

Profesiografie v průmyslu komerční bezpečnosti

Professiography in the Commercial Security Industry

Bc. Leona Pospíšilová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Leona POSPÍŠILOVÁ**
Osobní číslo: **A10911**
Studijní program: **N 3902 Inženýrská informatika**
Studijní obor: **Bezpečnostní technologie, systémy a management**

Téma práce: **Profesiografie v průmyslu komerční bezpečnosti**

Zásady pro vypracování:

1. Vysvětlíte pojem profesiografie a její využití v průmyslu komerční bezpečnosti.
2. Definujete nástroje profesiografie využívané v práci personalisty.
3. Uvedte odlišnosti v práci personalisty v bezpečnostním průmyslu a hlavní úkoly profesiografie.
4. Navrhnete adresný profesiogram pro práci v průmyslu komerční bezpečnosti.
5. Zpracovat manuál pro bezpečnostní managery při využívání profesiografie jako nástroje řízení lidských zdrojů.
6. Syntetizujete problém a provedte závěr.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. LUKÁŠ, Luděk a kol., **Bezpečnostní technologie, Systémy a Management, Sborník Mezinárodní konference, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, ISBN 978-80-7318-605-0.**
2. BAČUVČÍK, Radim a LUKÁŠ, Luděk a kol., **Bezpečnostní technologie, systémy a management I., Teorie a praxe ochrany majetku a fyzické bezpečnosti, VeRBuM , 2011, ISBN 978-80-87500-05-7.**
3. LAUCKÝ, Vladimír, **Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, ISBN 80-7318-329-3.**
4. KLEMENT, Jiří, **Specifika profesiogramu tiskového a informačního důstojníka Armády české republiky s ohledem na mediální komunikaci. Olomouc, 2008. Diplomová práce. Pedagogická fakulta Univerzity Palackého.**
5. HURTA, Josef a Vladimír LAUCKÝ, **Management bezpečnostního inženýrství, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006, ISBN 80-7318-412-5.**

Vedoucí diplomové práce:

JUDr. Vladimír Laucký

Ústav bezpečnostního inženýrství

Datum zadání diplomové práce:

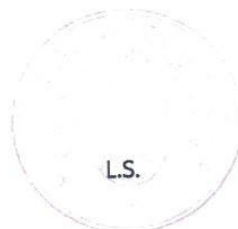
24. února 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

15. května 2012

Ve Zlíně dne 24. února 2012


prof. Ing. Vladimír Vašek, CSc.
děkan




doc. RNDr. Vojtěch Křesálek, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Ve své diplomové práci se budu zabývat profesiografií a personální prací v průmyslu komerční bezpečnosti. Cílem této práce je navržení adresného profesiogramu pro práci v průmyslu komerční bezpečnosti a navržení manuálu pro bezpečnostní manažery, při využití profesiografie jako nástroje pro řízení lidských zdrojů.

Klíčová slova:

Profesiografie, profesiogram, bezpečnostní služby, průmysl komerční bezpečnosti, management bezpečnostních technologií, personalistika, lidské zdroje, bezpečnost práce, pracovní pozice, popis pracovní pozice.

ABSTRACT

I will deal with professiography and staff works in the commercial security industry in my thesis. The aim of this work is to design direct professiogram for work in the commercial security industry and the design of manual for security managers using professiography as tool for human resources management.

Keywords:

Professiography, professiogram, security services, commercial security industry, management of security technologies, personnel, human resources, safety, job title, job description.

Poděkování

Děkuji JUDr. Vladimíru Lauckému za odborné vedení práce, poskytnutí metodické podpory a materiálů k práci. Děkuji rovněž Ing. Radimu Vyorálkovi, řediteli a jednateři společnosti MOBA, spol. s r.o. za možnost praktických konzultací a cenných informací pro zpracování této práce.

Motto

Podniky průmyslu komerční bezpečnosti poskytují služby na takové úrovni a v takové kvalitě, která odpovídá profesionalitě jejich zaměstnanců.

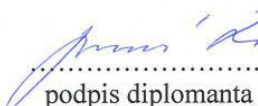
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4.2012


.....
podpis diplomanta

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.1 KVALIFIKAČNÍ PŘEDPOKLADY A KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY	13
1.2 ZNALOSTI	13
1.3 DOVEDNOST	13
1.4 NÁVYK	13
1.5 KOMPETENCE	14
1.6 KOMPETENČNÍ MODEL	14
1.6.1 Výhody kompetenčních modelů	15
1.6.2 Klíčové kompetence	15
1.7 PROFESE, PRACOVNÍ FUNKCE	16
1.7.1 Charakteristika profese	16
1.8 ZAMĚSTNÁNÍ A POVOLÁNÍ	17
1.8.1 Kartotéka typových pracovních	18
1.8.2 Klasifikace zaměstnání	19
1.8.3 Předmět a konstrukce klasifikace zaměstnání	20
2 PROFESIOGRAFIE V PRÁCI PERSONALISTY	22
2.1 VYUŽITÍ PROFESIOGRAFIE V PRAXI	22
2.2 PROFESIOGRAFICKÉ SCHÉMA	23
2.3 POPIS PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ	24
2.4 PROFESIOGRAM V BĚŽNÉM POJETÍ PERSONALISTY	25
2.5 ZÁKLADNÍ TYPY PROFESIOGRAMŮ	26
2.5.1 Profesiogramy dle účelového využití	28
2.5.1.1 Profesiogramy pro profesionální informace	28
2.5.1.2 Profesiogramy určené pro profesionální orientaci	29
2.5.1.3 Profesiogramy sloužící pro racionalizaci profese	29
2.5.2 Profesiogramy klasifikační	29
2.5.3 Profesiogramy analytické	29
3 PERSONÁLNÍ PRÁCE V PRŮMYSLU KOMERČNÍ BEZPEČNOSTI	30
3.1 LEGISLATIVNÍ ASPEKTY	31
3.1.1 Listina základních práv a svobod	31
3.1.2 Občanský zákoník	31
3.1.3 Trestní zákon	31
3.1.4 Občanský soudní řád	31
3.1.5 Trestní řád	32
3.1.6 Zákoník práce	32
3.1.7 Živnostenský zákoník	32
3.1.8 Zákon o soukromých bezpečnostních službách	32
3.2 PRACOVNĚPRÁVNÍ ASPEKTY	33
3.3 SOCIOLOGICKO-PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY	34
3.3.1 Sociální inteligence	35
3.3.2 Interpersonální chování	35

3.3.3	Extraverze a sociabilita	37
3.3.4	Motivace pro výkon zaměstnání v bezpečnostních službách.....	37
3.3.5	Etika a morálka	37
4	NÁSTROJE A METODY PRO SESTAVENÍ PROFESIOGRAMU V PRŮMYSLU KOMERČNÍ BEZPEČNOSTI.....	39
4.1	VOLNÝ POPIS POVOLÁNÍ.....	40
4.2	SNÍMEK PRACOVNÍHO DNE	40
4.3	ANALÝZA KRITICKÝCH UDÁLOSTÍ	41
4.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	42
4.5	METODA POZOROVÁNÍ	42
4.6	ROZHOVOR.....	43
4.7	PSYCHODIAGNOSTIKA	43
4.8	ODLIŠNOSTI A ÚKOLY PROFESIOGRAFIE V PRŮMYSLU KOMERČNÍ BEZPEČNOSTI.....	44
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	46
5	CÍL PRAKTICKÉHO ŠETŘENÍ.....	47
5.1	POUŽITÉ METODY	47
5.1.1	Interview s odborníkem.....	47
5.1.2	Pohovor s pracovníkem na pozici	47
5.1.3	Volný popis povolání	48
5.1.4	Studium odborné literatury	48
5.2	VÝSTUPY Z VOLNÉHO POPISU POVOLÁNÍ A POHOVORU	48
6	SPOLEČNOST MOBA SPOL. S R. O.....	52
7	PERSONÁLNÍ PROCESY V BEZPEČNOSTNÍCH SLUŽBÁCH	54
7.1.1	Personální plánování	54
7.1.2	Získávání a výběr pracovníků soukromých bezpečnostních služeb	55
7.1.3	Školení, vzdělávání a výcvik pracovníků bezpečnostních služeb.....	56
7.1.4	Kontrola výkonu a hodnocení pracovníků v podnicích komerční bezpečnosti.....	58
7.1.4.1	Mimořádné hodnocení	59
7.1.4.2	Metody a průběh hodnocení	59
7.1.5	Vedení a zpracování personální agendy.....	60
7.1.6	Péče o zaměstnance v bezpečnostních službách	61
7.1.7	Systemizace a hodnocení pracovních míst.....	62
7.1.8	Údržba elektronické personální databáze.....	63
8	MANUÁL PRO MANAŽERA – VYTVOŘENÍ DETAILNÍHO POPISU PROFESE.....	64
8.1	IDENTIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA	64
8.1.1	Název a číslo pozice.....	64
8.1.2	Oblast odměňování.....	64
8.1.3	Pracovní režim	65
8.1.4	Kategorie práce z hlediska požadavků bezpečnosti a hygieny práce.....	66
8.1.5	Organizační začlenění	67
8.1.6	Strukturované znázornění základních identifikačních znaků pozice	67

8.2	CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍHO MÍSTA	68
8.3	ZNALOST NOREM A PŘEDPISŮ	70
8.4	TECHNICKÉ PODMÍNKY	71
8.5	PRACOVNÍ PODMÍNKY	72
8.5.1	Stupeň zátěže 1 (minimální zdravotní riziko)	74
8.5.2	Stupeň zátěže 2 (únosná míra zdravotního rizika)	74
8.5.3	Stupeň zátěže 3 (významná míra zdravotního rizika)	74
8.5.4	Stupeň zátěže 4 (vysoká míra zdravotního rizika)	74
8.6	DEFINICE PRACOVNÍCH ČINNOSTÍ	74
8.7	POŽADOVANÍ OSOBNÍ CHARAKTERISTIKA PRO VÝKON PROFESE	78
8.8	KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY	79
8.9	POŽADAVKY NA OSOBNOST PRACOVNÍKA	80
8.9.1	Formální požadavky na kompetence pracovníka bezpečnostních služeb.....	81
8.9.1.1	Policejní a bezpečnostní služby	81
8.9.1.2	Znalosti v oboru požární ochrana	81
8.9.1.3	Záchranářství	81
8.9.1.4	Znalosti v oboru bezpečnost a ochrana zdraví při práci	82
8.9.2	Zásady bezpečnostního manažera při definování osobnostních kompetencí	82
8.9.3	Reference.....	84
9	SHRNUTÍ PRAKTICKÉHO ŠETŘENÍ - NOVÉ SITUACE V MODERNÍM PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU PODNIKU KOMERČNÍ BEZPEČNOSTI.....	86
9.1	CENOVÁ KONKURENCESCHOPNOST	86
9.2	NEBEZPEČNÍ ZAMĚSTNANCI	87
9.2.1	Možnost proklouznutí a nekontrolovatelný pohyb	87
9.2.2	Přidávání nepovolených bezdrátových přístupových bodů.....	88
9.2.3	Sdílení korporátních a citlivých informací s neautorizovanými osobami	88
9.2.4	Ukládání citlivých dat na špatné místo	88
9.3	KOUČINK – MODERNÍ METODA ŘÍZENÍ.....	89
10	KOMPLETNÍ PROFESIOGRAM POZICE INSPEKTOR OCHRANY A OSTRAHY	90
	ZÁVĚR	95
	ZÁVĚR V ANGLIČTINĚ.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM TABULEK.....	101
	SEZNAM GRAFŮ	102
	SEZNAM PŘÍLOH.....	103

ÚVOD

Profesionalita služeb, které poskytují podniky průmyslu komerční bezpečnosti, velice úzce souvisí s profesionalitou personální práce těchto podniků. Podnik nebo agentura zajišťující bezpečnostní služby, přebírá plnou zodpovědnost za pořádek, majetek, bezpečnost osob a za další oprávněné zájmy daného subjektu. Výběr zaměstnanců a další personální práce s nimi, jako je například prohlubování nebo zvyšování jejich kvalifikace, je velice důležitá pro kvalitu a úplnost poskytovaného servisu.

Technologie v průmyslu komerční bezpečnosti samy o sobě fungovat nemohou. Teprve ve spojení s kvalifikovanou obsluhou můžeme hovořit o dodání kompletní služby. Řízení lidských zdrojů a související personální agenda bezpečnostních agentur a podniků komerční bezpečnosti má určitá specifika, kterými se odlišuje od personální práce v běžných firmách. To je dáno především požadavky, definovanými zákazníkem na rozsah a charakter poskytovaných služeb. Na základě těchto požadavků se dále konkretizuje dané pracovní místo a profil pracovníka, jenž bude toto místo zastávat. Ve své práci se zaměřuji právě na tuto oblast.

Téma diplomové práce je blízké profesi, kterou vykonávám. Jako personální manažer ve výrobním podniku mám na starosti proces plánování a získávání pracovníků, jejich rozvoj, hodnocení, systematiku pracovních pozic a rovněž údržbu personální databáze. Možnost zabývat se specifiky při tvorbě pracovního místa při tvorbě osobního profilu pracovníka v oblasti komerční bezpečnosti je do mé osobní praxe velice přínosná.

Teoretická část této práce je věnována základním pojmům, charakteristickým pro personalistiku i profesiografii. Dále jsou zde nastíněny metody, které se v profesiografii využívají. Pokusila jsem se rovněž popsat hlavní rozdíly mezi prací personalisty v běžném podniku a prací personalisty podniku komerční bezpečnosti. V praktické části je popsán a navržen profesiogram pro konkrétní pracovní pozici v průmyslu komerční bezpečnosti. Snažila jsem se zaměřit rovněž na činnost manažera, respektive navrhnout metodiku pro řízení lidských zdrojů v průmyslu komerční bezpečnosti.

Ze své praxe mám zkušenost, že tzv. lidský faktor stojí za naprostou většinou incidentů, nehod, škodných událostí. Selhání lidského faktoru v činnosti bezpečnostních pracovníků však může mít nedozírné následky. V mnoha ohledech jsou logicky nároky výkon činnosti podnikových nebo soukromých bezpečnostních agentur velmi vysoké. A to jak na fyzické

předpoklady, tak na duševní předpoklady. Pečlivému a uvážlivému výběru nového zaměstnance musí předcházet důkladná analýza pracovního místa, identifikace a definice všech jeho charakteristik a vztahů. Profesiografii je možno tedy chápat také jako nástroj pro eliminaci selhání lidského faktoru.

Profesiografie v průmyslu komerční bezpečnosti zohledňuje nutně řadu norem, technických i pracovních podmínek, v neposlední řadě též typických aktivit daného pracovního místa. Jejich přesná identifikace je klíčem k úspěchu při výběru vhodného kandidáta. A jak napovídá motto mé diplomové práce, bez vhodných a vyhovujících pracovníků by podniky průmyslu komerční bezpečnosti nemohly dodávat služby zákazníkům na požadované úrovni.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V úvodní kapitole této práce se budu zabývat hlavními pojmy, se kterými musí být bezpečnostní manažer nebo personalista dobře obeznámen pro práci v oblasti řízení lidských zdrojů. Orientace v základní terminologii usnadní rychlejší orientaci v dané problematice.

1.1 Kvalifikační předpoklady a kvalifikační požadavky

Kvalifikační předpoklad chápeme v personální práci zpravidla jako souhrn všech znalostí, dovedností, ale i návyků a dosaženého vzdělání, které na obsazované pozici požadujeme. Kvalifikačním požadavkem rozumíme jako výčet těchto znalostí, dovedností a návyků.

1.2 Znalosti

Znalost je měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušenostmi, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem. Zjednodušeně lze říci, že je to informace plus to, s čím v lidském mozku interaguje. Znalost je vždy svázána s činností a emocemi. Je svázána s lidskou myslí.¹

1.3 Dovednost

V odborné terminologii je dovednost popisována jako způsobilost k výkonu určité činnosti, kterou člověk nabude učením. Jedná se tedy o osvojení na základě předchozí úspěšné aplikace. Dovednost je učením získaná dispozice ke správnému vykonávání určité činnosti vhodným způsobem. Dovednost může být někdy zaměněna s pojmem úkol nebo činnost. Úkol je však nutno chápat spíše jako soubor společenských norem nezbytných pro jeho splnění.

1.4 Návyk

Návyk definujeme jako opakovaný, zažitý až automatický způsob činnosti. Návyky si lidé mohou v určitých situacích vypěstovat, mohou být ale také důsledkem vychovatelské a pedagogické činnosti rodičů, učitelů. Návyky pomáhají utvářet osobnost člověka.

¹ MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu*. Tacitní znalost a jak ji řídit. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005, s. 56.

1.5 Kompetence

Pojem „kompetence“ je v manažerské i personální práci z neznalosti velice často zaměňován s pojmem „pravomoc“. Pravomoc však určuje a vymezuje okruh činností a aktů, které má dotýčný ve své plné působnosti a je za ně zodpovědný. Kdežto pojem kompetence je odvozen z lingvistiky, ve smyslu schopnosti užívat určitý jazyk.

J. Vašutová² vyjadřuje pojem pracovní kompetence jako soubor kvalifikačních a osobnostních předpokladů nezbytných pro úspěšný výkon profese. Tyto předpoklady se formují postupně v průběhu profesionální dráhy, avšak jádro kompetence by si měl pracovník přinést při vstupu do profese a rozvíjet je. Profesionální kompetence se podle jejího názoru vytvářejí celoživotním vzděláváním a celoživotně sbíranými zkušenostmi, pracovním prostředím, výchovou a vzděláváním, sebereflexí.

J. Vašutová³ rozděluje kompetence do dvou skupin:

- osobnostní – zde jsou zahrnuty vlastnosti, schopnosti a dovednosti jako je odpovědnost, tvořivost, týmovost, přizpůsobivost, empatie, morální postoje a další.
- odborné (kvalifikační) – které dále dělí na vztahující se k oboru a vztahující se k samotné práci.

1.6 Kompetenční model

Kompetenční modely umožňují organizacím měřit skutečné charakteristiky jednotlivců, které mají souvislost s efektivní nebo špičkovou výkonností ve funkcích nebo v určitých situacích. Tento přístup dává možnost vedoucím pracovníkům navrhnout optimální kompetenční profily, včetně požadovaných úrovní na jednotlivé pracovníky s ohledem na řízení výkonnosti, rozvoje lidských zdrojů i odměňování. Tyto kompetenční profily mohou sloužit jako ideální doplněk k popisům pracovních míst a vyjadřovat tak "soft" (měkké) požadavky na jednotlivé pracovníky.

Pojem kompetence (způsobilost) je široký a proto bývá definován a užíván nejednotně. Existuje řada definic, které se vztahují k práci, přesněji k jejím úkolům, výsledkům a výstupům. Jiná skupina definic je označuje jako potřebné charakteristiky lidí, kteří práci

² VAŠUTOVÁ, J. *Kapitoly z pedagogiky*. Studijní text. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1998, s. 130.

³ tamtéž, s. 131.

efektivně vykonávají, tedy jako složky schopností, postojů, znalostí, dovedností (vytvářejí se prováděním, nácvikem, prožitím, získáváním podnětů pro korekci postupu). Souhrn těchto specifických složek pak vytváří určitou způsobilost/kompetenci. Někdy jsou tyto charakteristiky rozšířeny o hodnoty, orientace a angažovanost. Smíšená varianta definic kombinuje prvky z obou zmíněných skupin. Kompetence je komplexní pojem zahrnující různé složky osobnosti člověka, proto je nutné při jejich popisu a modelování použít přijatelné zobecnění a zjednodušení. Pro různé profese jsou důležité sady kompetencí, které se mírně nebo výrazněji odlišují v závislosti na tom, jak odlišné činnosti je třeba vykonávat a naplňovat pro efektivní provádění té které profese.

1.6.1 Výhody kompetenčních modelů

Výčet výhod kompetenčních modelů uvádí Ministerstvo práce a sociálních věcí ve své Metodickém rámci národní soustavy povolání takto:⁴

- Jasná definice kompetencí a požadavků na pracovníka.
- Výrazné zkrácení doby integrace nového pracovníka.
- Sledování a řízení pracovního výkonu pracovníků.
- Zajištění objektivního hodnocení pracovníků.
- Zvýšení motivace pracovníků.
- Podklad pro kariérové a rozvojové plány.
- Východisko pro definování vzdělávacích modulů.

1.6.2 Klíčové kompetence

Z hlediska české populace požadují odborníci za žádoucí podporovat rozvoj, věnovat pozornost a rozvíjet níže uvedené klíčové kompetence:

- Počítačová gramotnost,
- tržní gramotnost (základy tržní ekonomiky),
- jazyková gramotnost,
- sociální gramotnost.

⁴ Metodický rámec národní soustavy povolání, str. 61.

1.7 Profese, pracovní funkce

Profese neboli pracovní funkce, charakterizuje určitý obor nebo okruh činností, který vyžaduje specifickou přípravu a je možno jej vyjádřit souborem nezbytných znalostí, dovedností a speciálních úkonů. Každá profese má určitý profesní status, v němž jsou uvedeny požadavky na kvalifikační úroveň, popřípadě na délku praxe v oboru.⁵

Charakteristika profese v sobě zahrnuje definici nositele profese, jeho pracovní jednání, odpovědnost a používanou pravomoc, formy nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce a kooperace, způsoby odměňování a sankcionování.

Profese představuje určitý speciální úsek pracovní činnosti, kompetence, podmínky pro výkon profese, nebo možné typologie, které vyžadují specifickou přípravu a nezbytné vědomosti a dovednosti. Lze ji také charakterizovat jako pracovní činnost, funkci, kterou vykonávají osoby v určitém, předem přesně stanoveném pracovním zařazení, pracovní funkci v organizační struktuře pracoviště. Profese tedy představuje určitý speciální úsek práce - pracovní činnosti, který vyžaduje specifickou přípravu a nezbytné vědomosti a dovednosti.⁶

1.7.1 Charakteristika profese

Profesi charakterizuje a definuje:

- Souhrn úkolů a pracovních prostředků nezbytných pro výkon profese,
- soubor pracovních povinností pracovníka, definovaných vnitřními předpisy podniku,
- popis pracovní činnosti a souvisejících úkolů,
- determinace pracovních podmínek (technických, pracovních, finančních, sociálních),
- souhrn požadavků na zaměstnance po stránce tělesných, zdravotních, duševních i odborných,
- postavení profese v podniku a vztahy s ostatními pracovišti a pracovníky, míra jeho zodpovědnosti.

⁵ RŮŽIČKA, J. aj. *Základy vědecké organizace práce*. 1. vyd. Praha: SPN, 1986. s. 33.

⁶ KLEMENT, Jiří, *Specifika profesiogramu tiskového a informačního důstojníka Armády české republiky s ohledem na mediální komunikaci*. Olomouc, 2008. Diplomová práce. Pedagogická fakulta Univerzity Palackého, s. 17.

1.8 Zaměstnání a povolání

Analýzou a zkoumáním profesí se dlouhodobě a koncepčně zabývá Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. Při své práci vychází z mezinárodně uznávaného systému Mezinárodního úřadu práce v Ženevě.

Do odborné terminologie tento úřad oficiálně zavádí pojmy zaměstnání a povolání. Níže uvádím definici základních pojmů, které se v oblasti sociálních věcí a práce užívají a popisují v Kartotéce typových pozic (dokument vydávaný Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky). Při užívání pojmů "povolání", "zaměstnání", "profese" dochází totiž často k nejasnostem, jejich obsah je chápán různě a každý z pojmů zřejmě postihuje odlišnou sféru lidské pracovní či profesní reality.

Pracovní činnosti	Obsah a posloupnost jednotlivých jednotek práce vedoucích k určitému cíli. Pracovní činnosti jsou strukturálními jednotkami pracovní pozice.
Pracovní pozice (pracovní místo)	Seskupení pracovních činností, které jsou v rámci organizační struktury konkrétní právnické nebo fyzické osoby vymezeny pro jednotlivce.
Zaměstnání	Soubor souvisejících pracovních činností, které jsou pravidelným zdrojem příjmů jednotlivce.
Typová pozice	Zobecnění pracovních pozic, které mají většinu základních pracovních činností stejných.
Povolání	Soubor pracovních činností, vymezených nejobvyklejší dělbou práce a vyžadujících ucelený soubor znalostí, dovedností a zkušeností.

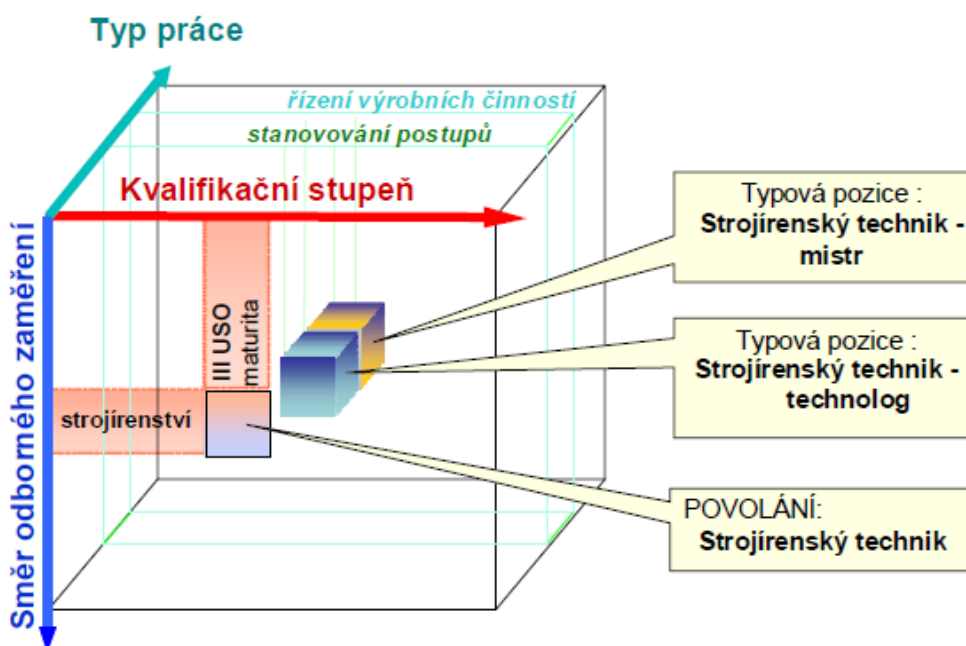
TABULKA 1 Terminologický slovník Kartotéky typových pozic⁷

⁷ Metodický rámec národní soustavy povolání, s. 14.

1.8.1 Kartotéka typových pracovních

Procesem tvorby a aktualizací dat kartotéky typových pozic se zabývá Ministerstvo práce a sociálních věcí, které deleguje související odpovědnosti a pravomoci na další subjekty. Odbornou činnost vykonává především společnost TREXIMA spol. s r.o.

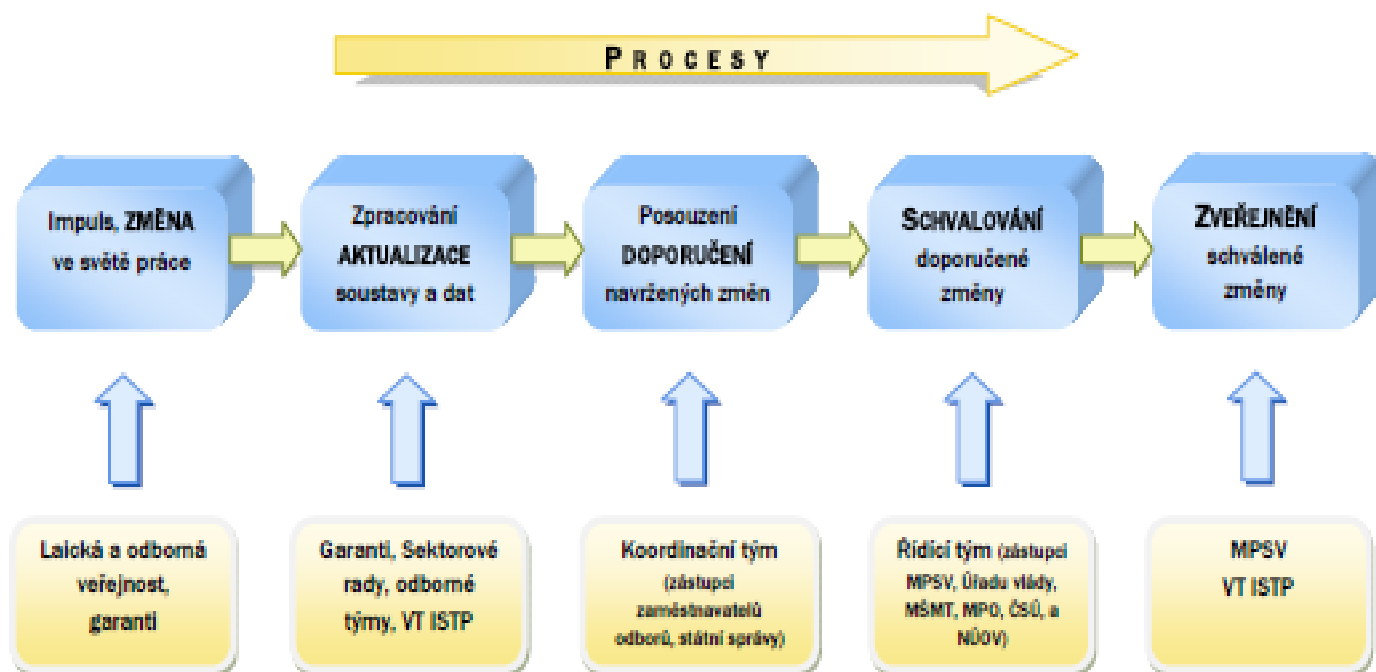
Výkonný tým společnosti TREXIMA spol. s r.o. ve spolupráci s odborníky světa práce - kontaktními pracovníky (garanty) vytvoří návrh nových či aktualizovaných povolání a typových pozic. Návrh je posouzen tzv. Koordinačním týmem. Koordinační tým je poradním orgánem, který je složen z odborníků v oblasti řízení lidských zdrojů zastupujících státní správu i podnikatelský sektor. Koordinační tým pak doporučuje provedení změny Řídícímu týmu, který uvedené změny schvaluje. Řídící tým je rozhodovacím orgánem složeným ze zástupců Ministerstva práce a sociálních věcí, dalších ministerstev a orgánů státní správy. Na základě schválení Řídícím týmem proběhne aktualizace a zveřejnění v internetové aplikaci Integrovaný Systém Typových Pozic.⁸



OBRÁZEK 1 Schéma základních hledisek používaných při zařazování do soustavy práce v Kartotéce typových pracovních pozic⁹

⁸ Metodický rámec národní soustavy povolání, s. 25.

⁹ Metodický rámec národní soustavy povolání, s. 22.



OBRÁZEK 2 Schéma procesu aktualizace Kartotéky typových pozic¹⁰

1.8.2 Klasifikace zaměstnání

Národní klasifikace zaměstnání KZAM je statistická klasifikace, kterou zavedl Český statistický úřad v roce 1994 pro potřeby sledování jednotlivých skupin (druhů) zaměstnání v České republice a možnost jejich mezinárodního srovnávání (Opatření ČSÚ částka 20/1994 Sb.). V následujících letech se objevila potřeba detailnějšího členění pro národní účely. Z tohoto důvodu byla v roce 1996 klasifikace KZAM rozšířena z původní čtyřmístné na pětimístnou klasifikaci KZAM-R, která je od 1. 1. 1997 závazná pro statistická zjišťování podle zákona 89/1995 Sb.

Klasifikace byla vytvořena v souladu s mezinárodním standardem ISCO 88 a plně respektuje jeho principy. Národní klasifikace zaměstnání (KZAM) definuje zaměstnání jako soubor úkolů a povinností, které jsou vykonávány jednou osobou. Seskupuje dohromady zaměstnání v souhrnnějších hlavních třídách podle podobnosti typů vykonávaných prací a na základě podobnosti kvalifikací požadovaných k plnění úkolů

¹⁰ Metodický rámec národní soustavy povolání, s. 27

a povinností v zaměstnání. Slouží ke sledování jednotlivých skupin zaměstnání a k jejich mezinárodnímu srovnávání. Mezinárodní klasifikace zaměstnání International Standard Classification of Occupation (ISCO-88) je statistická klasifikace Mezinárodní organizace práce (ILO). Vznikla na základě desítek let zkušeností garantů – Mezinárodní organizace práce (ILO) a Organizace spojených národů a navazuje na minulé verze ISCO58 a ISCO68.¹¹

1.8.3 Předmět a konstrukce klasifikace zaměstnání

Předmětem klasifikace KZAM-R je zaměstnání, tj. konkrétní činnost, kterou pracovník vykonává a která je zdrojem jeho hlavních pracovních příjmů. Číselný kód je pětimístný. Vzorový příklad konstrukce kódu je znázorněn na následující straně.

Hlavní třídy jsou tedy postupně seřazeny podle úrovně a specializace znalostí a dovedností potřebných k výkonu určitého zaměstnání od nejnáročnějších (1. a 2. třída) k nejjednodušším zaměstnáním (9. třída).¹²

Na níže uvedeném schématu je znázorněna struktura kódu KZAM-R, respektive co který numerický znak představuje. Při zpracování popisu nové typové pozice je jedním z výstupů také nový číselný kód.

¹¹ Metodický rámec národní soustavy povolání, s. 47.

¹² Metodický rámec národní soustavy povolání, s. 53



STRUKTURA KÓDU KZAM-R

2	Vědečtí a odborní duševní pracovníci	hlavní třída zaměstnání
21	Vědci a odborníci ve fyzikálních a příbuzných vědách, architekti a techničtí inženýři	třída zaměstnání
211	Vědci a odborníci ve fyzikálních, chemických a příbuzných oborech	skupina zaměstnání
2111	Fyzikové a astronomové	podskupina zaměstnání
21112	Fyzik mechanik	jednotka zaměstnání

OBRÁZEK 3 *Struktura kódu KZAM-R*¹³

¹³ Metodický rámec národní soustavy povolání, s. 51.

2 PROFESIOGRAFIE VPRÁCI PERSONALISTY

Ve Slovníku bezpečnosti práce je profesiografie definována jako metodický postup, pomocí kterého jednotlivé vedené disciplíny (psychologie, filozofie, hygiena, bezpečnost práce, sociologie a ekonomie) ze svých odborných hledisek zkoumají specifické problémy vztahů mezi člověkem a objektivními faktory práce.¹⁴

Profesiografie je tedy přístup či metoda, která zkoumá vztahy mezi člověkem, prací a pracovním prostředím, přičemž bere v potaz řadu dalších souvisejících aspektů. Dostáváme tak ucelenou a komplexní analýzu. Profesiografie má mnohostranné využití v oblasti řízení lidských zdrojů a personalistice, a to prakticky ve všech odvětvích.

Profesiografie jako standardizované metoda zkoumání nároků na člověka a jeho práci byla prvně využita ve Spojených státech na začátku druhé světové války.

2.1 Využití profesiografie v praxi

Využití profesiografie v praxi je opravdu široké. Níže je uveden výčet oblastí, ve kterých lze techniku profesiografie uplatnit. Ne všechny jsou však vhodné pro podniky v průmyslu komerční bezpečnosti. Profesiografii je možné podle V. Michala¹⁵ využít v praxi ke zpracování:

- Řazení a klasifikace profesí podle potřebného hlediska,
- platového hodnocení profese a jeho standardizace,
- stanovení požadavků na přijímání pracovníků,
- ujasnění pracovních povinností a odpovědnosti pracovníků vůči podniku,
- získání podkladů pro přemísťování a povyšování pracovníků,
- získání podkladů pro spravedlivé vyřizování stížností,
- vytvoření objektivní základny dorozumění mezi různými úrovněmi pracovníků a vedení,
- stanovení perspektivního postupu jednotlivých zaměstnanců v podniku,

¹⁴ GALGÓZCZY, E. *Slovník bezpečnosti práce. 1. vyd. Bratislava 1980.*

¹⁵ MICHAL, V. *Teoretické přístupy ze zpracování profesiogramu.* Sborník Psychologická a pedagogická diagnostika. 1. vyd. Bratislava: AVVP, 1972, s. 68.

- zkvalitnění vyšetřování úrazů a nehod,
- zjišťování a odstraňování nesprávných pracovních způsobů,
- zlepšení údržby, seřizování a obsluhy strojů,
- zjištění doplňujících údajů k časovým a pohybovým studiím,
- lepšímu vymezení pravomocí,
- získání podkladů sloužících k přesnějšímu zjištění zásluh jednotlivců,
- zjišťování příčin osobních neúspěchů,
- zpřesnění vzdělávacích a výcvikových programů v organizacích,
- usnadnění výběru pracovníků,
- vhodného obsazování volných pracovních míst,
- získání podkladů pro odstraňování únavy a monotonie,
- zlepšení poradenské péče o jednotlivé pracovníky,
- výběr jednotlivých profesí, které jsou vhodné pro zaměstnávání osob se změněnou pracovní schopností,
- podklady pro komplexní systém práce s lidmi v podniku (organizaci), zvláště pak pro posuzování pracovní a psychické způsobilosti.

V praxi profesiografie zohledňuje popis činnosti vykonávané práce, všeobecnou charakteristiku, seznam a pořadí prováděných úkonů a operací, používaných pracovních nástrojů, strojů, zařízení, pomůcek a materiálů. Dále se zabývá popisem faktorů a vlivů, prostředí a podmínek, za jakých pracovník činnost vykonává. V neposlední řadě profesiografie zahrnuje požadavky na pohybové, smyslové a neuropsychické zatížení a aspekty hygieny a bezpečnosti práce.

2.2 Profesiografické schéma

Profesiografické schéma (popis práce) v sobě zahrnuje řadu údajů, dle předem a systematicky definovaných kritérií. Tyto údaje a kritéria definují aspekty práce z hlediska fyzického, psychického, neuropsychického, pohybového, znalostního, kvalifikačního. Dále je zde zahrnuta fyzická náročnost práce a veškeré další předpoklady vztahující se k pracovnímu místu, vykonávané práci a pracovníkovi.

V profesiografickém schématu srovnáváme skutečnost oproti škále definovaných požadavků. Srovnáváme zjištěná fakta a pozorované skutečnosti s údaji definovanými ve formuláři schématu.

Nejen zjištěné odlišnosti, ale všechny dosažené hodnoty pak zkoumáme a všimáme si jejich souvztažnosti k pracovnímu zatížení a ostatním pracovním předpokladům. Dostáváme tak vodítko k celkovému vyhodnocení a analýze identifikace práce, obsahu pracovních činností a podmínek.

2.3 Popis pracovních činností

Základem profesiografie je popis pracovních činností. Tento popis tvoří sumář úkolů a povinností, pravomocí a odpovědností, jež jsou obsahem a náplní pracovní činnosti. Technika tohoto popisu je označována jako základní profesiografická formule, jež spočívá v zodpovězení následujících otázek¹⁶:

- co pracovník dělá,
- jak to dělá,
- proč (za jakým účelem) to dělá,
- jaké dovednosti jsou v činnosti obsaženy.

Rozbor pracovních činností má směřovat k odhalení a zachycení podstatných prvků pracovní činnosti a analyzovat pochody, které se odehrávají při vykonávání těchto podstatných momentů pracovního procesu. Tento rozbor musí být diferenciální charakteristikou, což znamená, že musí jasně diferencovat ty požadavky pracovní činnosti, které ji odlišují v co nejjasnější míře od jiných pracovních činností.

J. Koubek tento okruh otázek ještě rozšiřuje. Doporučuje se zaměřit také na:¹⁷

- Jak se úkoly člení na dílčí úkoly a operace?
- Které z nich se vykonávají soustavně a které příležitostně?
- Které jsou hlavní a které vedlejší?

¹⁶ RŮŽIČKA, J., MATOUŠEK, O, HLADKÝ, A. *Člověk a práce*. 1. vyd. Praha: SVOBODA, 1972, s. 95.

¹⁷ KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 3. Aktualizované a rozšířené vydání, Grada Publishing, a.s., Praha 2007, s. 44.

- Kdy jsou jednotlivé úkony vykonávány?
- Jaký je vzájemný vztah jednotlivých úkolů a jejich hierarchické uspořádání z hlediska obtížnosti, důležitosti a frekvence?
- Jaké je jejich pořadí?
- Jak se práce na pracovním místě provádí?
- Kde jsou jednotlivé úkoly vykonávány (umístění, lokalita, stabilní či mobilní pracoviště)?

2.4 Profesiogram v běžném pojetí personalisty

Dle Slovníku bezpečnosti práce je profesiogram výsledkem profesiografie, jako komplexní, výstižný, systematický a přehledný popis práce pro potřeby praxe. Dále uvádí, že z hlediska jejich podílu na zpracování poznatků o práci se profesiogramy dělí na komplexní a parciální.¹⁸

Úplný profesiogram obsahuje jednak klíčové požadavky na výkon dané pracovní pozice, požadavky na dosažené vzdělání, předchozí praxi, znalost cizích jazyků, další dovednosti a znalosti a další podstatné skutečnosti. Z profesiogramu musí být patrná nezbytná úroveň požadovaných položek. Můžeme říci, že do profesiogramu se promítá komplexně celá personální agenda. Počínaje nábořem a výběrem zaměstnanců, až po skončení pracovního poměru. V profesiografii je nejnáročnější příprava, respektive právě definování konkrétních požadavků na pracovní místo a pracovníka. Pomůckou pro sestavení profesiogramu je tzv. karty minimálních nároků profese. V podstatě jde o profesiografické schéma, viz Příloha P I této práce. Profesiografické schéma je soubor předem připravených klasifikačních hledisek a kritérií.

Profesiogramy mohou být podle V. Michala¹⁹ zpracovávány pro některý z uvedených účelů:

¹⁸ 7. GALGÓCZY, Ernest a kol., *Slovník bezpečnosti práce*. Práca, vydavateľ'stvo a nakladateľ'stvo ROH, 1980, s. 280.

¹⁹ MICHAL, V. *Teoretické prístupy k zpracování profesiogramu*. Sborník Psychologická a pedagogická diagnostika. 1. vyd. Bratislava: AVVP, 1972, s. 84.

- ekonomický a organizační,
- personalistický,
- pedagogický,
- ergonomický,
- zdravotnický,
- společenský, sociologický.

Profesiogramy podle některých autorů rozdělujeme na dvě základní části:

- část obecná (charakterizuje to, co člověk v profesi činí),
- část speciální (vymezuje přesné a dominující požadavky na somatické a psychické funkce člověka).

V profesiogramu sledujeme několik základních typů činností. Ty základní můžeme označit jako:

- plánování a příprava vlastní práce,
- vlastní pracovní výkon,
- kontrola pracovní činnosti, dílčích a konečných výsledků činností, péče o stroj, resp. pracovní nástroj,
- nepracovní činnosti.

Hloubka profesiografické analýzy může být různá. To se odvíjí od účelu, za jakým je profesiogram, zpracováván.

2.5 Základní typy profesiogramů

Profesiogramy lze dělit podle několika druhů aspektů, například se může jednat o profesiogramy:²⁰

²⁰ KLEMENT, Jiří, *Specifika profesiogramu tiskového a informačního důstojníka Armády české republiky s ohledem na mediální komunikaci*. Olomouc, 2008. Diplomová práce. Pedagogická fakulta Univerzity Palackého, s. 30.

- komplexní (z hlediska všech zúčastněných disciplín),
- parciální (např. psychologické nebo fyziologické),
- k ryze teoreticko-výzkumnému účelu,
- určené pouze pro profesionální orientaci,
- určené pro profesionální poradenství a pro výběr a rozmisťování pracovníků do různých profesí (včetně osob se změněnou pracovní schopností),

Dále se můžeme sekat s profesiogramy, které slouží pro:²¹

- podklady pro platové hodnocení profese a jeho standardizace (revize systému odměňování),
- ujasnění pracovních povinností a odpovědnosti pracovníků vůči pracovišti,
- stanovení perspektivního postupu jednotlivých zaměstnanců na pracovišti,
- získání objektivních podkladů pro přemísťování a povyšování pracovníků,
- získávání podkladů pro spravedlivé vyřizování stížností,
- vytvoření objektivních základů pro dorozumění mezi různými úrovněmi pracovníků a vedením pracoviště,
- zkvalitnění vyšetřování úrazů a nehod,
- zjišťování a odstraňování nesprávných pracovních postupů,
- zlepšení údržby, seřizování a obsluhy strojů,
- doplňující údaje k časovým a pohybovým studiím,
- lepší vymezení pravomoci,
- získání podkladů, sloužících k přesnějšímu zjištění zásluh jednotlivců,
- zjišťování příčin osobních neúspěchů,
- zpřesnění vzdělávacích a výcvikových programů v podnicích,
- sestavení programů dalšího vzdělávání pracovníků,
- získávání podkladů pro odstraňování únavy a monotonie,

²¹ KLEMENT, Jiří, Specifika profesiogramu tiskového a informačního důstojníka Armády české republiky s ohledem na mediální komunikaci. Olomouc, 2008. Diplomová práce. Pedagogická fakulta Univerzity Palackého, s.31.

- zlepšení poradenské péče o jednotlivé pracovníky,
- podklady pro komplexní systém práce s lidmi v podniku, zvláště pro posuzování pracovní a psychické způsobilosti.

2.5.1 Profesiogramy dle účelového využití

Většina autorů dělí z pohledu praktického využití profesiogramy do tří základních skupin, které se odlišují podle obsahu a rozsahu:

- profesiogramy určené pro profesionální informaci,
- profesiogramy určené pro profesionální orientaci (poradenství a rozmisťování pracovníků do různých profesí),
- profesiogramy určené k racionalizačním zásahům v rámci jedné profese (úprava pracovního prostředí, výcvik a výběr pracovníků pro určitou profesi).

2.5.1.1 Profesiogramy pro profesionální informace

Pod pojmem profesionální informace rozumíme využití soustavy informací a poznatků o povolání při usměrňování profesionálních zájmů jedince. Jejich prostřednictvím se v pedagogicky a psychologicky účinné formě zprostředkovává řada poznatků, informací, zásad, doporučení, kritérií a předpokladů ke správné přípravě a volbě povolání. Profesiogramy pro profesionální informaci neslouží k vlastní odborné profesionální výchově ani profesionální orientaci. Účelem profesiogramu pro profesionální (profesní) informaci je podat z titulu analýzy pracovní činnosti nezkrácené základní údaje o pracovní činnosti (pracovní náplni) a tím ujasnit představy potenciálních kandidátů o obsazení určitých funkcí. Měly být velmi stručné a přehledné, avšak musí přitom obsahovat maximální výčet profesí, nemohou však sloužit vlastní odborné profesionální výchově ani profesionální orientaci. Jsou popisem profese a objasněním určitého počtu – výčtu stěžejních konkrétních požadavků na osobnostní a odborné kvality jedince.²²

²² KLEMENT, Jiří, Specifika profesiogramu tiskového a informačního důstojníka Armády české republiky s ohledem na mediální komunikaci. Olomouc, 2008. Diplomová práce. Pedagogická fakulta Univerzity Palackého, s. 33.

2.5.1.2 Profesiogramy určené pro profesionální orientaci

Tento typ profesiogramu je využíván zejména v odborné a rozvojové činnosti. S ohledem na svůj účel je jejich sestavení velmi náročné. Profesiogramy pro profesionální informaci jsou také velice obsáhlé. Důležité je velice podrobné rozpracování klíčových požadavků. Tyto ve většině případů přesahují obvyklý rámeček. Zde je nezbytné uvádět také okolnosti, které nejsou žádoucí, mohou výkon dané činnosti negativně ovlivnit nebo znemožnit. Zpravidla se jedná o faktory tělesné nebo psychické.

2.5.1.3 Profesiogramy sloužící pro racionalizaci profese

V podstatě se jedná o profesiogramy, které upřesňují, doplňují či jinak upravují již vytvořenou a popsanou pozici. Můžeme hovořit o aktualizaci či racionalizaci původního profesiogramu dané pozice, profese.

2.5.2 Profesiogramy klasifikační

Profesiogramy klasifikační nám umožňují jednotlivé profese třídit a seskupovat podle předem daných hledisek. Může se jednat například o nároky na energetickou spotřebu, fyzickou zdatnost, bezúhonnost a další. Sledovaných faktorů mohou být desítky, v podstatě se jedná o všechna hlediska definovaná v profesiografickém schématu.

2.5.3 Profesiogramy analytické

Profesiogramy analytické odpovídají předmětu a požadovanému cíli. Jsou sestavované v tomto ohledu na míru. V praxi je nutno jejich ověření.

3 PERSONÁLNÍ PRÁCE V PRŮMYSLU KOMERČNÍ BEZPEČNOSTI

Profesiografie v průmyslu komerční bezpečnosti slouží z obecného úhlu pohledu také jako nástroj k přesnému definování pracovní pozice. Požadavky a kritéria na každé pracovní místo se však řídí specifickými a individuálními požadavky zákazníka. Tyto požadavky jsou determinovány také legislativním rámcem. Tak například jinak bude vypadat profesiogram na pozici pracovníka obsluhujícího dispečink, zcela odlišný bude profesiogram pozice nočního hlídače.

Práce v bezpečnostním průmyslu klade na člověka zcela odlišné a specifické nároky. To je rozhodující při tvorbě struktury profesiografického schématu. Profesiografický rozbor pozice v průmyslu komerční bezpečnosti nám slouží k predikci úspěšnosti pracovníka na dané pozici, ve srovnání jeho tělesných, duševních, osobnostních a odborných předpokladů. Kvalifikace personálu je alfou a omegou úrovně služeb, které podnik komerční bezpečnosti poskytuje. Profesiografie je nástrojem k tomu, abychom vyloučili osoby, které jsou pro činnost v bezpečnostních službách zcela nevhodné. Zvláštní pozornost je přikládána na psychologické aspekty.

Jak zmiňuje F. Brabec, profesionální přístup klade vysoké nároky na odbornou způsobilost pracovníků, kteří zajišťují bezpečnostní ochranu, zejména na vstupní i průběžnou zdokonalovací přípravu, a to v oblasti:²³

- Právního vědomí,
- specializovaných právních znalostí pro výkon této činnosti,
- teoretické znalosti výkonu bezpečnostní služby v hlídací, detektivní či technické oblasti,
- praktické zkušenosti z výkonu bezpečnostní ochrany zájmů podniku,
- vysoký stupeň fyzické přípravy a způsobilosti, jejichž předpokladem je dobrý zdravotní stav,
- psychických schopnostech, psychické zdatnosti a odolnosti (psychická odolnost proti krizovým situacím a stresům).

²³ BRABEC, F., Ochrana bezpečnosti podniku, Eurounion, Praha, 1996, s. 13.

Serióznost a profesionalita pracovníků v podnicích komerční bezpečnosti vyžaduje také morální bezúhonnost, občanskou bezúhonnost a trestní bezúhonnost.

3.1 Legislativní aspekty

Pracovník soukromé či podnikové bezpečnostní služby nesmí jednat v rozporu se zákonem, tak jako každý jiný občan České republiky. Respektive ochranu, obranu a hájení zájmů svého klienta může vykonávat pouze v souladu s právními předpisy. Níže je nastíněn základní legislativní rámec, o který se opírá činnost soukromých či podnikových bezpečnostních složek.

3.1.1 Listina základních práv a svobod

Listina základních práv a svobod je součástí Ústavy České republiky. Zakotvuje lidská práva a svobody jako nedotknutelné hodnoty, nezrušitelná práva člověka a občana. Při výkonu bezpečnostních služeb není možné tato základní práva člověka porušit žádným způsobem.

3.1.2 Občanský zákoník

Zákon č. 40/1964 Sb., ve znění pozdějších předpisů, jehož nové přepracované znění avizují zákonodárci na rok 2014, vymezuje mimo jiné vlastnická práva, práva na nakládání s majetkem a jeho ochranu. Definiuje také práva na odvrácení rizik a škod a rovněž možnost na možnost delegování (zastoupení) ve věcech majetkových i osobních.

3.1.3 Trestní zákon

Zákon č. 40/2009 Sb., je pro činnost podniků komerční bezpečnosti klíčový v tom, že definuje mimo jiné pojem „nutná obrana“ a pojem „krajní nouze“ a tolerovaný způsob obrany.

3.1.4 Občanský soudní řád

Zákon č. 99/1963 Sb., upravuje oblast důkazního šetření, povinnost pracovníka bezpečnostní služby vypovídat jako svědek. Občanský soudní řád nevylučuje možnost, aby v takovém řízení mohl být dotčený subjekt zastupován soukromým detektivem či pracovníkem bezpečnostní služby.

3.1.5 Trestní řád

Zákon č. 141/1961, uděluje pracovníkovi bezpečnostní agentury či podnikové ochrany právo zadržet osobu přistiženou při trestném činu. Dále uděluje bezpečnostní službě aktivní právo obhajoby a zajištění důkazů, činit návrhy v trestním řízení a rovněž být zmocněn k zastupování daného subjektu.

3.1.6 Zákoník práce

Zákon č. 262/2006 Sb., je klíčový dokument pro práci personalisty v průmyslu komerční bezpečnosti. Definuje platformu pracovněprávního vztahu mezi zaměstnavatelem a pracovníkem, definuje rovněž práva a povinnosti na obou stranách.

3.1.7 Živnostenský zákoník

Zákon č. 455/1991 – upravuje podmínky provozování koncesovaných živností, tedy i podmínky činnosti podniků komerční bezpečnosti.

3.1.8 Zákon o soukromých bezpečnostních službách

Tento zákon ještě nebyl vydán, víme však, že má obsahovat určité nápomocné kroky ke kvalitnímu a řádnému výkonu bezpečnostních služeb. Jedná se také o použití donucovacích prostředků a pomůcek. Dále o určité pravomoci ostrahy při výkonu služby pro civilní obyvatelstvo.

Donucovací prostředky, střelné zbraně, tyto byly doposud pouze jako osobní záležitost jednotlivých osob pracujících u bezpečnostní agentury. Současná a platná úprava chodu a regulí bezpečnostních agentur toto takřka neřeší. Nový zákon má pomoci ostraze při výkonu například donucovacími prostředky jako je slzotvorný plyn, pouta, tato byla doposud zakázána a vše se řídilo zákony, tedy omezení osobní svobody atd. Elektrické ochranné prostředky dočasně znemožňující pohyb, obušky atd. Další oficiálně schválenou pomůckou mají být služební psi s dovětkem vykonaných zkoušek psa a psovoda. Technické prostředky k zabránění odjezdu vozidel, nebo omezení pohybu lidí, zvířat a dopravních prostředků.

Problémem bude zajištění správného a oprávněného užití všech zmíněných prostředků. Na toto by mělo dohlížet ministerstvo vnitra, které bude kontrolovat dodržování nového zákona o bezpečnostních agenturách. Mnohokrát se bude jednat o žaloby civilistů za neoprávněné zneužití pravomocí, toto se připouští a počítá se s tím. Proto by se podle

mého názoru měli budoucí, ale i stávající pracovníci a to zejména ti, co budou pracovat ve zvláštním režimu podrobování řádnému psychologickému vyšetření akreditovaným psychologem. Uvedení nového budoucího zákona o bezpečnostních agenturách bude provázet mnoho problémů a úprav do konečné a řádné podoby. S tímto se počítá, ale je nad míru jasné, že už tento zákon naše země opravdu potřebuje.²⁴

Momentálně probíhají mezi odbornou veřejností a zákonodárci poměrně živé výměny názorů.

3.2 Pracovněprávní aspekty

Rámec práce personalisty v podnicích komerční bezpečnosti udává zákoník práce. Tyto svým rozsahem pokrývá zákoník práce i nároky specifického prostředí pracovníků bezpečnostních sužeb. Kromě toho však musí personalista zohledňovat řadu faktorů, které mohou mít vliv na činnost pracovníka. Tyto faktory, kterých je celá řada, je pochopitelně nutné brát v potaz při sestavování profesiografického schématu.

Z hlediska pracovněprávního vztahu je nutné pečlivě:

- Definovat rámec pracovního vztahu, tj. formu pracovního poměru. Zda se jedná o hlavní pracovní poměr nebo například dohodu o provedení práce, zda bude vykonávat pracovník činnost na celý či zkrácený úvazek.
- Určit přesně druh pracovního režimu. Tedy specifikovat délku směn a rozvržení do pracovního týdne. Měli bychom vědět, zda půjde o režim pravidelný či nikoli.
- Definovat podmínky odměňování za práci. Nad rámec základní hodinové sazby nebo základního tarifu totiž některé složky odměňování být nárokové (za služby ve dnech státního svátku, příplatky za práci v noci atd.), některé mohou být nenárokové (například prémie, odměny, osobní ohodnocení).
- Definovat poskytnuté prostředky osobní ochrany a pracovní pomůcky. To se bude odvíjet od činnosti, která bude po pracovníkovi požadovaná.
- Určit pracovní povinnosti - definovat okruh činností a náplň práce, což je dle zákoníku práce rovněž povinností ze strany zaměstnavatele. Zde vychází personalista z předchozího profesiografického šetření.

²⁴ Čerpáno z <http://www.bezpecnostni-agentura.cz/novy-zakon-o-bezpecnostnich-agenturach-ma-pomoci-pri-vykonu-ostrahy.html>

Z pohledu legislativních požadavků je kladen v průmyslu komerční bezpečnosti obrovský důraz na oblast hygieny a bezpečnosti práce. Oblast, kterou musí personalista pokrýt, zahrnuje především:

- Zdravotní péči – povinné lékařské prohlídky,
- povinná školení – dle vykonávaných činností,
- seznámení se s podmínkami bezpečnosti práce na pracovišti,
- seznámení se s normami a předpisy, které jsou nutné pro výkon práce,
- seznámení se s místně provozními bezpečnostními předpisy,
- poučení a proškolení obsluhy technologického a technického vybavení na pracovišti,
- speciální nároky na prověrky, testy a přezkoušení – například u pracovních pozic, kdy je pracovník držitelem služební zbraně,
- v neposlední řadě kategorii vykonávané práce.

3.3 Sociologicko-psychologické aspekty

Sociálně psychologické faktory dle JUDr. Lauckého by měly stát v popředí zájmu zkoumaných faktorů. JUDr. Laucký uvádí, že pracovní kolektivy v průmyslu komerční bezpečnosti se diametrálně liší od jiných pracovních skupin zejména svým účelem.

Pro průmysl komerční bezpečnosti je přitom z hlediska sociální psychologie důležité najít ten správný předpis sociálního chování. Rozumí se tím především správná role, kterou člověk hraje (respektive zaujímá) v daném společenství, zda formální či neformální a jaký má k průmyslu komerční bezpečnosti individuální přístup.

Důležitou složkou je vztah ke kolektivu, kde má rozhodující vliv výchova. Proto je zásadní, zejména při volbě a výběru do manažerských funkcí zkoumat vývoj osobnosti, zejména z hlediska předpokladu pro role, respektive pro obecně sociálně psychologické role.²⁵

Judr. Laucký označil jako klíčové tyto faktory:

²⁵ LAUCKÝ, Vladimír, Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, s. 21.

- vloh a schopnosti,
- temperament
- tělesný vzrůst
- fyziognomický vzhled

3.3.1 Sociální inteligence

Při výběru pracovníků do pozic v bezpečnostním průmyslu se zkoumá také úroveň jejich sociální inteligence. Lidé, kteří mají vysokou úroveň logického a rozumového myšlení, nemusejí nutně být výborní v komunikaci a budování sociálních vztahů. JUDr. Laucký definuje v oblasti sociální inteligence tři hlavní kritéria:²⁶

- **Paměť pro lidi** – tváře, jména, hlasy.
- **Poznávání výrazu citů** – rozeznání zármutku od deprese, překvapení od zděšení, úsměvu od posměšku. Ten, kdo nedokáže rozpoznat u druhých emoce, je velmi handicapován při jednání s lidmi a lze jej snadno oklamat.
- **Retrospektivní sociální inteligence** – dodatečnou úvahou odvozený závěr, dodatečný odhad reakce, myšlenek a závěrů na základě seskládání a kombinace pozorování. Závěr není okamžitý, ale s přiměřeným časovým odstupem.

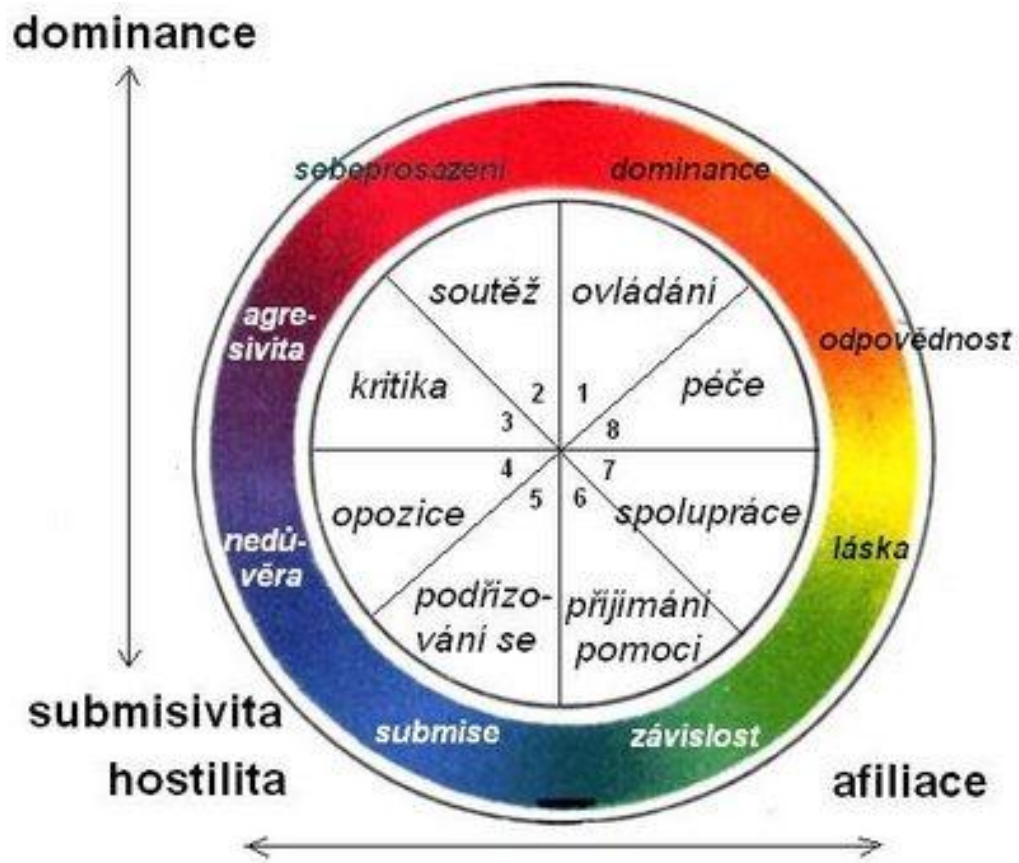
3.3.2 Interpersonální chování

Z hlediska zkoumání osobnosti sledujeme také základní dimenzi mezilidského chování. Tuto problematiku popsal americký psychiatr Timothy Leary, je proto označována jako Learyho systém dvojdímního interpersonálního chování, viz obrázek na následující straně.

Někteří psychologové toto schéma neuznávají. Podle Learyho je běžné, že lidé mohou vůči sobě pociťovat a projevovat současně přátelství i nepřátelství, přátelství i agresi.

²⁶ LAUCKÝ, Vladimír, Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, s. 22.

JUDr. Laucký uvádí, že přes tyto rozpory se při provádění psychotestů do bezpečnostních profesí Learyho systém standardně používá.²⁷



OBRÁZEK 4 Learyho systém dvojdimenzionálního interpersonálního chování²⁸

²⁷ LAUCKÝ, Vladimír, Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, s. 23.

²⁸ Zdroj <http://ografologii.blogspot.com/2009/05/learyho-interpersonalni-typologie.html>

3.3.3 Extraverze a sociabilita

Pro management v bezpečnostním podniku je míra extraverze velice důležitá. Určuje nám, do jaké míry jsme schopni navazovat sociální kontakty, jak jsme otevření a společenští. Jejím protipólem je introverze, uzavřenost, neschopnost navazovat a udržovat sociální vztahy. Sociabilita určuje míru naší potřeby být s lidmi, patřit do sociální skupiny a přizpůsobovat se jí.

3.3.4 Motivace pro výkon zaměstnání v bezpečnostních službách

Při výběru pracovníka na jakoukoliv pozici do podniku komerční bezpečnosti je sledování motivace zásadní. Někdo může usilovat o práci v ochraně například pouze proto, že ho láká nošení zbraně. Tato motivace pak může (ale nemusí) souviset s pocity méněcennosti, nedostatečnosti atd. Sebevědomí nabyté pouze takovým způsobem je pouze dočasné, v zátěžových a krizových situacích pak pracovník může zmatkovat, vyvolávat paniku, jednat zkratkovitě. Dle F. Brabce může i zdánlivě ušlechtilý motiv chránit bezpečí druhých souviset například s přehnanou tendencí „udělat konečně pořádek“, „vládnout tvrdou rukou“ atd.²⁹

3.3.5 Etika a morálka

Personalista v průmyslu komerční bezpečnosti musí sledovat také faktor etiky a morálky. Obecně můžeme říci, že každá profese, každá práce má svá etická a morální měřítka. Tato mohou být vydaná formálně (například jako Etický kodex), nebo neformální (nepsaná). Profesní etiku je třeba chápat jako soubor morálních norem, kritérií a principů hodnocení, které odrážejí specifickou konkrétního druhu profesní činnosti, které určují jednání a chování jednotlivců v dané profesní skupině. Podle F. Brabce je možné shrnout etické zásady pracovníka v průmyslu komerční bezpečnosti takto:³⁰

- Pracovník je povinen dodržovat pravidla společenského chování, pokud to nebrání výkonu služby či konkrétnímu zákroku.
- Chování pracovníků má být důstojné a zdrženlivé.

²⁹ BRABEC, František, Ochrana bezpečnosti podniku, Eurounion, 1996, s. 40.

³⁰ BRABEC, František, Ochrana bezpečnosti podniku, Eurounion, 1996, s. 35.

- Pracovník má myslet na to, že se podílí svým vystupováním na vytváření image svého zaměstnavatele, tedy bezpečnostní agentury atd.
- Zajištění bezpečnosti a ochrany majetku a osob je pro jednu stranu zpravidla aktem mravním, pro druhou stranu však aktem zpravidla omezujícím.
- Pracovník má respektovat osobnost občana a uplatňovat individuální přístup.
- Pracovník musí umět kontrolovat vlastní jednání.
- Pracovník má chránit kredit bezpečnostní služby i chráněného podniku.
- Pracovník musí zásahy provádět včas, důrazně, ale slušně.
- Samozřejmostí je posilování vlastního právního povědomí a dodržování etiky také mimo pracoviště.

Na závěr této kapitoly lze konstatovat, že pravidelné a pečlivé prověřování osobnostních předpokladů pracovníků pro výkon profese v bezpečnostních službách je nezastupitelný v utváření celkového dojmu profesionality podniku komerční bezpečnosti!

4 NÁSTROJE A METODY PRO SESTAVENÍ PROFESIOGRAMU V PRŮMYSLU KOMERČNÍ BEZPEČNOSTI

Při volbě nástrojů a metod, které použijeme při sestavování profesiogramu, je určující účel profesiogramu a prostředky, které máme k dispozici. Pracovní profese, jak je již v této práci zmíněno, znamená určitý úsek práce, vyžadující zvláštní přípravu, určité vědomosti a dovednosti a osobnostní předpoklady. K vymezení profese se využívá široká škála údajů, k jejichž získání lze v průmyslu komerční bezpečnosti využít jak obecné, tak speciální metody:

- rozhovor s odborníky a nejlepšími pracovníky v oboru,
- systematické pozorování v přirozených situacích,
- pokusné vyvolávání situací,
- posudky od druhých osob,
- dotazníková metoda výzkumu povolání,
- tzv. interpretace výrazu,
- interpretace písemného projevu,
- psychologické testy a rozbory,
- metoda volného popisu povolání,
- získávání informací na základě praktického výkonu profese odborníkem,
- časové a pohybové studie,
- metoda sledování a popisu práce na základě snímku pracovního dne,
- metoda kritických událostí,
- stanovení profesiogramu ze studia literatury o povolání,
- studium dokumentačních materiálů,
- vyšetřování pracovníků, kteří nestačili na požadavky,
- spekulativní stanovení potřebných vlastností, návyků, schopností a dovedností na základě znalostí o dané profesi.

F. Bělohávek ve své práci³¹ doplňuje a rozšiřuje uvedené metody o následující:

³¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc, UP, 1994, s. 30-34.

- osobní záznamy (pořizované v pravidelných intervalech, při přechodu k jiné aktivitě, zapisování vybraných aktivit, popis typického pracovního dne),
- interview (standardizované, nebo nestandardizované),
- mřížka atributů,
- PMPQ metoda - hodnocení za pomoci škál,
- hierarchická analýza úkolu (systematické rozčlenění činnosti do úkolů, dílčích úkolů a plánů),
- analýza výcviku činnosti (posuzuje práci podle studijních dovedností),
- analýza obsahu (např. výcvikových materiálů, výrobků, návodů),
- konference expertů (dlouhodobých vykonavatelů profese).

V této práci jsou blíže rozebrány pouze ty hlavní a nejčastěji používané.

4.1 Volný popis povolání

Nutno poznamenat, že volný popis povolání má pro podnik poskytující bezpečnostní služby pouze orientační význam, přesto z něj však můžeme získat zajímavé podměty. Tato metoda spočívá v zadání popisu osobám, které v průmyslu komerční bezpečnosti nějakou dobu pracují a jsou zkušení, vysoce kvalifikovaní. Stejně zadání je dáno osobám, které nejsou v podnikové bezpečnosti zainteresováni, mají však obecné a rámcové povědomí o povolání (profesi), které je předmětem popisu.

Obě strany mají za úkol popsat profesi co nejpřesněji. Personální manažer pak zkoumá odchylky v popisu. Tyto odchylky a rozdíly mohou přinést nový náhled na profesi, který bychom jinak nezískali (například z hlediska psychologického zatížení atd.). Tímto srovnáním můžeme částečně eliminovat tzv. profesní slepotu při popisu pracovní pozice.

4.2 Snímek pracovního dne

Podstatou zhotovení snímku pracovního dne je monitoring dílčích činností během jedné pracovní směny. Pokud bychom například chtěli zjistit, zda má pracovnice na vrátnici prostor zpracovat novou pracovní agendu, o jejímž zadání uvažujeme, můžeme si tento prostor zmapovat právě pomocí snímku pracovního dne.

Za tímto účelem by si například recepční zaznamenávala heslovitě činnosti, které vykonává, a délku, kterou výkon činnosti trval. V součtu bychom tak zjistili, že za celý den pracovnice strávila 2,5 hodin vyřizováním telefonátů, 1 hodinu pořizovala záznamy do interní databáze, 1 hodinu strávila předáním agendy s kolegyní atd. Závěr by mohl vypadat takto: pracovnice plně využije přibližně 75% své pracovní doby. Chceme jí přidělit úkol, jehož realizace zabere asi 3 hodiny týdně. Pracovnice recepce má dostatečný prostor na to, aby mohla tento nově přidělený úkol (činnost) vykonávat.

Snímek pracovního dne může zpracovat sám sledovaný subjekt (dotčený pracovník). Pokud však nebude k monitoringu svých činností přistupovat objektivně a zodpovědně, mohou být informace zkreslené. Monitoring může vykonat také nezávislý pracovník – zde je riziko, že nedokáže dostatečně posoudit skladbu a význam jednotlivých procesů. Některé činnosti mohou tak být přeceněny, jiné zcela opomenuty.

Hlavní nevýhodou snímku pracovního dne je to, že probíhá pouze v krátkém období. Nemáme šanci v něm postihnout činnosti, které se nevykonávají denně, a přitom jsou časově velmi náročné. Recepční v rámci své pracovní náplně může například provádět měsíční vyúčtování za telefonní hovory, nebo kontrolu a zápis stavu elektroměrů a plynoměrů na jednotlivých odběrných místech.

4.3 Analýza kritických událostí

Podle F. Bělohávka³² jakákoliv aktivita jednotlivce během dne, která vybočuje nějakým způsobem z běžného chodu pracovního dne, ať už v pozitivním, či negativním smyslu a která odlišuje úspěšnou a neúspěšnou práci. Takovou kritickou událostí může být havárie, zanedbání povinností, nutný obranný zákrok, ale také dobrovolná pomoc spolupracovníkovi. Při zpracování analýzy kritických událostí se používají tři základní techniky:

- technika bezprostředního pozorování,
- kolektivní rozhovor,
- technika „velitelského“ přehledu z různých hledisek.

³² BĚLOHLÁVEK, F., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Olomouc, UP, 1994, s. 32.

V prostředí, které je předmětem ochrany a zájmem bezpečnosti, může být problematické vyhodnocení, která událost je či není kritická či mimořádná a je vhodné ji tudíž zaznamenat. Vyžaduje proto pouze jednoduché a stručné úsudky.

Ze získaných úsudků se pak formulují hypotézy. Zjednodušený příklad z praxe podniku komerční bezpečnosti by mohl vypadat takto:

Při výkonu služby nočního hlídače došlo k incidentu. Obecně se může jednat o pochybení nočního vrátného-hlídače, který například nezabezpečil dostatečně výběh strážního psa (tento ohrožoval zaměstnance chráněné firmy při příchodu na noční směnu). Jednoduchými dotazy analyzujeme situaci. Za jakých okolností k tomu došlo, zda a proč hlídač opustil stanoviště, zda a jak zabezpečil výběh psa, jak se choval zaměstnanec chráněné firmy atd. Sesbírané informace jsou vyhodnoceny, na základě toho se pak označí úseky kritické (klíčové pro vznik incidentu). Zjišťujeme, zda je noční hlídač kompetentní k výkonu práce a zda je kompetentní k práci se strážním psem.

4.4 Dotazníkové šetření

Formou dotazníku, např. ve formě profesiografického schématu (podrobně rozpracovaný příklad je přílohou č. 1 této diplomové práce), je možno zjistit závěry a názory odpovědných osob. Dotazník vyplňují pracovníci, kteří profesi přímo vykonávají, dále jejich nadřízení nebo nezávislí externí experti, kteří však profesi a související činnosti velice dobře znají.

V praxi bychom tak například srovnali dotazník, který vyplnil recepční a jeho manažer. Jako vypovídající a validní se zpravidla považuje shoda nad 50%. Někdy je však dostačující, vyplní-li dotazník pracovník s dlouholetou praxí a dobrými pracovními výsledky, kde údajům můžeme zkrátka důvěřovat.

4.5 Metoda pozorování

Pozorování spočívá v pečlivém pozorování a sledování a zaznamenání veškerých vykonaných činností v rámci dané profese. Pokud bychom takto monitorovali například pracovníka centrály či dispečinku jako nezávislý pozorovatel, nemusíme všechny vykonané činnosti identifikovat správně. Proto je vhodné tuto metodu doplnit například o pohovor nebo supervizi odborníkem, manažerem atd., který je schopen činnosti daného

pracovního místa vyhodnotit. Podklady a záznamy ze samotného pozorování můžeme získat například:

- Pořízením tzv. časových vzorků v určitých časových intervalech,
- Pořízením tzv. jednotkových vzorků sledujeme každý výskyt pouze určité činnosti (například kontrolní hlášení vysílačkou na centrálu),
- Pořízením tzv. sekvenčních vzorků sledujeme návaznost jednotlivých aktivit.

Metodu tzv. zúčastněného pozorování můžeme použít tehdy, pokud případné nedostatky v pozorování nebudou mít fatální následky. Znamená to, že pozorovatel je sám účasten pozorovaného děje (procesu).

4.6 Rozhovor

V průmyslu komerční bezpečnosti je vhodné všechny uvedené metody získávání informací o pracovní pozici na závěr konzultovat s odborníkem. Hlavním důvodem k tomu je vyloučení nepřesností a chyb, které pak v konečném důsledku mohou znamenat špatné vyhodnocení nároků na profesi, přeneseně až ohrožení chráněného majetku a osob.

Na základě expertních konzultací pak teprve můžeme přikročit k samotnému sestavování profesigramu. Rozhovor je velice často veden na úrovni manažer – podřízený pracovník.

4.7 Psychodiagnostika

Nezbytným nástrojem v praxi personalisty podniku bezpečnostních služeb je aplikace psychodiagnostiky. Tato oblast zahrnuje celou řadu testů. Mezi nejčastěji používané patří testy emočního a inteligenčního koeficientu, zjištění týmových rolí (Belbinův dotazník týmových rolí, viz Příloha II této diplomové práce³³).

Dalším příkladem psychodiagnostického šetření je analýza osobnostního profilu (AOP), kterou zpracoval Thomas Hendrickson. AOP poskytuje náhled na chování lidí při práci a pomáhá hodnoceným jedincům uvědomit si, jaký styl práce upřednostňují oni i lidé kolem nich. AOP se používá pro různé účely: vyhledávání a výběr nových zaměstnanců, udržení

³³ Dr. Meredith Belbin je uznávaným anglickým psychologem. Po studiích v Cambridge a Birminghamu pracoval jako konzultant. Ve svém díle se zabýval především zkoumáním lidské psychiky ve vztahu k práci a pracovnímu kolektivu.

dobrých pracovníků v podniku, rozvoj schopných jedinců, řízení personálu, poradenství pro pracovní kariéru, benchmarking, hodnocení jednotlivců i týmů.³⁴ Příklad výstupu z psychodiagnostiky AOP je uveden v příloze PIII této diplomové práce.

Dalšími testy jsou například test Strategie zvládnání stresu, U-Test společnosti Performia a řada dalších.

4.8 Odlišnosti a úkoly profesiografie v průmyslu komerční bezpečnosti

Závěrem kapitoly si dovoluji shrnout hlavní faktory, kterými se práce personalisty v podniku komerční bezpečnosti odlišuje od práce personalisty v běžné organizaci.

Práce personalisty v podniku komerční bezpečnosti podléhá specifickým nárokům v celé své šíři. Jak už je v této práci zmíněno v předchozích úsecích, tyto nároky definuje jednak:

- Sám zákazník ve svých požadavcích na bezpečnostní agenturu, v rámci smluvně sjednaného servisu. Z toho pak vychází další požadavky na zajištění dalších personálních procesů, zejména spojených s přesným popisem pracovního místa, se sestavením profesiogramu.
- Značné nároky klade legislativa. Nutno poznamenat, že rovněž v celé šíři personálních procesů. Jak tedy na zajištění řídicích a organizačních procesů v podniku komerční bezpečnosti, tak na její zaměstnance. Kromě toho zákon upravuje velmi podrobně také samotný výkon služby a jednotlivé činnosti v bezpečnostním průmyslu.
- Další zvýšené nároky klade systém managementu jakosti podniku průmyslové bezpečnosti. Jedná se zejména o systémová opatření, která vyžadují popsání a vymezení nejen personálních procesů, ale veškerých vnitřních řídicích procesů v podniku. Kladou formální nároky na celý výkonný management, na definování organizační struktury, systemizaci pracovních míst, strategii a plánování činnosti celé organizace atd.

Profesiografie slouží právě jako základní nástroj pro naplnění výše uvedených nároků. V profesiografickém šetření zohledňujeme požadavky zákona i zákazníka, požadavky chráněného subjektu i samotného podniku komerční bezpečnosti. Pomocí

³⁴ Čerpáno z <http://www.thomasinternational.net/cs-cz/v%C4%9Bda/AOP.aspx>.

profesiografických metod zajišťujeme personální plánování a následné vyhodnocení pracovních míst. Profesiogram je bazální prostředek pro přesné definování pracovní pozice, pro výběr pracovníka.

Profesiogram může mít v rukou zkušeného manažera opravdu široké využití. Mimo výše uvedené také k hodnocení pracovního výkonu. Profesiografii využívají manažeři při rozmístění pracovních pozic v organizační struktuře. V neposlední řadě je vhodným pomocníkem při sestavení plánu osobního rozvoje a vzdělávání pracovníků v bezpečnostních službách.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CÍL PRAKTICKÉHO ŠETŘENÍ

Cílem této práce je sestavení konkrétního profesiogramu pracovní pozice v podniku komerční bezpečnosti a navržení manuálu pro bezpečnostní pracovníky při využití profesiografie. Adresný profesiogram je zpracován pro pozici Inspektor ochrany a ostrahy. Praktická část je zpracována na základě stáže ve společnosti MOBA spol. s r. o.

Pozice, pro kterou navrhuji konkrétní profesiogram, je zvolena účelově, a to z důvodu dostupnosti referenčního vzorku informací od pracovníků na této pozici. Oceňuji upřímně spolupráci a otevřenost pana Radima Vyorálka při poskytování odborného výkladu. Výrazným pomocníkem při sestavování profesiogramu mně byla též Národní soustava povolání.³⁵

5.1 Použité metody

Během praktického šetření jsem použila kombinaci několika metod. Způsob jejich aplikace a dosažení výstupu popisují níže.

5.1.1 Interview s odborníkem

Metodu interview s odborníkem jsem využila při popisu obecné charakteristiky pozice Inspektora ochrany a ostrahy. Ve společnosti MOBA spol. s r. o. jsem měla možnost konzultovat metody výběru pracovníků na tuto pozici. Zjišťovala jsem nároky, zpravidla kladené zákazníky na výkon této pozice. Dále jsem zkoumala organizační umístění, vazby nadřízenosti a podřízenosti. Dozvěděla jsem se, v jakém režimu pracovníci ostrahy a ochrany pracují, jak probíhá komunikace s nadřízeným.

5.1.2 Pohovor s pracovníkem na pozici

Řízený pohovor jsem absolvovala též se čtyřmi pracovníky vykonávajícími kumulovanou činnost vrátného, ostrahy a ochrany objektu, tedy od pracovníků na velice podobné pozici. Během krátkých cílených pohovorů jsem si doplňovala a ověřovala informace získané z volných popisů povolání.

³⁵ Viz <http://www.nsp.cz/>

5.1.3 Volný popis povolání

Pracovníky na obdobné pozici jsem zaúkolovala, aby se zamysleli a provedli pečlivě a podrobně tzv. volný popis povolání. Tedy aby zpracovali výčet vlastností a charakteristik (včetně charakteristických činností), které považují pro výkon své pozice za důležité.

5.1.4 Studium odborné literatury

Pracovala jsem rovněž s odbornými materiály, aby výstup mého zkoumání byl co nejdůvěhodnější a pokud možno profesionální.

Na základě konfrontace zjištěných údajů jsem pak provedla závěr, respektive navrhla jednotlivé části profesiogramu (podmínky a požadavky na pracovníka i pozici atd.). Dovoluji si poznamenat, že jsem se opírala rovněž o vlastní zkušenosti práce na pozici Human resources manager (personální manažer), kterou vykonávám již sedmým rokem.

5.2 Výstupy z volného popisu povolání a pohovoru

Ve volném popisu povolání jsem se zabývala vykonávanými činnostmi, jejich četností a časovou náročností. Dále kompetencemi nezbytnými pro výkon pozice Inspektora ochrany a ostražky.

V tabulce uvedené níže jsem shrnula vyjádření dotazovaných respondentů. U pozice Inspektor ochrany a ostražky sledujeme také rozsah prostožů, čekání či jinak neuvedené činnosti. Jak uvádím v této práci, je zcela běžné, že část pracovních kapacit na obdobné pozici bývá nevyužitá.

Úkolem bezpečnostního manažera je kontrolovat a zajistit, aby tento „volný“ prostor byl adekvátní. Ve své podstatě se jedná o časovou rezervu, do které se v praxi běžně zahrnují nečekané, specifické a nepředvídatelné činnosti.

Počítáme s tím, že některé aktivity jsou vykonávány v delší časové periodě.

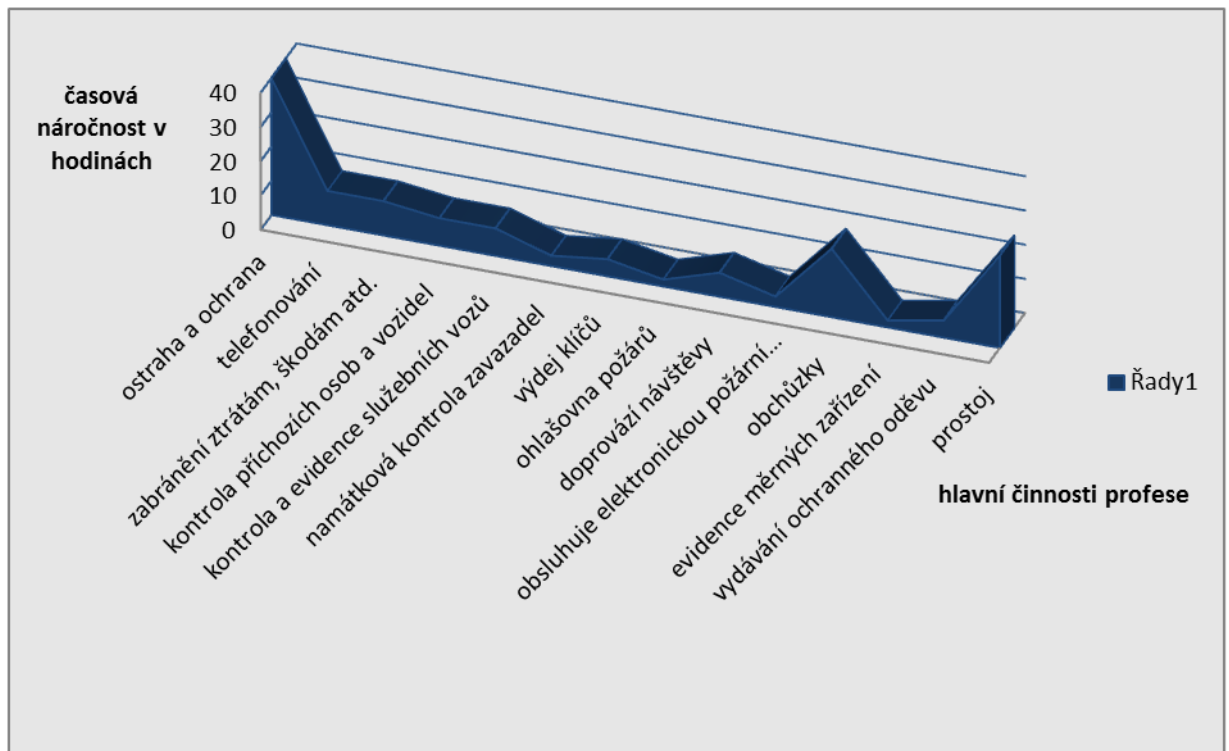
	ČINNOST	četnost		
		denně	týdně	měsíčně
0220	plní funkci ostrahy a ochrany	x		
0221	plní funkci telefonisty	x		
0222	zabraňuje ztrátám, zneužití, zničení a rozkrádání majetku společnosti, neoprávněnému vstupu nebo vjezdu cizích osob a vozidel	x		
0223	kontroluje záznam odchodů a příchodů na pracoviště zaměstnanců chráněného objektu	x		
0224	kontroluje a eviduje záznamy použití služebních vozidel chráněného objektu		x	
0225	provádí namátkovou kontrolu příručních zavazadel (kabelky, tašky) v chráněném objektu	x		
0226	eviduje a vydává klíče k prostupu do zvláštních prostor nebo ke zvláštním účelům (kotelna, garáž atd.)	x		
0227	plní funkci ohlašovny požárů a související úkoly a administrativu			x
0228	doprovází návštěvy	x		
0229	obsluhuje elektronickou požární signalizaci		x	
0230	provádí fyzické kontroly areálu (pochůzky) ve stanovených intervalech a na stanovených pracovištích	x		
0231	eviduje stav odběrných míst (elektroměr, plynoměr)			x
0232	při vstupu návštěv do objektu vydává ochranný pracovní oděv (plášť)	x		
0999	prostoje, čekání, jinak nedefinovaná činnost	x		

TABULKA 2 Četnost jednotlivých činností³⁶

Následující graf znázorňuje vytížení profese jednotlivými činnostmi za měsíc. Činnosti jsou vyjádřeny v hodinách/měsíc. Sledujeme-li denní vytížení, je doporučeno sledovat činnosti v minutách.

Do grafu jsem pro přehlednost shrnula činnosti bez rozdílu jejich četnosti, neboť tentokrát sledujeme celkový časový objem.

³⁶ Zdroj: vlastní



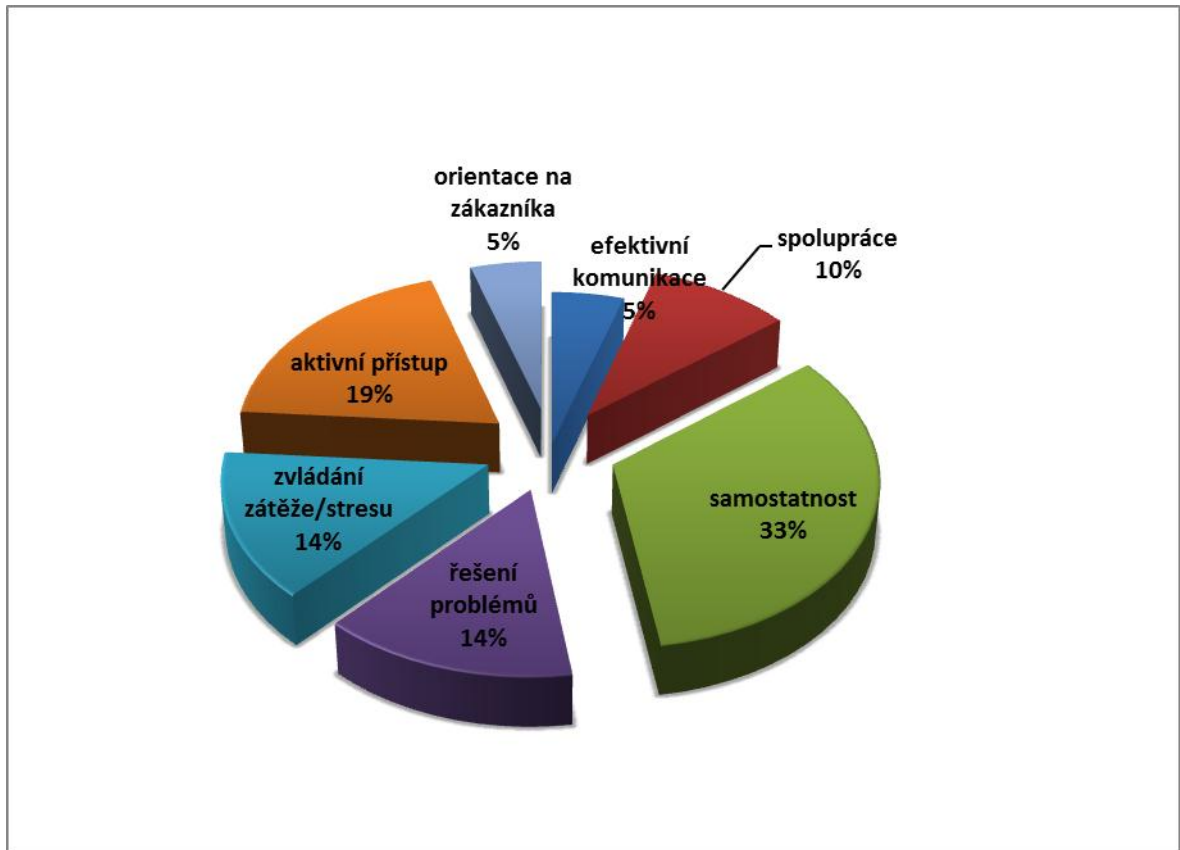
GRAF 1 Měsíční hodinové vytížení profese jednotlivými činnostmi³⁷

Respondenti se zabývali rovněž sestavením kompetenčního modelu osobnosti Inspektora ochrany a ostrahy. Následující graf znázorňuje podíl dílčích kompetencí, které dotazovaní považovali za klíčové pro výkon profese.

Největší důraz kladli jednoznačně na samostatnost pracovníka. V tom se odráží skutečnost, že Inspektor ochrany a ostrahy si po naprostou většinu své směny musí poradit s každodenní operativou sám.

Na druhém místě považovali respondenti za klíčový aktivní přístup. V tom se též odráží jejich praktické zkušenosti a jistá logičnost. Aktivita a samostatnost spolu velice úzce souvisí.

³⁷ Zdroj: vlastní.



GRAF 2 Osobnost profese dle kompetencí³⁸

³⁸ Zdroj: vlastní.

6 SPOLEČNOST MOBA SPOL. S R. O.

Společnost MOBA spol. s r.o. existuje na trhu již od roku 1991. Více než dvacet let existence je samo o sobě vizitkou stability a síly. V současnosti se dá charakterizovat jako podnik rodinný, tedy v rámci vrcholového i výkonného vedení společnosti existují rodinné vazby. Vedení společnosti si zakládá na dobrém jménu a kvalitě regionálně poskytovaných služeb. Jejich portfolio se s postupným rozvojem společnosti značně rozšířilo. Dnes poskytuje společnost MOBA spol. s r. o. komplexní systém bezpečnostních služeb, jako je:³⁹

- Fyzická ochrana a ostraha objektů a majetku
- Recepční služby
- Pořadatelská a pořádková služba
- Ozbrojený doprovod při přepravě cenin
- Provoz dohledových a poplachových přijímacích center
- Provoz výjezdových a zásahových služeb
- Patrol systém – namátkové kontroly
- Dodávka a montáž bezpečnostních systémů
- Detektivní služby
- Bezpečnostní projekty
- Školící středisko a úklidové služby

Společnost MOBA spol. s r. o. je členem občanského sdružení pro ochranu osob a majetku AGA CR, Cechu zřizovatelů bezpečnostních systémů a členem Asociace soukromých bezpečnostních služeb a členem Hospodářské komory ve Zlíně.

Cílový trh společnosti se zaměřuje na regionální podniky a instituce. Společnost využívá znalostí místních specifik a potřeb regionu, v rámci kterých nabízí služby pro administrativní budovy, průmyslové podniky a areály. Zejména se jedná o zajištění dodávky bezpečnostních služeb zahrnujících:

³⁹ Čerpáno z <http://www.moba-sl.cz/>

- fyzickou ostrahu a ochranu
- dodávku, montáž a servis bezpečnostních zařízení (Poplachové tísňové a zabezpečovací systémy a jiné)
- monitoring a zásah na signalizaci bezpečnostních systémů

Cílem je zefektivnění samotného výkonu strážní služby, s důrazem na úsporu periodických nákladů.⁴⁰



OBRÁZEK 5 Logo společnosti MOBA spol. s r. o.⁴¹

Společnost disponuje náležitým vybavením. Níže příklad vozového parku, který mimo jiné slouží k zajištění výjezdů a patrol.



OBRÁZEK 6 Výjezdové vozidlo společnosti MOBA spol. s r. o.⁴²

⁴⁰ Čerpáno z <http://www.moba-sl.cz/>

⁴¹ Zdroj: <http://www.moba-sl.cz/index.html>

7 PERSONÁLNÍ PROCESY V BEZPEČNOSTNÍCH SLUŽBÁCH

Za zajištění personálních procesů v podniku poskytujícím bezpečnostní služby zodpovídá vždy manažer, tedy ve spolupráci s personalistou. Jak uvádí JUDr. Laucký, je to součástí odpovědnosti za perfektní personální zajištění zakázky, manažer má povinnost vybrat z hlediska lidských zdrojů naprosto prověřené, zkušené, spolehlivé, psychicky odolné a fyzicky schopné pracovníky.⁴³

7.1.1 Personální plánování a profesiografie

Do procesu plánování můžeme zahrnout i profesiografickou činnost. Jedná se o činnosti vedoucího pracovníka (zpravidla analytického charakteru), díky kterým lze získat konkrétní podklady a numerické výstupy o množství práce a pracovních sil potřebných pro realizaci ochrany bezpečnosti a bezpečnostních zájmů firmy. Z toho se dále odvozuje potřebný počet pracovníků (jejich úvazků) a profesní specializace.

Plánování je běžnou součástí manažerské práce – personální oblast v průmyslu komerční bezpečnosti nevyjímá. V praxi doporučuji sestavit personální plán na přelomu kalendářního roku. A to z tohoto důvodu, neboť v tomto období probíhají zpravidla ve všech firmách strategické porady a bilancování dosažených výsledků předchozího období. Teprve na základě analýzy těchto výsledků si můžeme v oblasti řízení lidských zdrojů „zaplánovat“ nové pozice, přehodnotit stávající profesiogramy, organizační strukturu atd.

Personální plánování musí probíhat vždy v souladu se strategickými vizemi a cíli nejvyššího vedení bezpečnostního podniku!

To znamená, že si například nemůžeme „jen tak“ zaplánovat nábor nových pozic, např. Operátorů centrálního dispečinku, aniž bychom měli povolení od ředitele bezpečnostní agentury, nebo aniž bychom znali blíže rozsah uvažované smluvní spolupráce s chráněnou firmou na další období.

⁴² Zdroj obrázku: <http://www.moba-sl.cz/kategorie/patrol-system--namatkove-kontroly.aspx>

⁴³ LAUCKÝ, Vladimír, Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, s. 32.

7.1.2 Získávání a výběr pracovníků soukromých bezpečnostních služeb

Zásadní je uvědomit si, že získávání nových pracovníků nesmí probíhat formou náboru, nýbrž uvážlivého výběru. V rámci výběru je nutno brát v potaz na požadavky, které klade zákon na pracovníky bezpečnostních služeb. Jsou to:

- Odpovídající věk (nejméně 20 let)
- Spolehlivost a bezúhonnost
- Psychická způsobilost
- Odpovídající zdravotní stav (bereme v potaz, že pro výkon vrátného budou jiné požadavky na fyzickou kondici než u pozice detektiva)
- Odborná způsobilost (opět rozlišujeme pozice – jiné předpoklady vyžadujeme od obsluhy bezpečnostní centrály a zcela jiné od nočního hlídače)

Proces výběru vhodného pracovníka musí zahrnovat:

- Vyhodnocení dotazníku
- Vyhodnocení životopisu
- Vyhodnocení zdravotní způsobilosti (lékařské potvrzení)
- Vyhodnocení potřebného stupně dosaženého vzdělání
- Výstupy z psychodiagnostiky
- Reference z předchozích zaměstnání
- Výstupy z testů fyzické zdatnosti
- Prověření bezúhonnosti a beztrestnosti (výpis z rejstříku trestů, stanovisko místní policie či obecního úřadu).

Zaměstnanec musí být informován při nástupu do zaměstnání, respektive ještě před samotným nástupem na pracoviště (před zahájením výkonu práce bezpečnostní služby) o několika základních skutečnostech:

- Jaký charakter má podnik poskytující bezpečnostní služby, který ho zaměstnává, a to včetně seznámení se s organizační strukturou (kdo je jeho nadřízený, kdo ho zastupuje atd.)
- Jaký charakter má podnik, který je chráněnou firmou (popřípadě subjekt poskytovaných služeb, může se jednat také o jednu fyzickou osobu).
- Informace o pracovišti a pracovních podmínkách.
- Informace o pracovněprávním vztahu (pracovní smlouva, způsob odměňování atd.).

F. Brabec doporučuje při výběru hodných pracovníků rozlišovat několik kategorií:⁴⁴

- Kategorie A* - Pracovníci vhodní k výkonu podnikových detektivních služeb.
- Kategorie A - Pracovníci vhodní pro obsluhu vrátnic, recepcí a informačních přepážek, pro zajištění bezpečnosti v hernách a kasínech a pro převoz peněžních hotoovostí.
- Kategorie B – Pracovníci zajišťující ostrahu majetku a osob speciálním způsobem, ve výjezdových skupinách, na základě elektronické bezpečnostní signalizace, při sportovních a kulturních akcích veřejných i soukromých.
- Kategorie C – pracovníci vhodní pro ostrahu majetku a osob vybavení obrannými prostředky a používající obranné zákroky, pro činnosti se zvýšeným rizikem a intenzitou provozu.
- Kategorie D – Pracovníci ochrany plnicí na méně náročných a méně rizikových stanovištích, a to bez použití obranných prostředků.

Toto základní rozdělení náročnosti práce v bezpečnostních službách by mělo být zohledněno také ve mzdovém odměňování.

Do oblasti výběru spadá také problematika personální inzerce. Doporučuji v České republice nejběžnější portály, jako je jobs.cz nebo práce.cz. Zde si za přiměřený poplatek můžeme prohlédnout řadu životopisů od potenciálních uchazečů. Na vyšší nebo kvalifikačně náročnější pozice je možno inzerci publikovat v regionálním tisku.

7.1.3 Školení, vzdělávání a výcvik pracovníků bezpečnostních služeb

V rámci procesu proškolení a výcviku pracovníků bezpečnostních služeb rozlišujeme aktivity, které musí pracovník podstoupit v rámci nástupu do zaměstnání, dále aktivity vykonávané průběžně a periodicky (oba druhy aktivit jsou dány požadavky zákona), a na konec aktivity absolvované mimořádně, jako nepovinné - tyto je možno chápat zpravidla také jako investici do zaměstnance, mohou mít charakter benefitu.

Před nástupem do zaměstnání (nad rámec informací uvedených v článku 3.2 této diplomové práce) musí pracovníci v bezpečnostních službách podstoupit proškolení:

⁴⁴ BRABEC, František, Ochrana bezpečnosti podniku, Eurounion, 1996, s. 52.

- Základní právní minimum vztahující se k vykonávané práci (například okolnosti obranných zákroků).
- Proškolení v oblasti tzv. psychohygieny (personalista aby měl mít připraven základní informační balíček, zahrnující základní požadavky v oblasti etiky, psychologie, vystupování jménem bezpečnostní agentury atd.).
- Dále vstupní školení bezpečnosti práce a požární ochrany. Opět nejen u svého zaměstnavatele (podniku komerční bezpečnosti), ale také v chráněném objektu.
- Jiné, zvláštní – některé podniky komerční bezpečnosti mohou vyžadovat například základní znalost poskytování první pomoci nebo proškolení v jiné oblasti.

Speciální požadavky jsou pak v oblasti školení kladeny na držitele služební zbraně. Tito musí vlastnit zbrojní pas ještě před nástupem do zaměstnání, respektive před nástupem výkonu služby. Musí podstoupit povinným školením a výcvikem v používání zbraně. Kromě toho je nutné absolvovat ostré cvičné střelby.

Periodicitu a podrobnosti o absolvování školení eviduje personalista ve své databázi. Nutno poznamenat, že pro kontrolní účely v případě inspekce musí mít tyto doklady určité náležitosti. K jejich písemnému doložení slouží například:

- Prezenční listina s podpisy účastníků školení a s podpisem lektora.
- Tématické zaměření a obsah školení.
- Délka (časový rozsah školení, zpravidla uváděno v hodinách)
- Místo a datum konání.
- Kopie průkazu, certifikátu atd.

Výcvik má být standardizovaný, tj. předem popsáný a definovaný. JUDr. Laucký klade důraz na:⁴⁵

- Definování cílů výcviku,
- Výcvikových programů a metodik,
- Určení zdrojů potřebných pro realizaci výcviku,
- Definování podpůrných zdrojů,
- Definování způsobu a kritérií hodnocení výcviku,

⁴⁵ LAUCKÝ, Vladimír, Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, s. 26.

- Měření efektivnosti výcviku a jeho přínos do organizace.

JUDr. Laucký dále uvádí nezbytnost zapojení pracovníka do interních procesů, přičemž klíčové je zvyšování povědomí pracovníka o:

- Podnikových vizích,
- politice a dílčích cílech podniku,
- organizačních změnách a vývoji,
- implementaci zlepšovacích a optimalizačních nástrojů,
- vzdělávacích a rozvojových možnostech v rámci podniku.

V rámci své praxe se denně setkávám s tím, že motivovaný a uvědomělý pracovník je nejlepší vizitkou společnosti! Školení, zácvik, předávání informací a následné přezkušování je pro pracovníky bezpečnostních služeb velice důležitým motivačním faktorem a přispívá k loajalitě vůči podniku!

Jednoduchým nástrojem pro sdělování informací o dění v podniku je například vydávání interního periodika v podobě zpravodaje, měsíčníku, bulletinu atd. Jeho zavedení z vlastní zkušenosti vřele doporučuji. Může být vydáván elektronicky a rozesílán emailem – nemusí nás to tedy stát žádné zásadní zvýšené náklady. Dobrým pomocníkem může být také firemní nástěnka na snadno dostupném místě – například u služebního vchodu, v šatně, v jídelně.

Příklady výše uvedených aktivit jsou pro bezpečnostního manažera, respektive pro celý podnik, vizitkou zdravé podnikové kultury. Bez obav se takto můžeme prezentovat některým vybraným zákazníkům (pochopitelně v takovém případě volíme citlivě obsah sdělení).

7.1.4 Kontrola výkonu a hodnocení pracovníků v podnicích komerční bezpečnosti

Nedílnou součástí personální práce manažera je také pravidelné monitorování výkonu pracovníků. Denní a průběžný monitoring výkonu nazýváme kontrolou. Jejím cílem je sledování toho, jak si pracovník plní zadané úkoly – zda včasně, úplně, zda zpracoval související administrativní agendu, zda má řádnou docházku atd.

Výstup z průběžného monitorování za delší časové období provádíme v rámci tzv. hodnocení. Hodnocení může probíhat zpravidla čtvrtletně nebo pololetně. Některé bezpečnostní služby mají na systém hodnocení navázán také systém odměňování – na základě kterého přerozdělují pracovníkům měsíční nebo roční odměny – pak logicky musí

manažer provádět hodnocení v souladu s odměňováním. Vyhodnocování práce pouze jedenkrát za rok se v bezpečnostním průmyslu ale nedoporučuje! Součástí hodnotícího procesu je závěr nadřízeného manažera a standardem by měl být i výstup z psychodiagnostiky (jak je již v této práci uvedeno, sledování sociálně-psychologických předpokladů je nutné provádět neustále a pravidelně!).

Zásadou hodnocení je, že pracovník má od svého manažera dostat adekvátní zpětnou vazbu!

Jaké faktory pracovníka v bezpečnostních službách vlastně máme hodnotit?

- Osobnostní vlastnosti
- Dodržování pracovní disciplíny (docházka, ustrojení, používání ochranných prostředků atd.).
- Pracovní výsledky (kvalita plnění úkolů, počet pochybení atd.)
- Aktivita a osobní iniciativa (celkový přístup a ochota)
- Odbornost – vědomosti a dovednosti
- Zdravotní a psychická způsobilost

7.1.4.1 Mimořádné hodnocení

Mimořádné hodnocení probíhá při zvláštních okolnostech. Nejčastěji na konci zkušební doby. Tímto si ujasňujeme, zda má pro nás pracovník další perspektivu, nebo zda s ním bude rozvázán pracovní poměr. Dalšími okolnostmi pro mimořádné zhodnocení jsou například opakovaná pochybení méně závažného charakteru, nebo jednorázová pochybení závažnějšího charakteru. V takovém případě je vždy nutno stanovit nápravná opatření a kontrolovat jejich plnění. Opakem je pak hodnocení na základě mimořádných výsledků, záslužného činu atd. během výkonu služby atd. Mimořádné hodnocení může manažer provést rovněž po několika týdnech pracovního výkonu, jemuž předcházela dlouhodobá pracovní neschopnost, v případě žen také rodičovská dovolená.

7.1.4.2 Metody a průběh hodnocení

Hodnocení klade na manažera zvláštní nároky a ne každý manažer je schopen provést hodnocení kvalitně. Základním rysem hodnocení je objektivnost a konkrétnost ve všech směrech. Úkoly a cíle, které jsou během hodnocení stanoveny, mají být časově ohraničené a splnitelné, mít realistický a odůvodněný základ.

Hodnocení probíhá nejčastěji formou osobního pohovoru, ze kterého může být pořízen krátký výstup, záznam. Při hodnocení ve větších společnostech se používají rovněž elektronické dotazníky.

7.1.5 Vedení a zpracování personální agendy

Každá podniková či soukromá bezpečnostní agentura má povinnost vést personální agendu (osobní spisy). Uchování, respektive archivování pracovních-právních a souvisejících dokumentů je nutno zajistit ještě po dobu trvání 5 let po skončení pracovního poměru, některé dokonce 10 let (např. mzdové listy). Naprostá většina dokumentů v personální agendě musí být v originální verzi. Do osobního spisu smí nahlížet pouze nadřízený daného pracovníka, pracovník sám a dále personalista. Zpravidla je to personalista, kdo má zodpovědnost za obsahovou úplnost a správnost vedené agendy, tudíž nahlížení do osobního spisu je možno pouze za jeho přítomnosti. Osobní spis pracovníka musí povinně obsahovat:

- Osobní dotazník
- Výpis z rejstříku trestů (zpravidla musí být pořízen nejdéle 90 dnů od data nástupu)
- Může být požadováno také tzv. „lustrační osvědčení“ dle zákona č. 451/1991
- Doklady o odborné způsobilosti (atesty, osvědčení, certifikáty, průkazy atd.).
- Doklady o dosaženém vzdělání
- Pracovní smlouva a mzdový výměr
- Doklady o předchozím zaměstnání (zápočtový list) případně doklad o evidenci na Úřadu práce
- Doklady o zdravotní způsobilosti (vstupní lékařská prohlídka)
- Doklady související odvodovými povinnostmi (daňové úlevy, odpočty na děti atd.).
- Doklady o povinných vstupních školeních.
- Pracovní náplň.

Důležitá poznámka – osobní spisy je nutno z hlediska ochrany osobních údajů ukládat jednak v uzavíratelných a uzamykatelných skříňkách či boxech, které musejí být skladovány v samostatné zamykatelné místnosti.

Bezpečnostní manažer musí mít na paměti, že soukromé bezpečnostní agentury jsou povinny vést samostatnou evidenci osob pověřených řízením a výkonem přímé ochrany

a ostrahy majetku a osob. Doporučuji čas od času si od personalisty či mzdové účetní vyžádat namátkově nějaké podklady ke kontrole.

7.1.6 Péče o zaměstnance v bezpečnostních službách

Úroveň péče o zaměstnance je dobrou vizitkou podniku bezpečnostních služeb. Je také důležitým prvkem, jakým dosahujeme stabilizaci personálu. Přiměřenou a cílenou péčí o pracovníky v průmyslu komerční bezpečnosti přispíváme ke zvýšení jejich loajality a motivovanosti.

Je zcela logické, že menší bezpečnostní agentury si nemohou v této oblasti do svých zaměstnanců dovolit investovat velký objem prostředků. Větší podniky naopak mají často pro své pracovníky propracovaný systém, který obsahuje řadu benefitů a nadstandardních prvků. Podmínky čerpání a poskytování péče o pracovníky může mít charakter:

- Věrnostní – na základě odsloužených let u podniku.
- Odměňovací – na základě dosažených pracovních výsledků
- Sociální – například na základě dosaženého životního jubilea (novinkou je zohledňování například významných osobních událostí, jako je svatba či narození dítěte)
- Caffeteria – tzv. systém kafeterní, tedy zaměstnanec si vybere/vyčerpá v předem dané hodnotě službu, kterou zajistí jeho zaměstnavatel. Rozsah služeb i její poskytovatelé jsou zpravidla předem určeni.
- Vzdělávací – podnik umožní a finančně se podílí na nadstandardním a nepovinném vzdělávání a rozvoji pracovníka, například v oblasti nových technologií či manažerský nebo jazykový kurz.
- Zdravotně-relaxační – podniky komerční bezpečnosti mohou zajišťovat pro své zaměstnance nadstandardní lékařskou péči, rehabilitace, přispívat na ozdravné pobyty atd.
- Plošné – do této kategorie patří poskytování závodního stravování nebo jídelních kuponů se spoluúčastí zaměstnavatele.
- Spořicí – podnik může přispívat na penzijní či sociální připojištění.
- Ošatné, dopravné – podnik může poskytovat firemní stejnokroj a jeho údržbu, stejně tak může přispívat na dopravu do zaměstnání, zapůjčit služební vůz atd.
- Společenský – moderním trendem je pořádání workshopů, teambuildingů s méně formální pracovním obsahem, někdy i zcela nepracovním. Do této kategorie patří

také pořádání výletů či společenských, kulturních a sportovních aktivit, často i pro rodinné příslušníky.

Oblastí, ve kterých se může manažer realizovat je celá řada. Jak je již zmíněno, záleží na finančních možnostech podniku. **Obecně by však měla úroveň péče o zaměstnance odpovídat fyzické a psychické náročnosti práce, kterou pracovníci vykonávají! Péče o zaměstnance hraje důležitou a nezastupitelnou roli ve vytváření příznivého pracovního klimatu a zdravé firemní kultury v podniku bezpečnostních služeb.**

7.1.7 Systemizace a hodnocení pracovních míst

Zajištění procesu systemizace pracovních míst velice úzce souvisí s profesiografií a personálním plánováním. V rámci tohoto procesu vyhodnocujeme několik aspektů:

- **Zda máme místa správně naplánována** – co do počtu a rozmístění v organizační struktuře.
- **Zda jsme správně nastavili profesiogramy a profesiografická schémata** – respektive zda máme funkčně definovány požadavky na pracovní místa z hlediska fyzické náročnosti a zdravotních způsobilostí, psychické a odborné způsobilosti.
- Vyhodnocujeme také správnost a aktuálnost definice pracovní náplně a pracovních úkolů dané pozice. **Požadavky na pracovní místo se totiž mohou měnit v čase!**
- V neposlední řadě vyhodnocujeme systém odměňování, který se na danou pracovní pozici váže – zda je stále poplatný (adekvátní) a funkční.

Systemizace a vyhodnocování pracovních míst nesmí být proces nahodilý. Provádíme ho na základě analýzy potřeb podniku komerční bezpečnosti, přičemž bereme na zřetel požadavky a představy zákazníka. Tedy zohledňujeme také situaci na trhu práce. Do systemizace vstupují také legislativní požadavky – například na vznik nové činnosti nebo nově požadovaného povinného kritéria⁴⁶.

⁴⁶ vyhláška Ministerstva vnitra č.16/2009 Sb., vcelku zásadním způsobem zpřísňuje výkon činnosti v oblasti ostrahy či detektivní činnosti. Novela živnostenského zákona například ukládá zajistit odbornou způsobilost pracovníků tzv. zkouškou dílčí kvalifikace. Tyto zkoušky musejí být vykonány nejpozději do 31. 7. 2012 a doloženy živnostenskému úřadu. V praxi to může znamenat pro agentury, respektive jejich zaměstnance, že pokud zkoušku nevykonají, budou mít problémy v dalším vykonávání činnosti a v konečném důsledku mohou

7.1.8 Údržba elektronické personální databáze

Tento proces, podobně jako agenda vedení osobních spisů pracovníků v průmyslu komerční bezpečnosti, spadá zpravidla do kompetence personalisty či personálního manažera. V menších podnicích je vedení a údržba elektronických dat v personálním systému prací mzdové účetní.

Personální elektronická databáze je pro bezpečnostní podnik důležitá z několika hledisek. Jednak slouží pro elektronickou evidenci osobní agendy. Často je spojena s evidencí a monitorováním docházkového systému. Její hlavní význam je ale v tom, že slouží manažerům jako řídicí a podpůrný nástroj. Podle toho, jak je systém uživatelsky sofistikovaný, je v něm možno evidovat a vyhodnocovat všechny manažerské procesy.

Tedy kromě vedení agendy o zaměstnancích také informace o uchazečích, vzdělávacích aktivitách a školeních, přehled čerpání péče a benefitů, čerpání mzdových nákladů a jednotlivých složek odměňování atd.

Zásadní úlohu má personální databáze pro komfortní zpracování profesiografických schémat a profesiogramů. Do databáze je možno zadat prakticky kompletní organizační strukturu a systém pracovních pozic, včetně všech požadavků a kritérií pro tvorbu profesiogramu.

Poměrně pohodlnou uživatelskou obsluhu a kvalitní manažerské výstupy dneska již má celá řada systémů. Často se můžeme setkat například se systémy Vema, SAP, Helios, NAVISON, Pohoda a dalšími.

být pracovníci na pozici detektivů či ostrahy objektu propuštěni. Pokud jim ovšem podnik nenabídne přeřazení na jinou pozici.

8 MANUÁL PRO MANAŽERA – VYTVOŘENÍ DETAILNÍHO POPISU PROFESE

Následující část mé diplomové práce je zaměřena na vytvoření manuálu, respektive procesu, který by měl manažer podniku komerční bezpečnosti dodržet v případě navrhování nového detailního popisu pracovní pozice. Výstupem tohoto procesu bude konkrétní profesiogram. Pozice, kterou se budeme dále zabývat, je Inspektor ochrany a ostrahy. Proces sestavení profesiogramu je nutno zajistit ještě před nástupem pracovníka, respektive ještě před zahájením výběrového řízení!

8.1 Identifikace pracovního místa

Manažer podniku komerční bezpečnosti musí mít ze všeho nejdřív zcela jasno o základních rysech požadované profese. Při tvorbě konečného stanoviska musíme brát v potaz některé aspekty:

8.1.1 Název a číslo pozice

Pro něj je určující předpokládané zařazení dle Klasifikace zaměstnání (K-ZAM), kterou zmiňuji v teoretické části. Pracovníci ochrany a ostrahy spadají do skupiny 516. Z toho odvodíme číselný kód pozice a definujeme přesný název pozice. Zde doporučuji neexperimentovat s vlastním číselným formátem, ale držet se standardu. Významný klient jako je například některý z peněžních ústavů, se může během zákaznického auditu zajímat, jakým způsobem máme ošetřenu systematiku pracovních pozic vykonávajících ostrahu v bankách. S vlastními experimenty číselných kódů bychom nemuseli být zrovna reprezentativní.

8.1.2 Oblast odměňování

Dále určíme zařazení v oblasti odměňování - mzdový tarif a mzdovou třídu. To by se mělo dít na základě srovnání stávajícího katalogu prací v podniku bezpečnostních služeb. Pokud podnik takový katalog nemá zpracovaný, pomůže mu v orientaci opět systém K-ZAM, tedy klasifikace zaměstnání. Platová třída pracovníků ostrahy a ochrany objektu je třída 5. Hlavním faktorem při stanovení výše platu je náročnost pozice, respektive ta nejnáročnější činnost, která se v rámci profese vykonává. Obecným vodítkem dle systému K-Zam je to, že náročnost třídy 5 je nižší, než náročnost profesí ve třídě 4. Ve třídě 4 jsou zařazeni nižší

administrativní řadoví a pomocní úředníci. Obecně sem patří také skladníci a podobné profese.

Národní soustava povolání definuje 12 základních mzdových tříd, viz Příloha IV této práce. Níže přikládám charakteristiku třídy 5, do níž patří (v souladu s K-ZAM) námi zkoumaná profese inspektora ochrany a ostraHy:

Vykonávání rutinních různorodých odborných prací s případnou vysokou hmotnou odpovědností, odpovědností za zdraví a bezpečnost druhých osob nebo smyslovou zátěží s pevně stanovenými přesnými a četnými návaznostmi na další procesy a děje. Řízení, organizace nebo operativní zajišťování chodu dílčích úseků provozních procesů nebo složitých zařízení s malými možnostmi volby osob. Samostatné vykonávání individuálních řemeslných prací.⁴⁷

Dále musíme určit, jakým typem mzdy se odměňování odvíjí. Zda se tedy bude jednat o pracovníka v hodinové sazbě, zda bude placen fixním měsíčním tarifem nebo zda bude placen tzv. úkolově. Obecně lze konstatovat, že finanční ohodnocení na těchto pozicích by se mělo pohybovat mírně nad rámec minimální mzdy. V našem případě za optimální rozpětí lze považovat sazbu mezi 11.000,- Kč až 16.000,- Kč

8.1.3 Pracovní režim

Pracovní režim je důležitý z hlediska samotné organizace a rozvržení práce v týdně či měsíci. Toto je hledisko, které defacto určuje sám zákazník podle toho, zda má být objekt fyzicky chráněn nepřetržitě, zda jen o víkendu atd.

Podle toho určíme, zda se jedná o provoz jednosměnný nebo vícesměnný. Určíme také délku jedné směny. Pracovní režim má návaznost na odměňování a organizaci práce. Konkrétně ve smyslu nadstavbových složek mzdy – příplatky za práci v noci, příplatky za práci ve dnech pracovního klidu, příplatky za práci přesčas atd. Přihlížíme k celkovému charakteru služby, kterou poskytujeme zákazníkovi. Definujeme, zda bude rozsah požadavku zákazníka na výkon služby ostraHy a ochrany vytvářet podmínky pro nepřetržitý provoz námi poskytovaných bezpečnostních služeb, zda se bude jednat provoz s pravidelným nebo nepravidelným režimem. Z hlediska zákoníku práce je toto

⁴⁷ http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy_Manualu_NSP/Priloha_c3_manualu.pdf

8.1.5 Organizační začlenění

Organizační začlenění je nesmírně důležité. Manažer podniku komerční bezpečnosti musí zcela jasně určit umístění pracovní profese v organizační struktuře, včetně vazeb nadřízenosti a podřízenosti. Zde zvažujeme:

- Způsob zadávání a kontroly plnění úkolů.
- Způsob evidence a kontroly docházky.
- Způsob hodnocení pracovních výsledků.
- Běžný operativní přenos informací, standardní komunikační rámec.
- Zácvik a zapracování nového pracovníka.
- Zastupitelnost.
- Způsob komunikace v nestandardních (krizových) situacích.
- Celkovou odpovědnost za práci pracovníka vůči své (manažerské) pozici.

Vedoucí pracovník musí určit konkrétní organizační útvar (úsek, oddělení, referát, pobočku atd.). Zpravidla má tento organizační útvar také svůj interní číselný kód. Tento kód zjistíme nejspolehlivěji ve vnitropodnikové elektronické personální databázi. Uvažujeme také nad tím, zda samotný pracovník metodicky či výkonně neřídí nějaké další pracovníky.

V našem případě budeme brát v potaz vazby nadřízenosti a podřízenosti společnosti MOBA spol. s r. o., kde zpravidla řadoví kmenoví zaměstnanci spadají pod svého oblastního manažera.

8.1.6 Strukturované znázornění základních identifikačních znaků pozice

Souhrn výše uvedených základních znaků profese Inspektor ochrany a ostražky je definován na následující straně takto:

Základní identifikace pozice	
Název pozice	Inspektor ochrany a ostrahy
Číselný kód pozice	516.32
Kategorie práce	II.
Organizační začlenění	Oblastní provoz Zlín
Nadřízená pozice	Oblastní ředitel
Podřízená pozice	-
Zastupuje pozice:	ostatní inspektory ochrany a ostrahy Oblastního provozu Zlín
Je zastupován pozicemi:	ostatními inspektory ochrany a ostrahy Oblastního provozu Zlín
Metodicky vede, koordinuje:	-
Informuje a hlásí:	Oblastnímu řediteli
Pracovní režim	čtyřsměnný
Délka směny	12 hod.
Typ provozu	Nepřetržitý
Typ mzdy	měsíční
Mzdová třída	5.
Tarifní stupeň	-

TABULKA 4 Základní identifikace pozice⁴⁹

8.2 Charakteristika pracovního místa

Charakteristika pracovního místa se odvíjí od účelu místa, dle kterého se pak dále odvíjí pracovní povinnosti a úkoly. Do oblasti charakteristiky spadá také základní určení zodpovědnosti, kterou na sebe profese váže. Bezpečnostní manažer zde opět musí zohlednit specifické požadavky zákazníka při výkonu ochrany a ostrahy toho kterého objektu. Nesmíme zapomenout také na oblast politiky jakosti, která klade na pracovníky další specifické úkoly a činnosti. V našem případě jsem se pokusila základní charakteristiku pozice Inspektora ochrany a ostrahy definovat níže. Vycházela jsem při tom jednak z volního popisu pracovní náplně, dále z osobní konzultace ve společnosti MOBA spol. s r. o. a ze studia odborné literatury.⁵⁰ Manažer bere v potaz také další specifické úkoly a činnosti, které s sebou profese nese. U pozice Inspektora ochrany a ostrahy je jich hned několik, viz souhrn dále:

⁴⁹ Zdroj: vlastní

⁵⁰ BRABEC, F., a kolektiv, *Hlídací služby*, Eurounion, Praha 1995, s. 238

Charakteristika pozice	
Účel pozice	V souladu se směrnicemi pro ochranu objektu a vymezeného prostoru dle stanovených pokynů a dispozic plní úkoly při ochraně a ostraze.
Obsah práce	Zabraňuje ztrátám, zneužití, zničení a rozkrádání majetku chráněné společnosti a neoprávněnému výjezdu dopravních prostředků do vymezených prostor chráněné společnosti. Zabraňuje vstupu nepovolaných osob do prostoru chráněné společnosti.
Povinnosti při zákroku	Při jakémkoliv zákroku nebo obranném opatření povinnost zjistit a ztotožnit svědky, zpracovat úřední záznam a předat jej vedení bezpečnostní agentury (zaměstnavateli). V případě zranění poskytnutí první pomoci, jakmile to okolnosti dovolí, přivolání lékařské pomoci. Dle okolností zákroku provést zajištění místa pro případ kriminalistického šetření.
Úkoly dle politiky jakosti	Vykonává činnosti v souladu se systémem jakosti a dle vnitropodnikové Příručky jakosti.
Zvláštní pracovní povinnosti a nařízení vztahující se k vykonávané práci	Vykonávání služby ve stejnokroji a dodržování zásad ustrojovací kázně. V průběhu služby je zakázáno požívat alkoholické nápoje (platí i před nástupem do služby), nebo léky a farmaka s psychotonními účinky. Jsou-li tyto léky předepsány lékařem, je pracovník povinen nahlásit tuto skutečnost vedení agentury (zaměstnavateli). V průběhu služby je zakázáno spát a vykonávat jakoukoliv činnost nesouvisející s výkonem služby, nebo činnost, která by odváděla pozornost od plnění pracovních povinností (sledování televize, přijímání soukromých návštěv apod.)
Jmenovité úkoly	Provádí kontrolu osob a vozidel vstupujících a vjíždějících do chráněného objektu a chráněných prostor, s cílem zabránit vstupu nepovolaných osob a vjezdu nepovolaných vozidel, nedovolenému parkování, rozkrádání nebo poškozování majetku, přinášení nebo přivázení nedovolených předmětů apod.
	Plní činnosti spojené s protipožární a hygienickou ochranou chráněného objektu a chráněných prostor
	Kontroluje zabezpečení objektu proti vloupání a zabraňuje vloupání do chráněného objektu
	Zajišťuje obsluhu elektronické zabezpečovací signalizace proti vloupání a protipožární elektronické signalizace, zajišťuje související činnosti v souvislosti s kontrolou těchto zařízení a s vyhlášením poplašného signálu
	Průběh služby zaznamenává v knize převzetí a předání služby, zejména všechny mimořádné události či podezřelé skutečnosti související s ochranou objektu (např. pohyb podezřelých vozidel, zjištěné závady v oplocení apod.)
	Provádí pochůzky dle pochůzkových stanovišť s cílem zajistit zásady bezpečnostního režimu v chráněném objektu a chráněném prostoru, je povinen dodržovat stanovené časy a určená stanoviště.
Způsob kontroly a hodnocení	Denní hlášení nadřízenému pracovníkovi. Periodické hodnocení výkonu služby provádí přímý nadřízený měsíčně.
Zodpovědnost	Pracovník zodpovídá během výkonu služby za ochranu a ostrahu objektu a prostoru v rámci úkolů, které mu byly svěřeny.

TABULKA 5 Charakteristika pozice⁵¹⁵¹ Zdroj: vlastní

8.3 Znalost norem a předpisů

V rámci praktického šetření jsem dospěla k závěru, že pracovník na pozici Inspektor ochrany a ostražky musí znát tyto základní předpisy:

- Ustanovení §13 a 14 trestního zákona (pojmy nutná obrana a krajní nouze)
- Ustanovení §76 odst. 2 trestního řádu (specifika a podmínky zadržení podezřelé osoby)
- Řád výkonu služby – tedy v rámci statutu soukromé bezpečnostní agentury, svého zaměstnavatele
- Požární řád chráněného objektu
- Předpisy z hlediska bezpečnosti práce a hygienické zásady svého pracoviště i chráněného objektu
- Obecně závazné předpisy a normy protipožární ochrany.

Kromě toho musí být pracovník seznámen s vnitřními předpisy chráněného podniku, jako je například Domovní Řád, Návštěvní řád, Evakuační plán atd. Je samozřejmé, že se nejedná o pouhou znalost a povědomí o obsahu výše uvedených předpisů. Inspektor ochrany a ostražky musí tyto předpisy ctít, dodržovat a veškerou svoji činnost vykonávat v souladu s jejich ustanoveními.

Znalost norem a předpisů	
Obecné normy a zákony	Ustanovení §13 a 14 trestního zákona (pojmy nutná obrana a krajní nouze)
	Ustanovení §76 odst. 2 trestního řádu (specifika a podmínky zadržení podezřelé osoby)
	Řád výkonu služby
Vnitřní normy a předpisy	Požární řád chráněného objektu
	Místně provozní bezpečnostní předpisy
	Evakuační plán
	Návštěvní řád
	Traumatologický plán
	Domovní řád

TABULKA 6 Znalost norem a předpisů⁵²

⁵² Zdroj: vlastní

8.4 Technické podmínky

Bezpečnostní manažer je povinen definovat také technické podmínky a specifika požadované profese. Bereme v úvahu, že Inspektor ochrany a ostrahy v našem případě bude mít místo výkonu pracoviště v rámci provozní oblasti Zlín. Musíme určit používané pracovní předměty a prostředky. Ty vycházejí z povahy práce, pracovní náplně a požadavků zákazníka. Obdobně se zamýšlíme nad technologickými podmínkami a vybavením pracoviště. Na obrázcích níže je znázorněn příklad firemního stejnokroje společnosti MOBA spol. s r. o. a další příklady možného vybavení prostředky osobní ochrany.



OBRÁZEK 7 Firemní stejnokroj společnosti MOBA spol. s r. o.⁵³

Vydání prostředků osobní ochrany, ochranných pomůcek atd. doporučuji realizovat oproti řádnému formálnímu převzetí, tj. oproti podpisu. Je vhodné evidovat datum vydání, abychom tak lépe mohli sledovat opotřebení nebo expirační dobu (např. u pepřových sprejů).

⁵³ Zdroj obrázku: <http://www.moba-sl.cz/kategorie/ustrojova-kazen.aspx>

OBRÁZEK 8 Příklady prostředků osobní ochrany⁵⁴

V našem konkrétním případě je níže znázorněno systematicky definování technických podmínek pro výkon profese Inspektora ochrany a ostrahy.

Technické podmínky	
<i>lokace pracoviště</i>	Provozní oblast Zlín
<i>potřebné pracovní předměty</i>	-
<i>potřebné pracovní prostředky</i>	stolní počítač
	kapesní LED-svítilna
	mobilní telefon
<i>ochranné pracovní prostředky</i>	služební stejnokroj
	pracovní rukavice
<i>obranné prostředky</i>	slzný sprej
	tonfa
	distanční elektrický paralyzér
<i>požadovaný pracovní výsledek</i>	-
<i>technologické podmínky pracoviště</i>	samostatný systém EPS (vyhodnocovací ústředna, hlásiče a koncová/ovládací zařízení)

8.5 Pracovní podmínky

Při definování pracovních podmínek vycházíme z několika faktorů, které charakterizují náročnost a specifika profese z hlediska fyzikální, technické, bezpečnostní a sociální.

⁵⁴ <http://www.obrana.cz/obrana.cz/shop/kategorie/sprejove-svitilny-sprej-kombinovany-s-led-svetlem/>

Jednotlivé faktory posuzujeme také z hlediska kategorizace práce. Bezpečnostní manažer může připojit komentář tam, kde to považuje za potřebné.

Nutno poznamenat, že do konečného stanovení pracovních podmínek se opět promítají požadavky zákazníka, tedy charakter poskytovaných bezpečnostních služeb. V našem případě navrhujeme následující řešení:

Pracovní podmínky		úroveň (kategorie)				poznámka, popis
		1	2	3	4	
<i>fyzikální faktory</i>	mikroklima	x				z hlediska fyzikálních faktorů nekladou pracovní podmínky žádné zvláštní nároky
	hlučnost	x				
	světelné podmínky	x				
	vibrace	x				
	prašnost	x				
	chemické látky	x				
	záření	x				
<i>technické faktory</i>	pracovní poloha, rovina	x				vyhovující, činnosti obnášejí střídání poloh, jejich délka je v souladu s požadavky norem pro kategorii práce č. I.
<i>bezpečnostní faktory</i>	ohrožení zdraví		x			vyplývá z možných rizik při plnění pracovních úkolů
	zabezpečení ochrany zdraví	x				
<i>sociální faktory</i>	úroveň sociálního zařízení	x				
	úroveň sociálních služeb					nehodnoceno
	stravování, občerstvení	x				závodní jídelna v místě výkonu práce
	rekreace, sport		x			součástí benefitního systému s ohledem na délku odpracované doby
	rehabilitace		x			
	zdravotní zajištění	x				závodní lékař
	doprava do zaměstnání		x			vzdálenost a komunikace vyhovující
	ubytování					nehodnoceno
	jiné sociální faktory					nehodnoceno
	směnnost		x			

TABULKA 7 Pracovní podmínky⁵⁵

⁵⁵ Zdroj: vlastní

Jak má manažer podniku komerční bezpečnosti postupovat při vyhodnocení zátěže? Jednoduché vodítko uvádím níže:⁵⁶

U předdefinovaných níže uvedených stupňů zátěže je třeba si poznačit vykonávanou činnost v rámci profese. Respektive do seznamu vykonávaných činností si poznamenat ke každé činnosti odpovídající stupeň zátěže.

8.5.1 Stupeň zátěže 1 (minimální zdravotní riziko)

Faktor se při výkonu práce nevyskytuje nebo je zátěž faktorem minimální, vliv faktoru je ze zdravotního hlediska nevýznamný.

8.5.2 Stupeň zátěže 2 (únosná míra zdravotního rizika)

Ze zdravotního hlediska je míra zátěže faktorem únosná, nepřekračuje limity stanovené předpisy, vliv faktoru je akceptovatelný pro zdravého člověka.

8.5.3 Stupeň zátěže 3 (významná míra zdravotního rizika)

Úroveň zátěže překračuje stanovené limitní hodnoty expozice (zátěže), na pracovištích je nutná realizace náhradních technických a organizačních opatření, nelze vyloučit negativní vliv na zdraví pracovníků

8.5.4 Stupeň zátěže 4 (vysoká míra zdravotního rizika)

Úroveň zátěže vysoce překračuje stanovené limitní hodnoty expozice, na pracovištích musí být dodržován soubor preventivních opatření, častěji dochází k poškození zdraví.

8.6 Definice pracovních činností

Konkrétní pracovní činnosti se odvíjejí od charakteristiky pozice, jsou determinovány pracovními úkoly a povinnostmi, které souvisejí s výkonem pozice Inspektora ochrany a ostrahy. Jednotlivé činnosti mohou mít přiřazený číselný kód. Kód těchto činností je zpravidla interní záležitostí. Systematika pracovních činností bývá zpravidla součástí vnitropodnikové mapy procesů, respektive z ní vychází.

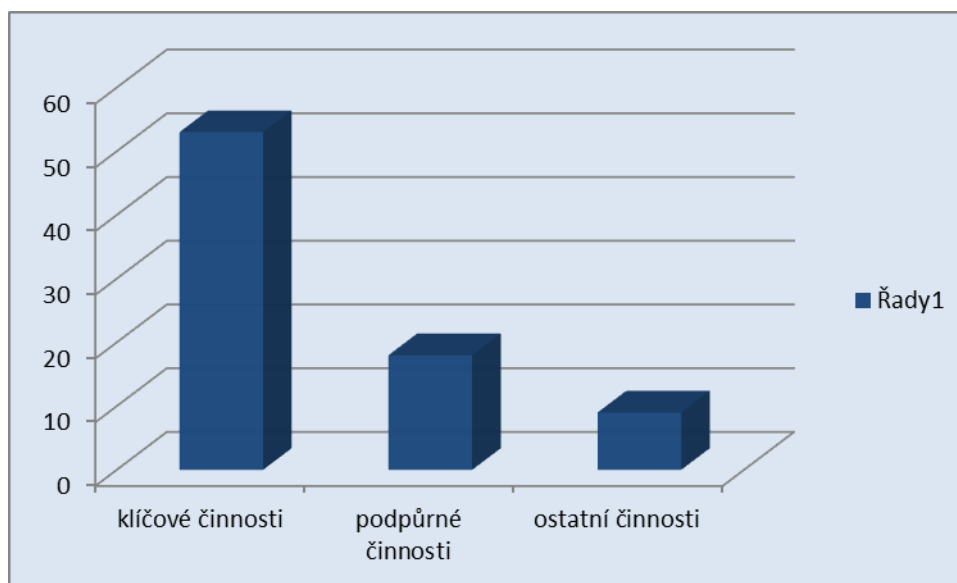
⁵⁶ Čerpáno z http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy_Manualu_NSP/Priloha_c11_manualu.pdf

Bezpečnostní manažer však může na základě kvalifikovaného posouzení profese zařadit a definovat činnosti zcela nové. Činnosti má specifikovat velmi stručně. Ani detailní „rozpitvání“ činností na dílčí úkony se nedoporučuje a není žádoucí. Pro získání co nejpřesnějšího popisu profese doporučuji rozlišit činnosti na tři základní kategorie:

- Klíčové
- Podpůrné
- Ostatní

Manažer podniku komerční bezpečnosti se má zajímat také o časovou náročnost vykonávaných činností. Takto vysledujeme skutečné kapacitní vytížení pracovníka. V případě, že nebude Inspektor ochrany a ostražky vytížen na celý úvazek vlastní činností pro klienta, může mu přidělit další doplňkové činnosti. Například administrativního charakteru.

Pracovní činnosti označujeme také jako pracovní aktivity. Pracujeme s aktivitami typickými pro naši profesi, pro naše konkrétní pracovní místo. Takto jsem identifikovala pracovní činnosti v našem konkrétním případě Inspektora ochrany a ostražky:



GRAF 3 Znárodnění poměru klíčových, podpůrných a ostatních činností⁵⁷

⁵⁷ Zdroj: vlastní

Pracovní činnosti						
označení činnosti	číselný kód činnosti	základní popis pracovní činnosti	přiřazení kategorie činnosti (klíčová 1, podpůrná 2, ostatní 3)			podíl času v %
1	0220	plní funkci ostrahy a ochrany	x			25
2	0221	plní funkci telefonisty		x		5
3	0222	zabraňuje ztrátám, zneužití, zničení a rozkrádání majetku společnosti, neoprávněnému vstupu nebo vjezdu cizích osob a vozidel	x			5
4	0223	kontroluje záznam odchodů a příchodů na pracoviště zaměstnanců chráněného objektu		x		5
5	0224	kontroluje a eviduje záznamy použití služebních vozidel chráněného objektu			x	5
6	0225	provádí namátkovou kontrolu příručních zavazadel (kabelky, tašky) v chráněném objektu	x			2
7	0226	eviduje a vydává klíče k prostupu do zvláštních prostor nebo ke zvláštním účelům (kotelna, garáž atd.)		x		3
8	0227	plní funkci ohlašovny požárů a související úkoly a administrativu	x			1
9	0228	doprovází návštěvy			x	4
10	0229	obsluhuje elektronickou požární signalizaci	x			2
11	0230	provádí fyzické kontroly areálu (pochůzky) v e stanovených intervalech a na stanovených pracovištích	x			18
12	0231	eviduje stav odběrných míst (elektroměr, plynoměr)			x	1
13	0232	při vstupu návštěv do objektu vydává ochranný pracovní oděv (plášť)			x	4

TABULKA 8 Pracovní činnosti⁵⁸

Z výše uvedených údajů si můžeme udělat grafické znázornění vytížení inspektora ochrany a ostrahy. Graf na předchozí straně znázorňuje poměr mezi kategoriemi aktivit, které pracovník vykonává.

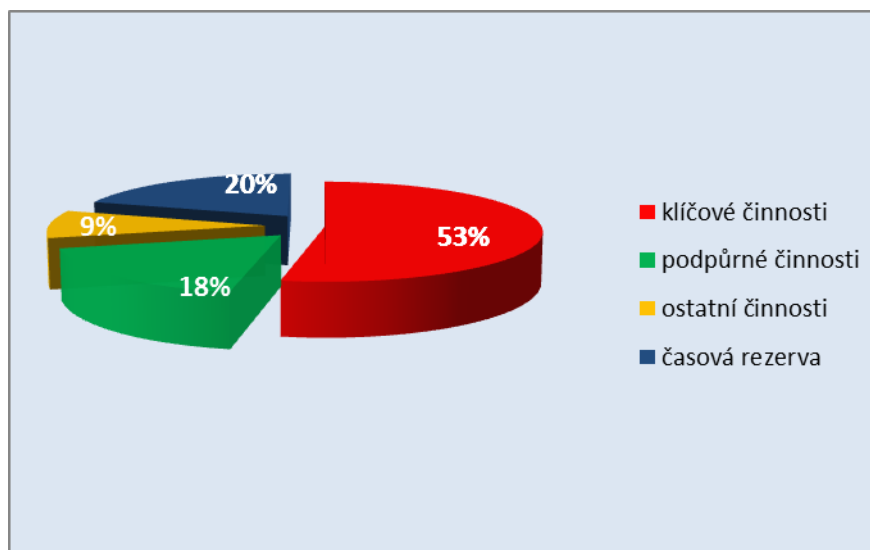
⁵⁸ Zdroj: vlastní

Opět bereme v potaz legislativní možnosti – manažer nemůže nařídít výkon takové činnosti, která je v rozporu se zákonnými limity!

Inspektor ochrany a ostražky je oprávněn kontrolovat osoby vstupující do chráněného objektu nebo jej opouštějí, stejně tak jejich zavazadla a požadovat od nich předložení příslušných dokladů. Toto oprávnění vyplývá z ustanovení §415 občanského zákoníku.

Pokud však náš klient vyžaduje po nás jakožto po bezpečnostní službě takovéto aktivity, velmi doporučuji zakotvit také v jeho interních předpisech povinnost zaměstnance v případě takové kontroly spolupracovat s inspektorem ochrany a ostražky, respektive povinnost se takové kontrole podrobit.

Z šetření jsme zjistili, že náš inspektor ochrany a ostražky nebude vytížen na 100%. Máme přiměřený prostor přidělit mu po pečlivém zvážení další činnost. **Na rezervu v kapacitním vytížení pracovníka doporučuji nahlížet tak, že bude optimálně využita a vykryta v případě mimořádných, nárazových nebo jednorázových aktivit.** Při přesném každodenním 100% vytížení bychom pak museli najmout další pracovní sílu, popřípadě řešit aktivity nad kapacitní rámec jako placenou vícepráci (přesčas). Grafické znázornění vidíme na obrázku níže.



GRAF 4 Kapacitní vytížení pracovníka⁵⁹

⁵⁹ Zdroj: vlastní

Oprávnění kontrolovat vozidla vjíždějící do objektu, jejich náklad a příslušné doklady má inspektor ochrany a ostražky dle ustanovení §417 občanského zákoníku. Opět doporučujeme zakotvit v interních směrnicích zákazníka.

Interní směrnice zákazníka by nakonec měla obsahovat výčet pravomocí a zodpovědnosti pracovníka bezpečnostní agentury. Je vhodné uvést rovněž standardizovaný postup v případě zákroku. To vše je praktickým podpůrným mechanismem při řešení nesrovnalostí a případných stížností atd., zpravidla vždy ze strany méně ukázněných zaměstnanců na straně klienta. Klient by neměl opomenout informovat také své obchodní partnery o tom, že má v podniku zřízení bezpečnostní službu, z čehož vyplývají také návštěvě určité povinnosti. Například ohlásit se, parkovat pouze na vyhrazeném parkovišti, vzít si před vstupem do objektu ochranný plášť atd.

8.7 Požadování osobní charakteristika pro výkon profese

Zde bezpečnostní manažer zvažuje, zda je profese vhodná pro muže či ženu s ohledem na povahu vykonávaných činností (seznam prací zakázaných ženám definuje blíže zákoník práce). V souvislosti s předpokládanou fyzickou i psychickou zátěží usuzujeme, zda je profese vhodná pro osobu mladší či zda ji může vykonávat člověk důchodového věku. Bereme v potaz rovněž požadavek zákazníka! Pokud bychom obsazovali například pozici recepční ve firmě zabývající se marketingem, musíme brát v potaz představu zákazníka o pracovníkovi na této profesi. Pravděpodobně bude upřednostňovat ženu ve věku do 40 let.

V našem konkrétním případě musíme brát na zřetel také legislativní požadavek. Ten stanoví, že pracovníkem bezpečnostní služby může být jen:

- Osoba bezúhonná a spolehlivá, a to i dle tzv. lustračního zákona (zákon č. 451/1991 Sb.)
- Osoba starší 20 let
- Občan České republiky trvale žijící v ČR
- Osoba tělesně, odborně a duševně způsobilá

Shrnutí základních osobních požadavků na výkon profese inspektora ochrany a ostražky v našem případě vypadá takto:

Osobní charakteristika			
požadavek		poznámka	vyhovuje Ano/Ne
pohlaví	muž		
	žena		
věk	nad 20 let		
národnost, státní příslušnost	ČR		
čestnost, bezúhonnost	bez zápisu v rejstříku trestů		
rodinný stav, děti	-	bez zvláštních požadavků	
vhodnost pro osoby zdravotně znevýhodněné (změněná pracovní schopnost)	ano	výkon profese je vhodný i pro osoby se zdravotním znevýhodněním	

TABULKA 9 Osobní charakteristika⁶⁰

8.8 Kvalifikační požadavky

Bezpečnostní manažer v oblasti kvalifikačních požadavků zkoumá nejvyšší dosažené vzdělání, znalost cizích jazyků, předchozí praxi – jak délku, tak pracovní zařazení. Zvažuje rovněž, zda pro výkon profese inspektora ochrany a ostrahy v daných podmínkách není zapotřebí ještě dalších speciálních či doplňkových znalostí.

Pro naši pozici jsem dospěla k následujícímu závěru:

⁶⁰ Zdroj: vlastní

Kvalifikační požadavky		
<i>dosažené vzdělání</i>	základní	
	střední odborné bez maturity / výúční list	x
	střední / střední odborné s maturitou	x
	vysokoškolské	
<i>zaměření vzdělání</i>	požadované	nedefinováno
	přípustné	nedefinováno
<i>doplňující vzdělání</i>	typ, druh	nedefinováno
<i>jazykové znalosti</i>	požadovaný jazyk	anglický
	přípustný	německý
	úroveň	základní (znalost základních frází)
<i>požadavky na předchozí praxi</i>	délka celková praxe	3 roky
	délka praxe v bezpečnostních službách	1 rok
<i>odborné znalosti</i>	znalost obsluhy elektronické požární signalizace	základní znalost
<i>speciální znalosti</i>	obsluha počítače	dobrá znalost

TABULKA 10 Kvalifikační požadavky⁶¹

8.9 Požadavky na osobnost pracovníka

V této skupině požadavků musí bezpečnostní manažer pečlivě zvážit profil osobnosti člověka, který bude profesí inspektora ochrany a ostražky vykonávat. Zvažujeme řadu předpokladů:

- Fyzických
- Psychických
- Senzorických
- Zodpovědnost práce

⁶¹ Zdroj: vlastní

- Schopnosti, dovednosti, kompetence
- Vystupování vůči klientovi
- Další

8.9.1 Formální požadavky na kompetence pracovníka bezpečnostních služeb

Formální požadavky na kompetence pracovníků bezpečnostních služeb jsou definovány v Národní soustavě povolání, jak je nastíněno dále:⁶²

8.9.1.1 Policejní a bezpečnostní služby

- Znalosti v oboru policejní a bezpečnostní služby
- Dovednosti k ruční práci v oboru policejní a bezpečnostní služby
- Dovednosti k obsluze strojů a zařízení v oboru policejní a bezpečnostní služby
- Dovednosti k práci s lidmi v oboru policejní a bezpečnostní služby
- Dovednosti k duševní práci v oboru policejní a bezpečnostní služby
- Dovednosti k obraně, ochranné, záchranářské a sportovní práci v oboru policejní a bezpečnostní služby
- Dovednosti k řízení procesů a činností v oboru policejní a bezpečnostní služby

8.9.1.2 Znalosti v oboru požární ochrana

- Dovednosti k ruční práci v oboru požární ochrana
- Dovednosti k obsluze strojů a zařízení v oboru požární ochrana
- Dovednosti k práci s lidmi v oboru požární ochrana
- Dovednosti k duševní práci v oboru požární ochrana
- Dovednosti k obraně, ochranné, záchranářské a sportovní práci v oboru požární ochrana
- Dovednosti k řízení procesů a činností v oboru požární ochrana

8.9.1.3 Záchranářství

- Znalosti v oboru záchranářství
- Dovednosti k ruční práci v oboru záchranářství

⁶² Čerpáno z http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy_Manualu_NSP/Priloha_c8_manualu.pdf

- Dovednosti k obsluze strojů a zařízení v oboru záchranářství
- Dovednosti k práci s lidmi v oboru záchranářství
- Dovednosti k duševní práci v oboru záchranářství
- Dovednosti k obrané, ochranné, záchranářské a sportovní práci v oboru záchranářství
- Dovednosti k řízení procesů a činností v oboru záchranářství

8.9.1.4 Znalosti v oboru bezpečnost a ochrana zdraví při práci

- Dovednosti k ruční práci v oboru bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Dovednosti k práci s lidmi v oboru bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Dovednosti k duševní práci v oboru bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Dovednosti k obrané, ochranné, záchranářské a sportovní práci v oboru bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Dovednosti k řízení procesů a činností v oboru bezpečnost a ochrana zdraví při práci

8.9.2 Zásady bezpečnostního manažera při definování osobnostních kompetencí

V roli bezpečnostního manažera jsem se při definování osobních kompetencí držela několika zásad. Obecně je charakterizují takto:

- Dbáme na to, aby rozsah i obsah odborných dovedností i znalostí korespondoval s pracovními aktivitami námi popisované profese.
- Volíme takové kompetence, které pak budu schopen sledovat, měřit a rozvíjet.
- V případě odborných kompetencí si nejprve orientačně načrtnu, co by pracovník (v našem případě inspektor ochrany a ostražky) měl umět udělat. Náš pomocný „seznam“ by měl čítat okolo 10-15 položek, ne však více.
- Výsledek porovnáám dle doporučení Národní soustavy povolání. Zde by neměly existovat zásadní rozdíly. Chceme-li jako manažer bezpečnostní služby vykonávat práci kvalifikovaně, řídíme se pokud možno českými standardy (jsou-li definovány) v celé šíři nejen personální práce.
- Pokud nemám v rámci dosavadní personální práce zásadní zkušenosti s tvorbou profesigramu a popisem pracovních míst, využívám možnosti již definované ve stávajícím seznamu a nesnažím se „odhadem“ definovat věci nové. Mohu tak předejít nesrovnalostem a mám záruku, že nedojde ke snížení kvalifikovanosti a profesionality mé práce.

Manažer nesmí opomínat, že práce v průmyslu komerční bezpečnosti klade na zaměstnance zvýšenou míru stresu. To souvisí se zvýšenou pravděpodobností bezpečnostních incidentů. Při výběru vhodného pracovníka by měl brát v potaz faktory, které mohou v pracovním procesu stres. Odolnost zvládat stresové situace je klíčovým osobnostním předpokladem také pro námi zkoumanou pozici inspektora ochrany a ostražky.

Abychom si ověřili skutečnou úroveň odolnosti proti stresu, můžeme jednak nechat kandidáta podstoupit psychodiagnostický test. Nesmíme však zapomenout také u pohovoru klást doplňující otázky typu:

- Co byste udělal, kdyby během noční služby došlo k výpadku elektřiny?
- Jak se zachováte v případě, že přistihnete při krádeži kolegu, se kterým máte výborný vztah?
- Co uděláte, pokud ráno při nástupu na službu zjistíte, že kolega nezapsal do knihy předání směn podstatné informace?

Doložení úrovně osobnostních předpokladů v případě fyzických předpokladů, psychických a senzorických předpokladů dokládá kandidát například vstupní lékařskou prohlídkou u závodního lékaře.

Ještě nedávno vedla laická i odborná veřejnost diskuse, zda jdou náklady spojené se vstupní lékařskou prohlídkou na vrub zaměstnanci či zaměstnavateli. Nově vydaný zákoník práce tyto spory definitivně ukončil – tyto náklady nelze přenášet na zaměstnance. Standardní výše vstupní lékařské prohlídky se pohybuje okolo 300,- až 500,- Kč. **Personální manažer v podniku komerční bezpečnosti musí mít na paměti, že také bezpečnostní podniky mají ze zákona povinnost mít vlastního (smluvně zajištěného) závodního lékaře!**

Pro naši pozici inspektora ochrany a ostražky jsem definovala základní osobnostní požadavky pro výkon profese takto:

Osobnostní předpoklady						
skupina požadavku	popis	míra požadavku	úroveň			
			1	2	3	4

<i>fyzické předpoklady</i>	fyzické testy	nepožadovány				
	schopnost práce v noci	vysoká				X
<i>psychické a senzorické požadavky</i>	odolnost při psychické zátěži (odolnost proti stresu)	velmi vysoká				x
	zvládnání monotónní práce				x	
	udržení pozornosti	velmi vysoká				x
	úroveň sluchového a zrakového cití	vysoká			x	
<i>zodpovědnost práce</i>	hmotná	nepožadována				
	osobní přístup	zvýšená až vysoká		x	x	
<i>schopnosti, dovednosti</i>	vyjednávání	vysoká			x	
	týmovost	zvýšená až vysoká		x	x	
	sebeovládání	vysoká			x	
	přesnost, dochvilnost	velmi vysoká				x
	osobní aktivity	zvýšená až vysoká		x	x	
<i>vystupování</i>	celkový dojem a vzhled, péče o zevnějšek	zvýšená až vysoká		x	x	
	komunikativnost, pohotovost ve vyjadřování	zvýšená až vysoká		x	x	
<i>ostatní</i>	reference	vysoká až velmi vysoká			x	x

TABULKA 11 *Osobnostní předpoklady*⁶³

8.9.3 Reference

Bezpečnostní manažer je povinen věnovat zvláštní pozornost referencím. Reference nám mohou poskytnout velmi cenné informace. Ověřování referencí nesmíme podcenit. Probíhá zpravidla telefonicky. Někdy si můžeme vyžádat písemný pracovní posudek. Při ověřování referencí doporučuji držet se níže uvedených zásad:

- Reference ověřujeme nejen alespoň u dvou až třech posledních zaměstnavatelů.

⁶³ Zdroj: vlastní

- Reference ověřujeme vždy u přímého nadřízeného a následně se doptáváme na personálním oddělení.
- Nezapomínejme, že reference mohou být vždy podbarveny mírou osobních sympatií či antipatií a nemusejí být validní.
- Při zjišťování referencí respektujeme právo na soukromí a ochranu osobních údajů a protistranu netlačíme
- Při zjišťování referencí se ptáme věcně.
- Při zjišťování referencí zkoumáme nemocnost, dodržování docházky, pracovní kázeň – dodržování interních pravidel, úroveň spolupráce s nadřízeným, úroveň spolupráce s kolegy, míru spolehlivosti, míru a četnost pochybení.
- Při zjišťování referencí si ověřujeme také pravdivost údajů, které nám kandidát poskytl při rozhovoru. Například ověřujeme důvod odchodu z předchozího zaměstnání nebo skutečnou míru zodpovědnosti a rozsah práce na předchozí pozici.

Informace, které z referencí získáme, mohou být někdy velmi překvapivé a rozdílné od toho, co nám sdělil kandidát při osobním pohovoru.

Reference dále můžeme ověřit v místě bydliště, například na obecním úřadě. Zjišťujeme, zda není kandidát konfliktní, zda není alkoholik, zda vede spořádaný občanský život.

9 SHRUTÍ PRAKTICKÉHO ŠETŘENÍ - NOVÉ SITUACE V MODERNÍM PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU PODNIKU KOMERČNÍ BEZPEČNOSTI

V této kapitole se pokusím nastínit, jak se systém personálního bezpečnostního managementu vyvíjí v čase. Vznikají nové, nezvyklé situace jak z „makro“ tak z „mikro“ pohledu. To má přímou souvislost s vývojem technologií a s vývojem trhu práce. Bezpečnostní manažeři tak čelí novým problémům a situacím, které musí řešit a vyvozovat z nich závěr.

Cílem mého praktického šetření bylo sestavení konkrétního profesiogramu a vytvoření manuálu k jeho zpracování pro bezpečnostního manažera. Z hlediska svého osobního profesního zaměření si dovoluji závěrem svoji práci doplnit o poznatky a skutečnosti, které považuji za důležité a které se dotýkají moderních trendů v personálním managementu podniků komerční bezpečnosti.

9.1 Cenová konkurenceschopnost

Bezpečnostní výkon u podniků komerční bezpečnosti leží z drtivé části na bedrech lidských zdrojů. Polovinu až tři čtvrtiny měsíčních (a tedy i ročních) nákladů běžné firmy tvoří náklady mzdové. Vlivem státní politiky se cena za práci v průmyslu komerční bezpečnosti pohybuje těsně nebo mírně nad minimální mzdou. To nepříznivě ovlivňuje motivaci, rozvoj ale též aplikaci nových metod a technologií v bezpečnostním průmyslu. Během praktického šetření jsem zjistila, že ani Metodický rámec národní soustavy povolání není dostatečně připraven na nové pozice v dynamicky se rozvíjejícím se bezpečnostním průmyslu. To je pro personální manažery docela obtížná situace, neboť současný trh práce a soustava práce není dostatečně připravena na vysokoškolsky vzdělané, kvalifikované pracovníky. Tedy ve smyslu koncepčního zařazení, s ohledem na vzdělání, kvalifikaci a náplň práce za použití nových technologií. To nakonec uvedli také J. Kameník a R. Zapletal na Mezinárodní konferenci k problematice bezpečnostních technologií a managementu v září 2007.⁶⁴

⁶⁴ LUKÁŠ, Luděk a kol., Bezpečnostní technologie, Systémy a Management, Sborník Mezinárodní konference, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, ISBN 978-80-7318-605-0, s.102.

Úkolem moderního bezpečnostního manažera je tedy v rámci finančního odměňování a motivace hledat rovnováhu mezi kvalitou a odborností pracovníků, reálnými možnostmi trhu práce a vlastní ekonomickou situací podniku.

9.2 Nebezpeční zaměstnanci

Následující řádky si dovoluji věnovat modernímu pojetí „nebezpečného zaměstnance“. V době, kdy klademe maximální důraz na ochranu know-how a informací následující řádky jistě každý manažer ocení. Bezpečný zaměstnanec se chová k sobě i svému zaměstnavateli bezpečně. Jestli tomu tak skutečně je či nikoliv, poznáme v praxi často, až když je pozdě. Následující řádky jsem se pokusila nastínit doporučení a zásady pro bezpečnostního manažera, jak předejít případným nepříjemnostem.

V rámci kontroly práce pracovníků v bezpečnostním průmyslu kontrolujeme také oblast tzv. elektronické bezpečnosti, pohybu v budovách a dodržování souvisejících pravidel. Některá obcházení těchto pravidel mohou být nebezpečná, protože mohou vytvořit kanál, kterým by odtékala data neřízeným a nemonitorovaným způsobem. Tyto způsoby popisuje J. Goodchildová ve svém článku čtvrtletníku Security World, věnovanému této problematice:⁶⁵

9.2.1 Možnost proklouznutí a nekontrolovatelný pohyb

Nedovolte svým zaměstnancům nekontrolovatelný pohyb po budově (pracovišti). Goodchildová uvádí, že např. v Německu se takto může pohybovat každý pátý zaměstnanec po korporátních budovách! Vytvořte si interní navigační systém pomocí značek, cedulí, navigačních panelů, aby v rozlehlých komplexech nebloudili jak návštěvníci, tak zaměstnanci (natož pracovníci bezpečnostního sektoru!). Zvažte vyznačení vstupových zón pomocí identifikačních karet, ve spojení s elektromagnetickými zámky a kódováním dveří atd.

⁶⁵ Joan Goodchildová, *Pět způsobů, jak se dostat na zakázané weby*. Security World, čtvrtletník o informační bezpečnosti, březen/2011, s. 14-17.

9.2.2 Přidávání nepovolených bezdrátových přístupových bodů

V mnoha ohledech se dá přirovnat k nekontrolovatelnému pohybu v budově. Představuje potenciální dosti vysoké riziko, že se zaměstnanci budou pokoušet neautorizovaným a nečekaným způsobem vstoupit do vnitropodnikové sítě či infrastruktury. Mějte na paměti, že ne vždy je k tomu vede náhodná zvědavost v kombinaci s dobrým úmyslem.

9.2.3 Sdílení korporátních a citlivých informací s neautorizovanými osobami

Goodchildová se ve svém článku zmiňuje, že téměř čtvrtina zaměstnanců již někdy ústně vyzradila citlivé informace neoprávněným osobám – ať už mezi ně počítáme rodinu, přátele nebo náhodné cizí osoby z restaurace či kavárny. Přitom v takovém jednání nemají žádný logický důvod, zpravila pouze subjektivní potřebu „ulevit si, probrat stanovisko či posoudit nápad“.

Zde je jednoznačné doporučení – kromě formálního podpisu etického či jiného kodexu nebo závazku mlčenlivosti je třeba zaměstnancům denně připomínat, jak nakládat s korporátními informacemi. Zejména v podniku bezpečnostního průmyslu si lze jen těžko představit, že pracovník ostražky rozebírá s kamarády u kávy dostatečnost systému zabezpečení svého chráněného objektu, kterým může být třeba pošta nebo banka.

9.2.4 Ukládání citlivých dat na špatné místo

Ukládání citlivých dat na nevhodná úložiště je nejčastějším nešvarem, pro české zaměstnance zcela typickým. Sem patří zanechání nespotřebovaných kopií u kopírky, vhození papírů s citlivými údaji do koše namísto do skartovacího zařízení, ale také stažení pracovního souboru ze zabezpečeného úložiště na plochu svého monitoru. Zcela běžně pak jsou tyto dokumenty rozesílány v emailech apod.

Pokud takové jednání manažer u svého podřízeného zjistí, je nutná okamžitá domluva a poučení. Je nutné zkrátka myslet na ochranu dat svých vlastních i svého zákazníka (chráněného subjektu/objektu). V podniku komerční bezpečnosti musíme mít obzvláště ošetřena přístupová práva do všech prostor, ke všem databázím a zdrojům, aby nemohla být zaměstnanci zneužita vědomě ani nevědomky!

9.3 Koučink – moderní metoda řízení⁶⁶

Na Mezinárodní konferenci věnované bezpečnostním technologiím, systémům a managementu uvedl v září 2007 se věnoval JUDr. Laucký problematice koučinku, jakožto moderní metodě řízení.⁶⁷

Z praxe personálního manažera vím, že se jedná o metodu v podnikatelské sféře již běžnou. Využívá se nejčastěji na vrcholových manažerských pozicích. V průmyslu komerční bezpečnosti se však prozatím mnoho nevyužívá. Kouč musí mít jednak praktické zkušenosti a teoretické znalosti jak z oblasti řízení lidských zdrojů, podnikového řízení, musí však disponovat znalostmi z oblasti bezpečnostních technologií.

Koučink je řídicí metoda, která v sobě pojí také prvky motivační, vzdělávací a rozvojové. Pro aplikaci do bezpečnostního podniku doporučuji, aby koučinkem (například s externistou) prošel nejprve majitel/jednatel podniku a následně vrcholové vedení.


Koučink má pozitivní vliv na rozvoj všeobecných manažerských dovedností a osobnostních kompetencí. Z hlediska bezpečnostního managementu – již po několika dnech strávených s koučem můžeme sledovat výrazný posun například v rozhodovacích procesech.

⁶⁶ Koučink-technika při níž je trenér (kouč) přítomen běžné činnosti koučovaného pracovníka. Formou otázek a rozborů situace mu pomáhá najít jiný úhel pohledu na věc, efektivnější a jednodušší řešení.

⁶⁷ LUKÁŠ, Luděk a kol., Bezpečnostní technologie, Systémy a Management, Sborník Mezinárodní konference, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, ISBN 978-80-7318-605-0, s.137 -139.

10 KOMPLETNÍ PROFESIOGRAM POZICE INSPEKTOR OCHRANY A OSTRAHY

Kompletní profesioqram, jehož proces sestavování je blíže popsán v předchozích kapitolách, vypadá následovně.⁶⁸

		PROFESIOGRAM	
		MOBA spol. s r. o., Školní 618, 763 15 Slušovice	
Základní identifikace pracovního místa			
Název pozice	INSPEKTOR OCHRANY A OSTRAHY		
Číselný kód pozice	516.32		
Kategorie práce	II.		
Organizační začlenění	Oblastní provoz Zlín	číslo útvaru	
Nadřazená pozice	Oblastní ředitel	číselný kód pozice	
Podřazená pozice	-	číselný kód pozice	
Zastupuje pozice:	ostatní inspektory ochrany a ostrahy Oblastního provozu Zlín	číslo útvaru	
Je zastupován pozicemi:	ostatními inspektory ochrany a ostrahy Oblastního provozu Zlín	číslo útvaru	
Metodicky vede, koordinuje:	-		
Informuje a hlásí:	Oblastnímu řediteli		
Typ mzdy	měsíční		
Mzdová třída	5.		
Tarifní stupeň	-		
Pracovní režim	čtyřsměnný	směna:	B
Délka směny	12 hod.		
Typ provozu	nepřetržitý		
Znalost norem a předpisů			
Obecné normy a zákony	Ustanovení §13 a 14 trestního zákona (pojmy nutná obrana a krajní nouze)	splňuje <input type="checkbox"/>	nesplňuje <input type="checkbox"/>
	Ustanovení §76 odst. 2 trestního řádu (specifika a podmínky zadržení podezřelé osoby)	splňuje <input type="checkbox"/>	nesplňuje <input type="checkbox"/>
	Řád výkonu služby	splňuje <input type="checkbox"/>	nesplňuje <input type="checkbox"/>
Vnitřní normy a předpisy	Požární řád chráněného objektu	splňuje <input type="checkbox"/>	nesplňuje <input type="checkbox"/>
	Místně provozní bezpečnostní předpisy	splňuje <input type="checkbox"/>	nesplňuje <input type="checkbox"/>
	Evakuační plán	splňuje <input type="checkbox"/>	nesplňuje <input type="checkbox"/>
	Návštěvní řád	splňuje <input type="checkbox"/>	nesplňuje <input type="checkbox"/>
	Traumatologický plán	splňuje <input type="checkbox"/>	nesplňuje <input type="checkbox"/>
	Domovní řád	splňuje <input type="checkbox"/>	nesplňuje <input type="checkbox"/>

⁶⁸ Zdroj profesioqramu: vlastní

Charakteristika pozice	
Účel pozice	V souladu se směrnici pro ochranu objektu a vymezeného prostoru dle stanovených pokynů a dispozic plní úkoly při ochraně a ostraze.
Obsah práce	Zabraňuje ztrátám, zneužití, zničení a rozkrádání majetku chráněné společnosti a neoprávněnému výjezdu dopravních prostředků do vymezených prostor chráněné společnosti. Zabraňuje vstupu nepovolených osob do prostoru chráněné společnosti.
Povinnosti při zákroku	Při jakémkoliv zákroku nebo obrannémopatření povinnost zjistit a ztotožnit svědky, zpracovat úřední záznam a předat jej vedení bezpečnostní agentury (zaměstnavateli). V případě zranění poskytnutí první pomoci, jakmile to okolnosti dovolí, přivolání lékařské pomoci. Dle okolností zákroku provést zajištění místa pro případ kriminalistického šetření.
Úkoly dle politiky jakosti	Vykonává činnosti v souladu se systémem jakosti a dle vnitropodnikové Příručky jakosti.
Zvláštní pracovní povinnosti a nařízení vztahující se k vykonávané práci	Vykonávání služby ve stejnokroji a dodržování zásad ustrojovací kázně. V průběhu služby je zakázáno požívat alkoholické nápoje (platí i před nástupem do služby), nebo léky a farmaka s psychotonními účinky. Jsou-li tyto léky předepsány lékařem, je pracovník povinen nahlásit tuto skutečnost vedení agentury (zaměstnavateli). V průběhu služby je zakázáno spát a vykonávat jakoukoliv činnost nesouvisející s výkonem služby, nebo činnost která by odváděla pozornost od plnění pracovních povinností (sledování televize, přijímání soukromých návštěv a pod.)
Jmenovité úkoly	Provádí kontrolu osob a vozidel vstupujících a vjíždějících do chráněného objektu a chráněných prostor, s cílem zabránit vstupu nepovolených osob a vjezdu nepovolených vozidel, nedovolenému parkování, rozkrádání nebo poškozování majetku, přinášení nebo přivážení nedovolených předmětů a pod.
	Plní činnosti spojené s protipožární a hygienickou ochranou chráněného objektu a chráněných prostor
	Kontroluje za bezpečnosti objektu proti vloupání a zabraňuje vloupání do chráněného objektu
	Zajišťuje obsluhu elektronické zabezpečovací signalizace proti vloupání a protipožární elektronické signalizace, zajišťuje související činnosti v souvislosti s kontrolou těchto zařízení a s vyhlášením poplašného signálu
	Průběh služby zaznamenává v knize převzetí a předání služby, zejména všechny mimořádné události či podezřelé skutečnosti související s ochranou objektu (např. pohyb podezřelých vozidel, zjištěné závady v oplocení apod.)
	Provádí pochůzky dle pochůzkových stanovišť s cílem zajistit zásady bezpečnostního režimu v chráněném objektu a chráněném prostoru, je povinen dodržovat stanovené časy a určená stanoviště.
Způsob kontroly a hodnocení	Denní hlášení nadřízenému pracovníkovi. Periodické hodnocení výkonu služeb yprovádí přímý nadřízený měsíčně.
Zodpovědnost	Pracovník zodpovídá během výkonu služby za ochranu a ostrahu objektu a prostoru v rámci úkolů, které mu byly svěřeny.

Technické podmínky			
lokace pracoviště	Provozní oblast Zlín		
potřebné pracovní předměty	-		
potřebné pracovní prostředky	stolní počítač	vydáno <input type="checkbox"/>	nevydáno <input type="checkbox"/>
	kapesní LED-svítilna	vydáno <input type="checkbox"/>	nevydáno <input type="checkbox"/>
	mobilní telefon	vydáno <input type="checkbox"/>	nevydáno <input type="checkbox"/>
ochranné pracovní prostředky	služební stejnokroj	vydáno <input type="checkbox"/>	nevydáno <input type="checkbox"/>
	pracovní rukavice	vydáno <input type="checkbox"/>	nevydáno <input type="checkbox"/>
obrné prostředky	slzný sprej	vydáno <input type="checkbox"/>	nevydáno <input type="checkbox"/>
	tonfa	vydáno <input type="checkbox"/>	nevydáno <input type="checkbox"/>
	distanční elektrický paralyzér	vydáno <input type="checkbox"/>	nevydáno <input type="checkbox"/>
požadovaný pracovní výsledek	-		
technologické podmínky pracoviště	samostatný systém EPS (vyhodnocovací ústředna, hlásiče a koncová/ovládací zařízení)	proškolen <input type="checkbox"/>	neproškolen <input type="checkbox"/>

Pracovní podmínky		úroveň (kategorie)				poznámka, popis
		1	2	3	4	
<i>fyzikální faktory</i>	mikroklima	x				z hlediska fyzikálních faktorů nekládou pracovní podmínky žádné zvláštní nároky
	hlučnost	x				
	světelné podmínky	x				
	vibrace	x				
	prašnost	x				
	chemické látky	x				
	záření	x				
<i>technické faktory</i>	pracovní poloha, rovina	x				vyhovující, činnosti obnášející střídání poloh, jejich délka je v souladu s požadavky norem pro kategorii práce č. I.
<i>bezpečnostní faktory</i>	ohrožení zdraví		x			vyplývá z možných rizik při plnění pracovních úkolů
	zabezpečení ochrany zdraví	x				
<i>sociální faktory</i>	úroveň sociálního zařízení	x				
	úroveň sociálních služeb					nehodnoceno
	stravování, občerstvení	x				závodní jídelna v místě výkonu práce
	rekreace, sport		x			součástí benefičního systému s ohledem na délku odpracované doby
	rehabilitace		x			
	zdravotní zajištění	x				závodní lékař
	doprava do zaměstnání		x			vzdálenost a komunikace vyhovující
	ubytování					nehodnoceno
jiné sociální zvýhodnění					nehodnoceno	

Osobní charakteristika				
požadavek		poznámka	vyhovuje Ano/Ne	
<i>pohlaví</i>	muž		vyhovuje <input type="checkbox"/>	nevyhovuje <input type="checkbox"/>
	žena		vyhovuje <input type="checkbox"/>	nevyhovuje <input type="checkbox"/>
<i>věk</i>	nad 20 let		vyhovuje <input type="checkbox"/>	nevyhovuje <input type="checkbox"/>
<i>národnost, státní příslušnost</i>	ČR		vyhovuje <input type="checkbox"/>	nevyhovuje <input type="checkbox"/>
<i>čestnost, bezúhonnost</i>	bez zápisu v rejstříku trestů	ověření referencí na obecním úřadě	vyhovuje <input type="checkbox"/>	nevyhovuje <input type="checkbox"/>
<i>rodinný stav, děti</i>	-	bez zvláštních požadavků	vyhovuje <input type="checkbox"/>	nevyhovuje <input type="checkbox"/>
<i>vhodnost pro osoby zdravotně znevýhodněné (změněná pracovní schopnost)</i>	ano	výkon profese je vhodný i pro osoby se zdravotním znevýhodněním	vyhovuje <input type="checkbox"/>	nevyhovuje <input type="checkbox"/>

Pracovní činnosti						
označení činnosti	číselný kód činnosti	základní popis pracovní činnosti	přiřazení kategorie činnosti (klíčová 1, podpůrná 2, ostatní 3)			podíl času v %
1	0220	plní funkci ostrahy a ochrany	x			25
2	0221	plní funkci telefonisty		x		5
3	0222	zabraňuje ztrátám, zneužití, zničení a rozkrádání majetku společnosti, neoprávněnému vstupu nebo vjezdu cizích osob a vozidel	x			5
4	0223	kontroluje záznam odchodů a příchodů na pracoviště zaměstnanců chráněného objektu		x		5
5	0224	kontroluje a eviduje záznamy použití služebních vozidel chráněného objektu			x	5
6	0225	provádí namátkovou kontrolu příručních zavazadel (kabelky, tašky) v chráněném objektu	x			2
7	0226	eviduje a vydává klíče k prostupu do zvláštních prostor nebo ke zvláštním účelům (kotelna, garáž atd.)		x		3
8	0227	plní funkci ohlašovy požárů a související úkoly a administrativu	x			1
9	0228	doprovází návštěvy			x	4
10	0229	obsluhuje elektronickou požární signalizaci	x			2
11	0230	provádí fyzické kontroly areálu (pochůzky) v e stanovených intervalech a na stanovených pracovištích	x			18
12	0231	eviduje stav odběrných míst (elektroměr, plynoměr)			x	1
13	0232	při vstupu návštěv do objektu vydává ochranný pracovní oděv (plášť)			x	4
časové vytížení pozice						80%

Kvalifikační požadavky		
<i>dosažené vzdělání</i>	základní	
	střední odborné bez maturity / výuční list	x
	střední / střední odborné s maturitou	x
	vysokoškolské	
<i>zaměření vzdělání</i>	požadované	nedefinováno
	přípustné	nedefinováno
<i>doplňující vzdělání</i>	typ, druh	nedefinováno
<i>jazykové znalosti</i>	požadovaný jazyk	anglický
	přípustný	německý
	úroveň	základní (znalost základních frází)
<i>požadavky na předchozí praxi</i>	délka celková praxe	3 roky
	službách	1 rok
<i>odborné znalosti</i>	znalost obsluhy elektronické požární signalizace	základní znalost
<i>speciální znalosti</i>	obsluha počítače	dobrá znalost

Osobnostní předpoklady						
skupina požadavku	popis	míra požadavku	úroveň			
			1	2	3	4
<i>fyzické předpoklady</i>	fyzické testy	nepožadovány				
	schopnost práce v noci	vysoká				X
<i>psychické a senzorické požadavky</i>	odolnost při psychické zátěži (odolnost proti stresu)	velmi vysoká				x
	zvládnutí monotónní práce				x	
	udržení pozornosti	velmi vysoká				x
	úroveň sluchového a zrakového čítí	vysoká			x	
<i>zodpovědnost práce</i>	hmotná	nepožadována				
	osobní přístup	zvýšená až vysoká		x	x	
<i>schopnosti, dovednosti</i>	vyjednávání	vysoká			x	
	týmovost	zvýšená až vysoká		x	x	
	sebeovládání	vysoká			x	
	přesnost, dochvilnost	velmi vysoká				x
	osobní aktivita	zvýšená až vysoká		x	x	
<i>vystupování</i>	zevnějšek	zvýšená až vysoká		x	x	
	vyjadřování	zvýšená až vysoká		x	x	
<i>ostatní</i>	reference	vysoká až velmi vysoká			x	x

TABULKA 12 Profesiogram⁶⁹⁶⁹ Zdroj kompletního profesiogramu: vlastní

ZÁVĚR

Průmysl komerční bezpečnosti je relativně mladé odvětví. V 21. století dochází k prudkému rozvoji technologií. Souběžně s tím rostou nároky na ochranu know-how, informací a majetku soukromého i veřejného. Můžeme s nadsázkou říci, že bez činnosti podniků komerční bezpečnosti by bezpečné fungování naší ekonomiky nebylo možné. Podniky komerční bezpečnosti hrají nezastupitelnou úlohu v oblasti ochrany, ostrahy a dalších služeb, které dneska využívá většina vyspělých firem i soukromých osob.

Jak je již v této práci nastíněno, kvalita těchto služeb se odvíjí od kvalitního personálu bezpečnostních podniků a agentur. Zásadní vliv má také celková koncepce a styl řízení lidských zdrojů bezpečnostního manažera.

Cílem mé práce bylo zjistit informace potřebné pro sestavení profesiografického modelu (profesiogramu). Během teoretických příprav a následné praxe jsem se pokusila nastínit a srovnat aspekty práce běžného personalisty a personalisty v podniku komerční bezpečnosti.

Věřím, že se mně v této práci alespoň částečně podařilo zmapovat a popsat vazby mezi oblastí řízení lidských zdrojů a managementem bezpečnosti. Profesiogram, který vznikl na základě tohoto výzkumu, snad bude účelným a praktickým pomocníkem personalistovi v bezpečnostní agentuře.

Téma diplomové práce bylo i pro mne přínosné. Ve svém stávajícím zaměstnání se rovněž aktuálně zabývám systematikou pracovních pozic. Během výzkumu jsem získala cenné poznatky a informace, které následně využiji při sestavování profesiogramu ve výrobní sféře.

ZÁVĚR V ANGLIČTINĚ

Commercial security industry is relatively young branch. The rapid development of technology occurs in the 21st century. In parallel with this development the demands on the protection of know-how, information, private and public property are raising. We can exaggeratedly say that secure functioning of our economy would not be possible without the activities of commercial security companies. Commercial security companies play a vital role in the protection, security and other services, which are today used by the most advanced companies and private individuals.

As already outlined in this work, the quality of these services depends on the quality of personnel in security firms and agencies. The fundamental influence includes the overall concept and style of human resource management done by security manager.

The aim of my study was to determine the information needed to build professiographic model (Professiogram). During the theoretical preparation and subsequent practice, I tried to outline and compare aspects of the current labor recruiters and recruiters in the business of commercial security.

I believe I succeed at least partially in mapping and description of the linkages between human resource management and security management. Professiogram, which was based on this research, will be hopefully a meaningful and practical help in a personnel security agency.

The topic of this thesis has been beneficial also for me. I am currently dealing with classification of working posts in my work. I have gained valuable knowledge and information during the research, which I will use to compile Professiograms in manufacturing.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOGRAFIE

- [1] ARMSTRONG, Michael, Řízení lidských zdrojů, 8. vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 2002, ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BAČUVČÍK, Radim a LUKÁŠ, Luděk a kol., Bezpečnostní technologie, systémy a management I., Teorie a praxe ochrany majetku a fyzické bezpečnosti, Zlín: VerBuM, 2011, ISBN 978-80-87500-05-7.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, Řízení lidských zdrojů, 1. vyd., Olomouc: Univerzita Palackého, 1994, ISBN 80-7067-447-4.
- [4] BRABEC, František, Hlídací služby, Praha: EUROUNION spol. s r.o., 1995, ISBN 80-85858-12-6.
- [5] BRABEC, František, Ochrana bezpečnosti podniku, Praha: EUROUNION spol. s r.o., 1996, ISBN 80-85858-29-0.
- [6] GALGÓCZY, Ernest a kol., Slovník bezpečnosti práce. Bratislava: Práca, vydavateľ'stvo a nakladateľ'stvo ROH, 1980, ISBN 74-029-080.
- [7] HURTA, Josef a Vladimír LAUCKÝ, Management bezpečnostního inženýrství, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006, ISBN 80-7318-412-5.
- [8] KLEMENT, Jiří, Specifika profesiogramu tiskového a informačního důstojníka Armády české republiky s ohledem na mediální komunikaci. Olomouc, 2008. Diplomová práce. Pedagogická fakulta Univerzity Palackého.
- [9] KOUBEK, Josef, Personální práce v malých a středních firmách, 3. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-2202-3.
- [10] KRULIŠ, Jiří, Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik. Nástroj úspěšných firem, Praha: Linde, 2011, ISBN 978-80-7201-835-2.
- [11] LAUCKÝ, Vladimír, Řízení technologických procesů v průmyslu komerční bezpečnosti, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, ISBN 80-7318-329-3.
- [12] LAUCKÝ, Vladimír, Technologie komerční bezpečnosti I, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003, ISBN 80-7318-119-3.
- [13] LAUCKÝ, Vladimír, Technologie komerční bezpečnosti II, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007, ISBN 978-80-7318-631-9.
- [14] MICHAL, V. Teoretické přístupy k zpracování profesiogramu. Sborník Psychologická a pedagogická diagnostika. 1. vyd. Bratislava: AVVP, 1972.

- [15] MLÁDKOVÁ, Ludmila, Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit, Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.
- [16] RŮŽIČKA, J., MATOUŠEK, O, HLADKÝ, A., Člověk a práce. 1. vyd. Praha: SVOBODA, 1972, ISBN – nevydáno.
- [17] RŮŽIČKA, Jiří, HÜTTLOVÁ, Eva, HRABĚTOVÁ, Eva, Základy vědecké organizace práce. 1. vyd. Praha: SPN, 1986, ISBN – nevydáno.
- [18] VAŠUTOVÁ, Jaroslava, Kapitoly z pedagogiky. Studijní text. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1998, ISBN 80-86039-54-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [1] Metodický rámec národní soustavy povolání. [online]. Poslední revize 20. 4. 2012 [cit.2012-04-20]. Dostupné z <http://info.nsp.cz/sektorove_rady/ustaveni/Methodick%C3%BD%20r%C3%A1mec%20NSP.pdf>.
- [2] *Nový zákon o bezpečnostních agenturách* [online]. Poslední revize 27. 4. 2012 [cit.2012-04-27]. Dostupné z <<http://www.bezpecnostni-agentura.cz/novy-zakon-o-bezpecnostnich-agenturach-ma-pomoci-pri-vykonu-ostrahy.html>>.
- [3] MOBA spol. s r. o., informace o společnosti dostupné z <<http://www.moba-sl.cz/http://www.moba-sl.cz/>>.
- [4] *Zařazení práce do kategorie (podle vyhlášky 432/2003 Sb.)*, [online]. Poslední revize 2.5.2012 [cit.2012-05-02]. Dostupné z <http://bozppo.vfn.cz/tabulka_kategorizace.pdf>.
- [5] <http://www.obrana.cz/obrana.cz/shop/kategorie/sprejove-svitilny-sprej-kombinovany-s-led-svetlem/>
- [6] ESP – Euro Security Products, *Prostředky osobní ochrany*, [online]. Poslední revize 2.5.2012 [cit.2012-05-12]. Dostupné z <<http://www.obrana.cz/obrana.cz/shop/kategorie/paralyzery-elektricke/>>.
- [7] Thoma International, *Analýza osobnostního profilu AOP*, [online]. Poslední revize 3.5.2012 [cit.2012-05-03]. Dostupné z <<http://www.thomasinternational.net/Portals/109/Sample%20Reports/NEWPPA%20Profile.pdf>>.
- [8] *Belbinův dotazník týmových rolí*, [online]. Poslední revize 19.4.2012 [cit.2012-04-19]. Dostupné z

<http://www.google.cz/webhp?sourceid=navclient&hl=cs&ie=UTF-8#hl=cs&output=search&scient=psy-ab&q=belbin%C5%AFv+dotazn%C3%ADk+t%C3%BDmov%C3%BDch+rol%C3%AD&rlz=1R2FTSF_csCZ404&oq=belbin%C5%AFv+dotazn%C3%ADk+t%C3%BDmov%C3%BDch+rol%C3%AD&aq=f&aqi=&aql=&gs_l=hp.3...831.7031.0.7396.31.19.0.0.0.0.749.1704.2-1j2j6-1.4.0...0.0.xBv0YmHO8kc&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.,cf.osb&fp=7bcbe45854501cd&biw=1366&bih=612>.

OSTATNÍ ZDROJE

- [1] GOODSCHILDOVÁ, Joan, článek *Pět způsobů, jak se dostat na zakázané weby*. Security World, čtvrtletník o informační bezpečnosti, březen/2011. Praha: IDG Czech Republic, a. s., 2011.
- [2] LUKÁŠ, Luděk a kol., *Bezpečnostní technologie, Systémy a Management*, Sborník Mezinárodní konference, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, ISBN 978-80-7318-605-0.

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1 <i>Schéma základních hledisek používaných při zařazování do soustavy práce v Kartotéce typových pracovních pozic</i>	18
OBRÁZEK 2 <i>Schéma procesu aktualizace Kartotéky typových pozic</i>	19
OBRÁZEK 3 <i>Struktura kódu KZAM-R</i>	21
OBRÁZEK 4 <i>Learyho systém dvojdimenzionálního interpersonálního chování</i>	36
OBRÁZEK 5 <i>Logo společnosti MOBA spol. s r. o.</i>	53
OBRÁZEK 6 <i>Výjezdové vozidlo společnosti MOBA spol. s r. o.</i>	53
OBRÁZEK 7 <i>Firemní stejnokroj společnosti MOBA spol. s r. o.</i>	71
OBRÁZEK 8 <i>Příklady prostředků osobní ochrany</i>	72

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1 <i>Terminologický slovník Kartotéky typových pozic</i>	17
TABULKA 2 <i>Četnost jednotlivých činností</i>	49
TABULKA 3 <i>Vyhodnocení pracovních rizik pro kategorizaci prací</i>	66
TABULKA 4 <i>Základní identifikace pozice</i>	68
TABULKA 5 <i>Charakteristika pozice</i>	69
TABULKA 6 <i>Znalost norem a předpisů</i>	70
TABULKA 7 <i>Pracovní podmínky</i>	73
TABULKA 8 <i>Pracovní činnosti</i>	76
TABULKA 9 <i>Osobní charakteristika</i>	79
TABULKA 10 <i>Kvalifikační požadavky</i>	80
TABULKA 11 <i>Osobnostní předpoklady</i>	84
TABULKA 12 <i>Profesiogram</i>	94

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1 <i>Měsíční hodinové vytížení profese jednotlivými činnostmi</i>	50
GRAF 2 <i>Osobnost profese dle kompetencí</i>	51
GRAF 3 <i>Znázornění poměru klíčových, podpůrných a ostatních činností</i>	75
GRAF 4 <i>Kapacitní vytížení pracovníka</i>	77

SEZNAM PŘÍLOH

- PŘÍLOHA I** **Profesiografické schéma (karta minimálních nároků povolání)**
- PŘÍLOHA II** **Belbinův dotazník týmových rolí**
- PŘÍLOHA III** **Analýza osobnostního profilu AOP**
- PŘÍLOHA IV** **Charakteristika stupňů složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací
pro 12stupňový tarifní systém pro podnikatelskou sféru**

PŘÍLOHA I: PROFESIOGRAFICKÉ SCHEMA (KARTA MINIMÁLNÍCH NÁROKŮ POVOLÁNÍ)⁷⁰

Posuzovaná profese (uved'te název profese):
Profese posuzovatele:
Věk:
Vzdělání posuzovatele:
Délka odborné praxe posuzovatele:
INSTRUKCE: Obracíme se na Vás se žádostí o laskavé posouzení minimálních nároků uvedené profese. Předpokládáme, že Vaše odborné zkušenosti a vědomosti nám pomohou sestavit profesiogram daného povolání. Prosíme Vás, abyste doplnili, rozvedli, zaškrtnli atp. všechny položky předloženého profesiografického schématu. Pokud je u položky uvedeno též grafické znázornění, znamená vždy bod č. 1 úsečky značně nadprůměrnou hodnotu, bod č. 2 mírně nadprůměrnou hodnotu, bod č. 3 průměrnou hodnotu, bod č. 4 nižší než průměrnou hodnotu a bod č. 5 minimální hodnotu posuzované vlastnosti či jevu, resp. naopak.
1. Všeobecná charakteristika práce
1.1 Hlavní cíle, předmět a obsah profese
1.2 Dosavadní požadavky na kvalifikaci
1.3 Pravidelné prověřování pracovní způsobilosti (např. ověřování jazykových znalostí, ověřování záznamů v rejstříku trestů)
2. Věk vhodný k vykonávání posuzované profese
2.1 Minimální věk
2.2 Maximální věk
2.3 Věk nerozhoduje
3. Posuzovaná profese je vhodná
3.1 Pouze pro muže
3.2 Spíše pro muže
3.3 Spíše pro ženy
3.4 Pouze pro ženy
3.5 Nerozhoduje
4. Vzdelání žádoucí pro výkon profese
4.1 Vysokoškolské obor
4.2 Odborné středoškolské s maturitou obor
4.3 Všeobecné středoškolské s maturitou

⁷⁰ Zdroj: KLEMENT, Jiří, Specifika profesiogramu tiskového a informačního důstojníka Armády české republiky s ohledem na mediální komunikaci. Olomouc, 2008. Diplomová práce. Pedagogická fakulta Univerzity Palackého.

4.4 Odborné bez maturity obor
4.5 Vyučení obor
4.6 Základní

5. Předchozí praxe
Kolik let praxe a konkrétně v které pracovní funkci je pro zařazení do posuzované profese žádoucí?
5.1 Délka praxe (v letech)
5.2 Pracovní zařazení
6.1 Pracovní funkce vyžaduje zcela zdravého člověka
6.2 Lze tolerovat tyto příp. nedostatky zdravotního stavu:
7. Fyzická kondice
7.1 Práce vyžaduje mimořádnou tělesnou kondici a zdatnost
7.2 Vyžaduje běžnou tělesnou kondici a zdatnost
7.3 Stačí i mírně snížená tělesná kondice a zdatnost
7.4 Stačí i podprůměrná tělesná kondice a zdatnost
7.5 Na tělesné kondici a zdatnosti záleží pouze minimálně
8. Pracovní prostředí
8.1 Kancelář
8.2 Dílna
8.3 Hala
8.4 Volné prostranství
8.5 Střídání prostředí
8.6 Cestování, jednání na různých místech
8.7 Jiné (uveďte):

9. Zvláštní nároky pracovního prostředí
9.1 Vibrace
- minimální
- mimořádně silné
9.2 Prašnost
- minimální
- mimořádně velká
9.3 Klimatické podmínky
- velmi příznivé
- nepříznivé
9.4 Osvětlení
- optimální
- nevyhovující
9.5 Záření
- minimální
- mimořádně silné
9.6 Hlučnost
- minimální
- mimořádně silná
9.7 Jiné stresové faktory (rozved'te):
10. Pracovní doba
10.1 Jednosměnný provoz
10.2 Dvousměnný provoz
10.3 Třisměnný provoz
10.4 Práce končí s ukončením fixní pracovní doby
10.5 Práce přesahuje rámec pracovní doby
10.6 Profese vyžaduje i plnění úkolů doma, po práci, případně i o sobotách a nedělích
10.7 Jiné (např. výhody a nevýhody pracovní doby, přestávky)
11. Pracovní poloha
11.1 Ve stoje
11.2 V sedě
11.3 V chůzi
11.4 V pohybu
11.5 Střídavá
11.6 Jiná

12. Celková náročnost práce
12.1 Fyzické zatížení
- maximální
- minimální
12.2 Psychické zatížení (řešení konfliktů apod.)
- maximální
- minimální
13. Celková pohoda na pracovišti
13.1 Pracoviště je maximálně stresující, neklidné
13.2 Pracoviště je velmi neklidné, pohoda při práci je minimální
13.3 Pracoviště je často neklidné, s malou pracovní pohodou
13.4 Pracoviště je většinou klidné, poskytující pohodu při práci
13.5 Pracoviště je mimořádně klidné, poskytující plnou pohodu při práci
13.6 Jiné
14. Rizikové faktory profese
Jakými poruchami, resp. chorobami z povolání a profesními deformacemi je pracovník ohrožen?
Uveďte příp. nutnost speciálních bezpečnostních a hygienických opatření.
15. Forma odměňování za práci
15.1 Platová třída
15.2 Průměrný měsíční výdělek
15.3 Pohyblivé části platu a možnost získat odměnu za mimořádné výsledky práce
15.4 Plat je vzhledem k současnému celostátnímu průměru
15.4.1 Nadprůměrný
15.4.2 Podprůměrný
15.4.3 Přiměřený
15.5 Hmotná zodpovědnost
15.6 Možnost finančně oceňovat práci druhých
16. Proměnlivost pracovní náplně
16.1 Práce je velmi proměnlivá, vyžadující stále nové a tvůrčí přístupy
16.2 Práce je značně proměnlivá a různorodá
16.3 Práce je proměnlivá, ale cyklicky se opakující
16.4 Práce je spíše monotónní a stereotypní
16.5 Práce je výrazně monotónní a stereotypní

17. Sociální charakter práce
17.1 Práce obsahuje v maximální míře řízení a organizování lidí
17.2 Práce má těžiště v kontaktech a jednání s lidmi
17.3 Práce je založena na časté individuální i skupinové interakci a kooperaci
17.4 Práce je individuální při pouhé fyzické blízkosti dalších pracovníků
17.5 Práce je individuální s minimálním sociálním kontaktem
18. Nároky profese na sensoriku
18.1 Zrakové vnímání
- maximální náročnost na zrak
- minimální náročnost na zrak
Vady zraku, které výkon práce vylučují
Vady zraku, které lze tolerovat
18.2 Sluchové vnímání
- maximální nároky na sluch
- minimální nároky na sluch
Vady sluchu, které výkon práce vylučují
Vady sluchu, které lze tolerovat
18.3 Je-li významný čich, chuť, hmat - též uvést
19. Nároky na motoriku
19.1 Nároky na hybnost celého těla
- práce je maximálně pohybově náročná
- práce je minimálně pohybově náročná
19.2 Pohybové zatížení prstů
- maximální
- minimální
19.3 Pohybové zatížení rukou
- maximální
- minimální
19.4 Pohybové zatížení nohou
- maximální
- minimální
20. Motorické (fyzické) tempo
- maximální
- minimální
21. Nároky na pohybovou obratnost
- maximální

- minimální
22. Nároky na duševní tempo (rychlost myšlení a reagování)
- maximální
- minimální
23. Nároky na úroveň slovní (ústní i písemné) komunikace
- maximální
- minimální
24. Nároky na úroveň obecné inteligence (nadání)
24.1 Profese vyžaduje mimořádně vysokou inteligenci
24.2 Profese vyžaduje nadprůměrnou inteligenci
24.3 Profese vyžaduje průměrnou inteligenci
24.4 K výkonu profese stačí i mírně podprůměrná inteligence
24.5 K výkonu profese stačí i podprůměrná inteligence
25. Nároky na tvořivost, kreativitu, invenci, tvůrčí myšlení
25.1 Profese klade mimořádné nároky na originalitu a tvůrčí myšlení
25.2 Profese klade nadprůměrné nároky na originalitu
25.3 V profesi je tvořivost občas nezbytná
25.4 Profese se většinou obejde bez tvořivosti
25.5 V profesi není nutná tvořivost
Doplňky
26. Paměť
26.1 Práce klade mimořádně vysoké nároky na zapamatování
26.2 Práce klade nadprůměrné nároky na zapamatování
26.3 Pro výkon práce stačí průměrná úroveň zapamatování
26.4 Stačí i mírně podprůměrná úroveň zapamatování
26.5 Náročnost na paměť je minimální
Doplňky (např. jsou specifické nároky na paměť na jména, čísla, lidi atp.)
27. Nároky na pozornost
27.1 Soustředěnost pozornosti
- maximální náročnost
- minimální náročnost
27.2 Rychlost rozdělování a přenášení pozornosti
- maximální náročnost
- minimální náročnost
Doplňky
28. Nároky profese na volní vlastnosti (na vůli)

(Jde o náročnost na rozhodnost, cílevědomost a vytrvalost při překonávání překážek)
- maximální náročnost
- minimální náročnost
Doplňky
29. Nároky na smysl pro pořádek, povinnost a odpovědnost
- maximální náročnost
- minimální náročnost
Doplňky
30. Nároky práce na citovou stálost a odolnost vůči zátěži
- maximální náročnost
- minimální náročnost
Doplňky
31. Náročnost na sebevědomí, sebedůvěru a sebejistotu
- maximální náročnost
- minimální náročnost
Doplňky
32. Nároky profese na dovednost organizovat práci sobě i ostatním
- maximální náročnost
- minimální náročnost
Doplňky
33. Nároky profese na umění jednat s lidmi
- maximální náročnost
- minimální náročnost
Doplňky
34. Nároky na dovednost řídit a kontrolovat jednotlivce i skupiny
- maximální náročnost
- minimální náročnost
Doplňky
35. Nároky na všeobecné znalosti (kulturní, ekonomické, politické)
- maximální náročnost
- minimální náročnost
Doplňky
36. Nároky na znalost motivů chování lidí
- maximální náročnost
- minimální náročnost

Doplňky

37. Nároky na zájem o práci (úroveň pracovní motivovanosti)
--

- maximální náročnost

- minimální náročnost

Doplňky

38. Nároky na jazykové znalosti
--

38.1 Pracovník musí aktivně ovládat tyto cizí jazyky:

38.2 Pracovník musí pasivně ovládat tyto cizí jazyky:

Doplňky

39. Nároky na práci s osobním počítačem
--

39.1 Musí s počítačem umět zacházet jako uživatel

39.2 Musí umět pracovat s počítačem jako uživatel i jako programátor
--

39.3 Uveďte, co konkrétně by měl s počítačem ovládat
--

40. Další znalosti a dovednosti pro profesi nezbytné

Jde např. o znalost těsnopisu, psaní na stroji apod. (uveďte)

41. Profese má celkový charakter především

41.1 Tělesné práce

41.2 Duševní práce

- řídicí

- obchodní

- technické

- speciálně odborné

- výzkumné

- jiné (doplňte)

42. Uveďte nejméně pět vlastností, které jsou pro výkon profese nezbytné, klíčové, nevyhnutelné
--

42,1

42,2

42,3

42,4

42,5

42,6

42,7

42,8

42,9

42,1

43. Uved'te nejméně pět vlastností či okolností, které úspěšný výkon profese vylučují nebo výrazně ztěžují

43,1

43,2

43,3

43,4

43,5

43,6

43,7

43,8

43,9

43,1

44. Představte si veškerá lidská povolání, která znáte a jejich význam od nejvyššího hodnocení (1) po nejnižší (10). Jakou známku přiřadíte posuzované profesi?

45. Totéž proved'te na základě postavení (authority, prestiže) posuzované profese ve Vašem podniku

PŘÍLOHA II: BELBINŮV DOTAZNÍK TÝMOVÝCH ROLÍ⁷¹

BELBINŮV DOTAZNÍK TÝMOVÝCH ROLÍ

Posláním tohoto dotazníku je pomoci Vám určit, jaké role (komplementární dovednosti) máte tendenci hrát v týmu nejčastěji. Instrukce: U každého tvrzení rozdělte celkem deset bodů mezi odpovědi, které podle Vašeho mínění nejlépe charakterizují Vaše jednání v týmu. Můžete je rozdělit libovolně, v extrémním případě můžete bodově ohodnotit všechny nebo dát deset jedné odpovědi.

1. Čím mohu podle svého mínění přispět týmu:	Body
a) Myslím, že rychle poznám a umím využít nové příležitosti	
b) Umím dobře spolupracovat s širokou škálou lidí	
c) Produkovat ideje je moje druhá přirozenost	
d) Umím povzbudit lidi, kdykoli si všimnu, že mohou nabídnout něco hodnotného	
e) Moje schopnost vytrvat v úsilí souvisí s mou osobní efektivitou	
f) Jsem ochoten čelit dočasné nepopularitě, pokud to nakonec povede k výsledkům, které stojí za to.	
g) Většinou mám smysl pro to, co je realistické a bude fungovat	
h) Umím nabídnout rozumné alternativní možnosti jednání, bez uvádění předsudků a zaujatosti.	
kontrolní součet (měl by být 10):	0

2. Pokud dělám nějaké chyby při týmové práci, je možné, že:	
a) Nejsem uvolněný, dokud schůze nejsou řádně strukturovány a pod kontrolou a obecně dobře řízeny	
b) Mám sklon být příliš velkorysý k těm, kdo mají dobré nápady, jenž nedostaly dostatečný prostor	
c) Mám tendenci příliš mluvit, když se skupina zabývá novými nápady	
d) Můj objektivní pohled mi ztěžuje okamžitě a entuziasticky kolegům přitakat	
e) Druzí mne někdy považují za ostrého a autoritářského, je-li třeba něco udělat	
f) Považuji za nesnadné vést „shora“, možná proto, že příliš citlivě reaguji na atmosféru ve skupině	
g) Mám sklon ponořit se do idejí, které mě zajímají, a ztrácet přehled o tom, co se děje	
h) Mí kolegové mají sklon považovat mě za člověka, který se zbytečně znepokojuje detaily a možnostmi, že se věci nezdaří	
kontrolní součet:	0

⁷¹ Zdroj: http://www.google.cz/webhp?sourceid=navclient&hl=cs&ie=UTF-8#hl=cs&output=search&scient=psy-ab&q=belbin%20AFv+dotazn%C3%ADk+t%C3%BDmov%C3%BDch+rol%C3%AD&rlz=1R2FTSF_csCZ404&oq=belbin%20AFv+dotazn%C3%ADk+t%C3%BDmov%C3%BDch+rol%C3%AD&aq=f&aqi=&aql=&gs_l=hp.3...831.7031.0.7396.31.19.0.0.0.0.749.1704.2-1j2j6-1.4.0...0.0.xBv0YmHO8kc&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.,cf.osb&fp=7bcbe45854501cd&biw=1366&bih=612

3. Když pracuji společně s druhými na nějakém projektu:	
a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž na ně vyvíjím nátlak	
b) Moje ostražitost dokáže zabránit chybám z nedbalosti a opomenutím	
c) Jsem ochoten nutit druhé k činnosti, aby schůze nebyla ztrátou času nebo se nám neztratil z očí hlavní cíl	
d) Je možno se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním	
e) Jsem vždy připraven podpořit dobrý návrh sloužící společnému zájmu	
f) Dychtivě sleduji nejnovější ideje a vývoj	
g) Věřím, že moje schopnost úsudku může pomoci přijmout správná rozhodnutí	
h) Je na mě spolehnout, že všechna podstatná práce bude zorganizována	
kontrolní součet: 0	

4. Je pro mě charakteristický následující přístup k práci ve skupině:	
a) Mám klidný zájem o to, lépe poznat své kolegy	
b) Nezdráhám se mít námitky vůči názorům druhých nebo sám zastávat menšinový názor	
c) Obvykle umím najít celou řadu argumentů, abych vyvrátil nezdravé návrhy	
d) Myslím si, že mám talent na to, aby věci fungovaly, když je třeba realizovat nějaký plán	
e) Mám sklon vyhýbat se tomu, co je samozřejmé, a přicházet s něčím neočekávaným	
f) Do jakékoli práce, kterou dělám, vnáším pečeť perfekcionismu	
g) Jsem ochoten využít kontakty mimo skupinu samu	
h) I když se zajímám o všechny pohledy, neváhám se rozhodnout, když je to třeba	
kontrolní součet: 0	

5. Při práci mne uspokojuje:	
a) Rád analyzuji situaci a zvažuji všechny možnosti	
b) Snažím se najít praktické řešení problémů	
c) Mám rád pocit, že pomáhám vytvářet dobré pracovní vztahy	
d) Mohu mít velký vliv na rozhodnutí	
e) Setkávám se s lidmi, kteří mohou nabídnout něco nového	
f) Umím lidi přimět, aby se dohodli na nezbytném postupu	
g) Cítím se ve svém živlu, když se mohu úkolu věnovat naplno	
h) Mám rád situace, které probouzí mou představivost	
kontrolní součet: 0	

6. Když náhle dostanu těžký úkol s omezenou lhůtou a neznámými lidmi:	
a) Budu se cítit jako zatlačený do kouta a nucený najít cestu ze slepé uličky než si vytvořím základní linii	
b) Budu připraven pracovat s lidmi, kteří prokázali nejpozitivnější přístup	
c) Najdu nějaký způsob, jak omezit složitost úkolu tím, že určím, čím mohou různí lidé nejlépe přispět	
d) Můj přirozený smysl pro naléhavost mi pomůže zajistit, že nezaostaneme za termíny	
e) Myslím, že si zachovám chladnou hlavu a uchovám schopnost řádně uvažovat	
f) Zachovám si vědomí cíle a poslání i navzdory tlaku	
g) Budu připraven pozitivně vést, pokud budu cítit, že skupina nedělá žádné pokroky	
h) Zahájím diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a něco rozhýbat	
kontrolní součet: 0	

7. Pokud jsem subjektem nějakého problému v pracovní skupině:	
a) Mám sklon být netrpělivý vůči těm, kdo proces brzdí a zdržují	
b) Druzí mne mohou kritizovat, že jsem příliš analytický a příliš málo intuitivní	
c) Moje snaha, aby byla práce udělána pořádně, může věc popostrčit	
d) Mám sklon začít se nudit a spoléhat se na jednoho nebo dva stimulující členy týmu, že mi dají nějaký podnět	
e) Považuji za nesnadné začít, dokud nejsou vyjasněny cíle	
f) Někdy neumím vysvětlit a objasnit komplexní myšlenky, které mne napadají	
g) Vědomě od druhých požaduji věci, které sám neumím	
h) Zdráhám se prosazovat si „své“, když narážím na skutečnou opozici	
kontrolní součet:	0

VYHODNOCENÍ		Body	Typ	Charakteristika týmové role	Možný přínos	Omezení
<p style="text-align: center;">Vyhodnocení týmových rolí</p>		0	Předseda, koordinátor	Zralý, sebejistý, odvažný	Objasňuje cíle a priority, motivuje	Nevyniká inteligencí, kreativní schopností
		0	Směřovač, tvůrce	Otevřený, dynamický	Vyzývá, tlak, umí najít cestu podél překážek	Citlivý na provokování, krátkodobě výbušný nálady
		0	Inovátor, péstíř	Chytrý, imaginativní, neortodoxní	Má originální ideje, řeší složité problémy	Slabý při řízení a komunikaci s méně kreativními lidmi
		0	Pozorovatel, hodnotitel	Inteligentní, suchý, objektivní	Vídí všechny možnosti, analyzuje, odhadne pravděpodobně výsledky	Posttrádá elán a schopnost druhé inspirovat
		0	Uskutečňovatel, realizátor	Konzervativní, spolehlivý, disciplinovaný	Organizuje, přenáší ideje a plány do praktické podoby	Trochu neflexibilní, pomalý, když reaguje na nové možnosti
		0	Týmový trať, formovač	Společenský, mírný, přizpůsobivý, vnitřní	Naslouchá, buduje, zabírá třeňicm, zvládá obtížné lidi	V rozhodujících situacích je neozhodný
		0	Hledáč zdrojů	Extrovertní, nadšený, zvědavý, komunikativní	Zkoumá nové možnosti, rozvíjí kontakty, vyjednává	Ztrácí zájem, když opadne první vína nadšení
		0	Dokončovač	Plný, svědomitý, uzkostlivý	Najde chyby, zanedbané a opomenuté věci, sám se koncentruje a má druhé aby dodržovali časový plán a určité cíle	Má sklon přehnané se strachovat, zdráhá se delegovat

PŘÍLOHA III: ANALÝZA OSOBNÍHO PROFILU - AOP⁷²



ANALÝZA OSOBNÍHO PROFILU

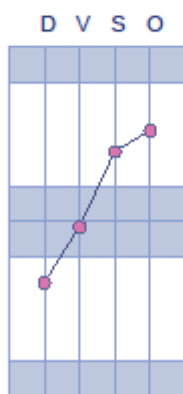


Ukázka zprávy

19.1.2012

Soukromé a přísně důvěrné

Vlastní obraz - graf III



Způsoby tohoto člověka jsou vybrané a konzervativní a zřídka někoho úmyslně urazí. Je značně přizpůsobivý a často ochotný dělat kompromisy, aby vyhověl potřebám druhých a dosáhl cíle.

Zcela přirozeně dodržuje všechny postupy, strategie a pravidla, je nesmírně spolehlivý a vždycky odvede dobrou práci. Má sklon být dost tradiční a pedantsky lpět na přesnosti a pořádku. Na pružnější kolegy může proto působit jako svévolný a tvrdošíjný.

Při rozhodování je pomalý a opatrný díky vrozené touze dělat všechno naprosto správně. Může váhat, když se má zabývat něčím co nezná. V práci je tento člověk velmi pečlivý, precizní a pozorný k detailům a opírá se o fakta a osvědčené zkušenosti. Není příliš společenský a nerad se vzdaluje na delší dobu z důvěrně známého prostředí. Obvykle je nevybušný a protože z duše nenávidí konflikty a konfrontace, není snadné ho vyprovokovat. Dovede prominout je-li mu ublíženo, ale může skrývat nevoli a není jisté, zda zapomene.

Osobní motivace

Tento člověk dává přednost pracovat v organizačně uspořádaném prostředí, nejlépe jako nezávislý člen týmu odborníků nebo specialistů. Bude hledat příležitost, aby mohl rozšířit své znalosti, odbornost nebo specializaci.

Pracovní předpoklady

Technické a odborné služby

Pracovní funkce by měla zahrnovat pozornost k detailům pro zajištění přesnosti v prostředí, kde by tento člověk pracoval samostatně a nebyl vystaven soustavnému vyrušování. Měl by

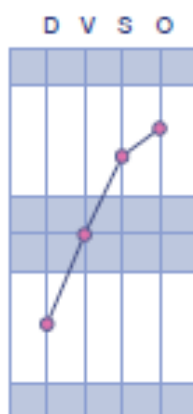
⁷² Zdroj: <http://www.thomasinternational.net/Portals/109/Sample%20Reports/NEWPPA%20Profile.pdf>

mít příležitost konzultovat nadřízené či kolegy ve svém oboru. Vedení by si mělo být vědomo, že tento člověk dělá práci dobře, ale potřebuje čas. Autorita by měla spočívat ve znalostech a kvalifikaci bez potřeby udržovat kázeň.

Popisná slova

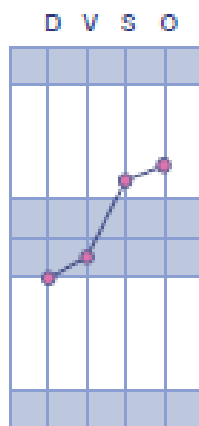
Neútočný, pečlivý, věrný, precizní, přesný, přizpůsobivý, pedant, pořádkumilovný, puntičkář, trpělivý, důkladný, spolehlivý, mírný, ptá se "jak".

Jak vás vidí ostatní (maska) - graf I



Zdá se, že pro dosažení úspěchu v daném pracovním postavení se tento člověk chová podobně, jak ukazuje jeho vlastní obraz. To napovídá, že se cítí plně slučitelný s prací, kterou nyní vykonává, a necítí vůbec nutnost pozměňovat své chování.

Chování pod tlakem - graf II



Ukazatelé naznačují, že pod tlakem se bude tento člověk chovat stejným způsobem, jaký naznačuje jeho vlastní obraz.

Nevidí potřebu měnit své chování, zůstává stejný i za nadměrného zatížení.

Jestliže je i jinak dobře vyrovnan s prací a prostředím, bude za normálních okolností svůj výkon zlepšovat.

Všeobecné připomínky

V osobním profilu tohoto člověka se neobjevují v současné době žádné známky frustrace, stresů nebo problémů.

To naznačuje, že se tento člověk cítí schopen zvládnout požadavky na chování, které bude klást pracovní funkce, organizace a nadřízený.

Pro svou motivaci tento člověk potřebuje standardní pracovní postupy, přesné detaily práce a žádné nenadálé nebo prudké změny v pracovním postavení. Morální podpora, upřímnost a spokojený rodinný život mají pro něho stejnou důležitost. Těší ho upřímná pochvala dosažených výsledků a ocenění dlouholeté služby.

Nadřízený by měl být demokratický vůdce, který si uvědomuje jeho potřebu jistoty a řádu. Vždy by měl mít čas na přesné vysvětlení pracovních požadavků před zahájením úkolu. Možná se vyskytnou také případy, kdy bude třeba morální podpory a pomoci pro urychlení rozhodování, zejména pokud jsou mimo obor tohoto člověka.

Poznámka

Shora uvedená zpráva je vodítkem. Analýza osobního profilu je pomůcka zaměřená na pracovní prostředí. Tato zpráva je sestavena tak, aby pomohla při procesu výběru, vyhodnocování, řízení a při poradenství.

Tato zpráva by se nikdy neměla používat jako samostatný materiál, nýbrž vždy ve spojení s interview a s takovým postupem, při kterém se vyhodnocuje uchazečova praxe, jeho vzdělání, kvalifikace, schopnosti a školitelnost.

Thomasův program nabízí ještě další zprávy, které o tomto člověku poskytnou další užitečné informace. Thomas doporučuje, abyste využití dodatečných zpráv zvážili.

PŘÍLOHA IV: CHARAKTERISTIKA STUPŇŮ SLOŽITOSTI, ODPOVĚDNOSTI A NAMÁHAVOSTI PRACÍ PRO 12STUPŇOVÝ TARIFNÍ SYSTÉM PRO PODNIKATELSKOU SFÉRU⁷³

Zařazení příkladů prací do příslušné kvalifikační úrovně do 12stupňového tarifního systému (podnikatelská sféra)		
Kvalifikační předpoklady	Tarifní stupeň	
	Manuální činnosti	Duševní činnosti
Základní vzdělání nebo střední vzdělání	1, 2, 3, (4)	
Střední vzdělání s výučním listem	(3), 4, 5, 6, 7, 8	
Střední vzdělání s maturitní zkouškou		do 7
Vyšší odborné vzdělání nebo bakalářský studijní program		(7), 8, 9
Magisterský studijní program nebo doktorský studijní program		(9), 10, 11, 12

1. stupeň

Vykonávání pomocných prací podle přesných postupů a pokynů, s běžnou fyzickou a malou smyslovou zátěží a bez vazeb na další činnosti (např. manipulace s jednotlivými předměty menší hmotnosti a velikosti).

2. stupeň

Vykonávání přípravných nebo pomocných prací s menšími návaznostmi na další činnosti procesu nebo celku, zpravidla s malou hmotnou odpovědností a běžnou smyslovou zátěží, popřípadě zvýšenou fyzickou námahou nebo rizikem pracovního úrazu (např. jednoduchých operací nebo souboru operací s jednotlivými částmi strojů, zařízení nebo objektů, měřidly, mechanizovanými nástroji).

Vykonávání jednoduchých pravidelně opakovaných administrativních, administrativně technických nebo provozně manipulačních prací.

3. stupeň

Vykonávání ucelených rutinních obslužných prací podle daných postupů a provozních režimů spojených s určitou hmotnou odpovědností, smyslovou zátěží, rizikem pracovního úrazu nebo vysokou fyzickou námahou a s určitými dalšími provozními návaznostmi.

Vykonávání opakovaných kontrolovatelných administrativních, hospodářsko-správních, ekonomických nebo provozně technických prací podle podrobných pokynů nebo stanovených postupů.

4. stupeň

Vykonávání rutinních odborných kontrolovatelných prací s dalšími případnými úzkými návaznostmi na další procesy, prováděných podle rámcových pokynů a spojených

⁷³ Zdroj: http://katalog.nsp.cz/Napoveda/Prilohy_Manualu_NSP/Priloha_c3_manualu.pdf

zpravidla s vyšší hmotnou odpovědností, zvýšenou smyslovou zátěží a odpovědností za zdraví a bezpečnost druhých osob (např. prací s jednoúčelovými konvenčními zařízeními pracujícími ve vzájemných technologických nebo provozních vazbách).

Vykonávání odborných administrativních nebo částečně opakovaných různorodých hospodářsko-správních, ekonomických nebo provozně technických prací.

Řízení a organizace jednotlivých snadno ovladatelných technologických, provozních a jiných procesů a zařízení podle přesných postupů se zvýšenými nároky na přesnost a spolehlivost se zvýšenou odpovědností za bezpečnou práci a zdraví a bezpečnost druhých osob, zvýšenou smyslovou zátěží a hmotnou odpovědností.

Vykonávání jednoduchých individuálních řemeslných prací.

5. stupeň

Vykonávání rutinních různorodých odborných prací s případnou vysokou hmotnou odpovědností, odpovědností za zdraví a bezpečnost druhých osob nebo smyslovou zátěží s pevně stanovenými přesnými a četnými návaznostmi na další procesy a děje.

Řízení, organizace nebo operativní zajišťování chodu dílčích úseků provozních procesů nebo složitých zařízení s malými možnostmi volby osob.

Samostatné vykonávání individuálních řemeslných prací.

6. stupeň

Vykonávání ucelených odborných prací nebo zajišťování méně složitých agend, které jsou důležitou součástí širších procesů a jevů, a to podle obecných postupů spojených s případnou velmi vysokou hmotnou odpovědností nebo odpovědností za obtížně odstranitelné škody většího rozsahu a vysokou smyslovou (neuropsychickou) zátěží.

Řízení, organizace nebo operativní zajišťování chodu velmi složitých zařízení a jednoduchých procesů s možností volby postupu, spojené se značnou neuropsychickou zátěží, odpovědností za zdraví a životy širšího okruhu dalších osob.

Vykonávání individuálních řemeslných prací se značným podílem tvůrčí invence nebo individuálních řemeslně vysoce odborných prací.

7. stupeň

Vykonávání složitých odborných prací nebo samostatné zajišťování odborných agend nebo vykonávání jednoduchých dílčích koncepčních metodických prací s vysokou odpovědností za velmi obtížně odstranitelné rozsáhlé škody, se značnou provázaností komplikovaných vazeb na další procesy a s vysokou neuropsychickou zátěží vyplývající z vysoké intenzity probíhajících jevů, stresových situací a podobně, s odpovědností za škody vzniklé činností řízeného úseku. Vykonávání individuálních tvůrčích řemeslných prací.

8. stupeň

Vykonávání specializovaných odborných prací, samostatné zabezpečování složitých úkolů a agend nebo vykonávání koncepčních, metodických a dílčích tvůrčích činností, které jsou stěžejní součástí samostatně působících systémů, s určitými vazbami a souvislostmi přesahujícími rámec daného oboru, spojené se zvýšenou duševní námahou.

Řízení, organizace a koordinace složitých procesů nebo rozsáhlého souboru velmi složitých zařízení spojené s určováním nových postupů v rámci systému, s odpovědností za rozsáhlé obtížně odstranitelné škody vzniklé činností řízeného úseku nebo obecným ohrožením zdraví a života.

9. stupeň

Vykonávání systémových prací spojených s komplexním zabezpečováním nejsložitějších úseků a agend, složitých koncepčních a metodických prací a tvůrčích činností, spojených zpravidla s odpovědností za neodstranitelné škody, s vysokou duševní námahou vyplývající z potřeby práce na značném stupni zobecnění, s širokými vazbami nad rámec oboru činnosti, prováděné zpravidla předem bliže nespecifikovaným způsobem.

Řízení, organizace a koordinace velmi složitých procesů a systémů, včetně volby a optimalizace postupů a způsobů řešení, spojené zpravidla s všestranně velmi obtížnými podmínkami.

10. stupeň

Vykonávání nejsložitějších specializovaných koncepčních systémových prací a náročných tvůrčích prací s rozsáhlými komplikovanými vazbami mezi různými obory činnosti, případně vědními disciplínami, prováděné bliže neurčeným způsobem s předem nespecifikovanými výstupy s vysokou mírou pravděpodobnosti vzniku neodstranitelných škod, obecného ohrožení života a zdraví osob, s požadavkem vysokého stupně zobecnění.

Řízení a koordinace nosných částí komplexu složitých systémů s rozsáhlými vnitřními i vnějšími vazbami.

11. stupeň

Tvůrčí řešení úkolů neobvyklým (originálním) způsobem, s obecně stanovenými výstupy s vysokou mírou odpovědnosti za škody s nejširšími společenskými důsledky, spojené s velmi vysokou duševní námahou vyplývající z potřeby trvale vysokého stupně zobecnění jevů, značného množství variant řešení, s nároky na mimořádné schopnosti zejména tvůrčí, komunikační a podobné.

Řízení a koordinace komplexů velmi složitých systémů, s odpovědností za škody odstranitelné za úsilí nejširšího kolektivu specializovaných odborníků za delší období nebo za neodstranitelné škody, se značnými nároky na schopnost řešit v nejobtížnějších podmínkách složité a konfliktní situace spojené zpravidla s obecným ohrožením nejširší skupiny osob.

12. stupeň

Tvůrčí řešení nejsložitějších úkolů principiálně novým způsobem s nespecifikovanými výstupy, širokého společenského nebo mezinárodního dosahu, s hlubokými interdisciplinárními návaznostmi, ovlivňující zásadním způsobem další rozvoj příslušných celospolečenských nebo vědních oborů, s předpokladem vysokého stupně abstraktního myšlení.

Řízení, organizace a koordinace nejsložitějších systémů s velmi vysokým počtem možných způsobů řešení, s odpovědností za neodstranitelné hmotné a morální škody, které mohou vzniknout činností přímo řízených i navazujících systémů.

V podnikatelské sféře existují mimotarifní pozice, u kterých se tarif označuje číslem 99, jedná se především o pozice ředitelů a top manažerů, které mají smluvní platy.