

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium  
2005-2008

Aneta Paulíková

**Využití psychologie v personálním řízení**

Application of Psychology in Personnel Management

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí bakalářské práce: .....**PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.**

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

V Praze dne 23. června 2008.

-----

# OBSAH

	strana
<b>0 Úvod</b>	<b>7</b>
<b>1 PROBLEMATIKA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ</b>	<b>9</b>
1.1 ÚKOLY PERSONALISTIKY	10
1.2 VÝVOJ POJETÍ PERSONÁLNÍ PRÁCE	11
1.3 KDO SE PODÍLÍ NA PERSONÁLNÍ PRÁCI V ORGANIZACI	14
1.4 POSTAVENÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V HIERARCHII ŘÍZENÍ ORGANIZACE	15
1.5 SHRNUÍ	15
<b>2 PSYCHOLOGICKÉ DISCIPLÍNY MAJÍCÍ VZTAH K PERSONÁLNÍMU ŘÍZENÍ</b>	<b>17</b>
2.1 PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE	17
2.1.1 Vývoj a rozčlenění	18
2.1.2 Inženýrská psychologie	21
2.1.3 Personální psychologie	22
2.1.4 Psychologie organizace a řízení	23
2.1.5 Sociální psychologie organizace	24
2.2 PSYCHOLOGIE OSOBNOSTI	26
2.2.1 Vývoj osobnosti	27
2.2.2 Struktura a dynamika	29
2.2.2.1 Výkonová dimenze osobnosti	29
2.2.2.2 Motivační dimenze osobnosti	30
2.2.2.3 Profilující dimenze osobnosti	32
2.3 SHRNUÍ	37
<b>3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI</b>	<b>39</b>
3.1 VYTVÁŘENÍ PRACOVÍCH MÍST	40
3.2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	43
3.3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	45
3.3.1 Pracovní způsobilost	47
3.3.2. Fáze a metody výběru	47
3.3.3 Výběrový pohovor	49

3.3.3.1	Podoby rozhovoru	49
3.3.3.2	Průběh a organizace	50
3.3.3.3	Poznatky sociální psychologie využívané při výběrovém pohovoru	50
3.3.4	Testy pracovní způsobilosti	53
3.3.4.1	Hoganovy metody	56
3.3.5.	Assessment centrum	59
3.4	ADAPTACE A ORIENTACE	64
3.5	SHRNUTÍ	68
<b>4</b>	<b>ZÁVĚR</b>	<b>69</b>
<b>5</b>	<b>SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ</b>	<b>71</b>
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFIE</b>	<b>74</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>75</b>

## SHRNUTÍ

Cílem této bakalářské práce je propojit oblast psychologie a personálního řízení. Lépe řečeno uvést možnosti, jak se dají aplikovat poznatky psychologie v personální práci. Bakalářská práce je logicky členěna do třech částí. V první části vymezují pojem personální řízení a souvislosti spojené s personální prací v rámci podniku. Jedná se o postavení personálního útvaru v rámci organizace, identifikaci osob, které personální práci prakticky vykonávají, a v neposlední řadě také objasnění vývoje koncepcí personální práce. Druhá část je zaměřena na konkrétní psychologické disciplíny. Objasňuji zde teoretický základ, významné osobnosti a využití psychologie osobnosti a psychologie práce a organizace. Psychologie práce a organizace zahrnuje inženýrskou psychologii, personální psychologii, psychologii organizace a řízení a sociální psychologii organizace.

Ve třetí závěrečné části práce se zaměřuji na konkrétní personální činnosti. Jmenovitě na získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců. U každé z těchto na sebe navazujících činností objasňuji jejich obsah, používané metody a důležitost v rámci dalších personálních činností. V oblasti získávání pracovníků zvažuji výhody a nevýhody přijímání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů a také nastiňuji formy optimálního jednání s uchazeči. Podkapitola věnující se výběru pracovníků je nejrozsáhlejší. Výběru pracovníků podle mého názoru skýtá největší prostor pro využití psychologie. Zejména psychologie osobnosti a sociální psychologie. V této části se zaměřuji na výběrový pohovor, testy pracovní způsobilosti (zejména testy osobnosti) a moderní nástroj výběru zaměstnanců - Assessment centrum. Jako poslední činnost zmiňuji adaptaci a orientaci pracovníků, která navazuje na získávání a výběr.

Výběr metod personální práce, které zmiňuji ve své práci, jsem provedla kritickým způsobem podle svého uvážení. Jistě existuje nepřeberné množství jiných, ale ne vždy jsou vhodné a účelné.

## SUMMARY

It is evident from the name of my thesis that I am trying to connect through two disciplines - psychology and personnel management. My effort is to identify and show the application of particular psychology branches that are somehow connected with Personnel Management. I have chosen this topic, because I am interested in both of these disciplines and I am convinced that every theory should have utilization in practice - here in practice of personnel management.

My thesis is divided into three parts. The first chapter brings out general problems of personnel management, explanation of concepts and making clear who really is involved in this process. Very important is a question of a status of personnel management in the whole company structure. The status has a great impact on the real personnel work. Second part concerns several psychology disciplines, which are in my opinion the most utilizable in personnel work. It is industrial and organizational psychology and personality psychology. I write about its history, concepts, main figures and particular knowledge. There is a lot of theories bounded with personnel work (e.g. motivational theories), but I am not describing every theory and I am not enumerating all of them. I try to show some of these theories in practical usage in the third chapter. This chapter refers to particular processes and actions used in human resource field. It is impossible to include every process, so I have chosen one part - staff selection and work adaptation procedure. I demonstrate application of psychology in practice of personnel management in this example. The greatest attention is devoted to staff selection procedure and its methods, because I think, that it is the field, where psychological knowledge are mostly and successfully used.

I hope that I am able to make clear some knowledge and concepts I advert in my thesis. Moreover, I would like to show not only the known and mostly used theories, but also refer to some not so obvious connections between psychology and personnel management that can help make personnel work more effective and successful.

## 0 ÚVOD

Jak vyplývá z názvu mé bakalářské práce, pokusím se zde o propojení dvou blízkých oborů, a to personálního řízení na straně jedné a psychologie na straně druhé. Tyto dva obory mají několik styčných bodů, především tedy existují oblasti psychologie, které mohou významně přispět k zefektivnění a k úspěšnosti personální práce. A tyto oblasti bych zde ráda osvětlila a uvedla možnost využití poznatků z těchto oblastí při práci s lidmi v rámci personalistiky.

Toto téma jsem si zvolila, protože obě disciplíny jsou mi blízké. Jedná se o obory zaměřené na člověka, jeho prožívání, chování a jednání. Psychologie jako vědní disciplína se snaží porozumět člověku a poznat ho. Tyto obecné poznatky se mohou dále konkretizovat až na úroveň praktických aplikací, jako je například právě personalistika. Podle mého názoru by každá teorie měla mít své uplatnění v praxi, přispět k rozvoji lidských činností a života vůbec. Personální řízení, stejně tak řízení lidských zdrojů, se dá definovat jako souhrn činností, které napomáhají vytvářet a udržovat shodu mezi pracovníky a těmi, kteří jejich znalosti využívají a zároveň přispívá k efektivnosti prováděné práce a spokojenosti obou stran.

V této práci vycházím především z poznatků teoretických, získaných v rámci studia a v rámci četby odborných publikací. Nicméně moje dosavadní pracovní a životní zkušenosti zajisté ovlivňují názory a postoje, které k jednotlivým problémům zastávám.

Práce je rozdělena do tří na sebe navazujících částí. První dvě části se věnují základní problematice, terminologii, vývoji a konkrétním poznatkům personálního řízení (kapitola 1) a psychologie (kapitola 2). Ve třetí části se snažím o propojení těchto dvou částí tak, že poznatky aplikuji na vybrané konkrétní personální činnosti.

V první kapitole se věnuji vymezení základních pojmů a souvislostí personální práce, co vlastně pojem personální řízení zahrnuje a kdo tuto činnost vykonává. Dalším tématem je postavení personalistiky v rámci organizace, které výrazně ovlivňuje konkrétní obsah a podobu personální práce. K úplnému pochopení obsahu a podstaty personální práce je

nutné znát její vývoj a historii. Zde mimo jiné objasňuji použití právě pojmu personální řízení, který používám v celé své práci.

Druhá kapitola se věnuje psychologickým disciplínám, které mají souvislost s personalistikou. Jsou jimi psychologie práce a organizace, která zahrnuje inženýrskou a personální psychologii, psychologii organizace a řízení a sociální psychologii organizace, a psychologie osobnosti. Dalo by se jistě vyjmenovat více oblastí, jmenované ale mohou podle mého názoru přispět k tématu nejvíce. Již při objasnění základu samostatných psychologických disciplín narážím na velké množství teoretických konceptů. Tyto teorie (např. motivační teorie) zde v textu hlouběji nerozvádím, ani nevyjmenovávám vyčerpávajícím způsobem. Koncepce, které jsou užitečné a využitelné pro oblast lidských zdrojů, by měly mít také svoji empirickou část, neboli ověření praktického fungování v reálném prostředí. Proto některé z těchto koncepcí zmíním právě v souvislosti s konkrétními personálními činnostmi a zhodnotím jejich aplikovatelnost v praxi personálního řízení.

V závěrečné třetí kapitole nebylo možné, vzhledem k rozsahu práce, postihnout všechny personální činnosti. Proto jsem se zaměřila na jednu oblast a činnosti, které spolu úzce souvisejí. Zjednodušeně řečeno se jedná o získávání, výběr a adaptaci pracovníků. Na těchto činnostech se dá zřetelně manifestovat možnost aplikovatelnosti psychologie do praxe. Největší pozornost věnuji výběru pracovníků, kde jsou poznatky psychologie podle mého názoru často využívány. Tato třetí kapitola by měla být jakousi zastřešující částí, logickým vyústěním předchozích tezí a teorií.

Na závěr bych ráda uvedla, že v textu hojně se vyskytující pojmy zaměstnanec a pracovník používám jako synonyma, přestože je mi známo, že jsou zde jisté rozdíly a že z právního hlediska pojem pracovník neexistuje.

Mé poděkování patří paní doktorce Šnýdrové za odborné vedení a cenné rady, které mi během psaní této práce poskytla. Děkuji také svým rodičům a blízkým, kteří mě při psaní podporovali.

# 1 PROBLEMATIKA PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

V názvu práce používám termín personální řízení jako obecný pojem zahrnující vše, co se týká řízení a práce s lidmi v organizaci. Pojem personální řízení může být také chápán jako jedno z vývojových stádií personální práce, o kterých se zmíním dále v této kapitole. Dalšími často používanými termíny jsou personální práce či personalistika. Pojem personální má původ v latinském slovu „persona“, což znamená osoba, „personalis“ potom osobní.

Jak píše Renata Kocianová (2004, s. 9-10) ve své knize Personální řízení - teoretická východiska a vývoj: personální řízení může mít v různých kontextech rozdílný význam. Personální řízení lze pojmout jako součást řízení organizace, dále jako specifickou oblast činností orientovaných na člověka, v organizaci zajišťovaných odborníky (personálními specialisty). Personální řízení lze chápat jako součást práce každého vedoucího pracovníka a nakonec je personální řízení také studijním oborem.

Josef Koubek (2006, s. 14) vidí jako první podmínku úspěšnosti organizace uvědomění si hodnoty a významu lidí, lidských zdrojů. V organizaci je nutné shromáždit, propojit a využívat zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Lidé představují pro organizaci nejcennější zdroj a bohatství, jejich řízení tedy rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv. Personální práci tedy Koubek vidí jako jádro a nejdůležitější oblast celého řízení organizace.

Pokud máme vymezit pojem personální řízení, je třeba si uvědomit, že jde o obor multidisciplinární, utvářený a ovlivňovaný několika vědními disciplínami a samozřejmě formovaný také vývojem praxe v této oblasti. „Počátky intenzivního zájmu o člověka v pracovním procesu ze strany společenských věd nebo širěji věd o člověku jsou spojeny s industrializací v Evropě a technickým rozvojem v 19. století.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 290)

Personální řízení využívá poznatky teorie a praxe a metody řady vědních disciplín. Jedná se především o poznatky teorie řízení a managementu, teorie organizace,

organizačního chování, práva, ekonomie, politologie, andragogiky, etiky a v neposlední řadě také psychologických a sociologických disciplín. (Kocianová, 2004, s. 65)

## 1.1 ÚKOLY PERSONALISTIKY

Pokud se snažíme stanovit úkoly, které by měla personální práce plnit, nelze tyto úkoly určit v takto odosobněné formě. Každý úkol je plněn konkrétní osobou či skupinou více osob. Narážím zde na rozložení personální práce v organizaci mezi jednotlivé útvary, skupiny či pracovníky (viz kapitola 1.4 Kdo se podílí na personální práci). Ne v každé organizaci existuje samostatný personální útvar, zvláště v malých organizacích to není zcela běžné. Personální útvar ale v mnohých společnostech plní zastřešující, organizační a metodologickou funkci při práci s lidmi. Dalšími činiteli je vrcholové vedení a linioví manažeři, kteří provádějí personální práci každý den.

Jedním ze základních úkolů personalistiky je stanovování personální strategie, personální politiky a sociální politiky organizace. Personální strategie primárně vychází z podnikové strategie, která stanovuje dlouhodobé záměry, cíle a směřování organizace. Souvisí s vizí a posláním, které se organizace snaží naplňovat. Konkrétněji organizace stanovuje jednotlivé specifické strategie týkající se financí, lidí, nových technologií, produktivity atd. Personální strategie je tedy jednou z dílčích strategií organizace a je provázána s ostatními cíli organizace. Koubek (2006, s. 22) vysvětluje: „...týká se dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“

Pojem personální politika je vzhledem k personální strategii pojmem užším a konkrétnějším. Mayerová, Růžička (2000, s. 15) popisují personální politiku následovně: „Určuje hlavní cíle, priority a normy jednání pro personální oblast jako celek. Současně je pak rozpracována do jednotlivých dílčích oblastí, jako jsou např. zásady vyhledávání a přijímání nových pracovníků, vzdělávací politika, mzdová a platová politika, zásady realizace profesionální kariéry v podniku...“ Dobře

formulovaná a dostatečně rozšířená a tedy i zaměstnanci jasně vnímaná personální politika může posilovat vztahy mezi pracovníky a organizací, zlepšuje celkové klima v organizaci a činí jednotlivé personální procesy, činnosti a rozhodování srozumitelnějšími a často i lépe přijímanými.

V návaznosti na personální strategii a personální politiku dochází v organizaci k realizaci konkrétních personálních činností. Plnění těchto činností je základním úkolem jak pro personalisty, tak pro liniové vedoucí. V poslední kapitole této práce se zaměřím na některé konkrétní personální činnosti a používané metody, pokusím se tyto činnosti popsat a uvést možnosti využití poznatků psychologických disciplín.

## 1.2 VÝVOJ POJETÍ PERSONÁLNÍ PRÁCE

Jak jsem zmínila výše v textu, pojem personální řízení lze chápat jako jedno vývojové stádium personální práce. Jak se vyvíjela podoba personalistiky, tak se měnil nejen její název, ale také postavení v hierarchii řízení organizace.

Podle dělení Koubka (2001) existují tři vývojové fáze - personální administrativa, personální řízení a jako poslední řízení lidských zdrojů. Kocianová uvádí jako první stádium vývoje personalistiky ve druhé polovině 19. století rozvíjející se **péči o pracovníky**. Jedná se o reakci na rozvíjející se odborové hnutí a kolektivní vyjednávání, kdy legislativa začíná ovlivňovat pracovní podmínky. Rozdělení podle Koubka (2001, s. 15-16) je následovné:

- **Personální administrativa** představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, která byla chápána především jako služba. Podstatou personální práce v tomto období bylo zajišťování administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkající se zaměstnanců a jejich činností a poskytování těchto údajů řídicím složkám organizace. V současné době stadium personální administrativy stále přetrvává v některých organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení.

- **Personální řízení** se v podnicích s dynamickým a progresivním vedením začalo objevovat již před druhou světovou válkou. Vedení těchto organizací si začalo uvědomovat, že zdrojem konkurenceschopnosti a prosperity je zejména lidská pracovní síla. Personální práce se stala záležitostí specialistů, personální útvary získaly větší autoritu a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování. Začala se formulovat personální politika organizace a rozvíjely se metody personální práce. Stále však zůstala personální práce zaměřena na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou.

- **Koncepce řízení lidských zdrojů** se začala objevovat poprvé v průběhu 50. a 60. let. Člověk není již chápán jen jako jeden z důležitých zdrojů, ale jako nejdůležitější prvek úspěšného fungování organizace. Řízení lidských zdrojů se stává nejdůležitější složkou řízení organizace.

Michael Armstrong (2007, s. 27) uvádí: „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Personální práce se přesouvá ve větší míře na vedoucí pracovníky, kteří jsou v častém kontaktu se svými podřízenými a mohou tak lépe ovlivňovat jejich pracovní výkon. Personální útvar zajišťuje koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní funkci. Personální ředitel se stává členem vedení organizace a je právoplatným „business partnerem“ ostatních manažerů. Personální práce se zaměřuje na dlouhodobou perspektivu a propojuje se se strategií a plány organizace.

Řízení lidských zdrojů se zdá být v určité míře kontroverzním tématem, má své příznivce, ale i odpůrce. Samotný název lidské zdroje může evokovat nehumánní zacházení s lidmi v organizaci. „Mnozí teoretici obviňují řízení lidských zdrojů z toho, že je nástrojem manipulace - pokud není vůbec vyloženě neetické.“ (Armstrong, 2007, s. 37) Jako důkaz neetičnosti řízení lidských zdrojů bývá uváděno, že zachází s pracovníky jako s nástrojem k dosažení určitého cíle, nebo že řízení lidských zdrojů je nepřátelské vůči zájmům pracovníků. Myslím, že nelze takto široce zobecňovat a

obviňovat každou z organizací, která používá pro svoji personální práci název řízení lidských zdrojů a která se řídí jeho zásadami, že vykořisťuje své zaměstnance. Jak uvádí Armstrong: „...organizace vlastně existují proto, aby dosahovaly svých cílů, což také jasně dělají, a jestliže lze těchto cílů dosáhnout jen prostřednictvím lidí, což je evidentně tento případ, zájem manažerů na oddanosti a výkonu těchto lidí není nepřirozený a nelze jej připisovat jen pojetí řízení lidských zdrojů - existoval i za starých zlatých časů personálního řízení, předtím, než bylo řízení lidských zdrojů vůbec objeveno.“ (Armstrong, 2007, s. 37) Armstrong dále poukazuje na výzkum prováděný Guestem a Conwayem, kteří zjistili: „...že vyšší množství aplikace postupů charakteristických pro řízení lidských zdrojů bylo spojeno s vyšším hodnocením spravedlnosti, důvěry a plnění slibů manažerů. Ti, kteří měli více zkušeností s aktivitami charakteristickými pro řízení lidských zdrojů, také cítili větší jistotu zaměstnání a větší uspokojení z práce.“ (Armstrong, 2007, s. 37)

Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace prostřednictvím lidí dosahovala stanovených cílů. Usiluje o zvýšení motivace, pracovní angažovanosti, oddanosti, posiluje pravomoci a flexibilitu pracovníků. Lidé jsou více ztotožněni se svou prací a proto i více spokojeni. Důležitá je orientace na výkon, ale úspěchy jsou také náležitě odměněny a motivují k dalším výkonům. Z hlediska psychologie je jasné, že řízení lidských zdrojů, sleduje primárně nejen cíle, kterých má být dosaženo, ale také poskytuje lidem větší možnost rozvoje a tím přispívá k jejich spokojenosti.

Jaký je tedy hlavní rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením? Jak uvádí Armstrong (2007, s. 38-39), řízení lidských zdrojů a personální řízení se často používají jako synonyma. Ve vývojovém členění však řízení lidských zdrojů následuje za personálním řízením, má tedy některá svá specifika a rozdíly jsou zřetelné. Řízení lidských zdrojů se více zabývá strategií, je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii, orientuje se více na řízení kultury a dosahování oddanosti zaměstnanců. Společné lze vidět v přiřkládání významu procesům komunikace a participace. Strategie obou z nich vycházejí z podnikové strategie. Obě koncepce uznávají, že za řízení lidí jsou odpovědni linioví manažeři a že personální útvar poskytuje podpůrné služby, avšak řízení lidských zdrojů očekává od specialistů na lidské zdroje více podnikatelského a strategického myšlení a konání.

### 1.3 KDO SE PODÍLÍ NA PERSONÁLNÍ PRÁCI V ORGANIZACI

Proto, abych dále v textu mohla sledovat možnosti využití psychologie v personalistice, musí být jasné, kdo vlastně personální práci provádí. Na personální práci se podílí vrcholové vedení, linioví vedoucí a personální útvar. Hlavní podíl na vytváření a odpovědnost za personální strategii a stanovení zásad personální politiky má vrcholové vedení organizace. Praktickou část personalistiky vykonávají převážně linioví manažeři, tedy přímí nadřízení pracovníků. Jsou se svými podřízenými v dennodenním kontaktu a jsou tedy hlavními činiteli při ovlivňování jejich výkonu. Usměrnují jejich chování a vedou je k efektivnímu plnění úkolů. „Linioví pracovníci mají rozhodující slovo při výběru pracovníků, odpovídají za hodnocení výkonu, odměňování pracovníků, za identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoj pracovníků, spolurozhodují o řízení jejich kariéry, podílejí se na rozvoji týmů, jsou zapojeni do procesu orientace pracovníků, očekávaná je jejich spoluúčast na řešení osobních problémů pracovníků atd.“ (Kocianová, 2004, s. 129)

„Personální útvar zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.“ (Koubek, 2006, s. 29) Personální útvar je tedy jakousi zastřešující jednotkou v oblasti lidských zdrojů, která spolupracuje s vrcholovým vedením na tvorbě personální politiky a strategie, zajišťuje a kontroluje formulaci a uskutečňování této strategie, je podporou a rádcem pro liniové vedoucí pracovníky i pro samotné zaměstnance. Personální útvar provádí ve spolupráci s liniovými vedoucími řadu konkrétních personálních činností, je zodpovědný za jejich jednotnou koncepci a metodiku.

Jako posledním činitelem v oblasti lidských zdrojů mohou vystupovat externí nebo interní specialisté v roli poradců pro konkrétní oblasti personální práce. Mezi tyto poradce se řadí také psychologové, jejichž práce je převážně poradenská bez rozhodovací pravomoci. Podílejí se většinou na činnostech z oblasti personální psychologie.

## 1.4 POSTAVENÍ PERSONÁLNÍHO ÚTVARU V HIERARCHII ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Samotná struktura personálního útvaru často vypovídá ledacos o postavení útvaru v rámci organizace. V organizacích příkládajících personální práci velký význam bývá zpravidla personální útvar složen z více personalistů, jednotlivých specialistů na určitou oblast personální práce. Nejvýznamnější roli zde ale hraje velikost organizace, kdy v malých společnostech často personální útvar vůbec neexistuje a personální práci vykonává majitel či ředitel společnosti. S růstem organizace není vhodné, aby personalisté zůstávali univerzálními, ale je efektivní, pokud se zaměřují na konkrétní personální činnosti.

Co se týká pozice personálního útvaru v organizační struktuře, je přínosné, aby personální ředitel byl součástí vrcholového vedení organizace. Tím se podstatně usnadní prosazování personální strategie a politiky, personální útvar tak lépe komunikuje s vedením organizace a snadněji řeší vzniklé problémy či nejasnosti. Celkově se zefektivňují procesy a návaznost jednotlivých personálních činností. Otázka je, jak tomu je doopravdy. Jak uvádí Armstrong: „Pouze čtyři z deseti organizací zkoumaných IRS v roce 2004 měly ředitele, který měl na starosti pouze lidské zdroje.“ „Šetření prováděná v České republice v rámci The Cranfield Project of International Human Resource Management opakovaně zjistila, že zhruba v 60% organizací, které se zúčastnily šetření, měl nejvyšší představitel řízení lidských zdrojů své stálé místo v nejužším vedení organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 69)

## 1.5 SHRNUTÍ

Postavení personálního útvaru uvnitř organizace tedy není vždy stejné, mezi jednotlivými organizacemi existují značné rozdíly. Nicméně, se stoupající důležitostí lidských zdrojů a tedy i personální práce v organizaci se postavení personálních útvarů stává důležitějším, někde přímo strategickým. Je to správný krok k zefektivňování personální práce jak personalistů, tak vedoucích pracovníků a také k možnosti zdokonalování a vhodnému přizpůsobování personálních činností vzhledem k potřebám a zájmům organizace i pracovníků. Neméně také přispívá k větší angažovanosti

personalistů, k využívání moderních postupů a jistě i hojnějšímu využití psychologie v personálních činnostech.

Není rozhodující, zda se v podniku pro oblast práce s lidmi používá název personální řízení či řízení lidských zdrojů. Podle názvu nelze hodnotit úroveň personální práce. Vždy záleží na konkrétním podniku, jeho personální strategii a politice, ale také na personálním obsazení personálního útvaru a vztahu vedoucích pracovníků k personální práci obecně, jejich zkušenostech a angažovanosti. Tyto a další faktory ovlivňují kvalitu a efektivitu personální práce.

## **2 PSYCHOLOGICKÉ DISCIPLÍNY MAJÍCÍ VZTAH K PERSONÁLNÍMU ŘÍZENÍ**

Účelem této kapitoly je vyjmenovat a stručně objasnit oblasti psychologie, jejichž poznatky se využívají, respektive dají využít v personálním řízení. U jednotlivých psychologických disciplín se pokusím rozkrýt historii, východiska, klíčové osobnosti, ale hlavně konkrétní poznatky té či oné psychologické disciplíny. Výčet ani obsah této kapitoly nemá za cíl být vyčerpávajícím shrnutím či přehledem. Obsahem této práce není nalézt a analyzovat všechny oblasti psychologie, které mají co říci k personálnímu řízení či obecněji k oblasti práce s lidmi. Tímto stručným přehledem chci objasnit základ a podstatu disciplín, jejichž poznatky se používají v personální práci a jejichž závěry budu využívat v následující kapitole věnované jednotlivým personálním činnostem.

### **2.1 PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE**

Jako první bych ráda objasnila pojmové zařazení - užívám název psychologie práce a organizace jako jednu oblast aplikované psychologie. Vycházím z publikace Psychologie ve světě práce autorů Jiřího Štikaře, Milana Rymeše, Karla Riegela a Jiřího Hoskovce, kteří píší: „Název dřívější specializační oblasti psychologie práce byl v roce 1973 změněn v USA na psychologii práce a organizace. To nebylo jen důsledkem toho, že psychologové pracují ve formálních organizacích a firmách, ale toho, že předmětem zájmu se stalo i studium jednání v organizačních podmínkách. K podobnému rozvoji došlo i v jiných zemích.“ (2003, s. 13)

Psychologie práce a organizace se zabývá vztahy mezi psychikou a pracovní činností. Jedná se zejména o možnosti psychické regulace pracovní činnosti. Studium činnosti je tedy základním východiskem pro tuto oblast psychologie. Krátce k objasnění pojmu činnost podle Vladimíra Provozníka (2002, s. 73-75) - činnost, jednání, aktivita jsou součástí života každého člověka. Činností se rozumí takové dění, jehož původcem je člověk sám, rozlišují se činnosti vnitřní a vnější. Činnost vnitřní, neboli prožívání není

zvnějšku přímo pozorovatelná, obsahem bývají emoce, city, snahy a poznávání (vjemy, představy, myšlenky). Činností vnější se rozumí chování, tedy veškeré projevy člověka jakožto bytosti společenské (chování molární - chování vztahující se k druhým lidem) i jako biologického organismu (chování molekulární - fyziologické projevy bez výraznějšího sociálního významu). Specifickým případem chování je jednání, jinými slovy, chování úmyslné, vedené vědomým záměrem něco učinit, něčeho dosáhnout. Činnost lze dále dělit z hlediska sledovaného cíle: hra, učení a práce. Z hlediska způsobu vykonávání: činnost bezděčná, naučená a tvořivá.

### 2.1.1 Vývoj a rozčlenění

Psychologie práce a organizace je jednou ze speciálních psychologických věd a dále se dělí na jednotlivá odvětví. Obecná psychologie práce a organizace je základní disciplínou, která se zabývá zákonitostmi psychické regulace pracovní činnosti, studiem práce a analýzou nároků jednotlivých profesí. Soustřeďuje se mimo jiné také na pracovní spokojenost a motivaci, systémy výběru a hodnocení pracovníků, vlivy podmínek prostředí a další.

Mezi další speciálnější odvětví psychologie práce a organizace patří psychologie inženýrská, personální a poradenská psychologie, psychologie organizace a řízení, psychologie pracovní přípravy a ekonomická psychologie. Dalšími speciálními odvětvími jsou např. psychologie dopravy a psychologie v energetice, které se zaměřují na konkrétní odvětví či oblasti práce. (Štikar, Hoskovec in Štikar aj., 2003, s. 21-23)

Pro vznik a rozvoj psychologie práce a organizace je určující technický, technologický a organizační rozvoj. Člověk stále častěji pracuje s technickými zařízeními, stroji, ale také se práce častěji uskutečňuje v určitých organizačních a sociálních systémech.

Psychologie práce jako samostatný obor aplikované psychologie vzniká na přelomu 19. a 20. století. K jejímu vzniku přispěl jak rozvoj psychologie, tak rozvoj průmyslu. V psychologii se objevuje zkoumání interindividuálních rozdílů a s tím spojené využívání testových metod. Pojem „test“ poprvé v roce 1890 použil americký

psycholog J. McCattell, dalšími psychology, kteří vypracovali testy pro měření schopností paměťových, smyslových a intelektových byli H. Ebbinghaus, H. Münsterberg a A. Binet.

S rozvojem průmyslu se objevují nové a často problematické aspekty lidské práce a jejího řízení. K průkopníkům rozvoje práce s lidmi se řadí americký inženýr Frederick Winslow Taylor (1865-1915), zakladatel tzv. vědeckého řízení, který závěry svého mnohaletého studia činnosti dělníků a experimentů v oblasti zvyšování produktivity práce shrnul v knize Zásady vědeckého řízení (Principles of Scientific Management) v roce 1911. Jeho doporučení ke zvýšení výkonnosti průmyslových podniků se týkala správného výběru a výcviku pracovníků, maximálního organizačního zabezpečení práce, zavedení optimální dělby práce i odpovědnosti, zavedení úkolové mzdy a další. Taylor a jeho teorie byla v průběhu let podrobována značné kritice, avšak jeho přínos v oblasti práce s lidmi se nedá upřít. Jako první se zabýval rolí člověka v oblasti práce a tak přispěl k následnému uplatnění psychologie v hospodářské praxi. Dalším průkopníkem v oblasti psychologie v průmyslu, tentokrát zvláště psychologie řízení, byla Lilian M. Gilbrethová, která spolu se svým manželem Frankem B. Gilbrethem rozpracovala pohybové studie a dále se zabývala uplatňováním psychologie při výběru a rozmíst'ování pracovníků a také problematikou optimálního sociálního klimatu v organizaci.

Podle Provazníka (2002) prošla psychologie práce v průběhu let vývojem, který je možno rozčlenit do čtyř nejvýznamnějších etap a zároveň směrů. Jedná se o psychotechniku, teorii lidských vztahů - Human Relations, inženýrskou psychologii a ergonomii a psychologii organizace. Již v předchozím textu jsem se zmínila v souvislosti s používáním testových metod o psychologovi Hugo Münsterbergovi (1863-1916), se kterým jsou spojeny počátky psychologie práce. Hugo Münsterberg, původem Němec, později přesídlil do Spojených států a v roce 1912 vydal knihu Psychologie a hospodářský život (Psychologie und Wirtschaftsleben). Právě v této publikaci použil termín **psychotechnika**. Münsterberg koncipuje psychotechniku široce jako „...psychologii, užitou pro řešení problémů sociálních, zdravotnických, národohospodářských, právních, výchovných, uměleckých i vědeckých.“ (Štikar, Hoskovec in Štikar aj., 2003, s. 35) Postupně byl význam psychotechniky zúžen na

výběr pracovníků pro jednotlivá povolání na základě psychologického testování. Psychotechnika se nejrychleji rozvinula v Německu a USA během první světové války. Začala vznikat mnohá psychotechnická pracoviště. Pro ilustraci Štikar a kol. uvádí - Institut für Industrielle Psychotechnik an der TH Chalottenburg, u.a. (Německo, 1918), Laboratoire de Psychotechnique de la Société des Transports en Commune de la Région Parisienne (Francie, 1920), Psychotechnický ústav, Praha (Československo, 1920). Vznikaly i pracoviště aplikované průmyslové psychologie - v podniku Vítkovice „...bylo založeno podnikovým oddělením pro dělnické záležitosti v roce 1923, za účelem psychotechnického výběru osob, zařazování učňovského dorostu do jednotlivých učebních oborů a pro snížení úrazovosti v podniku.“ (Štikar, Hoskovec in Štikar aj., 2003, str. 39)

Psychotechnika se tedy rozvinula a široce uplatňovala pro výběr pracovníků za častého použití testových metod. Výběrové procedury však nebyly vždy prováděny odborníky, to ovlivnilo úroveň aplikace psychotechniky v průmyslu a způsobilo zčásti oprávněnou kritiku. V současnosti se diagnostické přístupy při výběru zaměstnanců nepoužívají samostatně, ale jako součást komplexního posouzení uchazeče. Zda použít či nepoužít diagnostický přístup při výběru je otázka související s konkrétní pozicí. Využití se doporučuje převážně u profesí mimořádně náročných, vyžadující soustředění, s vysokou mírou odpovědnosti (operátoři letecké dopravy, manažerské pozice). Dnešní poradenská a personální psychologie vychází z poznatků psychotechniky, zabývá se celkovým rozbohem osobnosti při výběru pracovníků a posuzováním jejich předpokladů.

Další vývojové stádium představuje **sociální psychologie práce**, která se začala rozvíjet díky výzkumům, které prováděl americký profesor Harvardské univerzity Elton Mayo a jeho spolupracovníci. Tyto výzkumy jsou známé jako tzv. hawtornské studie (viz kapitola 2.1.5 Sociální psychologie organizace)

Jak píše Provazník (2002, s. 43), u nás se téma sociální psychologie práce začíná objevovat až v šedesátých letech 20. století v souvislosti s dílčími společenskými změnami. Psychologové se začínají věnovat sociálním podmínkám práce, problematice horizontálních i vertikálních mezilidských vztahů v pracovním procesu. Dalšími

vývojovými stádii psychologie práce jsou inženýrská psychologie a psychologie organizace.

## 2.1.2 Inženýrská psychologie

Tato disciplína se rozvinula v průběhu druhé světové války. Ovládnání moderní bojové techniky bylo velmi složité a lidé často zklamali. Řešením byl nejen správný výběr lidí, ale také konstrukce strojů tak, aby se co nejvíce eliminovala možná lidská selhání a chybná jednání. Inženýrská psychologie vychází z poznatků týkajících se psychických funkcí jako je vnímání, pozornost, paměť... Zkoumány jsou procesy vnímání a zpracování informací, rozhodování a řízení technických systémů.

Základními úkoly inženýrské psychologie podle Štikara (2003, s. 183) jsou:

- analýza úkolů člověka v systémech řízení
- analýza psychologické struktury činnosti operátora
- výzkum činitelů ovlivňující efektivitu, kvalitu, přesnost, rychlost a spolehlivost činnosti operátora
- výzkum příjmu informací člověkem
- analýza zpracování informací člověkem a jejich uchování
- analýza rozhodování a psychické regulace činnosti operátorů
- výzkum řídicí činnosti operátorů
- vypracování metod psychodiagnostiky a výběru operátorů
- analýza a optimalizace přípravy a výcviku operátorů (použití trenažérů)

S posledním bodem souvisí možnost simulace, tedy využití modelových zařízení pro rozvoj dovedností operátora, ale i k diagnostice jeho způsobilosti.

Inženýrská psychologie spolu s poznatky dalších vědních oborů, jako je fyziologie, biologie, antropologie, tvoří základ tzv. **ergonomie**. Ta se snaží řešit otázky vztahů člověka a technického zařízení, stroje. K řešení přistupuje interdisciplinárně. Ergonomie například může řešit tvar předmětů. Cílem je, aby předměty co nejvíce odpovídaly

tvarem lidského těla. Může se jednat například o židli, která svým tvarem napomáhá správnému držení těla a předchází tak křivení páteře.

### 2.1.3 Personální psychologie

Personální psychologie je jednou z oblastí psychologie práce a organizace. Jedná se o tradiční a jednu z nejdříve rozvíjených oblastí. Zabývá se individuálními rozdíly mezi lidmi, které mají vztah k pracovní činnosti. Mezi hlavní úkoly patří zjišťování psychických nároků pro výkon profesí, posuzování vhodnosti uchazečů, projektování a hodnocení výcvikových programů pro zaměstnance, ovlivňování a posuzování výkonnosti pracovníků a další. (Rymeš in Štikar aj., 2003, s. 178)

Náplň personální psychologie se dá také jednoduše rozdělit na dvě skupiny:

- výběr personálu a jeho průběžné hodnocení a posuzování, ovlivňování výkonnosti
- další aspekty zaměstnání jako pracovní morálka, pracovní spokojenost, pracovní trénink a jeho optimalizace, vztah manažer - pracovník atd.

Psychologické disciplíny, ke kterým má personální psychologie vztah, jsou především pedagogická psychologie, psychologie osobnosti, psychometrie a psychologie organizace.

Kořeny personální psychologie můžeme hledat v diferenciální psychologii, která se rozvíjela na přelomu 19. a 20. století a která se zabývá identifikací, popisem a měřením interindividuálních odlišností. Za první osobnosti personální psychologie jsou považovány v předchozím textu již zmiňovaní Hugo Münsterberg a Frederic Winslow Taylor, ale také americký psycholog Walter Dill Scott, který jako první vybudoval konzultační agenturu pro výběr zaměstnanců a v období první světové války přispěl k zavedení výběrových procedur v armádě. K rozšíření a využívání výběrových metod došlo jak v průběhu první, tak i druhé světové války. Testy inteligence Army alfa a Army beta byly vyšetřeny statisíce osob. Od 70. let se personální psychologie začíná významně propojovat s personalistikou a stává se významnou součástí fungování organizace. (Rymeš in Štikar aj., 2003, s. 179-180)

## 2.1.4 Psychologie organizace a řízení

Asi od šedesátých let 20. století se začíná objevovat zájem pohlížet na zaměstnance jako na člena organizačních systémů a zabývat se vztahy mezi tímto jednotlivcem a organizačním systémem. Základní otázkou je definice a vysvětlení pojmu organizace a řízení. Toto ale není úkolem této práce, proto odkazují na publikace teorie organizace a řízení. Psychologie organizace a řízení je aplikovaným oborem psychologie, který čerpá poznatky z ostatních psychologických oborů. Zabývá se například výkonem a spokojeností zaměstnanců v závislosti na organizačním schématu a stylu řízení. Psychologická (sociální) atmosféra, jinými slovy klima organizace, je jednou z podmínek úspěšného a efektivního fungování organizace. Tuto atmosféru výrazně ovlivňují především koncepce řízení, které utváří a používá vrcholové vedení. Mezi klíčová témata psychologie řízení tedy patří osobnost manažera, jeho motivace, schopnosti, ale také jeho styl řízení a vedení lidí, řešení problémů. Další oblastí jsou interindividuální a interskupinové vztahy a s tím spojená problematika konfliktu, fungování formální a naproti tomu neformální organizace a jejich vztah. Možnost a výhody participace zaměstnanců na rozhodování. Oblastí, kde se dá využít psychologie organizace a řízení, je více, ale pro shrnutí se dá říci, že se jedná o oblasti, kde se projevuje lidské prožívání, chování a jednání na straně jedné a faktory související s fungováním organizace a uplatňování mocenských struktur na straně druhé.

K hlavním představitelům psychologie organizace a řízení patří Edgar H. Schein, Amitai Etzioni, Chris Argyris, Rensis Likert, Douglas McGregor a další. Edgar H. Schein je považován za jednoho z hlavních zakladatelů psychologie organizace, je profesorem na Massachusetts Institute of Technology a je autorem několika publikací jako je Psychologie organizace (Organizational Psychology), Personal and organizational change through group methods: the laboratory approach, Career dynamics: Matching individual and organizational needs.

Jeden z problémů, kterým se Schein věnuje, představuje souběžná existence formální a neformální organizační struktury. Pojem neformální organizační struktura označuje nikým předem neurčené vztahy, které vznikly mezi členy formální organizace. Formálně nastavené vztahy jsou důležité pouze pro určité konkrétní aktivity. Každý

člověk v organizaci ale nevykonává pouze tyto činnosti, spolupracovníci spolu komunikují, zajdou spolu na oběd a dalšími jinými způsoby rozvíjí vzájemné vztahy. A proto tedy organizační schéma dává pouze neúplný a nepřesný popis toho, jak organizace a vztahy uvnitř fungují. Z manažerského hlediska je tedy podstatné být srozuměn nejen s formální organizační strukturou, ale chápat i neformální vztahy a jejich roli ve fungování organizace. (Schein, 1988, s. 18)

Schein je autorem pojmu **psychologická smlouva**. Jedná se o nepsaná pravidla a očekávání související s konkrétní pracovní pozicí jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele. Každý zaměstnanec zastává určitou konkrétní pracovní roli, jedná se o soubor očekávaného chování. Očekávání ze strany zaměstnance se týká platu, pracovní doby, zaměstnaneckých výhod a benefitů týkající se konkrétní pozice. Zaměstnanec očekává, že mu organizace poskytne dostatečné vybavení umožňující mu vykonávat pracovní úkoly, možnost dalšího vzdělávání a rozvoje atd. Častou příčinou nespokojenosti zaměstnanců je právě nedodržení této psychologické smlouvy ze strany zaměstnavatele. Na druhé straně organizace taktéž očekává určité jednání - loajálnost, udržení obchodních tajemství, zájem na zlepšování image organizace, motivace a vysoké pracovní nasazení. Psychologická smlouva se může s časovým odstupem měnit jak na straně zaměstnance, tak organizace. Jiné očekávání má zaměstnanec na počátku pracovního života, než ten, který má za sebou dlouholetou kariéru. Stejně je to i s konkrétními organizacemi. Rozvíjející se organizace, která bojuje o konkurenční postavení na trhu, bude od svých zaměstnanců očekávat více snahy, motivace a loajality. Ikdyž psychologická smlouva zůstává nepsaným pravidlem, významně ovlivňuje chování lidí v organizaci.

### 2.1.5 Sociální psychologie organizace

„Sociální psychologie organizace může být chápána jako sociální psychologie aplikovaná na problémy personálního řízení mezilidských vztahů v organizacích.“ (Nakonečný, 2005, str. 19)

Sociální psychologie organizace se vyvinula z psychologie práce a organizace, konkrétně ze sociální psychologie práce. Má vztah také k oboru nazývanému organizační chování. Zabývá se totiž sociálními aspekty organizačního chování, které se samo zabývá tím, proč se lidé v té či oné organizaci chovají určitým způsobem, snaží se rozumět a ovlivnit jejich chování. Příbuzným oborem je samozřejmě také psychologie organizace, která je popsána v předchozím textu. Předmětem zájmu sociální psychologie organizace i psychologie organizace je člověk v organizaci, pracující, myslící, prožívající a jednající. Sociální psychologie se však více zaměřuje na sociální vztahy a role uvnitř organizace, zatímco psychologie organizace a řízení jednak na práci vedoucích a jednak na organizaci jako takovou ve vztahu k lidem. Tyto dva obory se vzájemně často doplňují, ale i překrývají. Proto toto dělení je použito spíše pro přehlednost. Schein (1988, s. 59) zmiňuje: „Hawthornské studie byly jedním z hlavních činitelů vedoucích k přejmenování psychologie organizace na sociální psychologii organizace.“ (překlad A.P.)

Pojetí sociálních vztahů v organizaci má svůj vývoj. Přes Huga Münsterberga a jeho první systematický výzkum psychologických aspektů pracovní činnosti, taylorismus a jeho pojetí člověka v organizaci jako homo oeconomicus, Hawthornské studie Eltona Maya až po koncepci Human Resources, zaměřenou na rozvoj lidského potenciálu. Významnou roli sehrály v procesu vývoje sociální psychologie organizace již několikrát zmiňované **Hawthornské studie**. Znamenaly totiž zřetelný obrat v přístupu k lidem v organizaci a mají co říci také k teoriím motivace, ovlivňování výkonu, pracovní spokojenosti.

Experiment probíhal od roku 1924 v souvislosti s projektem americké Národní akademie věd v jednom oddělení firmy Western Electric Company (továrna v Hawthorne). V roce 1927 byl k experimentu přizván profesor Harvardské univerzity Elton Mayo. Jako první byla vybrána skupina dělnic a změnou jejich pracovních podmínek jako je osvětlení, zavádění přestávek v práci atd. se zkoumal vliv této změny na pracovní výkon. Když byly později tyto podmínky zhoršovány, výkon překvapivě neklesal, ale dokonce stoupal. Tento efekt se vysvětluje tím, že dělnice vybrané pro výzkum, dotazované každý den na svůj psychický a fyzický stav, si vytvořily vědomí privilegované pracovní skupiny a identifikovaly se s cíly podniku. Dobré zacházení

s pracovníky se stalo důvodem pro zvýšený pracovní výkon a motivaci. Následovaly výzkumy vlivu kolektivní mzdové stimulace na práci skupiny. Pomalejší, ale i rychlejší pracovníci se přizpůsobili standardu pracovního tempa skupiny, sociální chování zapříčinilo, že mzdová stimulace působila méně intenzivně než snaha „zapadnout“ do pracovní skupiny. Tyto výzkumy otevřely otázky psychologických a sociálních faktorů pracovní činnosti jako jsou neformální vztahy mezi lidmi, pocit sounáležitosti, pocit odpovědnosti atd. Hawthornské experimenty vedly k založení hnutí označovaného jako human relations, které zdůrazňuje význam sociálních činitelů v ovlivňování výkonnosti, motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců.

## 2.2 PSYCHOLOGIE OSOBNOSTI

Psychologie osobnosti patří k tzv. základním či teoretickým oborům v systému psychologických disciplín. Složitost fenoménu zvaného osobnost dokládá fakt, že pojem osobnost není mezi psychology chápán jednotně. Existuje velké množství definic a přístupů k vymezení pojmu osobnost. Pod tímto pojmem se v běžném slova smyslu rozumí konkrétní člověk, který dosáhl mimořádných kvalit či výkonů. Psychologický pojem osobnost však neobsahuje hodnotící aspekt, ale zdůrazňuje především význam individuality či rozlišitelnosti jednotlivce, zaměřuje pozornost na osobnost z hlediska její životní historie, považuje osobnost za určitý hypotetický konstrukt, odvozený z jejích projevů. I když se jednotlivé koncepce osobnosti od sebe výrazně odlišují, smyslem všech je proniknout do osobnosti s cílem porozumět lidskému chování, vysvětlit a ovlivnit je. Každý z psychologických směrů vymezuje pojem osobnost odlišně. „Všechny teorie jsou založeny na faktech, ale jsou vždy ovlivněny osobnostmi psychologů, kteří je vytvořili.“ ( Perwin, 1980) (překlad A.P.)

Neexistuje žádné jediné správné vymezení pojmu osobnost, žádná z definic není nezbytně pravdivá či nepravdivá, ale každá z nich napomáhá psychologům při pronikání do struktury osobnosti a umožňuje její zkoumání. ( Perwin, 1980) (překlad A.P.)

Základními tématy psychologie osobnosti jsou:

- **vývoj osobnosti** - jak osobnost vzniká, jak se vyvíjí
- **struktura osobnosti** - vnitřní uspořádání osobnosti, trvalejší charakteristiky osobnosti, vlastnosti a vztahy mezi nimi
- **dynamika osobnosti** - jaké jsou faktory způsobující změny prožívání a chování obecně, patří sem také motivace

Tento výčet vyjadřuje také vlastnosti, jež jsou osobnosti připisovány:

- **jedinečnost** - na světě nelze nalézt dva totožné jedince
- **vnitřní integrita**, celistvost - všechny fyziologické a psychické projevy člověka jsou vzájemně provázány
- **relativní stálost** - určité rysy osobnosti mají trvalejší charakter, díky nim je každý člověk ve svých projevech poznatelný v průběhu času
- **vývoj, přizpůsobení** - člověk se neustále mění procesem tělesného zrání, vlivem interakce s okolím a také neustále usiluje o změnu sama sebe  
(Pauknerová , 2006, s. 87)

### 2.2.1 Vývoj osobnosti

Člověk se osobností nerodí, ale stává. Na vývoj osobnosti člověka má vliv řada činitelů (faktorů), které mohou být jak zcela běžné a očekávané až po ty zvláštní až jedinečné. Jednotlivé podmínky a vlivy se mohou vzájemně sčítat a násobit, ale také si vzájemně odporovat a dostávat se do konfliktů.

K základním faktorům vývoje a utváření osobnosti patří:

- faktory vnitřní, biologické
- faktory vnější, sociální
- faktory sebeutváření

**Vnitřní faktory** tvoří základ osobnosti člověka, představují možnosti a limity dalšího vývoje, který je dále ovlivněn zejména faktory vnějšími. Vnitřní faktory lze dále dělit na činitele zděděné, které představují genetickou informaci získanou od rodičů v podobě

genově zakódovaného programu vývoje, dále pak genovou výbavu, která zahrnuje změny v dědičné výbavě, způsobené změnami typu genových mutací. Dalším činitelem jsou faktory vrozené, jež zahrnují nejen dědičnou a genovou výbavu, ale i vlivy působící v období prenatálním a perinatálním. Poslední vnitřní faktor představuje konstituční výbava, zahrnující účinky prostředí na utváření a vývoj biologického organismu člověka v průběhu celého života.

Mezi **vnější faktory** zařazujeme jak záměrné, tak i nahodilé působení společnosti. V průběhu působení těchto faktorů dochází k tzv. socializaci, neboli zespolečňování člověka. Socializací se rozumí působení společnosti na člověka od narození až do pozdní dospělosti tak, aby si osvojil vlastnosti umožňující mu začlenit se do společnosti. Mezi subjekty socializace se řadí výchozí, tzv. orientační rodina, autority, malé sociální skupiny, širší sociální okolí, zejména širší vztažná skupina a kulturní rámec, ve kterém člověk vyrůstá a žije. Nejdůležitějším subjektem záměrného působení na člověka je rodina, v níž se odehrává bezprostřední kontakt členů, na jedince působí od nejranějšího období života v širokém spektru oblastí. Rodina tvoří jakýsi filtr, přes který prochází řada dalších socializačních vlivů. Mohou být v souladu s působením rodiny, ale mohou se dostávat také do určitých kontroverzí. ( Provazník, 1999, s. 76-77)

Záměrné působení na člověka může mít podobu vzdělávací, kdy dochází k formování poznávacích procesů a s nimi souvisejících vlastností osobnosti, nebo výchovnou, usměrňující prožívání a chování člověka. (Pauknerová , 2006)

Člověk utváří také sám sebe (**sebeutváření**), je součástí interakcí s vnějšími vlivy, spoluurčuje jejich podobu, rozhoduje o tom, jaké vlivy na sebe nechá působit a jaké ne. Pomocí různých forem sociálního učení (nápodoba, instrumentální učení) se vyrovnává s vlivy okolí. „Nejvyšší formu učení pak představuje individuálně vnitřně motivované učení, které je výrazem vlastních přání a záměrů v oblasti rozvoje vlastní odpovědnosti.“ (Pauknerová , 2006, s. 90)

Vývoj osobnosti je tedy určován součinností mnoha vnějších a vnitřních vlivů, jejichž působení ovlivňuje také člověk sám. Odlišit podíl vnitřní výbavy jedince a působení

vnějších vlivů lze pouze pravděpodobnostně. Jedná se o rozdíl mezi danými možnostmi vývoje (genotyp) a jeho uskutečněním (fenotyp).

## 2.2.2 Struktura a dynamika osobnosti

Pojem struktura označuje vnitřní uspořádání psychologických prvků, naznačuje také určitou stálost jejich upořádání. Ve vztahu k člověku jako osobnosti uvažujeme o psychických procesech, stavech a vlastnostech osobnosti. Psychické procesy a stavy vyjadřují změny osobnosti v čase, její fungování či pohyb - **dynamiku**. Vlastnosti a vztahy mezi nimi jsou základem relativní stálosti osobnosti, jejího postupně se formujícího uspořádání - **struktury osobnosti**. (Provazník, 1999, s. 78)

Jednotlivé charakteristiky osobnosti se seskupují do určitých množin, označovaných jako dimenze. Lze rozlišit tři dimenze osobnosti - dimenze výkonová, motivační a profilující.

### 2.2.2.1 Výkonová dimenze osobnosti

Výkonové charakteristiky souvisejí s praktickým uplatněním v životě a zejména v práci. Jedná se o oblast psychologie osobnosti, která je velmi podstatná pro personální práci, zvláště pro oblast výběru, hodnocení pracovníků a ovlivňování pracovního výkonu.

Lidé se od dětství zaměřují na uskutečňování různých aktivit, ať už pracovních nebo zájmových. Úspěšnost jednotlivců ale nebývá vždy stejná. Závisí především na vrozených předpokladech k vykonávání určité činnosti označovaných jako **vlohy**. Vlohy jsou biologickým základem pozdějších schopností, které jsou rozvíjeny v procesu vývoje jedince. Člověk získává v procesu vzdělávání **vědomosti** (osvojené soubory představ a pojmů), které se postupně snaží prakticky uplatňovat, tedy přetvářet v dovednosti. **Dovednosti** vytvářejí předpoklad pro vznik **zkušeností** - postupně upevněných osvědčených způsobů jednání.

Schopnosti představují škálu nejrůznějších osobnostních předpokladů nezbytných pro úspěšný výkon určitých činností. Lze rozlišovat schopnosti obecné, které se mohou uplatnit v celé řadě rozmanitých činností a schopnosti speciální, které se uplatňují pouze

v některých činnostech. Odlišným způsobem můžeme schopnosti dělit na pohybové (motorické), smyslové (senzorické) a rozumové (kognitivní, intelektové). Rozumové schopnosti jsou pro člověka nejdůležitější, mají specifický význam pro lidské myšlení a jsou základem obecné připravenosti člověka učit se. Úroveň a struktura rozumových schopností závislá na vrozených předpokladech tvoří intelekt člověka.

Schopnosti se utvářejí, ale také projevují prostřednictvím získání vědomostí a dovedností. Mezi lidmi jsou rozdíly v projevených schopnostech. Někteří lidé si dovednosti v určitém okruhu činností vytvářejí snadno a rychle. Toto příznivé spojení vloh a jejich větší rozsah bývá označován jako nadání. V důsledku rozvinutí nadání se tvoří talent, kdy jedinec disponuje již výraznými dovednostmi.

Výše uvedené charakteristiky osobnosti silně ovlivňují výkon jednotlivce, avšak nejsou jedinými predikátory. Výkon souvisí s řadou dalších faktorů, např. s mírou motivace jedince k výkonu.

#### **2.2.2.2 Motivační dimenze osobnosti**

Jak jsem popsala v předchozím textu, každý člověk disponuje určitými vnitřními předpoklady pro výkon nejrůznějších činností. Čemu se člověk bude věnovat, s jakou intenzitou a vytrvalostí je závislé kromě vnějších okolností také na jeho vnitřních subjektivních podmínkách. Ty bývají označovány jako motivace lidského chování. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 53)

Motivaci lze definovat jako soubor činitelů představující vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho chování a prožívání. Těchto hnacích, motivačních sil působí v každém okamžiku několik najednou. Jejich intenzita a změření mohou být podobné či naopak rozdílné až protikladné. Výsledný efekt záleží nejen na konkrétní skladbě těchto motivů, ale i na subjektivně vnímaných podmínkách jejich naplnění (uspokojení).

Základní prvky motivační substrukтуры, neboli základní motivační dispozice lze rozdělit na dvě úrovně - motivy primární a sekundární:

**Motivy primární** (prvotní, vrozené) - představují úroveň motivace, která je vrozená a je spojena s biologickými procesy v organismu člověka. Tento druh motivace slouží k rozvoji a zachování života jedince. Motivy primární mohou být nazývány také jako instinkty, pudy nebo souhrnně jako biologické potřeby.

**Motivy sekundární** (druhotné, získané) - jedná se o úroveň motivace, která je spojena se zkušenostmi jedince, je získaná a naučená. Sekundární motivace nelze označit jako životně důležitou, slouží však k rozvoji života jedince na kvalitativní úrovni. Do této skupiny jsou zařazovány jak návyky, zájmy, hodnoty, ideály, tak sociální a kulturní potřeby člověka. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 53-54)

Trvalejší motivační charakteristiky osobnosti představují **návyky, zájmy a hodnoty**. Návyky jsou motivy získané učením, resp. opakováním, jsou vázány na určitou situaci. Jde o zautomatizovaný a fixovaný způsob činnosti. Zájmy souvisejí s potřebami poznávat, zaměřují člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Lidé se odlišují předměty svých zájmů, šíří, hloubkou, stálostí a mírou aktivizace. Hodnoty významně ovlivňují chování člověka. Jsou to vlastnosti, které člověk přisuzuje jevům, objektům a činnostem souvisejícím s uspokojováním jeho potřeb. Člověk si vytváří tzv. hodnotovou orientaci, kde se objevuje preference jednotlivých hodnot a většinou bývá jedna hodnota ústřední. Ideály představují určité cíle, o jejichž dosažení lidé usilují. Odráží se v nich to, čeho si člověk cení, čeho se mu nedostává, po čem touží. (Pauknerová, 2006)

V dynamice osobnosti se uplatňuje také **vůle**, neboli procesy vědomé, volní regulace jednání. Vůle je chápána jako dispozice k autoregulaci, podílí se na ní všechny strukturální elementy osobnosti, jak složky schopností, tak motivační, temperamentové i charakterové. Dílčí volní vlastností je například rozhodnost, zásadovost, vytrvalost, spolehlivost a další.

Zdroje motivace lze rozdělit na vnitřní a vnější, přičemž vnitřní zdroje označujeme jako motivy a vnější jako stimuly. Stimul jako vnější motiv ovlivňuje chování pouze tehdy, setká-li se s příslušným vnitřním motivem, potřebou. Lze rozlišovat i termíny motivování a stimulování. Z hlediska personální práce motivováním rozumíme

působení a ovlivňování člověka, které je dlouhodobější a snaží se působit na vyšší motivační úroveň ve struktuře motivace osobnosti. Stimulování na druhou stranu podněcuje chování určitým směrem za použití materiálních či krátkodobějších podnětů. Existuje mnoho teorií zabývajících se motivační strukturou člověka, mnohé z nich se využívají jak v teorii a praxi personální práce, tak v managementu.

### 2.2.2.3 Profilující dimenze osobnosti

Do profilující dimenze osobnosti jsou zahrnuty poměrně stále charakteristiky osobnosti, které jsou zřejmé z jednání a činnosti člověka.

Bývá mezi ně zařazován **temperament**, který vyjadřuje zejména formální podobu našeho prožívání a chování. Jedná se o dynamický aspekt osobnosti, dispozici k emocionálním reakcím. Temperamentu je přisuzována největší biologická podmíněnost, je určován především vrozenými charakteristikami nervové soustavy. Souvisí s tím, jak rychle vznikají, probíhají, střídají se a mizí základní nervové procesy - vzruch a útlum.

Základní dimenze temperamentových vlastností osobnosti:

- celkové převažující citové ladění, projevující se převahou spíše pozitivních či spíše negativních emocí a citů
- vzrušivost, projevující se jako míra snadnosti vzniku duševních procesů
- odolnost, míra ovlivnitelnosti probíhajících duševních procesů či aktuálních stavů působením nových vlivů
- trvalost, délka přetrvávání duševních dějů či stavů v situaci, kdy původní podnět, který je vyvolal, přestává působit vlivem útlumových procesů
- celkové zaměření, převažující zaměření duševní činnosti na prožívání, resp. na vnější prostředí, intenzita a rychlost reagování člověka na podněty z fyzického i sociálního prostředí
- výrazovost, míra, v níž člověk projevuje emoce navenek a způsob, jímž se projevují (Bedrnová, Nový, 1998, s. 55)

Projevy temperamentu lze pozorovat již v prvních měsících života a nejnázne je lze identifikovat v emočně nabitých situacích. (Pauknerová, 2006, s. 97) Temperament je jedním z projevů člověka, který lze poměrně brzo identifikovat a podle toho také posuzovat další charakteristiky. Temperament je možné vysledovat z neverbálních projevů člověka, které jsou na první pohled patrné - mimika, gesta, síla hlasu aj. Taktéž verbální projev mnoho napoví o temperamentu, zvláště způsob užívání citově zabarvených výrazů. I v pracovní oblasti hraje temperament důležitou roli, některé profese vyžadují jistý druh chování, ale i prožívání. Například v profesi s často se vyskytujícími stresovými situacemi a potřebou rychlého rozhodování se nejlépe uplatní člověk s vysokou mírou odolnosti a stability. Tímto se dostávám k samotné typologii, neboli rozdělení jednotlivých osobností do několika skupin s podobným temperamentovým laděním.

Temperamentové typologii byla v psychologii vždy věnována značná pozornost. Dokonce i antická filozofie a medicína se zabývala temperamentovými charakteristikami člověka a v této době vytvořil lékař antického starověku Hippokrates, později rozvinul Galénos, v jisté míře doposud přežívající typologii lidí. Vycházel ze spekulativní představy, že tělesná šťáva určuje typ temperamentu. Převaha horké krve (sanguis) charakterizuje sangvinika jako člověka dynamického, přátelského, otevřeného, schopného rychle reagovat na veškeré podněty a také rychle měnit city. Převaha hlenu (flegma) charakterizuje flegmatika jako člověka pomalejšího, rozvážného, uzavřeného, se stálejšími citovými projevy a klidnými reakcemi. Žluč (cholé) určuje prudké, prechlivé a vzteklé, často labilní projevy cholerika. A jako poslední melancholik s převahou černé žluči (melan cholé) je pesimistický, zádumčivý, uzavřený a vnitřně sevřený.

V současnosti jsou spekulativní pojmy antické filozofie a medicíny chápány spíše symbolicky a přeneseně. Vědecké poznání se odvrací od teorie, že temperamentové rozdíly jsou podmíněny rozdíly v převaze určitých tělesných „šťáv“ v organismu člověka. I z hlediska psychologického je tato teorie silně nepřesná, člověka není možné jednoznačně přiřadit k některému z typů temperamentu, většina lidí nemá tak jednoznačnou vyhraněnost temperamentových vlastností. Jistý přínos však tyto

typologie přinesly, byly použity jako základ pro reálné vědecké poznání, které umožnilo zjistit, že temperament je biologicky podmíněn specifičností nervové soustavy člověka.

Další teorií je temperamentová typologie anglického psychologa německého původu H.J. Eysencka. Ukazuje se, že jde o teorii prakticky využitelnou, navíc ji Eysenck vhodně propojil s výše popisovanou antickou typologií. Podle této teorie základní dimenze temperamentu představují dimenze extroverze a dimenze neuroticismu. Pro každou osobnost je podle této teorie příznačná určitá míra extroverze, neboli otevřenosti, a určitá míra neuroticismu, jinými slovy psychické stability či lability. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 55)

Kombinací extrémních poloh jednotlivých dimenzí vznikají základní typy osobnosti.

- člověk stabilní a otevřený (sangvinik)
- člověk stabilní a uzavřený (flegmatik)
- člověk labilní a otevřený (cholerik)
- člověk labilní a uzavřený (melancholik)

K charakteristickým rysům extroverta patří družnost, vyhledávání zábavy a společnosti, potřeba mít okolo sebe hodně lidí, se kterými se může bavit, sklon k riskování, jednání na základě aktuálních, bezprostředních podnětů, impulsivnost, bezstarostnost, aktivita, relativně nižší spolehlivost. Naopak introvert bývá spíše klidný, stažený do sebe, zdrženlivý ve vztazích k lidem, kteří nejsou jeho nejbližšími přáteli, má sklon plánovat do budoucna, všechny skutečnosti bere s velkou vážností, má rád dobře a stabilně uspořádaný způsob života, je spolehlivý, spíše pesimistický. Jedinci psychicky labilní bývají velmi citliví až přecitlivělí, neklidní, úzkostní, snadno podráždění, s nižší sebedůvěrou, citově nestálí. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 55)

Temperamentové charakteristiky osobnosti se promítají do celkového obrazu člověka, ovlivňují jeho činnost a chování. Znalost temperamentové typologie je nutné pro pochopení jednání některých lidí, stejně tak při sestavování efektivního týmu a za tímto účelem hledání vhodných členů. To vše jsou úkoly, se kterými se personalista může setkat a znalost a pochopení této problematiky může usnadnit a zefektivnit jeho práci.

Dalšími specifickými charakteristikami osobnosti jsou **postoje**. „Jsou to relativně stálé hodnotící soudy, názory, přístupy, citové vztahy a tendence jednat podobným způsobem v obdobných situacích. Postoje pomáhají člověku stabilizovat vlastní prožívání a jednání.“ (Pauknerová, 2006, s. 100) Člověk zastává celou řadu postojů. Některé jsou výraznější a intenzivněji prožívány, jiné představují méně určité názory. Intenzita konkrétního postoje se rozdílně odráží v chování člověka. Čím je pro člověka názor a skutečnost týkající se ho významnější, tím problematičtější postoj zaujímá.

K základním vlastnostem postojů patří:

- komplexnost - každý postoj má složku kognitivní (poznávací), emocionální složku konativní (činnostní)
- konzistence - neboli míra soudržnosti jednotlivých složek postojů, postoje se mohou vzájemně spíše podporovat a doplňovat, nebo naopak může docházet k disonanci, vnitřnímu rozporu mezi složkami, jedná se o postoj k jednomu určitému objektu
- konsonance - míra, v níž se postoje k různým skutečnostem vzájemně doplňují či naopak disonují
- rezistence - představují odolnost postojů vůči změně, extrémní postoje bývají více rezistenční, stejně tak postoje centrální (postoje pro jedince subjektivně významné). (Nakonečný, 1993)

Postoje jsou podmíněné především sociálně, vznikají a rozvíjejí se především v důsledku shodných či podobných zkušeností, jako důsledek velmi intenzivních citových prožitků, nebo převzetím od jiných osob. Postoji člověk zpravidla vyjadřuje svou hodnotovou orientaci, postoje také souvisejí s motivací, zaměřeností člověka.

Jak jsem se zmínila v předchozím textu, postoje mají mimo jiné také stránku konativní. Lidé tedy mají tendence chovat se v souladu se svými postoji. To je oblast, která je využitelná při výběru vhodných pracovníků. V souvislosti se zjištěnými postoji konkrétního člověka můžeme snáze předvídat jeho chování v budoucích situacích. Hodnotová orientace a postoje pomohou určit také vhodnost zařazení konkrétního člověka do pracovního týmu či kolektivu. Postoje nejlépe zjistíme přímou otázkou

týkající se popisu vlastních postojů uchazeče, nebo nepřímo např. v Assessment centrech při sledování jednání a chování člověka v modelových situacích.

V souvislosti s požadovanými, vhodnými postoji lze uvažovat o možnosti jejich změny. Změna postojů není jednoduchá záležitost. Postoje jsou většinou vzájemně propojeny, ovlivňování izolovaného postoje nebývá proto velmi účinné.

Specifickou součástí vnitřního osobnostního profilu jednotlivce je **charakter**. „Charakter označuje relativně stálé vlastnosti člověka, které se formují a projevují v jeho vztazích k různým stránkám skutečnosti včetně vztahů k sobě samému - vlastnosti, které jsou pro daného jedince příznačné a které vtiskují ráz celému jeho prožívání a jednání.“ (Pauknerová , 2006, s. 100 - 101)

V užším slova smyslu lze charakter označit jako mravní jádro osobnosti, neboli svědomí. Tyto morální vlastnosti bezprostředně souvisejí s postoji a hodnotovými orientacemi, stávají se základem názorů na svět a vlastní místo v něm.

Vlastnosti charakteru jsou zčásti stálé a zčásti proměnlivé. Utvářejí se především v průběhu socializace, zejména v období dětství a raného mládí. Proto klíčový faktor pro podobu charakteru představuje rodina, škola, a jiné sociální skupiny, s kterými se dítě setkává. Později důležitosti nabývají faktory sebeutváření, tedy vlastní aktivity a způsob života každého člověka.

Okruhy charakterových vlastností lze určitým způsobem utřídit a shrnout:

- Vlastnosti vyjadřující vztah člověka ke světu, základní hodnotová orientace - názory člověka na život a svět, který ho obklopuje. Patří mezi ně čestnost, zásadovost, mravnost, ale i bezcharakternost, lhavost, fanatismus, šovinismus.
- Vlastnosti odrážející vztah člověka k činnosti, kterou vykonává (např. k práci), patří sem vlastnosti, které se u jedince zformovaly v důsledku déletrvajícího výkonu specifických aktivit - pracovitost, vytrvalost, přesnost, svědomitost, spolehlivost, povrchnost, nedbalost, lenost, nespolehlivost.

- Vlastnosti vyjadřující vztah člověka k druhým lidem a ke společnosti jako celku, lze mezi ně zařadit družnost, kooperativnost, štedrost, vřelost, upřímnost, panovačnost, škodolibost, závistivost, bezcitnost, nedůvěřivost.
- Vlastnosti odrážející vztah člověka k sobě samému, vyjadřují sebepojetí člověka, tedy postoje, které vycházejí z míry sebepoznání a sebehodnocení. Patří sem jak sebekritičnost, skromnost, ukázněnost, tak i domýšlivost, vychloubačnost, sobeckost.

(Pauknerová , 2006)

Stejně jako u temperamentu, existuje řada koncepcí, které usilují o popsání různých úrovní charakteru, jako například Kohlbergova koncepce vývojových stádií charakteru.

## 2.3 SHRNUÍ

Oblast psychologie práce a organizace přináší mnoho poznatků, které mohou přispět k úspěšnému fungování organizace. Jak píše Provasník (2002, s. 48), hlavním úkolem psychologie práce a organizace je podíl na řešení konkrétních problémů podnikové praxe, ale také zobecňování empirických poznatků a jejich integrace do širších teoretických systémů.

Široké uplatnění nalézá psychologie práce a organizace právě v personálních činnostech. Lze využít při stanovování kritérií výběru pracovníků a jejich rozmíst'ování, k samotnému posuzování konkrétních uchazečů, k hodnocení a odměňování pracovníků, při tvorbě vzdělávacích programů (personální a poradenská psychologie práce). Dalšími možnostmi uplatnění jsou otázky bezpečnosti práce, pracovních podmínek a prostředí (inženýrská psychologie), problematika horizontálních, ale i vertikálních vztahů (psychologie organizace a řízení), sociální adaptace pracovníků a ovlivňování pracovní motivace (sociální psychologie práce). Současná psychologie práce a organizace se vyvinula z klasické psychologie práce, která se dělila na psychologii práce v užším slova smyslu (zabývající se především inženýrskou psychologií) a sociální psychologii práce (zabývající se psychologickými aspekty sociálních vztahů mezi členy organizace).

Dalším podstatným psychologickým oborem pro oblast řízení a lidských zdrojů je psychologie osobnosti. Má-li být vedení lidí efektivní, je nutné porozumět fenoménu zvanému osobnost. Úroveň vzájemné interakce je závislá na porozumění nejen konkrétnímu člověku, ale také zákonitostem lidské osobnosti obecně. Psychologie osobnosti nabízí mnoho poznatků nejen pro vedoucí pracovníky, ale zvláštní pozornost si zaslouží právě od personálních manažerů. Její poznatky se dají využít v mnoha personálních činnostech.

## 2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personalisté a vedoucí pracovníci uplatňují personální politiku a práci s lidmi při provádění konkrétních personálních činností. V odborných publikacích je možné se setkat s různým pojetím a dělením personálních činností. Nejčastěji se však uvádějí v této podobě:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání a výběr pracovníků
- Přijímání a adaptace
- Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Hodnocení pracovníků
- Odměňování
- Vzdělávání, řízení kariéry
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Pracovní podmínky a bezpečnost práce

Rozsah této práce mi nedovoluje věnovat se každé z uvedených činností, ikdyž psychologické poznatky by se jistě daly využít v každé z nich. Zaměřím se především na procesy související s obsazováním volného pracovního místa - začínající vytvářením pracovních míst, přes získávání a výběr až k adaptaci nového zaměstnance. Přijetí nového pracovníka je klíčovým faktorem personální práce, od které se odvíjí další činnosti. Přijetí vhodného člověka je podle mého názoru ten největší předpoklad k úspěšnosti celé organizace. Další personální činnosti by měly zajistit, aby zaměstnanec podával co největší výkon (hodnocení), byl ve firmě spokojen a stabilizován (odměňování, pracovní vztahy, péče o pracovníky), bylo mu umožněno rozvíjet svoji kariéru (vzdělávání a řízení kariéry) a přispívat tak co nejefektivněji k rozvoji a prosperitě podniku.

### 3.1 VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST

Vytváření a analýza pracovních míst je základní, klíčovou činností, na kterou navazují a od níž se odvíjejí další personální činnosti. „Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popř. skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. do pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb držitelů pracovních míst (pracovníků zařazených na toto pracovní místo). Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím i vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.“ (Koubek, 2001, str. 40) Vytváření a analýza je systematický proces, kdy po vytvoření pracovního místa se po určité době provádí jeho analýza s cílem hledat možnosti, jak práci vykonávat efektivněji.

Proces vytváření pracovních úkolů má podle Koubka (2001, s. 42-43) čtyři fáze:

- Specifikace jednotlivých úkolů
- Specifikace způsobu provádění každého úkolu
- Kombinace jednotlivých úkolů pro konkrétní pracovní místo
- Stanovení vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům

Konkrétní pracovní místo je charakterizováno obsahem práce, metodami práce (pracovními postupy) a také pracovním prostředím. Zaměřím se zde na obsah práce, který se dotýká problematiky motivování. „Obsah práce je dán množstvím a typy úkolů dané práce, jejich složením a propojením.“ (Koubek, 2001, s. 43) K dosažení vysoké efektivnosti se v minulosti hojně využíval princip specializace práce, kdy každý pracovník na určitém pracovním místě vykonává co nejúžeji definované pracovní úkoly. Specializace přináší nesporné výhody jako je vyšší zběhlost a tím i výkonnost pracovníků, účinné využívání jejich dovedností, snížení mzdových nákladů, usnadňuje se proces výběru a zácvičení pracovníků. V současnosti se však od této tendence ustupuje v souvislosti s rostoucí orientací na pracovníky a zlepšování kvality pracovního života.

Z toho vyplývá, že specializace na straně pracovníka přináší řadu nevýhod. Jsou jimi jednostranné zatížení organismu, monotónnost práce, oslabení ostatních dovedností, ohroženo tedy může být jak fyzické, tak i psychické zdraví pracovníka. Pro organizaci specializace přináší také řadu nevýhod - zvýšený výskyt pracovních úrazů a pracovních neschopností, snížená flexibilita a zastupitelnost pracovníků, další důsledky související se sníženou motivací.

Při stanovování obsahu práce je třeba znát a uvažovat o obecných zákonitostech lidské motivace. Armstrong (1999, s. 379) vyjmenovává následující motivační charakteristiky významné při vytváření pracovních míst:

- autonomie, volnost rozhodování
- rozmanitost práce
- využití schopností
- zpětná vazba, odezva
- přesvědčení, že úkol je významný

Motivaci pracovníků lze pozitivně ovlivňovat několika způsoby vztahujícími se k obsahu práce. Jedná se o rotaci práce, rozšiřování práce, obohacování práce, posilování a delegování pravomocí a vytváření autonomních týmů.

**Rotací práce** se rozumí periodické obměňování práce, pohyb zaměstnanců od jednoho úkolu k jinému, dochází ke snížení monotonie a zvýšení rozmanitosti práce. Zároveň se pracovníci vzdělávají osvojováním nových zkušeností při výkonu nového úkolu. **Rozšiřování** znamená spojování více úkolů do jedné práce, což opět zvyšuje rozmanitost. Další metodou je **obohacování práce**, kdy pracovník získává větší odpovědnost, práce se stává komplexnější, člověk má možnost svobodně se rozhodovat, plánovat, organizovat, pracovat vlastním tempem. **Delegováním pravomocí** se rozumí rozhodnutí nadřízeného delegovat určité pravomoci a odpovědnosti jednomu či více pracovníkům a to spíše dočasně a účelově. Naproti tomu **posilování pravomocí** se týká konkrétního pracovního místa a je zaznamenáno i v popisu pracovního místa, je stálé a nevztahuje se ke konkrétní osobě. Dalším nástrojem zvyšování výkonnosti a motivace jsou autonomní týmy, neboli sebeřídící pracovní skupiny. **Autonomní tým** rozhoduje

o metodách práce, plánování, řízení práce, neboli sám rozhoduje jakým způsobem bude plnit daný úkol.

Uvedené metody zvyšování rozmanitosti a odstraňování monotónnosti práce jsou více či méně používané. K zavádění těchto metod často souvisí s redesignem organizace, kdy se vedení rozhodne zvyšovat efektivnost práce a výkonnost svých pracovníků novými způsoby, které jsou založeny na teorii motivace a často také na praxi, která se osvědčila. Je důležité zvážit konkrétní situaci a rozhodnout se, zda výhody určité metody převažují nad nevýhodami, zjišťovat názory samotných pracovníků, kteří by měli tyto metody začít využívat, jejich skepsi či nadšení.

Moderní trendy ukazují, že s důrazem na rozvoj lidských zdrojů a zvyšování kvality pracovního života dochází k obohacování práce a posilování pravomocí. Výhody nepocítují pouze samotní zaměstnanci, ale také organizace. Pracovníci jsou flexibilnější, lépe zvládají změny, což je v dnešní společnosti, která se neustále vyvíjí a v níž se technologie a moderní trendy rychle mění, nezbytné. Pracovníci jsou snadněji zastupitelní, mají pozitivnější vztah nejen k práci, ale i k celé organizaci, pracovníci se stávají konkurenční výhodou organizace. Při výčtu pozitivních stránek je třeba zmínit i ty negativní - patří mezi ně vyšší náklady na vzdělávání, rozvoj, ale i odměňování, složitější proces výběru pracovníků, vzhledem k jejich širšímu odbornému profilu.

Předchozí tvrzení o účinnosti vytváření pracovních míst s přihlédnutím k motivačním a dalším charakteristikám člověka dokreslím předvedením jedné z teorií motivace a to Herzbergovou dvoufaktorovou teorií. Tato teorie amerického psychologa Fredericka Herzberga je spolu s motivační teorií dalšího Američana Abrahama Maslowa nejčastěji citovanou motivační teorií. Díky ní došlo k rozpracování dalších motivačních nástrojů a to nejvíce právě v oblasti obohacování práce.

Herzberg a jeho spolupracovníci prováděli v 50. letech na vzorku 200 účetních a inženýrů z oblasti průmyslu v Pittsburghu výzkum, při kterém zjistili, že na pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny faktorů - faktory vnější, hygienické a faktor vnitřní neboli motivátory. Pokud jsou hygienické faktory nedostačující, vyvolávají v pracovnících nespokojenost a na motivaci působí negativně. Dostatečnost

hygienických faktorů však vede pouze k pracovní spokojenosti, ale ne už k motivaci k práci. Nedostatek motivátorů vede k nespokojenosti a nedostatku motivace k práci. Jejich naplnění přispívá jak ke spokojenosti, tak k zvýšené pracovní motivaci.

Mezi hygienické faktory patří:

- pracovní podmínky
- firemní politika
- mezilidské vztahy (s nadřízenými, spolupracovníky a podřízenými)
- jistota pracovního místa
- mzda
- status
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Motivátory:

- práce sama, její obsah
- pracovní úspěchy
- možnost odborného, kariérního růstu, osobní rozvoj
- odpovědnost

Teorie ukazuje, že pracovní spokojenost ještě nemusí vést k pracovní motivaci pracovníků. Herzberg upozornil na to, že není možné motivaci zvyšovat pouze zlepšováním vnějších podmínek, ale že velká část motivačního potenciálu záleží právě na úpravě podmínek a obsahu práce. Odhaluje zde limity motivace na základě finanční, hmotné odměny. Motivováním pomocí vnějších stimulů (motivátorů) lze pomoci nejen zvýšit výkonnost a spokojenost zaměstnanců, ale také zaměstnance stabilizovat, popřípadě snadněji získávat nové zaměstnance.

### 3.2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání a výběr pracovníků jsou dalšími klíčovými činnostmi v rámci personálního řízení či řízení lidských zdrojů. Získávání navazuje na důslednou analýzu a s ní související popis a specifikaci pracovního místa. Pokud máme vybírat zaměstnance

s určitými vlastnostmi, zkušenostmi a dovednostmi, musí být jasné, jaké konkrétní požadavky jsou relevantní pro dané pracovní místo. Před samotným získáváním je tedy nutné seznámit se do hloubky s tímto pracovním místem, jeho specifikací a určit tak konkrétní požadavky na uchazeče a následně formy a metody, jak tyto uchazečovy vlastnosti odhalit. Se získáváním a výběrem dále souvisí oblast personálního plánování, které logicky určuje jakou pozici je třeba obsadit, jaké zdroje získávání upřednostňujeme atd.

Získávání má za úkol přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů, v určitém termínu a s přiměřenými finančními náklady. Již před samotným získáváním je třeba mít jasně definované pracovní místo a požadavky na uchazeče. Jen tak je možnost, že se přihlásí dostatečný počet uchazečů, kteří splňují dané požadavky. Získávat pracovníky lze jak **ze zdrojů vnitřních**, tak z vnějších. Pokud je to možné, je vhodné umožnit pracovníkům postup či změnu pozice v rámci organizace. Zvyšuje se tím jejich motivace a návazně také motivace ostatních, kteří vidí, že i oni mohou mít šanci na kariérní postup či jinou změnu pozice uvnitř organizace. Další výhodou je zkrácení adaptačního období, kdy pracovník přecházející z jiného místa je již seznámen jak s kulturou, tak s klimatem uvnitř organizace, lépe zná procesy a vztahy v organizaci. Upřednostněním pracovníka „zevnitř“ však ztrácíme jiné výhody, které může nabídnout uchazeč „zvenku“. **Pracovník „zvenku“** s sebou přináší nové názory, pohledy, zkušenosti. Další výhodou je větší množství uchazečů mimo organizaci a tím pádem i jejich rozmanitější složení. Pravidlem by však mělo zůstat, že zaměstnanci jsou informováni o vypsání pozice a ti, kteří splňují základní požadavky, mají možnost se do výběrového řízení přihlásit. Zda bude vybrán uchazeč z vnitřních či vnějších zdrojů záleží na mnoha okolnostech a především na samotném uchazeči. V případě, že dáme přednost uchazeči mimo organizaci, stávajícím zaměstnancům poskytujeme zpětnou vazbu stejně tak, jako uchazečům „zvenku“. V nejlepším případě můžeme navrhnout určitý typ vzdělávání, které by mohl neúspěšný uchazeč uvnitř organizace absolvovat, a tak odstranit nedostatky, které zapříčinili jeho nepřijetí. Pokud by se v budoucnu obsazovala podobná pozice, tento zaměstnanec by jistě měl větší šanci uspět. Tímto způsobem lze podporovat loajálnost pracovníků, jejich motivaci, dávat jim najevo, že jsou pro organizaci důležití a možnost jejich kariérního rozvoje je reálná.

Mezi **metody získávání** patří:

- uchazeči se nabízejí sami
- doporučení pracovníka organizace
- přímé oslovení
- vývěsky, letáky
- inzerce ve sdělovacích prostředcích
- spolupráce s úřady práce, se vzdělávacími institucemi...
- využívání služeb komerčního zprostředkovatele
- využití počítačových sítí (intranet, internet)

Poté, co se přihlásí dostatečné množství uchazečů, následuje fáze výběru. Výběr pracovníků je podle mého názoru oblast, kde se dají poznatky psychologie (především psychologie práce a organizace, sociální psychologie, personální psychologie, psychologie osobnosti) využít a také se prakticky využívají snad nejvíce. I proto věnuji tomuto tématu největší pozornost.

### 3.3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Správný výběr pracovníků je prvním krokem k efektivnímu fungování organizace. Úkolem výběru je rozpoznat, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, bude vhodně doplňovat pracovní skupinu, přijme její hodnoty a bude splňovat požadavky na rozvojový potenciál. To vše je úkolem jak pro personalisty, tak pro vedoucí pracovníky, kteří se na výběrovém procesu podílejí.

Základem výběru je shromáždění a posouzení potřebných dokumentů a následná přímá interakce s uchazeči. Jedná se o interindividuální kontakt, při kterém dochází k interakci dvou a více jedinců a při kterém jsou zjišťovány informace o uchazeči. Dají se zde využít poznatky sociální psychologie, konkrétně oblast sociální percepce a problematika pracovních skupin a týmů. Zjišťují se osobnostní charakteristiky uchazeče, nabízí se možnost využívat poznatků psychologie osobnosti a personální psychologie. Pro některá povolání je vhodné do výběru zařadit testové metody, které také často vycházejí

z poznatků psychologických věd. S tím vším by měl být personalista seznámen, měl by znát možnosti a rizika využití psychologie a snažit se využít těchto poznatků ve prospěch nalezení toho nejvhodnějšího uchazeče.

Některé činnosti související s výběrem pracovníků by však měli zůstat v rukou psychologů, kteří mohou interně působit v organizaci, nebo může firma jejich služby využívat externě. Jedná se například o některá psychologická testování osobnosti nebo vyhodnocování Assessment center. Pro některé metody a jejich správnou interpretaci je nezbytné, aby člověk, který s nimi zachází, znal detailně jejich podstatu a souvislosti jejich vzniku a používání. Toto často bez psychologického vzdělání není možné. Některé společnosti mají toto opatřeno tím, že „nep psychologové“ nemůžou daný produkt zakoupit, popřípadě je nutné před zakoupením absolvovat určený kurz, který zajistí, že daná metoda nebude nesprávně použita a tedy neškodí uchazeči o zaměstnání. Konkrétním příkladem je firma Testcentrum, testové metody jsou odstupňovány podle toho, jaké vzdělání musí zákazník mít, aby si mohl jednotlivé testy zakoupit.

Dříve, než je možné zahájit samotný výběr pracovníků je třeba:

- stanovit požadavky na odbornou způsobilost
  - stanovit na základě čeho se odborná způsobilost bude posuzovat
  - stanovit kritéria úspěšnosti práce (kritéria pracovního výkonu)
  - stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na daném pracovním místě
  - stanovit týmová, útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka
  - stanovit faktory a metody používané pro zjišťování charakteristik osobnosti
- (Koubek, 2006, s. 157-158)

Před samotným výběrem musí být tedy jasné, jaké požadavky pro dané pracovní místo máme, jaká kritéria hodnocení použijeme a jaké metody zjišťování míry splnění zadaných požadavků zvolíme. Snažíme se získat od uchazečů co nekvalitnější informace. Volíme proto vhodný typ dokumentů požadovaných od uchazečů, sestavujeme dotazník a vedeme pohovor tak, aby informace byly co nejméně zkresleny

a byly co nejpřesnější. Je třeba přihlížet jak ke kritériím obsazovaného pracovního místa, tak i k týmovým a celooorganizačním.

Způsobilost člověka k práci se velmi špatně měří, je zde důležitá validita a spolehlivost jednotlivých prediktorů úspěšnosti při výkonu práce. Validita nám ověřuje opravdovou vypovídací hodnotu prediktoru, zda skutečně předpovídá úspěšný výkon práce. Spolehlivost faktorů úspěšnosti znamená, že jsou u jedné osoby vykazovány stejné výsledky v různém čase.

### 3.3.1 Pracovní způsobilost

V rámci celého výběru dochází k posuzování pracovní způsobilosti. „Pracovní způsobilost vyjadřuje všechny stránky připravenosti člověka přiměřeně zvládat pracovní úkoly v rámci určitého pracovního zařazení. Zahrnuje znalosti, dovednosti a zkušenosti člověka, jeho všeobecný rozhled a morálku a rovněž osobní vlastnosti a postoje. Takto charakterizovaná způsobilost je tedy určitý potenciál (soubor možností) člověka. Sama o sobě ještě nezaručuje výkonový standard.“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 314)

Dva lidé se stejnou způsobilostí mohou být rozdílně výkonní. Důvodem je rozdílná pracovní a sociální kompetence. Tyto kompetence ovlivňují osobnostní znaky a motivační profil. Je tedy potřeba zaměřit se i na tyto vlastnosti člověka, vhodnými otázkami posoudit jeho motivační profil a reálnou šanci úspěšně si osvojit požadovanou pracovní roli. (Bedrnová, Nový 1998, s. 314)

### 3.3.2 Fáze a metody výběru

Výběrový proces se dělí na dvě fáze. V předběžné fázi se detailně definuje pracovní místo, stanovují se konkrétní požadované znalosti, dovednosti, osobní vlastnosti, specifikují se požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe atd. Určují se také predikátory, které tyto záležitosti mají odhalit. Při vyhodnocovací fázi dochází k samotnému výběru zaměstnanců pomocí jednotlivých metod výběru, kdy uchazeče

vyřazujeme postupně po každém kroku, nebo po absolvování komplexního posuzování. (Koubek 2006, s. 162-164)

Při výběru vhodného uchazeče volíme kombinaci výběrových metod. To, jaké metody zvolíme, záleží především na konkrétním obsazovaném pracovním místě, na úrovni požadavků, které jsou pro toto místo stanoveny, na náročnosti a důležitosti obsazovaného místa. Rozhodujícím faktorem je také časová a finanční náročnost jednotlivých metod. Mezi **výběrové metody** patří:

- dotazník
- zkoumání životopisu
- výběrový pohovor
- testy pracovní způsobilosti
- assessment centrum
- zkoumání referencí
- lékařské vyšetření

**Dotazník** slouží k vytvoření standardizované informace o uchazeči, usnadňuje selekci uchazečů pro samotný výběrový pohovor. Pokud nepřijatý uchazeč souhlasí s jeho uložením po určitou dobu, může mu být na základě jeho profilu vyplývajícího z dotazníku nabídnuta v budoucnosti jiná pozice. Dotazník slouží také k evidenci přijatých zaměstnanců. Dotazník v českém prostředí používají spíše větší firmy, jeho používání se stává stále běžnějším.

**Životopis** je ve většině případů první interakcí mezi uchazečem a zaměstnavatelem. Tato metoda by se měla používat společně s metodami dalšími. Životopis vypovídá především o dosaženém vzdělání a získané praxi, je podporou při výběrovém pohovoru. Při výběrovém řízení se používá většinou životopis strukturovaný.

### 3.3.3 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je nejpoužívanější a jak se uvádí také nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků. Výběrový pohovor nám umožní setkat se s uchazečem tváří v tvář, získat tak dodatečné a hlubší informace, než byly dosud získány z písemných dokumentů. Jedná se o informace o dosavadních pracovních zkušenostech a vzdělání, ale zkušený tazatel je schopný v průběhu rozhovoru odkrýt i osobnostní stránky uchazeče. Při pohovoru je detailněji charakterizováno jak pracovní místo, tak i činnost organizace. Uchazeč tak získává realistickou představu o obsazované pozici. Při pohovoru by si tazatelé měli uvědomovat, že zastupují organizaci, a snažit se vytvořit mezi organizací a uchazečem přátelské vztahy.

#### 3.3.3.1 Podoby pohovoru

Pohovor může mít podle struktury účastníků několik podob:

- pohovor 1 + 1 - pohovor vede s jedním uchazečem jeden z představitelů organizace (nadřízený obsazovaného pracovního místa, personalista), používá se většinou při obsazování méně kvalifikovaného místa
- panelový pohovor - posuzování komisí složenou většinou ze 3-4 lidí, osoby by měly být detailně seznámeny s obsazovaným pracovním místem a měly by mít rozděleny role (bezprostřední nadřízený, personalista, psycholog), využívá se při obsazování náročnějších pracovních míst
- skupinový pohovor - více uchazečů s jedním či více posuzovateli, tento typ pohovoru umožní sledovat chování uchazeče ve skupině na úkor detailního posouzení každého z uchazečů, klade vysoké nároky na schopnosti a zkušenosti pozorovatele
- postupný pohovor - sérií pohovorů 1 + 1, časově náročnější a pro uchazeče únavnější

(Koubek 2006, s. 168)

Další rozdělení se týká strukturování pohovoru a jeho standardizace:

- nestrukturovaný pohovor - volně plynoucí pohovor, který není doporučován, není dostatečně objektivní, je zde pravděpodobnější sklon k subjektivnímu hodnocení

- strukturovaný pohovor - vysoce standardizovaný, všechny otázky jsou položeny každému z uchazečů a jsou srovnávány s modelovými odpověďmi, odpovědi jsou vyhodnocovány bodováním, tento přístup je velmi objektivní, usnadní posouzení velkého počtu uchazečů, ale není zde mnoho prostoru pro posouzení osobnosti uchazeče
- polostrukturovaný pohovor - zdá se být nejvhodnější formou pohovoru, spojuje výhody předchozích dvou forem, tazatel má připraveny základní otázky z oblastí vztahujících se k jednotlivým požadavkům pracovního místa, ale nechává prostor pro doplňující otázky a volně plynoucí část pohovoru

### **3.3.3.2 Průběh a organizace**

Před samotným pohovorem by mělo být stanoveno datum vyhovující jak organizaci, tak uchazeči, kterému by měly být sděleny informace o místě konání pohovoru a kontaktní osobě, po které se má na vrátnici ptát. Prostředí, kde uchazeč čeká na pohovor, by mělo být příjemné, stejně tak i samotné prostory určené k pohovoru. Při interview by měli jejich účastníci z řad organizace zajistit, aby do místnosti nebyly přepojovány telefony, aby nikdo nerušil průběh jednání. Uchazeč by měl být na začátku seznámen s průběhem a organizací pohovoru a stručně obeznámen s činností firmy, do které se hlásí. Poté tazatelé pokládají své otázky týkající se především posledních pracovních zkušeností, vzdělání a otázky zaměřené na osobnostní profil uchazeče (motivace, schopnost týmové práce, hodnoty, postoje). Následně je konkrétněji představeno pracovní místo a požadavky na budoucího pracovníka, zjišťuje se, zda tento popis odpovídá uchazečově představě, pokud ne, v čem se liší. Finálně má prostor uchazeč klást otázky, řeší se otázka představ finančního ohodnocení. Na závěr je uchazeč informován o dalším průběhu výběrového řízení, včetně konkrétních dat.

### **3.3.3.3 Poznatky sociální psychologie využívané při výběrovém pohovoru**

V oblasti výběrového pohovoru lze využít poznatků sociální psychologie z oblasti sociálního vnímání, percepce. V průběhu vnímání a posuzování druhé osoby často dochází v sociální psychologii popsáním procesům a chybám. Je třeba být s touto oblastí seznámen a vědět, jak těmto chybám předcházet, nebo si je alespoň uvědomovat a tím nepřikládat těmto chybným soudům váhu a význam.

Jak píše H.C.Smith v publikaci *Social Perception (Sociální vnímání)* (1968, s. 10), náš prvotní dojem nevytváří sled specifických znaků, které skládáme dohromady, ale osobu vnímáme ihned jako celek, jednotu. Stačí tři sekundy, krátký pohled a v následujících třiceti sekundách jsme schopni danou osobu popsat a otipovat její povolání, status, zájmy, věk... Realita ale bývá často jiná. Každý člověk má jinou interpersonální citlivost, neboli vnímavost sociální povahy. Determinují ji dovednosti získané minulými zkušenostmi, inteligence, určitá míra komplexnosti, dobrý vztah k sobě samému, emocionální stabilita, schopnost udržet si objektivitu a odstup od pozorovaného, schopnost vcítění se do druhého.

Vnímání je první úrovní poznávání, vnímáme celé děje a předměty. Vnímání není závislé pouze na stavu smyslových orgánů a vlastností podnětů, které působí na smysly, ale vnímání je závislé především na sociálních faktorech, resp. na sociální zkušenosti vůbec. Jeden člověk vnímá danou věc jinak než druhý. Je to závislé na zkušenostech, ale i na významu věci pro vlastní potřeby. „Vnímání a interpretace skutečnosti jsou určovány aktuálními motivy a zkušeností a jsou tak v podstatě naučeny v průběhu sociálního vývoje individua. Předmětem sociální psychologie pak, kromě studia sociálních faktorů ve vnímání, je především studium vnímání osob mezi sebou tj. studium vnímání jako faktoru v poli mezilidské komunikace a interakce.“ (Nakonečný, 1970, s. 221) K takovéto interakci dochází při výběrovém pohovoru a nejen při něm. K interakci v rámci personalistiky dochází téměř dennodenně, při přijímání pracovníků, orientaci, hodnocení apod.

Co člověk vnímá, odráží jeho zaměření a jeho očekávání, odvíjí se od jeho motivace a hodnotících postojů. Je potřeba, aby tazatel přistupoval k uchazečům objektivně, bez předsudků a předčasných hodnotících závěrů. Na základě toho, jak jeden člověk vidí druhého člověka, se pak rozvíjí jejich vzájemná interakce.

Chyby v posuzování osob bývají velmi časté a byly proto sociálními psychology podrobně zkoumány. Hodnoty našich závěrů jsou velmi často nepřesné, při vnímání může dojít k omylům a chybám. Tyto nepřesnosti a zkreslení jsou způsobeny tím, že si lidé neuvědomují, co vše do zpracovávání informací vstupuje. Jejich vnímání je tak

ovlivněno naučenými strategiemi, předsudky a negativními vlivy. Mezi nejčastější percepční chyby patří:

- **haló efekt** - Byl popsán r. 1907 Wellsem, člověk posuzuje druhého na základě jednoho výrazného znaku, na základě tohoto vnímání si vytváří neodůvodněná zobecnění o jeho povaze. Jak popisuje H. C. Smith: nevidíme zelenou, ale hrášek, necítíme kouř, ale cigaretu. Stejně je to i s vnímáním ostatních lidí. Nevnímáme rtěnku, ale ženu, která se chce líbit mužům, neslyšíme výrazný hlas, ale dominantního muže.
- **první dojem** - Je podobný haló efektu, někteří autoři tyto dva jevy ztotožňují. První dojem při pohovoru spočívá v tom, že si tazatel vytvoří názor na uchazeče v prvních minutách setkání a na tomto dojmu ulpívá
- **implicitní teorie osobnosti** - Pokud nám někdo člověka před prvním setkáním představí v pozitivním světle, naše další vnímání této osoby bude kladnější, než kdyby nám o něm byl na začátku sdělen nějaký negativní znak. Pokud personalista popisuje vedoucímu pracovníkovi uchazeče, který byl přijat do druhého kola, měl by se vyvarovat deskripci s výraznými rysy a hodnocením.
- **efekt mírnosti a shovívavosti** - U sympatických osob člověk zmírňuje jejich negativní vlastnosti.
- **stereotypy** - Nakonečný (1970) definuje stereotypy jako „...formy iracionálně založeného posuzování jedinců nebo celých skupin.“ Jedná se o promítání ustálených schématických soudů, které jsou předávány v rámci socializace. Jedná se často o předsudky vůči konkrétnímu člověku, rase, národnosti, pohlaví, barvě vlasů apod.
- **předsudky** - Dají se označit jako iracionální stupeň stereotypů
- **vliv minulé zkušenosti**
- **aktuální psychický stav**
- **emocionální zaujetí k vnímané osobě**
- **atribuční chyba** - Posuzujeme-li negativní chování jiných jedinců, máme tendenci přeceňovat roli dispozičních činitelů, naopak vlastní selhání přisuzujeme situačním faktorům. Vlastní úspěch připisujeme interním činitelům (výjimečnost, dokonalost), kdežto na úspěchu jiných mají podle nás větší podíl i vnější podmínky.

- **nerespektování situačního kontextu**

Percepčním chybám lze předcházet pomocí vzdělávání v oblasti sociální psychologie, popřípadě nácvikem. Pozitivní vliv na eliminaci chyb v percepci mají tyto faktory:

- sebepoznání
- schopnost empatie
- záměrná a vědomá kontrola výsledků interpersonální percepce

### 3.3.4 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti jsou jednou z metod výběru pracovníků, jejich použití by mělo být doplňkové, odhalující a zpřesňující některé uchazečovi schopnosti a charakteristiky. Jednotlivé testy mají různou validitu a spolehlivost a jsou používány v různé míře. Testy nám umožňují určitým způsobem kvantifikovat odpovědi uchazečů.

Armstrong (1999, s. 475) uvádí charakteristiky dobrého testu:

- je citlivým nástrojem měření, který dobře rozlišuje mezi jedinci
- byl vytvořen a standardizován na reprezentativním a dostatečně velkém vzorku populace
- je spolehlivý - za všech okolností měří totéž
- je validní (platný) - měří charakteristiky, na jejichž měření byl zkonstruován

Testy bývají nejčastěji děleny na

- testy inteligence
- testy schopností
- testy znalostí a dovedností
- testy osobnosti

**Testy inteligence** jsou nejstaršími psychologickými testy, míra inteligence je vyjádřena v podobě inteligenčního kvocientu IQ (poměr mentálního a chronologického věku). Testy inteligence posuzují paměťové schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku atd. Kvůli rozmanitosti teorií

inteligence a následně i testů inteligence je výběr vhodného testu velmi obtížný. Hana Kyriánová, autorka publikace *Assessment centrum v současné personální praxi* (2003), doporučuje diskvalifikaci kandidáta z výběrového řízení pouze pokud by se inteligence kandidáta pohybovala skutečně na spodní hranici průměru a zároveň by výsledek byl potvrzen v průběhu rozhovoru s psychologem. Dále uvádí, že inteligenční testy nejsou vždy dokonalými prediktory pracovní úspěšnosti. „Kandidáti s inteligencí na horní hranici tohoto rozmezí mohou mít menší smysl pro zvládnutí praktických pracovních úkolů (např. nutná rutina), mohou si hůře rozumět se svými méně inteligentními kolegy...“ (s. 27) U nás se často používají testy IST, Názorové řady, zřídka také Ravenovy progresivní matice.

**Testy schopností** se používají k hodnocení potenciálních schopností a schopností získaných. „Jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost, vloh, prostorovou orientaci atd., ale i na řadu duševních schopností a v této souvislosti se poněkud překrývají s testy inteligence i s testy znalostí a dovedností...“ (Koubek, 2006, s. 165)

**Testy znalostí a dovedností** prověřují uchazečovi znalosti získané především ve škole a během přípravy na povolání.

Někdy se mylně všechny testy, používající se při výběru pracovníků, označují jako psychologické, pouze však **testy osobnosti** jsou takto označovány správně. Jak jsem se zmínila v části této práce věnované oblasti psychologie osobnosti (viz kapitola 2.2), existuje mnoho různých teorií osobnosti, tudíž i mnoho typů testů osobnosti. Osobnostní dotazníky jsou založeny na subjektivní výpovědi dotazované osoby o sobě samé. Zjišťují se uchazečovi vlastnosti, postoje, názory, zájmy, způsoby reagování v různých situacích atd. Kyriánová (2003) upozorňuje, že odpovědi jsou závislé na schopnosti a ochotě probanda vypovídat o sobě pravdivě. Dotazníky nám tedy ve většině případů sdělují to, co si o sobě dotazovaný myslí, nebo to, co chce, abychom si o něm mysleli my. Proto bychom při rozkrývání kandidátovy osobnosti neměli zůstat jen u osobnostních dotazníků, ale používat i jiné metody, které nám pomohou zjistit, nakolik je kandidát schopen realistického sebehodnocení.

S tím souvisí i časté debaty o validitě osobnostních testů. V Armstrongovi se lze dočíst, že během výzkumu „... prováděného Schmittem a jeho spolupracovníky (1984) se ukázalo, že testy osobnosti mají nízkou míru validity vyjádřenou koeficientem 0,15. Ale jak zdůrazňuje Saville a Sik (1992), tento výsledek byl založen na směsici testů, z nichž mnohé byly vytvořeny pro klinické účely a některé používaly „projektivní“ postupy (jako např. Rorschachův test na základě inkoustových kaněk), jejichž interpretace spoléhá na klinické posouzení...“ Záleží tedy na vhodnosti a přiměřenosti použitých testů, nicméně platí, že testy osobnosti by měly být vždy používány pouze jako doplňková metoda výběru pracovníků.

Ve většině případů by mělo být použití a vyhodnocení testů osobnosti pouze v rukou zkušených a vyškolených psychologů, popřípadě zaškolených odborníků s vysokoškolským vzděláním příbuzného oboru. Vždy záleží na konkrétním testu a jeho náročnosti (viz Příloha B). Nicméně velmi podstatná je standardizace testu pro dané demografické podmínky, populaci. Testy přejaté ze zahraničí, u kterých nejsou standardizované normy pro české prostředí, by neměly být používány jako rozhodující činitel při výběru zaměstnanců. Jedním z nich je MBTI (Meyers-Briggs Type Indicator), u něhož není nastaveno ani tzv. „lži skóre“ a jeho výsledek je tedy pouze sebeobrazem kandidáta. Kyriánová radí tyto dotazníky používat pouze jako zajímavost, kdy např. účastníci Assessment centra nejsou zrovna vytíženi a hrozí jim nedostatek činnosti a díky MBTI mají možnost se „o sobě něco dozvědět“.

Je také nutno říci, že psychologické testy osobnosti se doporučují používat zvláště u profesí, kde je kladen zvýšený požadavek na psychickou stabilitu a odolnost zaměstnanců, popř. na některé specifické rysy jejich osobnosti. Testy osobnosti se často používají v oblasti dopravy, při obsazování vyšších manažerských funkcí, jiných stresových či psychicky náročných pozic.

Mezi testy standardizované v českém prostředí patří:

- **Hoganovy metody**
  
- **NEO pětifaktorový osobnostní inventář** - test se řadí mezi vícerozměrné inventáře postavené na pětifaktorovém modelu osobnosti, metoda zjišťuje míru

individuálních odlišností a poskytuje údaje o pěti obecných dimenzích osobnosti - Neuroticismus, Extraverze, Otevřenost vůči zkušenostem, Přívětivost a Svědomitost (tzv. Velká pětka, Big Five), respondenti odpovídají na 60 položek, 12 pro každou škálu, inventář původně vytvořený ve Spojených státech lze, díky několika výzkumným studiím realizovaných v České republice na vzorku 2000 osob, úspěšně použít i u české populace

- **BIP (Bochumský osobnostní inventář)** - orientován na diagnostiku schopností, které jsou rozhodující pro úspěch v zaměstnání, celkem 14 dimenzí osobnosti je přiřazeno k různým oblastem profesních předpokladů (profesní orientace, pracovní chování, sociální kompetence, psychická konstituce)
- **LMI (Dotazník motivace k výkonu)** - skládá se ze 17 dimenzí motivace k výkonu v profesním kontextu, je založen na teoretických a empirických pracích zaměřených na motivaci k výkonu a na výsledcích výzkumu motivace k výkonu
- **MMPI-2 (Minnesota Multiphasic Personality Inventory-2)** - širokospektrální test sloužící ke zjišťování důležitých vlastností osobnosti a psychických poruch, využívá se pro vyhledávání patologických rysů ve výběrových řízeních pro významné pozice
- **SVF 78 (Strategie zvládnání stresu)** - zachycuje variabilitu způsobů, které jedinec uplatňuje při zpracování a zvládnání zátěžových situací

Kromě Hoganova testu nabízí tento výběr společnost Testecentrum - Hogrefe, uvedené testy jsou standardizovány na české prostředí, zároveň je ale možné také srovnání s normami v jiných zemích, popřípadě převést testy do jiných jazyků.

#### **3.3.4.1 Hoganovy metody**

Hoganovy metody mají široké uplatnění v činnostech souvisejících s personálním řízením, dají se použít všude tam, kde je potřeba jedince co nejlépe poznat a porovnat - nábor a výběr, pracovní adaptace, vzdělávání a rozvoj, hodnocení a odměňování, plánování profesní dráhy, přemístění, povýšení, nástupnictví, outplacement.

Metody vytvořil profesor psychologie Robert Hogan, spolu se svojí ženou Joyce Hogan založili firmu Hogan Assessment Systems (HAS). U nás tyto testy nabízí firma Assessment Systems. Hoganových metod je několik:

- HPI (Hoganův osobnostní dotazník)
- HDS (Hoganův rozvojový test)
- MVPI (Inventář motivů, hodnot a preferencí)

Existuje několik druhů interpretačních zpráv, jejich složení závisí na tom, o jaký test se jedná (HPI, HDS, MVPI). Jsou jimi Datová zpráva, Grafická zpráva, Suitability Report, Profesní diagnostika osobnosti, Zpráva pro vedoucího, Leadership, Týmová zpráva, Kariérový kompas, Prognóza schopnosti vést. S testy a interpretačními zprávami se dále pracuje v rámci personálního práce - výběr a rozmísťování, kariérové plánování, rozvoj zaměstnanců... Velkou výhodou je možnost administrace testů on-line, kdy se proband může přihlásit kdykoliv a pod svým jménem a s příslušným heslem provést administraci testu. Vyhodnocení je téměř okamžité, dostává se ale nejprve do rukou vyškoleného odborníka. Existuje několik jazykových verzí testu, v cizím jazyce může probíhat jak administrace, tak zpracování výstupních zpráv. (Wagnerová, 2007)

**HPI (Hoganův osobnostní dotazník)** je dotazníkem pro zdravou dospělou populaci, jehož první verze byla použita již v roce 1976. Dotazník je založen na pětifaktorovém modelu osobnosti (Big Five) upraveném pro potřeby testu, obsahuje 206 otázek v sedmi základních škálách rozdělených do 41 subškál. Celosvětové normy byly vytvořeny na vzorku půl milionu osob, české na 3076 jedincích. Test-retest reliabilita dosahuje 0,74-0,86. Reliabilita pro osobnostní dotazník je tedy velmi vysoká.

HPI zachycuje tzv. světlou stránku osobnosti, odkrývá rysy osobnosti, které přispívají k úspěšnému vykonávání práce a zvládnání mezilidských vztahů. HPI se uplatňuje zvláště při výběru zaměstnanců, ale také při identifikaci rozvojového potenciálu přes individuální psychodiagnostiku a pro rozvoj manažerských dovedností. Jako výběrová metoda se používá zvláště pro manažerské pozice nebo pozice s vysokou náročností.

HPI obsahuje 7 primárních škál:

- stabilita
- sebeprosazování
- sociabilita
- kooperativnost
- systematičnost
- zvidavost
- učenlivost

Jak bylo řečeno, každá škála obsahuje několik subškál. Kombinací několika konkrétních subškál vznikají profesní škály, které se zaměřují na profesní orientaci a pracovní chování jedince:

- orientace na služby
- odolnost vůči stresu
- spolehlivost
- administrativní potenciál
- manažerský potenciál

Jako výsledek získáme konkrétní profil jedince, který je nutno posuzovat jako celek, nelze hodnotit samostatně jednotlivé položky v testu. Tento profil můžeme srovnávat s požadovaným profilem pracovního místa a vybírat ty nejvhodnější kandidáty.

**HDS (Hoganův rozvojový test)** se snaží rozkrýt tzv. temnou stránku osobnosti. Zjišťují se rizikové vzorce chování, které mohou negativně ovlivnit výkon pracovníka, převážně na manažerských pozicích. HDS je zaměřen na identifikaci rysů, které se projevují v krizových situacích a v běžném životě jsou skryty. Postihuje jedenáct disfunkčních interpersonálních sklonů. HDS pomáhá vytipovat uchazeče, kteří mají problémy s týmovou prací, je podkladem pro další osobnostní rozvoj a rozvoj manažerských schopností. Tento test je vhodné použít u profesí, kde relativně často dochází ke krizovým situacím, lze jím úspěšně identifikovat budoucí chování jedince ve stresových a jinak náročných situacích.

**MVPI (Inventář motivů, hodnot a preferencí)** se zaměřuje na identifikaci motivů, hodnot, preferencí a zájmů jedince jak v profesním, tak v osobním životě. Díky MVPI je možno sledovat vztah mezi hodnotami a postoji jedince a konkrétní firemní kulturou. Dotazník odkrývá zaměření jedince a jeho cíle, kterých chce dosáhnout. Je tedy vhodnou doplňkovou metodou při výběru zaměstnanců, ale slouží také k identifikaci rozvojového potenciálu zaměstnance a možnosti jeho kariérního růstu. Usnadňuje volbu nejvhodnějších metod motivování jedince.

Výše v textu jsem se zmínila o nutnosti používat osobnostní dotazníky jako doplňkovou metodu výběru zaměstnanců, to samé platí i pro Hoganovy testy, ikdyž jejich reliabilita a validita je vysoká. Tyto testy jsou vhodnou doplňkovou metodou při výběru manažerů, dokáží rozkrýt rizikové chování, které by mohlo zapříčinit neúspěch jedince na dané pozici. Vždy však platí, že zjištěné hodnoty je třeba ověřit při osobním pohovoru s uchazečem. Existuje také validizační škála, která odhaluje náhodné vyplňování.

### 3.3.5 Assessment centrum

Metoda Assessment centra je poměrně novou, někdy i módní záležitostí, zejména v českém prostředí. V ČR je tato metoda využívána již déle než 10 let, v Evropě i ve světě 30 - 40 let. Poprvé bylo AC použito pro výběr pracovníků v Michiganské Bellově centrále již v roce 1958. Od té doby se využívala AC stále častěji nejprve v USA, později i v Evropě (především ve Velké Británii, Francii, Německu). První formální pravidla byla stanovena na 3. Mezinárodním kongresu o metodě AC, v květnu 1975 v kanadském Quebecu.

Assessment centre (v americké angličtině „center“) je pojem, který se ve většině případů do češtiny nepřekládá. Doslovný překlad „hodnotící středisko“ nerespektuje variabilitu anglického slova „to assess“, které znamená hodnotit, ale také poměřit, ohodnotit, ocenit nebo posoudit. O něco lepší je použití opisu „diagnosticko-výcvikový program“. Termín Assessment centre, popřípadě počeštěné Assessment centrum, zdomácněl natolik, že není třeba používat uvedených překladů. (Montag, 2002)

Kyrianová (2003, s. 8) definuje Assessment centrum (dále jen AC) jako „soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů. Mezi takto aplikované metody patří psychodiagnostické metody, rolové hry, případové studie, ukázky týmové práce apod.“

Existují tři základní možnosti využití AC, které se navzájem značně prolínají.

- Výběr vhodného kandidáta při obsazování volné pracovní pozice.
- Zjišťování aktuálního stavu některých důležitých osobnostních charakteristik jejich rozvojového potenciálu pracovníků jako podklad pro návrh jejich rozvojových potřeb a vytvoření výcvikového programu.
- Samostatný vzdělávací projekt sloužící především k rozvoji manažerských dovedností a týmové práce. AC zaměřená na rozvojové programy se někdy nazývají Development centres (DC), neboli „rozvojová centra“. Používají stejné techniky jako AC a liší se jen svým účelem. Jak uvádí Petr Montag (2002), v české podnikové praxi se AC tímto způsobem prakticky nevyužívá.
- V Kyrianové se lze dočíst, že AC se dají použít i k identifikaci „slabších“ zaměstnanců v období propouštění. Toto použití ale není nejvhodnějším řešením, pokud zaměstnanec pracuje na daném místě delší dobu, měl by být jeho nadřízený schopný určit, zda má či nemá být propuštěn.

U každé metody platí nutnost zvážit její použití, přihlédnout k účelu a nepodlehout pouze módním trendům. AC je poměrně časově i finančně náročná metoda, pro některé druhy pozic ale jedna z nejefektivnějších metod výběru pracovníků. Kyrianová (2003) jmenuje tyto oblasti: vysoké manažerské pozice, některé pozice specialistů (piloti, dispečeri v elektrárnách), pozice, které mají v náplni práce především kontakt se zákazníky firmy.

Od jiných metod využívaných při výběru, hodnocení a tvorbě rozvojového plánu se AC odlišuje zejména naplňováním tří základních principů.

- princip vícero očí

- princip různého úhlu pohledu
- princip sledování změny v ohraničeném čase (Hroník, 2002)

Dalšími kritériemi jsou:

- předem jasně definované parametry, které chceme zjišťovat
- musí být použito více druhů technik (souvisí s předchozím principem různého úhlu pohledu)
- většina jednotlivých technik musí zkoumat účastníky AC v situacích, které se co nejvíce blíží situacím, v nichž se zjišťované charakteristiky uplatní
- závěrečná zpráva o každém účastníkovi musí být výslednicí všech použitých technik a musí přihlížet k závěrům všech příslušných pozorovatelů (Montag, 2002)

Před samotným AC je třeba stanovit kritéria výběru kandidátů, která souvisí s pracovní způsobilostí, v AC se jedná především o psychickou a odbornou pracovní způsobilost. Zdrojem kritérií je detailní popis pracovního místa, profesiografie, výpovědi vykonavatele práce a kolegů... Hlavním zdrojem informací by měl být samozřejmě zadavatel AC. Tvůrci AC si mohou zjistit dostupně informace sami, avšak detaily a nejasnosti je nutné konzultovat s manažerem - zadavatelem. Kyrianová (2003) doporučuje následující otázky:

- Koho byste chtěl? Co by měl umět?
- Jaký okruh práce přesně má nový pracovník zajistit?
- Jak poznáte, že v práci uspěl?
- Bude pracovat v týmu nebo samostatně? Jak bude ten tým vypadat? Z jaké pozice k nim bude vystupovat?
- Jaký člověk dobře zapadne do týmu?
- Co se chcete o kandidátech dozvědět?

Pokud jsou stanovena kritéria, je čas sestavit AC, tedy vybrat metody, kterými se daná kritéria budou zjišťovat, a určit také časový harmonogram. Assessment centrum zpravidla začíná uvítáním kandidátů a jejich informováním o obsazované pozici, účelu AC, představení manažera a hodnotitelů, poskytnutí přehledného programu AC v písemné formě. Následně jsou doporučovány tzv. rozehrívací techniky, jako například

různé druhy představování. Z důvodu náročnosti bývají následně zařazeny výkonové testy. Po přestávce se přechází k různým rolovým hrám a případovým studiím. Na konci AC probíhá vyplňování dotazníků a individuální rozhovory a psychodiagnostika. Porada hodnotitelů uzavírá celé AC. (Kyrianová, 2003)

V následujícím textu se pokusím vyjmenovat nejčastější metody používané v AC. Využívám členění podle P. Montaga, jiní autoři mohou dělit techniky jiným způsobem, avšak podstata zůstává stejná.

### **Skupinová diskuze**

V závislosti na skupině účastníků jsou používány různé druhy diskuzí, lze je rozdělit na diskuze řízené a neřízené, s hraním rolí a bez hraní rolí, bez přípravy a s předchozí přípravou. V případě, že účastníky jsou stávající pracovníci, bude častěji používaná neřízená spontánní diskuze bez hraní rolí, ale i spontánní diskuze by měla mít předem stanovené téma, které by se mělo co nejvíce blížit reálnému životu v dané firmě. Lze dobře pozorovat charakteristiky jako jsou aktivita-pasivita, dominance-submisivita, schopnost obhájit svůj názor, schopnost naslouchat, zobecňovat, komunikační dovednosti, ochota přebírat odpovědnost apod. Dle mého názoru má tedy diskuze nezaměnitelnou roli při posuzování chování jednotlivce v týmu.

### **Individuální prezentace**

Opět existuje několik typů této techniky - prezentace pouze před hodnotiteli, nebo i před účastníky, prezentace s aktivní či pasivní rolí hodnotitelů. Téma obvykle bývá dáno, prezentace by měla být přísně časově limitována, optimální je 5-10 minut. Při individuální prezentaci můžeme posoudit, zda účastník dokáže vysvětlit a obhájit svůj názor, dále posuzujeme odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti, úroveň vyjadřování...

### **Řešení problému**

Individuální či skupinové řešení problému se prolíná s předchozími dvěma technikami, je možné pozorovat chování účastníků při problémové situaci blížící se konkrétním podmínkám na určitém pracovišti, ochotu přebírat odpovědnost, vůdčí schopnosti.

### **„Třídění došlé pošty“**

Technika založena na tom, že každý účastník dostane větší množství dokumentů, které musí roztrždit a vyřídit v omezeném čase. Po roztržení pošty by měl hodnocený svá rozhodnutí vysvětlit. Sledujeme zejména schopnost se rozhodovat, stanovit si priority, organizační schopnosti, „time management“.

### **Hraní rolí**

V této technice účastník většinou vystupuje v pozici podřízeného či nadřízeného. Situace mohou být velice rozmanité. Hodnotí se zde především komunikační dovednosti, schopnost motivovat, asertivita, emocionální stabilita, umění naslouchat.

### **Psychodiagnostické metody**

Tyto metody by neměly v AC převládat, jako přínosné se jeví použití standardizovaných osobnostních dotazníků, výkonostní testy, popřípadě kratší, specificky zaměřené testy inteligence.

Mezi další techniky lze zařadit: řízený rozhovor s účastníkem, sebehodnocení a hodnocení ostatními účastníky, manažerské hry, zjišťování faktů, řízení porady a další.

Rozlišujeme interní a externí AC. Pro realizaci interního AC je potřeba, aby organizace zaměstnávala psychologa s dostatečnými znalostmi a zkušenostmi. Pokud AC firma organizuje pouze výjimečně, zajišťuje tuto službu externí dodavatel, se kterým se ale zástupci firmy musí podílet na přípravě a často částečně i realizaci AC. Časová náročnost AC záleží na náročnosti obsazované pozice. Výběrová AC trvají většinou maximálně 8 hodin, AC pro identifikaci rozvojových potřeb i déle. AC se účastní kandidáti a hodnotitelé (patří mezi ně moderátor a manažer - zadavatel). Hodnotitelé by měli mít dostatek zkušeností a vědět jaká kritéria hodnotí. Důležitými prvky jsou osobnostní zralost, sebezpoznání a osobní rozvoj. Často může docházet k hodnotitelským chybám, které se shodují s chybami uvedenými v podkapitole 3.3.3.3 (Poznatky sociální psychologie využívané při výběrovém pohovoru).

Výstup AC může mít několik podob - uspořádání v bodech (nejvíce používané), uspořádání podle teorie psychologie osobnosti, uspořádání podle použitých metod,

zprávy vyjádřené graficky nebo numericky, zprávy jako odpověď na otázky, nestrukturovaná zpráva. Vedle těchto výstupů, které jsou předávány odpovědným manažerům, je třeba poskytnout zpětnou vazbu kandidátům. Tato zpětná vazba může být poskytnuta ihned po skončení AC, častěji ale až po určitém času pro vyhodnocení. Kandidáti by měli mít možnost požádat o osobní schůzku s osobou, která je oprávněná tuto zpětnou vazbu podávat, většinou ten, kdo píše výstupní zprávy nebo je odpovědný za výběrové řízení.

U AC není validita a reliabilita přesně stanovitelná, Assessment centrum realizuje pokaždé někdo jiný, s využitím rozdílných metod. U AC je nejzajímavější reliabilita predikční, která uvádí, „...nakolik dobrý výkon v AC souvisí s dobrými výsledky při vykonávání reálné pracovní profese.“ (Montag, 2002) Montag dále uvádí hodnotu 0,40 jako nejlepší odhad manažerské úspěšnosti vycházející z celkového výsledku dosaženého v AC. To znamená dobrou úroveň predikce, která je však ovlivněna nejen druhem použitých metod, ale také počtem použitých cvičení a dalšími těžko vymezitelnými proměnnými (firemní kultura, charakteristika účastníků i hodnotitelů...).

### 3.4 ADAPTACE A ORIENTACE

Po proceduře výběrového řízení zakončené výběrem vhodného uchazeče nastává fáze přijímání, adaptace a orientace v organizaci a na konkrétním pracovním místě. Proces přijímání pracovníků následuje poté, co je vybraný uchazeč informován o tom, že byl vybrán a zároveň uchazeč tuto nabídku akceptuje. Proces přijímání zahrnuje několik nezbytných administrativní kroků, jako je vypracování a podepsání pracovní smlouvy, zařazení pracovníka do personální evidence, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení atd.

Zaměřím se ale spíše na další proces, který probíhá v rámci přijetí nového zaměstnance a to orientace a adaptace. „Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám.“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 321) Mezi tyto změny patří i nástup do prvního či nového zaměstnání. popř. změna pracovní pozice v rámci jedné firmy. V průběhu adaptačního procesu se jedinec

vyrovnává s prostředím, ve kterém plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou rovinách - v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace. Pracovní adaptací se rozumí proces, kdy jedinec formuje svoje osobní předpoklady a dovednosti tak, aby vyhovovaly požadavkům jeho pracovního zařazení. V průběhu sociální adaptace se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny, ale i celé společnosti. Tyto dva procesy se navzájem ovlivňují a prolínají. Pracovní i sociální adaptace ovlivňuje výkonnost, spokojenost a stabilizovanost pracovníků v podniku, tento proces by tedy měl být záměrně ovlivňován a řízen tak, aby bylo dosaženo maximální efektivity.

Plánovaný proces adaptace lze označit pojmem orientace. Koubek (2006) tento pojem vysvětluje jako specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které usnadňují a urychlují proces seznamování se s novými pracovními úkoly, podmínkami a pracovním a sociálním prostředím. Jedná se o řízený adaptační plán a proces. Řízení adaptačního procesu má z hlediska pracovníka za cíl:

- co nejlepší a co nejrychlejší zvládnutí pracovních úkolů
- identifikace s prací, pracovní skupinou a podnikem
- začlenění do sociálních struktur mezilidských vztahů v pracovní skupině a v sociálním systému podniku
- získat perspektivu dalšího odborného růstu a rozvoje pracovní kariéry
- uspokojení potřeb a požadavků, pracovní spokojenost

Adaptační proces, resp. orientaci lze rozdělit do tří úrovní:

- orientace na konkrétní pracovní místo - charakter obsah práce na konkrétním pracovním místě
- skupinová, týmová, útvarová orientace - detaily, informace o organizační jednotce, do které je nový zaměstnanec přijat
- celoo organizační orientace - obecné informace, týkající se organizace, pravidel, tradic, osobností...

Kromě nového zaměstnance v procesu adaptace a orientace hlavní úlohu hraje vedoucí pracovník a personalista či personální útvar. Bezprostřední nadřízený se hlavní měrou podílí na praktické části orientace, řídí a kontroluje orientaci v rámci útvaru (týmu,

skupiny) pracovního místa, řeší problémy a hodnotí průběh orientace. Personální útvar se podílí na orientaci převážně celopodnikového charakteru, vytváří soubory písemností, které pracovník dostává při nástupu do zaměstnání. Je metodickou a koordinační podporou pro celý proces orientace a pro vedoucí pracovníky.

Úspěšnost a rychlost adaptace ovlivňuje úroveň dílčích adaptačních programů pro určité kategorie pracovníků. Některá pravidla pro sestavení adaptačního plánu jsou uvedena v publikaci Bedrnové a Nového (1998). Obsah plánu by se měl odvíjet od náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat. Forma a délka období adaptace se také řídí charakterem a náročností práce, stejně jako úrovní dosaženého vzdělání a délkou praxe pracovníka. V neposlední řadě je třeba individuálně přizpůsobit plán podle konkrétního pracovníka, jeho představ a přání. K úspěšné realizaci adaptačního plánu přispívá, je-li pracovníkovi po dobu adaptace přidělen některý z kolegů, který novému pracovníkovi pomáhá jak po odborné stránce orientace, tak i při adaptaci na nové sociální prostředí.

Konkrétní podoba adaptačního plánu může vypadat následovně:

#### 1. den

- personální útvar zajišťuje podepsání všech potřebných dokumentů, předán informační balíček (firemní manuály), BOZP, provedení po firemním zázemí
- přímí nadřízený provede zaměstnance po firmě, představí všem spolupracovníkům a ostatním zaměstnancům, se kterými bude nový zaměstnanec přicházet do kontaktu, seznámí ho s některými prvky firemní kultury, uvede ho na pracovní místo a předá mu pracovní pomůcky, je mu přidělen grant (kolega, který mu bude pomáhat v době adaptace)

#### 2. den

- zaměstnanec má možnost s personalistou probrat nejasnosti týkající se firemních manuálů
- spolu s grantem se detailně seznámí se svými pracovními úkoly, projekty apod., začíná plnit své úkoly

## 2. týden

- setkání s personalistou - řešení případných problémů, hodnocení procesu adaptace
- spolu se svým grantem a nadřízeným stanovují cíle, termínují další úkoly a činnosti

## 3. týden

- setkání s nadřízeným - hodnocení adaptačního procesu

## po měsíci práce

- hodnocení adaptace spolu s grantem a personalistou

## po třech a šesti měsících

- hodnocení adaptace - grant, personalista, nadřízený

Takto rámcově by mohl vypadat adaptační plán pro nově přijatého zaměstnance. Jeho konkrétní podoba se samozřejmě odvíjí od konkrétní pracovní pozice, může se uskutečnit odborné školení, odborná stáž apod. Obecně však platí, že v prvních třech týdnech by mělo být prováděno systematické hodnocení adaptačního procesu, následně také po měsíci, třech a šesti měsících, kdy zpravidla adaptační plán končí. Takto by adaptační plán mohl vypadat pro některé spíše vyšší pozice (např. brand manager), na nižší pozice adaptační plán bývá kratší, avšak hodnotící část by neměla chybět.

V procesu adaptace se můžeme setkat s následujícími problémy (Mayerová, Růžička, 2000, s. 74 - 75):

- školní odborná příprava je příliš obecná, osvojování odborných znalostí a dovedností je pomalé a obtížné
- interference mezi osvojenými dovednostmi a návyky a požadavky na pracovníka
- možnosti a perspektivy, které pracovní zařazení nabízí se neshodují s aspiracemi nového pracovníka
- vazba zaměstnance na jinou pracovní či zájmovou skupinu a s ní spojené formy jednání, které nemusí být přiměřené z hlediska nové skupiny
- představy, postoje, názory, osobní profil nového pracovníka mohou být v rozporu s normami a tradicí skupiny, do které přichází

- pokud jsou vnitřní vztahy v pracovní skupině konfliktní, nový pracovník se stává objektem projekce různých zájmů nebo i intrik

S adaptací úzce souvisí také téma podnikové kultury, během adaptace si zaměstnanec osvojuje formy jednání, které jsou v souladu s kulturními tradicemi firmy. Zjišťuje, zda je ochotný ztotožnit se s názory a formami jednání nové pracovní skupiny a přijmout je za své. Přímí nesoulad mezi osobností pracovníka a firemní kulturou by však měl být odhalen již při výběrovém řízení a takový pracovník by neměl být do firmy přijat. Dochází také k vyjasnění obsahu a samotnému plnění či neplnění psychologické smlouvy ze strany zaměstnance i zaměstnavatele (viz kapitola 2.1.4).

### 3.5 SHRNUÍ

Je patrné, že se objevují určité trendy v používání některých metod (osobnostní testy, AC...). Vždy by však mělo dojít k zvážení výhod a nevýhod použití jednotlivých postupů a metod. Častá finanční náročnost těchto trendů není adekvátně vyvážena efektivností. Personalista by měl být schopen reálného úsudku a zhodnocení vhodnosti té či oné metody pro konkrétní situaci.

Podoba personálních činností odráží personální strategii a politiku firmy. Moderní postupy většinou více využívají psychologických poznatků a přispívají tak k větší efektivitě. Opět se zde projevuje postavení personálního útvaru v rámci organizace, ale i angažovanost personalistů a vedoucích pracovníků. Úspěšnost personálních činností by měla být pravidelně kontrolována a hodnocena. V případě neuspokojivých výsledků je třeba analyzovat jednotlivé činnosti a navrhnout možnosti jejich zlepšení.

## 4 ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se snažila o shrnutí dosavadních poznatků týkajících se propojení psychologie a personálního řízení. V průběhu práce jsem se seznámila s mnoha koncepty, teoriemi, výzkumy a možnostmi, kde a jak psychologické poznatky využít. Zjistila jsem ale, že je potřeba kritického pohledu. Je jistě mnoho výzkumů, jejichž výsledky jsou velmi lákavé pro aplikaci do praxe. Než k takovému kroku dojde, je nutné prověřit si do hloubky jakým způsobem výzkum probíhal, jaký vzorek populace byl použit, zda jsou splněny požadavky na reliabilitu a validitu testů apod. Často dojde k tomu, že výsledky výzkumu nemusí být příliš platné v podmínkách, ve kterých ho chceme využít. To samé platí pro použití testů. Mnohé testy, často vychválené svým vydavatelem, společností, která je zprostředkovává, nejsou zcela vhodné. Často se stává, že se používají testy, které jsou původně určeny pro klinickou praxi, ne pro využití v oblasti lidských zdrojů. Nekvalifikovaný hodnotitel není schopen tento typ testů správně vyhodnotit, neprospěje tím tedy ani firmě, ani uchazeči, kterého může svým mylným výkladem poškodit. Testy, které vznikly v zahraničí a jejich standardizace proběhla pouze na tamním obyvatelstvu, také nemají přesnou vypovídací hodnotu. Personalista by měl zjišťovat, zda test, který chce začít používat, je převeden na českou populaci.

Aby se poznatky psychologie efektivně využívaly v praxi personálního řízení, je třeba, aby se odpovědní zaměstnanci (personalisté, manažeři) orientovali alespoň v základních aspektech psychologie a dalších přidružených disciplínách (např. sociologický výzkum). Jinak hrozí, že tito pracovníci podlehnou různým módním vlnám a výstřelkům. Každý nástroj v rukou personalisty, který nepochopil jeho podstatu a zákonitosti fungování, přináší spíše ztrátu než užitek.

Řešením je také osoba psychologa v oddělení lidských zdrojů. Psycholog může sám provádět činnosti, které vyžadují psychologické vzdělání. Funguje také jako podpora a rádce ostatním členům týmu. Psycholog v personálním týmu je výsadou převážně velkých firem, menší firmy však mají možnost využít externí poradenské služby.

Personalistika je práce s lidmi. Dotýká se lidského prožívání, lidských emocí a citů. Nestačí pouze rozumět procesům ve firmě, zákonům a metodám personální práce. Člověk, který chce být v této práci úspěšný, musí znát především sám sebe. Důležitá je také znalost obecných mechanismů fungování lidské psychiky. To vše se člověk může naučit studiem psychologických knih, absolvováním speciálních kurzů, ale hlavně uvědoměním si svého deficitu a snahou ho odstranit.

Možnosti využití psychologie jsou, jak jsem se domnívala, rozsáhlé. Nejvíce však záleží na lidech, kteří tyto možnosti realizují.

## 4 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG Michael. *Personální management*. Praha: Grada 1999.  
ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada 2007. ISBN 80-247-1407-8.

BEDRNOVÁ Eva, NOVÝ Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

HRONÍK František. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. Brno: Era 2002. ISBN 80-7366-020-2.

KOCIANOVÁ Renata. *Personální řízení - teoretická východiska a vývoj*, Praha: Eurolex Bohemia 2004. ISBN 80-86284-42-5.

KOUBEK Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press 2006. ISBN 80-7261-033-3.

KYRIANOVÁ Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum 2003. ISBN 80-86471-21-7.

MAYEROVÁ Marie, RŮŽIČKA Jiří. *Moderní personální management*. Praha: H&H 2000. ISBN 80-86022-65-X.

MONTAG Petr. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. Praha: Pragoeduca 2002. ISBN 80-7310-004-5.

NAKONEČNÝ Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada 2005. ISBN 80-247-0577-X.

NAKONEČNÝ Milan. *Základy psychologie osobnosti*. Praha: Management Press 1993. ISBN 80-85603-34-9.

NAKONEČNÝ Milan. *Základy sociální psychologie*. Praha: SPN 1970.

PAUKNEROVÁ Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha: Grada 2006. ISBN 80-247-1706-9.

PERWIN Lawrence A. *Personality: Theory, Assessment, and Research*. NY: John Wiley & Sons 1980. ISBN: 0-471-07904-9.

PROVAZNÍK Vladimír. *Psychologie I*. Praha: VOŠ a OA pro studující při zaměstnání 1999.

PROVAZNÍK Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada 2002. ISBN: 80-247-0470-6.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall 1988. ISBN: 0-13-641192-4.

ŠTIKAR Jiří aj. *Metodologie psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum 2000. ISBN: 80-246-0048-X.

ŠTIKAR Jiří aj. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TOCH Hans, SMITH Henry C. *Social Perception: the development of interpersonal impressions, an enduring problem in psychology*. Princeton: Van Nostrand 1968.

Společnost Testcentru - Hogrefe. Katalog 2008. Praha: 2008.

**online dokumenty:**

WAGNEROVÁ, Irena. *Hoganovy testy v personálně-psychologické praxi*. [cit. 20. dubna 2008, 10:21]. Dostupné na WWW: <http://web.ff.cuni.cz/wagnerova/>

NOVÁKOVÁ, Lenka. *Percepce, komunikace a interakce v soudní síni*. Brno, 2007.

Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně, Právnická fakulta, Katedra právní teorie. [cit. 16. května 2008, 7:44]

Dostupné na WWW: [http://is.muni.cz/th/61348/pravf\\_m/Diplomova\\_prace.doc](http://is.muni.cz/th/61348/pravf_m/Diplomova_prace.doc)

## 5 BIBLIOGRAFIE

BĚLOHLÁVEK František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico 1996. ISBN: 80-85839-09-1.

BUREŠ Zbyněk. *Psychologie práce*. Praha: SPN 1982.

ČAKRT Michal. *Typologie osobnosti pro manažery. Kdo jsem já a kdo jste vy?* Praha: Management Press 2000. ISBN: 978-80-85943-12-2.

MATĚJKA Marek, VIDLAŘ Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada 2002. ISBN: 80-247-0215-0.

MIKŠÍK Oldřich. *Psychologická charakteristika osobností*. Praha: Karolinum 2001. ISBN: 80-246-0240-7.

MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologické teorie osobnosti*. Praha: Karolinum 1999. ISBN: 80-7184-926-X.

NOVÝ Ivan a kol. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. Praha: VŠE 1993. ISBN: 80-7079-470-4.

SVOBODA Mojmir. *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál 1999. ISBN: 80-7178-327-7.

WALTER Michael. *Introduction to Personality*. NY: CBS COLLEGE PUBLISHING 1981. ISBN: 0-03-056998-2.

### **online zdroje:**

<http://www.assessmentsystems.cz>

<http://www.testcentrum.cz>

## **7 SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A:** Posouzení výběrových metod

**Příloha B:** Klasifikace psychodiagnostických metod nakladatelství Testcentrum -  
Hogrefe podle požadavků na vzdělání uživatele

## PŘÍLOHA A

### Posouzení výběrových metod

(zdroj: Štikar J. aj., 2000)

Výběrová metoda	Hodnotící hlediska			
	validita	"férovost"	použitelnost	náklady
Intelligenční testy	střední	střední	vysoká	nízké
Test mechanických schopností	střední	vysoká	střední	nízké
Test senzomotorických schopností	střední	vysoká	nízká	nízké
Osobnostní testy	střední	vysoká	střední	střední
Testy tělesné zdatnosti	vysoká	střední	nízká	nízké
Rozhovory	střední	střední	vysoká	střední
Assessment centra	vysoká	vysoká	střední	vysoké
Pracovní vzorky	vysoká	vysoká	nízká	vysoké
Situační vzorky	střední	(neznámá)	nízká	střední
Biografické informace	vysoká	střední	vysoká	nízké
Hodnocení spolupracovníky	střední	střední	nízká	nízké
Doporučující dopisy	nízká	(neznámá)	vysoká	nízké

# PŘÍLOHA B

## **Klasifikace psychodiagnostických metod nakladatelství Testcentrum - Hogrefe podle požadavků na vzdělání uživatele**

(upraveno dle: Katalog 2008, společnost Testcentrum - Hogrefe)

Tato klasifikace navazuje na standardy pro psychologické testování (APA, EFPA) a kodexy pro psychologickou praxi. Jejím cílem je optimální využití psychodiagnostického potenciálu každé metody i ochrana před zneužitím těchto metod. Obsah klasifikace vychází z podmínek licenčních a autorských smluv a z doporučení profesních sdružení psychologů (ČMPS, UPA).

### **Kategorie A**

Metody jsou určeny absolventům akreditovaného studijního programu v oborech pedagogika, psychologie, psychiatrie a dalších příbuzných oborech po zaškolení pro jejich administraci, vyhodnocení a interpretaci.

- DVP - Dotazník volby povolání a plánování profesní kariéry
- Test struktury zájmů AIST-R
- Dotazník životní spokojenosti
- Bochumský osobnostní dotazník - BIP
- Dotazník motivace k výkonu - LMI
- Test profesních zájmů B-I-T II

### **Kategorie B**

Metody jsou určeny absolventům akreditovaného studijního programu psychologie po zaškolení pro jejich administraci, vyhodnocení a interpretaci.

- Test pozornosti d2
- Vídeňský maticový test
- NEO pětifaktorový osobnostní inventář
- NEO osobnostní inventář
- Bomat - advanced / Bochumský maticový test
- PSSI - Inventář stylů osobnosti a poruch osobnosti
- Dotazník konstruktivního myšlení - CTI
- Strategie zvládnání stresu - SVF 78
- STRESS PROFILE
- Test struktury inteligence I-S-T 2000 R

### **Kategorie C**

Metody jsou určeny absolventům, akreditovaného studijního programu psychologie po absolvování kurzu pro administraci, vyhodnocení a interpretaci metody.

- Scénotest
- Rorschachův test
- Zulligerův tabulový test
- MMPI-2
- WISC-III
- SON-R 2, 5-7
- Bentonův vizuální retenční test