna a Hubače</b>	<b>339</b>
<b>14.2 Příklad uplatnění 16 tříd u psychologa</b>	<b>348</b>
<b>14.3 Popis pracovní funkce</b>	<b>349</b>
14.3.1 Kratší verze	350
14.3.2 Podrobnější verze	351
<b>14.4 Job Profile</b>	<b>353</b>
<b>14.5 Maruyamovy mentální modely</b>	<b>354</b>
<b>14.6 Ukázková zpráva ze Seller testu</b>	<b>358</b>
<b>Literatura</b>	<b>365</b>

<b>Rejstřík</b>	<b>369</b>
-----------------	------------

