

SLUŽBA HLUBOKÉ KARIÉRNÍ ANALÝZY

Hluboká profesní mapa

ZPRACOVÁNO PRO

Ing. Petr Malý

Datum vyhotovení: 9. září 2026

Dokument je postavený na vašem Profesním vstupu, životopise a doptávacím hovoru z 2. září 2026, který proběhl před psaním mapy. Je záměrně stručný a věcný. Neobsahuje motivační části ani obecná doporučení, jen zjištění, která se týkají konkrétně vás. Součástí služby je ještě druhý hovor nad hotovou mapou. Podrobnosti jsou na poslední straně. Údaje v této verzi jsou vzorové a slouží k ukázce rozsahu.

ZPRACOVALA

Ing. Jana Janoutová

ROZSAH SLUŽBY

**Individuální analýza · 5
900 Kč**

WEB

dalsiprofesnikapitola.cz

O1

Profesní jádro

Profesní jádro je to, co děláte dobře opakovaně a nezávisle na konkrétní firmě nebo názvu pozice. Není to výčet odpovědností z pracovní smlouvy, ale schopnosti prokázané ve více různých situacích.

Tři schopnosti, které nesete napříč rolemi

- **Převzetí nefunkčního provozu a jeho stabilizace.** Opakovaně jste přebíral útvary s rozpadlými procesy, vysokou fluktuací nebo neplněnými termíny a během 6 až 12 měsíců je dostal do měřitelně lepšího stavu. Postupujete od dat a příčin, ne od reorganizace struktury.
- **Vyjednávání s dodavateli a řízení nákladů ve větších objemech.** Vedl jste dodavatelská jednání v ročních objemech v řádu desítek až stovek milionů korun. Silná stránka je příprava, znalost nákladové struktury protistrany a schopnost udržet vztah i po tvrdém jednání.
- **Vedení lidí, kteří jsou zvyklí pracovat samostatně.** Fungujete jako vedoucí pro mistrovský a specialistický personál. Dáváte jasné zadání a hranice, nekontrolujete průběžně detail. Týmy pod vámi mají nízkou fluktuaci.

Doplňkové silné stránky

- Čtení výrobních a provozních dat, práce s ukazateli bez potřeby analytika
- Klidná komunikace v konfliktu a při jeho vyhrocení
- Zkušenost s náběhy nových linek a s přesuny výroby mezi lokalitami
- Schopnost vysvětlit provozní téma vedení firmy i lidem na dílně

Co jádrem není

Několik věcí se ve vašem životopise objevuje, ale nepatří mezi vaše skutečné silné stránky: reprezentace firmy navenek, dlouhodobé strategické plánování bez vazby na provoz a práce v čistě obchodní roli s tlakem na získávání zakázek. V těchto oblastech odvedete průměr, ne nadprůměr.

02

Důkazy

Konkrétní výsledky, které lze doložit a při referencích ověřit. Uvedeny s kontextem, rolí a měřitelným dopadem.

Snížení zmetkovitosti ze 4,2 % na 1,1 % během 14 měsíců

Výrobní závod, dodavatel pro automobilový průmysl · 2019–2020 · role: vedoucí kvality a provozu

Rozhodující byl přesun pozornosti od výstupní kontroly k řízení vstupních parametrů a týdenní práce s daty přímo na lince.

Náběh nové montážní linky o 3 týdny před plánem, bez navýšení rozpočtu

Tentýž závod · 2020 · role: vedoucí projektu náběhu

Klíčové bylo souběžné zaškolování operátorů na maketě už během stavby linky.

Roční úspora 18 mil. Kč v přímém materiálu při zachování dodavatelů

Distribuční firma, technické součástky · 2021–2022 · role: vedoucí nákupu

Úspora vznikla sloučením objednávek a otevřením nákladové kalkulace se třemi klíčovými dodavateli, ne tlakem na cenu.

Snížení fluktuace ve směnném provozu ze 34 % na 12 % za dva roky

Logistické centrum · 2016–2018 · role: vedoucí provozu, 55 lidí

Rozhodující bylo sjednocení pravidel mezi směny a zrušení přesčasů, které se do té doby plánovaly jako běžná praxe.

Sloučení dvou skladových provozů do jednoho bez přerušení expedice

Tentýž zaměstnavatel · 2018 · role: vedoucí přechodového týmu

Přechod proběhl o víkendech ve třech vlnách, s předem stanoveným bodem návratu pro každou vlnu.

Zavedení týdenního provozního výkazu, který převzalo vedení firmy

Výrobní podnik, 320 zaměstnanců · 2022–2023 · role: provozní manažer

Výkaz nahradil tři různé tabulky a poprvé dal majitelům srovnatelná čísla napříč provozy.

03

Co o sobě uvádíte a co z materiálu nevyplývá

Tato část porovnává, jak se popisujete ve formuláři a v životopise, s tím, co je v podkladech doložené. Není to výtku. Je to podklad pro to, abyste se navenek popisoval tak, co unesete obhájit u reference.

Uvádíte: mezi silné stránky řadíte vyjednávání.

V podkladech: doložený je jeden případ, úspora 18 mil. Kč v roli vedoucího nákupu (2021–2022). Ostatní role jsou provozní a personální.

Vyjednávání uvádějte s tím jedním číslem, ne jako hlavní schopnost. Jako opakovaný vzorec napříč rolemi zatím doložené není.

Uvádíte: „rychle se zorientuji v chaosu“.

V podkladech: vaše výsledky jsou z připravených změn s časem na přípravu, ne z improvizace pod tlakem (náběh linky, sloučení skladů po vlnách, stabilizace za 14 měsíců).

Vaše síla je zvládnutá příprava změny, ne rychlá reakce v zmatku. To je jiný argument a míří na jiné role. V profilu ho formulujte takto.

Uvádíte: chcete větší vliv a odpovědnost.

V podkladech: mezi věci, které vás vyčerpávají, jste zařadil dlouhodobé přetížení a odpovědnost bez pravomoci.

Nejde o rozpor, ale o podmínku. Větší odpovědnost ano, pokud přijde s pravomocí a bez trvalého přetížení. Řekněte to takto i na pohovoru.

Uvádíte: odpovědnost za lidi a za rozpočet.

V podkladech: chybí čísla rozsahu. U jedné role je uvedeno 55 lidí, jinde ne. Výše rozpočtu není nikde.

Dokud čísla nedoplníte, působí profil obecně. Doplněte ke každé roli počet lidí a objem rozpočtu nebo nákupu.

04

Pracovní styl a podmínky výkonu

Přehled popisuje podmínky, za kterých dlouhodobě podáváte dobrý výkon, a podmínky, za kterých výkon klesá. Slouží k posouzení konkrétní nabídky, ne jako obecná povahová charakteristika.

Podmínky, které výkon podporují

- Jasně vymezená odpovědnost a přímý přístup k rozhodovací pravomoci
- Zadání ve formě cíle a termínu, ne postupu
- Provoz, kde je vidět fyzický výstup práce
- Stabilní přímý nadřízený, se kterým lze mluvit otevřeně
- 1 až 2 dny v týdnu bez porad na soustředěnou práci

Podmínky, které výkon tlumí

- Maticové řízení s více nadřízenými a nejasnou prioritou
- Rozhodování zdržované dlouhým hledáním shody
- Role bez pravomoci prosadit změnu, kterou máte na starosti
- Prostředí, kde se problémy nepojmenovávají nahlas
- Převaha výkazů a prezentací nad skutečným dopadem

Styl spolupráce a tempo

Pracujete věcně a přímo. V konfliktu zůstáváte klidný, ale témata neobcházíte. Nasazení je vysoké a vyrovnané, ne nárazové. Dlouhodobě vám vyhovuje pevný pracovní rytmus víc než střídání náporů a útluhu. Nové prostředí si potřebujete první měsíc projít osobně na místě, ne přes dokumentaci.

05

Čemu se vyhnout

Konkrétní typy firem a rolí, které podle vašich vlastních odpovědí ve formuláři nechcete opakovat. U každého je uveden zdroj z vašich odpovědí. Berte to jako vylučovací kritérium při posuzování nabídky.

Firmy v trvalém krizovém režimu bez ochoty řešit příčiny

Krátkodobě v takovém prostředí fungujete, ale dlouhodobě vás vyprázdňuje. Vaše doložené výsledky navíc pocházejí z připravených změn, ne z trvalého hašení.

Z vašich odpovědí: „neustálé hašení“ a „trvalý chaos“ mezi věcmi, které vás nejrychleji vyčerpávají.

Role s odpovědností za výsledek, ale bez pravomoci nad lidmi a rozpočtem

Tento vzorec se ve vaší dráze opakoval a pokaždé skončil odchodem. Bez pravomoci nedokážete uplatnit to, v čem jste dobrý.

Z vašich odpovědí: „odpovědnost bez pravomoci“ jako to, co vás vyčerpává nejrychleji; „vést lidi bez podpory vedení“ mezi tím, co už nechcete opakovat.

Pozice, jejíž hlavní náplní je výkaznictví a prezentace vedení

Reporting stavu bez vlivu na věc vás nebaví a neděláte ho nadprůměrně. Výsledek po vás zůstává tam, kde můžete zasáhnout do provozu.

Z vašich odpovědí: „práce bez viditelného dopadu“ mezi vyčerpávajícími faktory; „dělat pouze operativu“ mezi hranicemi.

Firmy s výrazným podílem interní politiky

V prostředí, kde se rozhoduje mimo věcné argumenty, ztrácíte energii a přestáváte být užitečný.

Z vašich odpovědí: „vnitřní politika“ mezi vyčerpávajícími faktory; „být v prostředí plném politiky“ mezi tím, co už nechcete platit vlastní energií.

Role s cestováním nad 4 dny v měsíci

Časté cesty vám znatelně snižují výkon i spokojenost a nejsou slučitelné s vašimi praktickými hranicemi.

Z vašich odpovědí: v praktických hranicích jste uvedl péči o blízkou osobu a omezenou možnost přespávat mimo domov.

Čistě obchodní role zaměřená na získávání nových zakázek

Vztahy s klienty udržíte, ale aktivní akvizice není vaše silná stránka a dlouhodobě vás zatěžuje.

Z vašich odpovědí: „prodávat něco, čemu nevěřím“ mezi hranicemi; obchod jste mezi silnými stránkami neoznačil.

06

Realistické směry

Směry jsou seřazeny podle souladu s profesním jádrem a podle toho, jak je přechod schůdný v období 6 až 12 měsíců. U každého je odděleno, co je doložené z vašich podkladů, a co je zatím hypotéza k ověření. První krok má termín.

Směr 1: Provozní ředitel (COO) ve střední výrobní nebo distribuční firmě

CO JE DOLOŽENÉ

Vedení provozů nad 50 lidí, stabilizace útvarů (fluktuace ze 34 % na 12 %), náběh linky před termínem a řízení nákladů (úspora 18 mil. Kč). To jsou hlavní části náplně COO ve firmě této velikosti.

HYPOTÉZA K OVĚŘENÍ

Že trh přijme kandidáta na COO, který tuto pozici zatím neměl v názvu. Ověří se počtem pozvání k jednání, ne inzeráty. Dále že vám vyhovuje šíře role proti hloubce jedné agendy.

Náročnost přechodu: nízká až střední. Posun o úroveň výš v oboru, kde máte historii.

PRVNÍ KROK · DO 14 DNŮ

Sestavte seznam 8 firem se 150 až 400 zaměstnanci ve vašem regionu, u kterých za poslední rok proběhla změna majitele nebo ředitele. Dva z nich oslovte přímým dopisem do 14 dnů.

Směr 2: Interim manažer pro provozní stabilizaci a náběhy

CO JE DOLOŽENÉ

Doložené výsledky vznikaly ve vymezeném čase a s jasným zadáním (náběh linky, sloučení skladů, stabilizace za 14 měsíců). To je model interim práce.

HYPOTÉZA K OVĚŘENÍ

Že máte v síti nejméně pět lidí ve vedení výrobních firem, kteří zadají placenou zakázku. Dále že unesete 6 až 9 měsíců bez jistého příjmu.

Náročnost přechodu: střední. Vlastní IČO, finanční rezerva na 6 až 9 měsíců, první zakázka z osobní sítě.

PRVNÍ KROK · DO 3 TÝDNŮ

Sepište tři případy z minulosti na půl strany každý (výchozí stav, váš zásah, výsledek v číslech). Do tří týdnů je pošlete pěti konkrétním lidem ze své sítě.

Směr 3: Vedení transformačního nebo restrukturalizačního programu ve větší firmě

CO JE DOLOŽENÉ

Sloučení dvou provozů bez přerušení expedice a náběh pod termínem. Zkušenost je přenositelná do většího měřítka.

HYPOTÉZA K OVĚŘENÍ

Že velká firma přijme kandidáta z provozu proti kandidátům z poradenských firem. Dále že vám vyhovuje program s vlastním mandátem bez trvalé linkové odpovědnosti.

Náročnost přechodu: střední až vyšší. Konkuruji lidé z poradenských firem, vážíte proto praxí a doloženými výsledky.

PRVNÍ KROK · DO 6 TÝDNŮ

Vyberte jednu metodiku (Lean nebo projektové řízení dle IPMA či PMI) a do 6 týdnů projděte úvodní kurz. Cílem je společný slovník, ne certifikát.

Směr 4: Ředitel nákupu a dodavatelského řetězce

CO JE DOLOŽENÉ

Úspora 18 mil. Kč bez ztráty dodavatelů, znalost nákladových kalkulací a role vedoucího nákupu v letech 2021 až 2022.

HYPOTÉZA K OVĚŘENÍ

Že chcete užší agendu místo širě provozního řízení. Dále že jedna doložená role v nákupu stačí jako argument na ředitelskou pozici.

Náročnost přechodu: nízká. Specializace činnosti, kterou už děláte.

PRVNÍ KROK · DO 10 DNŮ

Do 10 dnů přepište první odstavec svého profilu tak, aby u každé role, kde jste nákup řídil, uváděl objem nákupu a dosaženou úsporu.

Směr 5: Vlastní poradenská praxe se zaměřením na naběhy linek a snižování zmetkovitosti

CO JE DOLOŽENÉ

Úzké téma s doloženými výsledky a praxí přímo z provozu. Konkurentů s touto kombinací je málo.

HYPOTÉZA K OVĚŘENÍ

Že je na trhu poptávka po tomto tématu za sazbu, která uživí praxi. Dále že jste ochoten aktivně oslovovat, ne čekat na doporučení. Ověří se první placenou zakázkou.

Náročnost přechodu: vyšší. První rok bude finančně slabší.

PRVNÍ KROK · DO 30 DNŮ

Do 30 dnů dohodněte s jednou firmou ze své sítě placený dvoudenní rozbor provozu za sníženou cenu. Výstup je reference a odhad práce na jednoho klienta.

07

Věty k použití

Hotové formulace pro tři situace, kde se rozhoduje o prvním dojmu. Vycházejí z oddílů 01 a 02. Čísla nahradíte vlastními. Věty nespojujte do souvětí a neříkejte nic, co byste u reference neobhájil.

Do záhlaví profilu na LinkedIn

Provozní manažer se zaměřením na stabilizaci výroby a náběhy linek

Vedení provozu a nákupu ve výrobních firmách. Snižování zmetkovitosti, náběhy, restrukturalizace.

Vyberte jednu variantu. Druhá je vhodná, pokud chcete v profilu zdůraznit i nákup.

Do textu „O mně“ na LinkedIn

Patnáct let vedu výrobní a logistické provozy. Zaměřuji se na útvary, které neplní termíny nebo mají vysokou zmetkovitost, a na náběhy nových linek. V posledních rolích jsem snížil zmetkovitost ze 4,2 % na 1,1 %, spustil montážní linku o tři týdny před plánem a uspořil 18 mil. Kč v přímém nákupu bez ztráty dodavatelů. Pracuji od dat a příčin, ne od reorganizace. Hledám provozní roli s jasnou pravomocí ve střední výrobní firmě.

Do úvodního profilu v životopise

Provozní manažer s patnáctiletou praxí ve výrobě a logistice. Opakovaně jsem přebíral útvary s neplněnými termíny a vysokou fluktuací a během 6 až 12 měsíců je stabilizoval. Doložené výsledky: zmetkovitost ze 4,2 % na 1,1 %, náběh linky o tři týdny před plánem, úspora 18 mil. Kč v přímém nákupu. Vedl jsem týmy do 60 lidí ve směnném provozu.

Bez věty „hledám“. Životopis se přizpůsobuje konkrétní pozici.

Na otázku „Povězte mi něco o sobě“

Posledních patnáct let se pohybuji ve výrobě a logistice, většinou jako provozní manažer. Jde mi hlavně stabilizace útvarů, které se dostaly do potíží. Naposledy jsem snižoval zmetkovitost, kde se povedlo jít ze čtyř procent na jedno, a naváděl novou linku, která běžela o tři týdny dřív, než měla. Vyhovuje mi provoz, kde je vidět výstup, a role, kde mám na změnu skutečnou pravomoc. Proto mě zajímá tato pozice.

Mluvená odpověď na zhruba 35 sekund. Konec vždy otočte ke konkrétní pozici, o kterou jde.

08

Shrnutí analýzy

Vaše profesní hodnota stojí na jedné opakovaně prokázané schopnosti: převzít nefunkční provoz a během několika měsíců ho dostat do měřitelně lepšího stavu, s klidným vedením lidí a bez výpadku výkonu. Vše ostatní je nadstavba této schopnosti.

Rozhodující pro další krok není obor ani název pozice, ale dvě podmínky: skutečná pravomoc prosadit změnu, za kterou nesete odpovědnost, a prostředí, které řeší příčiny, ne jen následky. Role, které tyto dvě podmínky nesplňují, se ve vaší dráze opakovaly a pokaždé skončily odchodem. Není důvod to opakovat potřetí.

Směr 1 (provozní ředitel) a směr 2 (interim) odpovídají profesnímu jádru těsněji než zbývající tři a nesou nižší riziko. Směry 3 až 5 jsou schůdné, ale vyžadují buď delší přípravu, nebo vyšší ochotu snést nejistý příjem. Doporučení je sledovat souběžně směr 1 a 2 první tři měsíce a podle prvních reakcí trhu se rozhodnout.

Doporučené pořadí kroků v příštích 90 dnech

1. Sepsat tři případové situace z minulosti do půlstránkových shrnutí s čísly (využijí se pro směr 1 i 2).
2. Přepsat první odstavec profesního profilu tak, aby obsahoval objemy a výsledky, ne odpovědnosti.
3. Sestavit seznam 5 až 8 firem pro směr 1 a 5 kontaktů z vlastní sítě pro směr 2.
4. Do 6 týdnů zahájit první rozhovory. Cíl prvních 90 dnů je pět skutečných jednání, ne podepsaná smlouva.

09

Hovor nad mapou

Služba má dva hovory. Tato strana je pozvánka na druhý z nich.

Co už proběhlo

Doptávací hovor, 20 minut, dne 2. září 2026. Proběhl před psaním mapy a sloužil k získání čísel, rozsahů a ověřitelnosti výsledků v sekci Důkazy.

Co vás čeká: hovor nad hotovou mapou, 30 minut

Proběhne do sedmi dnů od dodání tohoto dokumentu.

K čemu hovor slouží

- Projít místa, která podle vás nesedí, a opravit je.
- Upřesnit směry a rozhodnout, které dva sledovat jako první.
- Domluvit první krok a termín, do kdy ho uděláte.

Jak si termín domluvíte

Odpovězte na e-mail, kterým jste mapu dostal, a napište dva až tři termíny, které vám vyhovují. Pokud se do sedmi dnů neozvete, ozvu se já.

Co si připravit

Dvě až tři místa v mapě, se kterými nesouhlasíte nebo jim nerozumíte, a otázky ke směrům. Hovor je věcný, ne motivační.

Hluboká profesní mapa je jednorázový výstup individuální analýzy zpracované na základě podkladů a rozhovoru s klientem. Nenahrazuje průběžné kariérní poradenství v čase. Zpracovala Ing. Jana Janoutová, dalsiprofesnikapitola.cz.