

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské kombinované studium 2003 - 2006

**Soňa Planerová**

**UPLATNĚNÍ PSYCHOLOGIE V PERSONÁLNÍM ŘÍZENÍ**

*Bakalářská práce*

Praha 2006

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

Oponent bakalářské práce: .....

Datum obhajoby: .....

Výsledek obhajoby: .....

Prohlášení autora

Prohlašuji,

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

V Praze dne 19.2.2006



# Uplatnění psychologie v personálním řízení

<b>0</b>	<b>Úvod</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>Vývoj a perspektivy personálního řízení v teorii a praxi</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Koncepce řídicí práce v organizaci</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Personální management a podniková kultura</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Nábor, výběr a přijímání zaměstnanců</b>	<b>16</b>
4.1.	Vyhledávání uchazečů na trhu práce	17
4.2.	Vlastní výběr uchazečů	24
4.3.	Používané metody výběru	25
4.3.1.	Rozhovor	28
4.3.2.	Psychodiagnostické hodnocení	32
<b>5</b>	<b>Adaptační procesy</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>Podnikové vzdělávání</b>	<b>43</b>
<b>7</b>	<b>Uvolňování zaměstnanců</b>	<b>47</b>
7.1.	Psychika propouštěného	51
7.2.	Rozhovor s propouštěným zaměstnancem	52
<b>8</b>	<b>Shrnutí problematiky a zhodnocení možností uplatnění psychologie v personálním řízení</b>	<b>56</b>
<b>9</b>	<b>Závěr</b>	<b>58</b>
<b>10</b>	<b>Soupis bibliografických citací</b>	<b>60</b>
<b>11</b>	<b>Seznam literatury</b>	<b>62</b>
<b>12</b>	<b>Přílohy</b>	
	<b>Příloha A – Ukázka prezentace pro absolventy na pracovních veletrzích</b>	<b>65</b>
	<b>Příloha B – Ukázka programu Development Centra v Komerční bance</b>	<b>74</b>
	<b>Příloha C – Ukázka výsledků ankety studentské organizace AIESEC</b>	<b>78</b>
<b>13</b>	<b>Evidenční list knihovny</b>	<b>82</b>

## 0 Úvod

Uplatnění psychologie v personálním řízení jako téma své bakalářské práce jsem si nezvolila náhodou.

Je to oblast, které se již více než deset let prakticky věnuji při výkonu svého povolání. Pracuji v oblasti lidských zdrojů a zabývám se výběrem, adaptací, vzděláváním a kariérovým rozvojem zaměstnanců. Cenné zkušenosti jsem získala během působení ve velkých moderních společnostech s mezinárodní účastí, jako byla společnost Český Telecom a Komerční banka. Systém personální práce je v těchto společnostech velmi propracovaný a je kladen velký důraz na kvalitu poskytování personálních služeb. Měla jsem možnost podílet se na projektech, jako např. budování nové sítě obchodních center, a s tím spojeném výběru zaměstnanců formou tzv. assessment center, na vytváření kontaktních míst pro propouštěné zaměstnance a přípravě „outplacementu“. V Komerční bance jsem v roce 2002 byla pověřena vedením projektu Vzdělávací program pro absolventy vysokých škol. Tento program se stal mezi studenty velmi populární a Komerční banka získala díky němu ocenění Nejžádanější zaměstnavatel pro absolventy vysokých škol za rok 2003 a tuto pozici obhájila i za rok 2004, 2005 a 2006.

Psychologie tvoří neodmyslitelnou součást mé každodenní práce a uplatňuje se ve všech oblastech personální práce.

Psychologie je věda, která se zabývá zkoumáním duše – psychiky člověka, název vychází z řeckého slova psýché – řecky „duše“ a logos – řecky „slovo“, „věda“. Podle N. Hayesové (2003, s. 9) je psychologie „studium lidí – toho, jak myslí, co prožívají, jak a proč jednají, co je motivuje“. Dle jejího názoru většinu svého života strávíme tím, že se snažíme vyznat se v lidech, jsme tedy všichni v určitém slova smyslu „přirození“ psychologové. Psychologie právě proto nachází uplatnění ve velké řadě činností. Mezi odvětví aplikované psychologie patří například klinická psychologie, která se zabývá lidmi trpícími duševními poruchami, pedagogická psychologie, která aplikuje psychologické poznatky do výchovy a vzdělávání, psychologie sportu, dopravy, životního prostředí, reklamy, organizace a v neposlední řadě také psychologie práce.

Uplatnění psychologie v personálním řízení je velmi široké, zahrnuje oblasti od vývoje psychologie práce, poradenské psychologie práce, psychologie organizace, inženýrské psychologie (tzv. ergonomie), psychologie činnosti, až po psychologii zaměstnanců, a s tím spojené psychologie sociálních skupin, pracovních způsobilostí, kompetencí, hodnocení a výkonnosti, pracovní spokojenosti, únavy a pracovní zátěže.

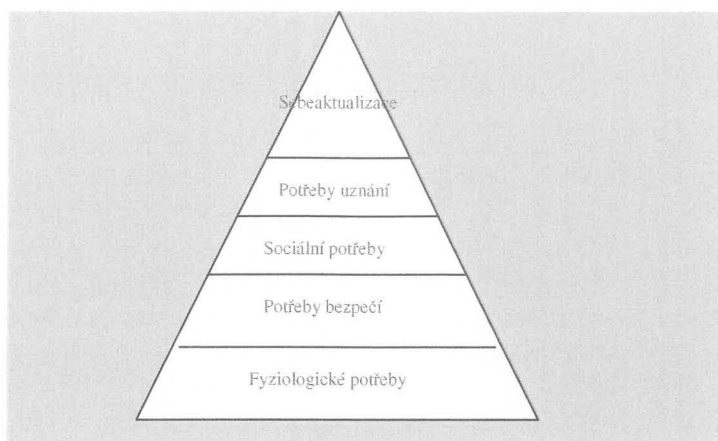
Mým cílem je zmínit vybrané oblasti, kde lze nalézt široké možnosti uplatnění v procesu řízení lidských zdrojů v organizaci a zjistit, jaké jsou názory odborníků na využití psychologie v personálním řízení a porovnat své vlastní zkušenosti s názory a zkušenostmi odborníků v této oblasti. Ve své práci bych se chtěla zaměřit detailně na oblast uplatnění poznatků z oboru psychologie při vyhledávání a výběru uchazečů do zaměstnání, neboť je to oblast, ve které pracuji a mohu tak lépe popsat problematiku zabezpečování lidských zdrojů v této oblasti v kontextu možnosti uplatnění psychologických poznatků. Je to zároveň klíčová oblast, která je na začátku celého personálního procesu a na kterou ostatní oblasti navazují. Komerční banka mi udělila souhlas, abych mohla ve své práci uvést konkrétní příklady projektů v oblasti personálního řízení, ve kterých jsem pracovala a na jejich základě porovnat praktické a teoretické možnosti využití psychologie v personálním řízení.

***V této souvislosti bych chtěla poděkovat svému odbornému konzultantovi PhDr. Ivaně Šnýdrové, CSc., se kterou jsem měla možnost spolupracovat během studia na této univerzitě.***

## 1 Vývoj a perspektivy psychologického řízení v teorii a praxi

Uplatnění psychologie řízení v praxi je známo od nepaměti, systematicky a soustavně se však těmito teoriemi a jejich uváděním do praxe zabývají vědci od přelomu 19. a 20. století. Souviselo to zejména s rozvojem průmyslu a s potřebou definovat pravidla pro řízení velkých organizací. Jak uvádí Tureckiová (2000) ve skriptech distančního vzdělávání *Základy teorie řízení*, na začátku vznikaly teorie, které byly založeny spíše na vědeckých metodách pozorování a měření, jejichž uplatňováním docházelo ke zvyšování produktivity práce dělníků. Ve svém pozdějším rozvoji však tyto teorie stále více zaostávaly za dalším rozvojem a dostatečně již nezohledňovaly nové přístupy ve společenskovedních oborech. Až německý psycholog a lékař Hugo Munsterberg, který žil v letech 1863 až 1916, položil základy nového oboru, tzv. industriální psychologie. Zabýval se zejména vztahem mezi výběrem lidí pro určitou pracovní pozici a mentálními schopnostmi pracovníků, vztahem psychologických podmínek práce a dosaženého pracovního výkonu. Za jeho stěžejní dílo je považována publikace *Psychologie a průmyslová výkonnost*. Jako reakce na klasické teorie vzniklo koncem 20. a 30. let 20. století hnutí lidských vztahů. Primát v tomto směru patří australskému psychologovi Eltonu Mayovi a jeho spolupracovníkům. Jejich Hawthorské studie prokázaly vliv sociologie a psychologie (projevovaný zájem o dělníky ze strany výzkumníků, osobní konzultace) na zvýšenou výkonnost zaměstnanců. Teprve však poválečné období bylo silněji ovlivněno tzv. sociálně psychologickým přístupem k managementu, které na hnutí lidských vztahů navázalo. Základním předpokladem těchto teorií je myšlenka, že určujícím faktorem zvyšování efektivity organizace jsou lidé nebo naplňování jejich potřeb. Tyto teorie se zabývaly zejména otázkou motivace lidí, typologií člověka v organizaci, styly řízení, efektivitou pracovních skupin apod. Asi nejznámější je z tohoto období Maslovova teorie hierarchie potřeb, které Abraham H. Maslow uspořádal do pěti skupin od nejnižších k nejvyšším, jak ukazuje obrázek 1 - *Maslowova teorie hierarchie potřeb*.

**Obrázek 1:** Maslowova teorie hierarchie potřeb



V 80. a 90. letech vedla orientace na praxi k zaostávání teorie za praxí, jak uvádí Tureckiová (2000), dochází k zrychlování a diskontinuitě hospodářského vývoje a začíná se měnit podstata řízení. Dochází také k prudkému rozvoji technologií a z toho vyplývající nárůst konkurenceschopnosti firem, zlepšení komunikačních systémů, rozvoji dopravních systémů a s tím spojený nárůst možností cestování na velké vzdálenosti. Jedinou konstantou zůstává neustálá změna, neustálé a systematické učení se ve smyslu osobního a odborného růstu, neboť informace a hlavně vědomosti jsou považovány za hlavní kapitál organizací.

Nositeli vědomostí jsou lidé, tím se opět potvrzuje klíčový význam lidského faktoru v organizacích a vyvstává otázka, jak získat a především, jak v organizaci udržet vzdělané a kreativní pracovníky. A zde bude stále více prostoru nacházet psychologie, neboť každá společnost, která chce dlouhodobě dosahovat výborných výsledků v oblasti svého působení, potřebuje ke svému fungování nejen výborné technologické zajištění, marketing, finanční zdroje, ale v první řadě potřebuje ke svému provozu i rozvoji pracovně způsobilé, motivované a loajální pracovníky. Potřebuje personál schopný a zároveň odhodlaný plnit uložené pracovní povinnosti a úkoly, a zastávat stanovené podnikové funkce. Potřebuje pracovníky způsobilé vykonávat přidělené pracovní činnosti a dodržovat přitom požadované hodnoty takových ukazatelů, jako je například výkonnost, spolehlivost, nákladovost, efektivita nebo odpovědnost. A konečně, jako podmínku své dlouhodobější prosperity potřebuje lidi otevřené spolupráci a ochotné „pracovat na sobě“, rozvíjet své

schopnosti, odbornou a tvůrčí způsobilost, sociální dovednosti i pozitivní postoje k dosahování organizačních cílů.

Analýzy některých psychologů dokládají, že schopnost zformovat lidské zdroje a využívat je takovým způsobem, aby byly plněny cíle organizace, je jedním ze základních či kritických faktorů úspěšnosti firem.

## 2 Koncepce řídicí práce v organizaci

Konkrétní koncepce řídicí práce podle E. Bedrnové a I. Nového a kol. (1998, s. 25) představuje „soubor praktických kroků a opatření směřujících k zvládnutí základních problémů, které musí řešit management každé organizace. Jedná se zejména o otázky integrace individuálních a podnikových potřeb a cílů, volby a uplatňování určitého modelu mocenských vztahů a kontroly v organizaci, o problém koordinace činnosti jednotlivých oddělení a skupin a v neposlední řadě o zajišťování a zvyšování adaptability všech pracovníků na vývojem trhu podmíněné změny. „

Koncept řízení má dvě základní roviny – rovinu subjektivní a objektivní.

Rovina subjektivní je různě individualizována a subjektivně interpretována jednotlivými manažery na základě jejich rozdílných předchozích zkušenostech, odlišným profesním rozvojem jejich kariéry, úrovni a systémem vzdělání a kvalifikace. Proto je velmi důležité, aby si jednotliví manažeři zjistili rozdíly mezi individuální a oficiální koncepcí řízení. Jako praktický návod k ujasnění svého individuálního konceptu uvádějí E. Bedrnová a I. Nový a kol. ve své knize Psychologie a sociologie řízení (1998) zodpovězení následujících otázek:

- Zamyšlení se nad případem, kdy jako vedoucí pracovník někoho doporučil či přijal do manažerské pozice a jak se tento člověk odlišoval od ostatních kandidátů, jakých vlastností si u něho vážil apod.
- Hodnocení své práce v manažerské pozici - chování a výsledky, které si zasloužily pozitivní či negativní hodnocení.
- Změna priorit své práce a svých cílů a jaké byly důvody těchto změn

Nalézat společné vnímání individuální koncepce manažera a objektivní koncepce organizace patří mezi hlavní priority úspěšné efektivity jednotlivých organizací, a psychologické poznatky mohou velmi výrazně přispět k této integraci a sblížení hodnot.

Objektivní koncepce řídicí činnosti v organizaci se v obecné rovině vztahuje k „projektování a řízení systému vztahů mezi jednotlivými prvky organizační struktury“ (E. Bedrnová – I. Nový a kol, 1998, s. 27). Armstrong (M. Tureckiová, 2002, s. 101) charakterizuje proces organizování jako „vytváření, rozvoj, udržení systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí pracují kooperativně v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů“. Mechanismy, jež manažeři používají ke koordinaci a kontrole aktivit v rámci organizace jsou nazývány základními prvky

organizační struktury. Tyto prvky vychází z vymezení požadavků kladených na tento proces od Ernesta Daleho z roku 1965 (M. Tureckiová, 2002, s. 102), které je známé jako OSCAR, což je zkratka tvořená slovy:

- Objectives – cíle
- Specialization – specializace
- Coordination – koordinace
- Authority – pravomoc
- Responsibility – zodpovědnost

E. Bedrnová a I. Nový (1998, s. 27) uvádějí následující prvky struktury organizace podle Aldaga a Stearnse (1987):

- Pracovní specializaci
- Vymezení úseků a oddělení
- Princip uplatňování moci
- Systém kontroly

Organizační struktury jsou projevem stability organizace, musí však být dostatečně flexibilní a adaptibilní, aby podporovaly vývoj organizace. Dnes je jasné, že autoritářské styly řízení s pevnou hierarchií řízení již nejsou efektivní ani praktické. Proto se stále pevněji uplatňují koncepce spoluúčasti zaměstnanců na řízení. Psycholog práce a organizace Marshall Sashkin (in Laura J. Spenser, 1989, s. 15) zdůrazňuje, že „jasné důkazy výzkumu ukazují, že spoluúčast na řízení zlepšuje výkon.“. Dále uvádí, že v trendech na trhu a v pracovní síle je spoluúčast stále více uznávaná cesta jako cesta k budoucnosti. Sociálně psychologické přístupy zkoumají zejména problematiku neformálních organizačních struktur a případných konfliktů mezi formálními a neformálními strukturami, centralizaci moci a její vliv na výkon zaměstnanců, odpor vůči změně, delegování apod. V současné době dochází v řadě společností k odmítnutí tradičních centralizovaných struktur s pevným mocenským jádrem, a stále více se uplatňuje decentralizované řízení, lidé pracují v týmech. Jedná se o skupiny lidí se znalostmi a dovednostmi, týkajícími se určitého oboru a stanoveného cíle. Týmy se zaměřují na plnění určitých úkolů, mají pevně stanovené

cíle. Hlavní aspekty dosahování týmových cílů uvádí Hayesová (2003, s. 140) a jsou to:

- Jednoznačnost – tým musí mít jednoznačně vymezené hodnoty, účel a cíle
- Motivace – členové týmu musí sdílet přesvědčení o tom, že jejich práce má hodnotu a smysl
- Realizovatelnost – tým musí považovat stanovené cíle za dosažitelné
- Sdílení – všichni členové týmu včetně jeho vedení by měli sdílet vymezené cíle, za tímto účelem by se na postupném vývoji týmu, který tak jako tak vedení nemůže nařídít měli podílet všichni jeho členové

Možnost rozvíjet potenciál týmu – cíle týmu se musí přizpůsobovat měnícím se okolnostem, dovednostem jednotlivých členů, a měnícím se hodnotám. Psychologie se uplatňuje v této oblasti zejména při rozvíjení efektivních týmových dovedností, zaváděním vhodného odborného výcviku, nejen v oblasti odborných dovedností, ale i komunikačních dovedností členů týmu.

Mnoho zaměstnanců se však brání změnám ve stylu řízení, protože mají strach, trpí chaosem a jsou dezorientováni ve svém světě dosavadních hodnot. Zaměstnanci oponující změnám, mohou způsobovat organizacím závažné problémy a právě zde nacházejí uplatnění psychologové, jejichž úkolem je zjistit příčiny a navrhnout řešení. Jak uvádí Hayesová (2003), jednou z příčin odporu ke změnám je nedostatek komunikace.

Závěrem lze obecně shrnout, že pokud zaměstnanci nejsou včas a kvalitně informováni o změnách, začnou si vytvářet svoje vlastní konstrukce a zvyšuje se nedůvěra a lhostejnost směrem k vedení, přichází pasivita, bezmoc a nedůvěra k iniciátorům změn. Bezmoc je závažný stresor a jsme – li ve stresu, máme tendenci myslet negativisticky a odmítat jakoukoliv změnu. Psychologové proto zdůrazňují, jak je důležité informovat zaměstnance o nastávajících změnách, představit hlavní iniciátory změn a jejich plány.

Rozlišení subjektivní a objektivní roviny koncepce řízení předpokládá, že pro organizaci je důležité, aby obě roviny byly v souladu. Koncepce řízení organizace v moderním světě musí neustále sledovat vývoj a změny, management organizace se nesmí zaměřovat pouze na operativní rozhodování, ale musí věci řešit komplexně.

K tomu mohou využívat psychologické a sociologické expertizní činnosti v organizaci a získat tak údaje, které se týkají pracovního i mimopracovního života zaměstnanců, jejich vztahů, vzájemného působení, potřeb a zájmů. Tyto informace musí následně využít k definování strategie firmy, dlouhodobému plánování a další.

Bohužel zde mohu tuto oblast zmínit jen velmi okrajově. Je to široké téma, které by vyžadovalo samostatnou studii.

### 3 Personální management a podniková kultura

Personální management se skládá v zásadě ze dvou vzájemně se ovlivňujících, avšak relativně samostatných funkčních oblastí (E. Bedrnová – I. Nový a kol, 1998, s. 295):

- „... vytváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků...
- ...vlastního vedení lidí, při němž jde již o bezprostřední ovlivňování vědomí (postojů, hodnotových preferencí, sociálních norem a vzorů chování) a jednání (iniciativa, výkonnost) pracovníků“.

Rozhodujícími procesy personálního managementu z hlediska psychologie a sociologie, jak uvádějí E. Bedrnová a I. Nový a kol. (1998, s. 297), jsou:

- Vyhledávání pracovníků
- Nábor pracovníků
- Přijímání pracovníků
- Rozmísťování pracovníků
- Pracovní a sociální adaptace
- Výchova a vzdělávání
- Motivace, stimulace
- Hodnocení
- Profesní kariéra
- Uvolňování pracovníků

J. Koubek, E. Hütlerová a E. Hrabětová (1995) doplňují, že personální management je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy i ekonomické úspěšnosti společnosti.

Personální management slouží k tomu, aby podnik byl výkonný a snaží se o to zvyšováním produktivity práce a zlepšováním využití pracovních sil.

V souvislosti s tvorbou řídicí filozofie organizace se jako zajímavé a podnětné jeví následující poznatky (Vladimír Provazník a kol., 2002, s. 45):

- Psychologická atmosféra bývá často pokládána za nejvýznamnější podmínku efektivnosti organizace
- Nejdůležitějším činitelem jejího utváření je vrcholový management organizace
- Vzorce chování a postoje vrcholového managementu jsou napodobovány na všech stupních řízení – šíří se odshora dolů
- Na tvorbu podnikové atmosféry má vliv především koncepce řízení přijatá vrcholovým vedením

Personální management a politika tvoří nedílnou součást podnikové politiky a podílí se výrazně i na podnikové kultuře dané společnosti.

Co rozumíme pod pojmem podniková kultura?

Psycholog organizace Edgar Schrein (E. Bedrnová a I. Nový a kol., 1998) v roce 1989 definoval kulturu jako vzorce očekávání v rámci dané organizace.

E. Bedrnová a I. Nový a kol. uvádějí (1998), že podniková kultura obsahuje výpovědi o základních a dlouhodobých cílech organizace a způsobech jejího dosažení.

Každá velká organizace podle Nicky Hayesové (2003) má svou specifickou kulturu, přičemž zvyky a provozní praxe se mohou zásadně lišit. Ve své knize Aplikovaná psychologie (2003, s. 145) uvádí tři úrovně kultury organizace podle psychologa E. Schreina:

- Povrchová úroveň – název, symboly, loga, motta, historiky
- Hodnoty, které poskytují informace o způsobu rozhodování a o věcech, které jsou pro organizaci důležité
- Základní úroveň - je úrovní sdílení přesvědčení a klíčových očekávání vzhledem k realitě, lidské povaze a vztahům

Pro společnost je velice důležité definovat základní společné znaky, které je odlišují od ostatních, pomáhají jim vytvářet v zaměstnancích pocit ztotožnění se se společností, kde pracují. Umožní zaměstnancům lépe pochopit základní principy společného vzorce chování, cílů a hodnot, které daná společnost zastává a které ji reprezentují.

Jako příklad dobře definovaných základních znaků společnosti bych uvedla finanční skupinu Sociétés Générale Group. Komerční bance, kterou v roce 2001 převzal

management této významné mezinárodní finanční skupiny, velmi výrazně pomohla jasná definice podnikové kultury nové společnosti udržet si významné postavení na trhu, a dokonce i zlepšit své jméno. V roce 2003 získala ocenění Nejdynamičtější a Nejdůvěryhodnější banka roku a následně se stala Bankou roku pro rok 2004 a 2005. To vše právě díky jasně definované interní strategii podnikové kultury, zejména definováním jasných cílů a sdílení společných hodnot, se kterými se většina zaměstnanců mohla identifikovat. Finanční skupina Société Générale Group působí ve více než 75 zemích světa a zaměstnává více než 100 000 zaměstnanců po celém světě, je proto velmi důležité, aby sdílené hodnoty byly společné pro všechny zaměstnance na celém světě. Zároveň je to něco, co je napříč všemi kontinenty spojuje a umožňuje jim rozumět celkové strategii společnosti. Tyto hodnoty jsou definovány takto:

„Profesionalita, inovace a týmový duch – to jsou hodnoty, které tvoří základ našeho mezinárodního úspěchu, vytvářejí naši neopakovatelnou identitu a promítají se do všech oblastí a úrovní naší práce: do vztahů se zákazníky, do způsobu práce, do řízení banky i do vzdělávání a nábory zaměstnanců“ (interní časopis KB, 2003, s. 17).

## 4 Nábor, výběr a přijímání zaměstnanců

„Trvalý úspěch firmy, podniku či hospodářské organizace závisí do značné míry na té části jejího kapitálu, která představuje schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní ochotu a nasazení lidí, kteří v ní pracují.“ (E. Bedrnová – I. Nový a kol, 1998, s. 304).

V tomto pojetí je tedy implicitně obsaženo úsilí o hospodaření pracovní silou společnosti. Kromě toho termín získávání pracovníků lépe vystihuje to, o co se moderní personální řízení snaží především, tj. nejen získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných zaměstnanců, ale také o získávání zaměstnanců motivovaných a zaujatých pro práci, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy společnosti. Výběr pracovníků, jeho kvalita, použité metody je provázán a vzájemně se ovlivňuje s dalšími personálními činnostmi. Efektivní výběr zaměstnanců může redukovat potřebu vzdělávání, zvyšovat jejich výkon, ovlivnit požadovanou úroveň mezd apod.

Rozdělila bych tuto část do tří základních oblastí, kde psychologie hraje velmi důležitou roli a nachází stále větší uplatnění. Jsou to:

### 4.1 Vyhledávání uchazečů na trhu práce

### 4.2 Vlastní výběr uchazečů

### 4.3 Používané metody výběru

#### 4.3.1. Rozhovor

#### 4.3.2. Psychodiagnostické hodnocení

## 4.1 Vyhledávání uchazečů na trhu práce

Vyhledávání uchazečů ve společnosti může být z interních nebo externích zdrojů. Každý z těchto zdrojů má svůj význam a je třeba vždy posuzovat individuálně, kdy a jak pozici obsadit.

Výhody a nevýhody obou způsobů vyhledávání uchazečů definuje řada odborníků na personalistiku, například J. Koubek, E. Hütlerová a E. Hrabětová (1995, s. 59) uvádějí tyto:

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

Výhody:

- Organizace zná lépe silné a slabé stránky uchazeče
- Uchazeč zná lépe organizaci
- Zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců
- Lepší návratnost investic, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali ve společnosti

Nevýhody:

- Pracovníci mohou být povyšováni až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly
- Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy
- Překážky pronikání nových myšlenek a přístupů z venku

E. Bedrnová a I. Nový (1998, s. 305) ve své knize Psychologie a sociologie řízení doplňují jako další výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:

- rychlejší obsazení volného místa
- uvolnění místa pro mladé zájemce
- průhlednost personální politiky
- zabránění fluktuaci zaměstnanců

Jako nevýhodu vidí „podnikovou slepotu“ (1998, s. 305), omezený výběr, nutnost dalšího vzdělávání při změně místa. Výhody získávání pracovníků z externích zdrojů jsou podle ní širší možnosti výběru, nevýhody jsou riziko zkušební doby, vyšší platové představy uchazečů, zvýšení fluktuace.

Jak jsem již uváděla ve své předchozí práci v rámci Programu celoživotního vzdělávání (S. Planerová, 2003) ze svých vlastních zkušeností se domnívám, že vyhledávání uchazečů z vlastních zdrojů firmy je velmi vhodné pro stabilizované

společnosti, které by měly volit do středních a vyšších manažerských pozic lidi spíše z interních zdrojů, kteří již mají vhodné odborné znalosti, znají velmi dobře firmu, její cíle a strategii, jsou proškoleni a vzděláni dle potřeb společnosti. Zároveň nevznikají náklady na adaptaci a zkušební dobu. Zvýší se také motivace zaměstnanců, kteří mají perspektivu profesního rozvoje a postupu. V obou společnostech, kde jsem pracovala, jsem měla možnost seznámit se s velmi zajímavým modelem řízení kariéry v oblasti lidských zdrojů. Je to model, který se zabývá řízením kariéry zaměstnanců a je účinným nástrojem právě při interní mobilitě zaměstnanců, ať už funkční či regionální. Cílem řízení kariéry je zajistit klíčové pozice ve společnosti manažery s obsáhlými znalostmi organizace a s potřebnými odbornými dovednostmi, které získali během svého působení ve společnosti na jiných pozicích. Dalším cílem je udržení dynamiky společnosti s potřebnou flexibilitou a schopností stále pružně reagovat na změny. Personální strategie je zaměřena tak, aby každé tři nebo čtyři roky manažer změnil své působení a přizpůsoboval se tak potřebám společnosti.

Jaké jsou hlavní přínosy řízení kariéry pro zaměstnance společnosti?

Mohou rozvíjet své dovednosti a znalosti a v neposlední řadě mají jasná pravidla pro rozvoj své kariéry a svého dalšího růstu v rámci společnosti. Základním nástrojem je roční hodnocení zaměstnanců. Výsledky a závěry hodnocení získává kariérový poradce z lidských zdrojů, jehož úkolem je pracovat s tímto materiálem a účinně pomáhat zaměstnancům společnosti zejména s identifikací vzdělávacích potřeb jednotlivců, odměňováním, motivací a mobilitou zaměstnanců. Cílem mobility a kariérového rozvoje je plánování a řízení rozvoje lidských zdrojů.

Může jít o mobilitu:

- horizontální, tzn. profesní
- vertikální, tzn. povýšení
- geografickou, která vyžaduje přestěhování

Pokud jde o zaměstnance, řízení kariéry přispívá k jejich udržení a nabízí jim řadu možností v jejich kariérovém růstu. Mohou totiž pracovat na různých pozicích (funkční mobilita) a přesunovat se v rámci republiky, případně do zahraničí (geografická mobilita). Všechny tyto přínosy pomáhají vytvářet dobrý image společnosti jak dovnitř, tak směrem ven a nabízet zaměstnancům jistotu kvalitního a zajímavého uplatnění a dalšího rozvoje.

Hlavní výhodou získávání pracovníků z vnějších zdrojů je zejména možnost zahrnout do výběru širší paletu uchazečů, kteří mají schopnosti a talenty, které mohou být

větší, než by bylo možné nalézt uvnitř podniku. Do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti z venku.

Z vlastních zkušeností mohu potvrdit, že získávat vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery z vnějších zdrojů je levnější, než je vychovávat v podniku.

Mezi nevýhody patří zejména delší a náročnější adaptace a orientace pracovníků. Přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních zaměstnanců je obtížnější a také nákladnější. Mohou vznikat nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazené místo.

Cílem náboru obecně je tedy získávání odborně a profesně vhodných pracovníků, kteří budou mít zájem pracovat v daném oboru činností. V současné době neustálých změn a tlaku konkurence je i získávání odborně a profesně vhodných pracovníků velmi náročný úkol, který ze strany personalistů vyžaduje pečlivé sledování vývoje na trhu práce, provádění důkladné analýzy nebo výzkumu, a právě psychologie nalézá stále širší možnosti uplatnění v oblasti, která se nazývá personální marketing.

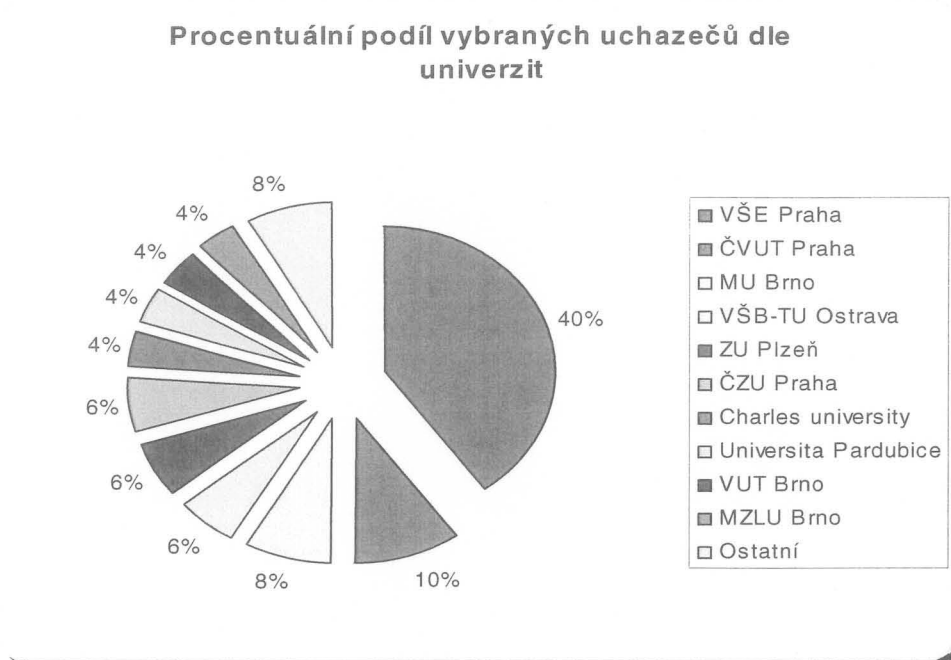
„Personální marketing je nástrojem, který pomáhá poznat potřeby a přání současných i potenciálních zaměstnanců. Zjištěním a uspokojováním jejich potřeb tak může odhalit konkurenční výhody vůči ostatním firmám a zabezpečit si tak konkurenceschopnost“ (Říjen 2005, s. 44). Hlavními tématy, kterými se personální marketing zabývá jsou především vnitřní a vnější personální marketing společnosti, aktivity personálního marketingu, způsob komunikace s veřejností a image společnosti, definování požadavků na zaměstnance, a konečně i zpětná vazba a hodnocení personálního marketingu.

Poradenství z oblasti psychologie bychom měli využít tam, kde hledáme odpovědi na otázky jako například jak bychom chtěli působit na trhu práce jako zaměstnavatel, jakou strategii personálního marketingu zvolit, jak upoutat pozornost různých skupin uchazečů, jak ovlivnit image společnosti jako zajímavého zaměstnavatele na veřejnosti, jak správně definovat požadavky na uchazeče tak, aby zaujaly na první pohled, byly lehce zapamatovatelné, působivé, podtrhovaly a doplňovaly celkovou image společnosti. Velmi důležitou skupinou potenciálních uchazečů na trhu práce jsou studenti a absolventi. Získat pozornost této skupiny uchazečů je velmi náročné tak, jak náročná, sebevědomá a ctižádostivá je i sama skupina těchto uchazečů. Všechny významné mezinárodní společnosti se předhánějí a svádějí boj o talenty přímo ze školních lavic. Dříve to byly především podniky, které kladly požadavky na nově přijímané absolventy škol. Většina absolventů se do svého prvního zaměstnání

dostávala víceméně náhodou. Dnes si však volí svého zaměstnavatele mnohem cílevědoměji. Mají zcela konkrétní představu o tom, co od svého zaměstnavatele očekávají: mnohostrannou, nikoli jednotvárnou pracovní činnost, práci v zahraničí, flexibilní pracovní dobu, bezpečné zaměstnání, slušný plat, možnost dalšího vzdělávání.

V období let 2002 až 2005 byl proveden průzkum mezi absolventy vysokých škol, kteří v tomto období nastoupili do Komerční banky. Cílem bylo zjistit, jaký je průměrný absolvent, jeho věk při nástupu do zaměstnání, typ školy, studijní obor, v jaké funkci pracuje, jaký byl jeho plat při nástupu do zaměstnání a jaký je nyní, na základě jakých kritérií se rozhodoval při výběru zaměstnavatele, jaké preferuje benefity, jaké by byly důvody, které by ho vedly k případné změně zaměstnavatele. Oslovili jsme 84 respondentů z řad absolventů, kteří v letech 2002 a 2004 do Komerční banky nastoupili. Odpovědi jsme získali od 92% respondentů. 77% z nich bylo ve věkové kategorii 24 – 26 let v době svého nástupu do zaměstnání, 79 % vystudovalo vysokou školu s ekonomickým zaměřením, 11 % s technickým zaměřením, 10 % s jiným zaměřením. Nejvíce byla zastoupena Vysoká škola ekonomická (40 %), jak ukazuje obrázek č. 2 - Procentuální podíl vybraných uchazečů z řad absolventů dle univerzit. Dále Masarykova univerzita Brno (8 %), ČVUT (10%) a další. 94 % absolventů se domluví anglicky, 36% anglicky a francouzsky, 12% anglicky a německy. 43 % absolventů se zařadilo jako specialisté v daném oboru, 12 % jako administrativní pracovníci, což zahrnuje oblasti jako účetnictví, lidské zdroje, poradenství, podpora prodeje.

Obrázek č. 2 – Procentuální podíl vybraných uchazečů z řad absolventů dle univerzit



Samostatné přihlášení je však stále nejčastější cestou, jak získat nového zaměstnance – absolventa, jak jsme zjistili během průzkumu. I když od roku 2003 jsme zaznamenali mírný pokles v tomto čísle (90% respondentů v roce 2002, 80% v roce 2004). Roste oblíbenost internetových serverů. I veletrhy práce jsou velmi efektivní metodou, jak přilákat nové talenty nebo najít svoji kariérovou příležitost. Pracovní veletrhy jsou nedílnou součástí personálního marketingu i v Komerční bance. Cílem účasti na pracovních veletrzích je umožnit setkání dvěma různým skupinám. Na jedné straně to jsou zástupci naší společnosti firmy, kteří hledají své budoucí zaměstnance, a na straně druhé studenti vysokých škol, kteří hledají své budoucí zaměstnání.

Výhodou tohoto způsobu vyhledávání vhodných uchazečů je možnost prezentovat společnost, seznámit širokou veřejnost s nabídkou služeb a činnostmi, které firma zastupuje, vzájemná výměna informací mezi zástupci naší společnosti a studenty (viz příloha A - Ukázka prezentace pro absolventy na pracovních veletrzích).

Komerční banka tak nejen hledá své potenciální zaměstnance, ale zvyšuje touto formou i povědomí o firmě a její image. Seznamuje tímto způsobem studenty s požadavky, které na ně bude klást jako na budoucí zaměstnance. Ti se pak mohou lépe během svého studia připravovat na své budoucí zaměstnání.

Není proto náhodou, že nejatraktivnější podniky úzce spolupracují i s vysokými školami. Vedoucí pracovníci například přednášejí příležitostně na vysokých školách a

zástupci společností poskytují informace o podmínkách zaměstnání. Nabízejí také studentům stáže, možnost zpracování diplomových prací, ve spolupráci se školami mají také možnost přímo ovlivňovat výuku jednotlivých předmětů tak, aby co nejvíce odpovídala požadavkům praxe. Odborníci z praxe se mohou podílet na přípravě odborných textů do učebnic, mohou sponzorovat učební pomůcky či výzkum na školách apod. To vše společně umožňuje dostat se do styku se zajímavými lidmi a snažit se je získat pro společnost. Čím dříve vyvolají zájem potenciálních spolupracovníků, tím mají větší šanci dobře si vybrat. Od roku 2002 Komerční banka navázala spolupráci s řadou českých univerzit, se kterými uzavřela dohody o partnerství a spolupráci. Cílem je rozvinout takovou formu a rozsah spolupráce, které budou výhodné pro obě strany.

Spolupráce může být zaměřena zejména na:

- Sponzoring odborných konferencí a seminářů týkajících se praktických aplikací jednotlivých oborů v současné podnikatelské praxi firmy, jejich cílem je obohatit teoretický výklad daného oboru pohledem z praxe
- Umožnění kontaktu vybraným studentům s praxí jejich studijního oboru – formou účasti v programu odborných stáží či v programu participace na projektech
- Poskytování stipendií vybraným studentům při studiu,
- Poskytování finančních prostředků na financování zahraničních stáží studentů,
- Přednášková činnost manažerů pro studenty,
- Sponzoring publikačních materiálů, skript, učebnic a vědeckých publikací,
- Nabídku pracovních příležitostí pro mladé absolventy,
- Sponzoring kulturních akcí,
- Možnost účasti představitelů a dalších pracovníků společnosti na odborných a společenských akcích pořádaných školou, které umožní kontakt se studenty, absolventy, představiteli a pedagogy školy.

Další oblastí, kterou lze využít v oblasti personálního marketingu je vydávání vlastních propagačních materiálů, plakátů, brožur pro různé skupiny uchazečů. Komerční banka, ve které pracuji, využívá tyto propagační materiály právě při komunikaci se studenty, na každé škole nebo univerzitě, se kterou má dohodu o

spolupráci, může publikovat a oslovovat studenty s nabídkou zaměstnání. Velmi populární se stala právě brožura pro uchazeče z řad absolventů, která zajímavým a pro studenty poutavým způsobem informuje o možnosti uplatnění. Cílem této brožury bylo oslovit mladé lidi a poskytnout jim zásadní informace o společnosti, jejich hodnotách a možnostech uplatnění, a to zábavnou a zajímavou formou, která tuto cílovou skupinu osloví a ukáže jim, že i tak konzervativní společnost jako banka mění svoji tvář, je dynamická, flexibilní, plná vzdělaných, cílevědomých a spokojených zaměstnanců.

## 4.2 Vlastní výběr uchazečů

„Zatímco úlohou náboru je vyhledání a oslovení vhodných uchazečů, úlohou výběru je posouzení každého uchazeče vzhledem k uvažované profesi“ (E. Bedrnová a I. Nový a kol, 1998,s. 304).

Efektivitu výběru lze sledovat skrze procento fluktuace. Především fluktuace v prvních třech měsících po nástupu souvisí s výběrovým řízením, další měsíce již přistupují i ostatní aspekty (adaptace, vzdělávání, zapracování, komunikace s nadřízeným).

Během průzkumu, který jsme prováděli na pracovišti Komerční banky v období 2002 až 2004, jsme zjistili, že u náhodného výběru s ryze subjektivním rozhodnutím je pravděpodobnost zdárného výběru 66,6% (2 ze 3), u připravovaného výběru, řízeného dokumentací a s použitím vícero metod 92 % (10 z 11). To je určitě důvod, proč se vyplatí do správně vybraného člověka investovat ještě před nástupem a ušetřit tak náklady na jeho mzdu, materiálové vybavení a předejít i škodám, které by mohl napáchat.

Psychologie a použití testů při výběru uchazečů nám velmi výrazně pomůže omezit riziko chybného výběru. Samozřejmě, že psychometrické testy nejsou dokonalé, jak uvádí Hayesová (2003, s. 128) „při posuzování nejsou ani jediným zdrojem informací, na jehož základě odborníci dospívají ke konečným závěrům. Poskytují však cenné informace, které pomáhají formulovat konkrétní závěry.“

### 4.3 Používané metody výběru

Co všechno by měl výběr uchazečů obsahovat a jaké metody se používají? Pro výběr správného zaměstnance je důležitá identifikace pracovního profilu pozice, na kterou má být přijat. Následným porovnáním profilu pracovního místa a profilu uchazeče můžeme vybrat nejvhodnějšího uchazeče, který pro danou práci nejlépe splňuje požadovaná kritéria. Pracovní profil by měl obsahovat identifikaci potřeb společnosti, které jsou pro danou pozici vhodné. Pro ilustraci uvádím oblasti, které by měl takový profil zahrnovat (F. Hroník, 1999, s. 22-31):

- Psychické požadavky – jako je například bystrost, pružnost, paměť, pozornost, samostatnost, vyjadřovací schopnosti, znalost lidí, technické nadání apod.
- Osobnostní vlastnosti - vytrvalost, odolnost vůči zátěži a stresu, usilovnost, důslednost, zodpovědnost, osobnostní zralost, schopnost sociálního kontaktu, schopnost spolupracovat, vést jiné lidi, samostatnost, rozhodnost, apod.
- Fyzické požadavky – odolnost vůči vnějším znakům, např. klimatické podmínky, hluk, plyny, dým, atd. , pohybové zatížení, osobní tempo, požadavek na práci smyslových orgánů, zručnost, tělesná obratnost, schopnost zvládnout pohybové stereotypy.

Před vlastním výběrem je tedy velmi důležité správně definovat potřebu obsazení volného místa ve společnosti. Je nutné provést tzv. screening pracovního místa a uchazeče posuzovat podle předem stanovených kritérií, která zahrnují nejen vlastní odbornost a kvalifikační požadavky na uchazeče, ale také jeho schopnosti psychické, osobnostní vlastnosti nutné pro výkon dané pozice, fyzické předpoklady a v neposlední řadě je nutné přihlídnout i k podnikové kultuře společnosti, hodnotám společnosti, a k roli, kterou bude nový zaměstnanec v rámci společnosti zastávat.

Na základě takto provedené analýzy je možné začít s vlastním výběrem uchazečů.

Životopis je většinou první informací o uchazeči, kterou společnosti získají a na jejímž základě uchazeče poprvé hodnotí. Je velmi důležité, aby životopis byl přehledný, dobře strukturovaný, obsahoval všechny potřebné údaje a stále více je preferován životopis doplněný i fotografií uchazeče. Životopis nám mnohé napoví o potenciálním uchazeči o zaměstnání. Pokud je nepřehledný, obsahuje velké množství textu, zvláštní grafické struktury, netypické písmo, či zda je životopis namnožená kopie určená k hromadnému rozesílání na všechny společnosti nebo je určen jen pro jednu konkrétní společnost či

pozici, obsahuje-li gramatické chyby či překlepy, to vše automaticky působí nesolidním dojmem a je hodnoceno negativně. Z psychologického hlediska může obsah a forma životopisu mnohé o adeptovi naznačit. Může to být například používání určitých slov, slovních spojení, důraz na vybrané údaje či vynechání faktů. V některých společnostech preferují zasílání strukturovaných životopisů, které již dopředu zajišťují uvedení všech faktů od uchazeče tak, jak je personalista potřebuje ke své práci. Je to sice způsob, který jim usnadní administrativní zpracování dat, ale ze své vlastní zkušenosti doporučuji spíše zasílání životopisů zpracovaných volným způsobem od uchazeče. Volný životopis poskytuje více zdrojů k psychologické interpretaci a uchazeč má volný prostor k tvořivosti.

Dotazník uchazeče o zaměstnání je někdy považován za zbytečný, zvláště pokud je k dispozici životopis a mnohé společnosti tuto možnost nevyužívají. Je to však vhodný způsob získání dalších doplňujících informací o uchazeči ještě předtím než se uskuteční osobní pohovor. V některých případech dojde i zde k další selekci uchazečů na základě získaných doplněných informací, důležitou informací může být i způsob vyplnění, rychlost, aktivní přístup, zájem ze strany uchazeče, případně i nezájem, nedodržení termínu pro vyplnění apod. Samozřejmě, že není nic nudnějšího a byrokratičtějšího pro uchazeče než vyplňování formuláře, který neplní svůj účel. Je proto vhodné mít připravený pro různé úrovně uchazečů samostatné dotazníky nebo jeden víceúčelový, který bude dostatečně pružný, aby vyhovoval různým situacím. Dotazník je vhodným nástrojem pro personalisty k získání potřebných standardizovaných dat, případně i jako podklad k uložení do osobního spisu. Má-li vyhovovat i uchazeči a neodradit ho hned na začátku procesu náboru, je nutné, aby dotazník byl interaktivní, obsahoval dotazy na doplňující údaje, které se v životopise nevyskytují a byl pokud možno stručný. Ideální je dotazník v elektronické podobě, který je rychlý na zpracování a jednoduchý na vyplnění. Vladimír Provazník a kol. (2002, s. 59) uvádí, že dotazníky patří k nejužívanějším metodám sběru dat v psychologických výzkumech a šetřeních. Stejnou službu plní i v oblasti personální. Dotazník eliminuje nevýhodu rozhovoru – časovou náročnost – převedením ústních otázek do písemné podoby. Jeho prostřednictvím lze zkoumat nejrůznější psychologické skutečnosti.

Po této úvodní části následují další metody výběru, které byly naplánovány vždy s ohledem na pozici, o kterou se kandidáti ucházejí. Po dohodě s manažerem společnosti je vhodné nastavit i určitou modelovou situaci z praxe - návštěva u klienta, sjednání

obchodu, nabídnutí služeb, vymáhání pohledávky, řízení porady, pohovor s podřízeným atd. Pozorování uchazečů při týmové práci slouží k vyhodnocení interpersonálních dovedností. Je totiž velmi důležité znát kvalitu uchazečových interpersonálních dovedností, neboť bude vytvářet hodnoty ve spolupráci s druhými lidmi. Mezi základní interpersonální role patří především umění odmítnout, sdělit svůj požadavek, vyjádření svých pocitů, umění empatie a naslouchání, tyto dílčí dovednosti lze pozorovat v různých situacích, z nichž pak můžeme usuzovat na dovednosti:

- Navázání kontaktu
- Kooperace
- Schopnost komunikace
- Vedení druhých lidí
- Přijímání vedení

Základní a dle názoru teoretiků a praktiků i nejúčinnější a nejefektivnější metodou výběru je především rozhovor s uchazečem.

#### 4.3.1. Rozhovor s uchazečem.

Strukturu správně vedeného rozhovoru s uchazečem lze upravit dle struktury diagnostického rozhovoru tak, jak uvádí I. Šnýdrová (2001) ve skriptech Pedagogicko-psychologická diagnostika. Obě struktury rozhovoru totiž vycházejí ze stejného základu. Rozhovor může být standardizovaný nebo nestandardizovaný. Při vedení rozhovoru s uchazeči bychom měli používat rozhovor standardizovaný, s pevnou strukturou a postupy. Měl by mít stanoven cíl, může ale plnit i několik cílů. Tyto cíle jsou v zásadě stejné, a je to navázání kontaktu, vytvoření důvěrné atmosféry a zjištění údajů potřebných pro hodnocení. Zatímco diagnostický rozhovor je však zaměřen převážně na získávání informací o individuálním vývoji osobnosti, rozhovor s uchazečem o zaměstnání sleduje tyto oblasti (Josef Koubek, Eva Hütlerová, a Eva Hrabětová, 1995, s. 78) :

- Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popřípadě verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech,
- Poskytnout uchazeči informace o podniku a práci v podniku, je přitom důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a nebyl vědomě uváděn v omyl,
- Posoudit osobnost uchazeče (má se za to, že posledního z uvedených cílů můžeme dosáhnout dokonce lépe než testy osobnosti).

Ron Ludlow a Fergus Panton ve své knize Zásady úspěšného výběru pracovníků, (Grada Publishing, s. r. o., 1995, s. 59) také vyzdvihují výběrové pohovory, které považují „za samo jádro výběrového procesu“. Přesto však upozorňují i na úskalí této metody.

Jako hlavní nedostatky uvádějí:

- Nelze pokládat všem kandidátům naprosto shodné otázky, v naprosto stejném pořadí, proto pohovory nelze standardizovat a východiska pro srovnání kandidátů jsou odlišná
- U tazatelů se projevuje tendence přikládat různou hodnotu stejným informacím
- Přístupy tazatelů ovlivňují výklad odpovědi dotazovaných
- Negativní informace působí na tazatele více než kladná informace

- Většina tazatelů dává přednost nestrukturovaným pohovorům, spolehlivost a hodnocení prováděná na jejich základě je však nízká a tazatelé dělají závěry již v rané fázi pohovoru
- Chování dotazovaných je nekonzistentní a vysoce ovlivněné způsobem vedení pohovoru
- Někteří z dotazovaných zvládají pohovory dobře, jiní nikoliv. Ani v prvním, ani v druhém případě se však nemusí ukázat, jak se jim povede v reálném světě.

Velmi důležitá je proto zejména příprava tazatele na rozhovor. Jak uvádějí E. Bedrnová a I. Nový a kol. (1998, s. 309), měl by se tazatel v průběhu rozhovoru zajímat především o tyto oblasti:

- Popis předcházejícího zaměstnání uchazeče a hodnocení uchazeče své dosavadní profesní dráhy
- Důvody současné změny zaměstnání
- Poznání postojů uchazeče a dalších jeho sociálně psychologických charakteristik z hlediska vhodnosti zařazení do konkrétní pracovní skupiny
- Úroveň sebehodnocení – identifikace vlastních předností a nedostatků, životních i pracovních úspěchů a neúspěchů
- Představy o budoucí práci, jejich výhodách a rizicích
- Předpoklady a zájem o odborný růst
- Rodinné zázemí a osobní situace uchazeče

Tazatel také musí být schopen vnímat a správně hodnotit způsoby neverbální komunikace. Neverbální signály jsou někdy silnější než slova. Jednou z nejnápadnějších forem neverbální komunikace dle Nicky Hayesové (2003, s. 90) je metakomunikace. Metakomunikace je obecný název pro různé dimenze, kterými lze obohatit řeč. Patří sem tón hlasu, volba správného stylu použití jazyka tzv. řečový registr, který zahrnuje pět nejběžnějších řečových registrů jako je deklamační, formální, informativní, familiární, intimní. Mezi významné neverbální signály patří také oční kontakt a gesta. Celkově lze shrnout, že pravděpodobnost, že uvěříme spíše neverbálním signálům je pětkrát větší, pokud nejsou v souladu s verbálním sdělením. Velmi důležitou technikou k navázání a udržení kontaktu s klientem je technika vedení rozhovoru a kladení otázek. Otázky mají být formulovány tak, aby provokovaly uchazeče k obsáhlejšímu výpovědím. „Rozhovor neslouží k prosazování osoby tazatele a k posílení jeho sebevědomí, ale k získání co nejvíce informací od

klienta“ (Mojmír Svoboda, 1999, s. 39). Psychologové, jako např. Ivana Šnýdrová nebo Mojmír Svoboda (1999, s. 39-40), rozlišují následující typy otázek, které lze využít i při vedení rozhovoru s uchazečem :

- Přímé – na konkrétní věc se dotazujeme přímo
- Nepřímé – ptáme se opisem, k jádru věci se dostáváme oklikou
- Projektivní – vycházejí z principu identifikace klienta s jinými lidmi, do nichž pronikají jejich postoje, názory apod.

Ron Ludlow a Fergus Panton (1995) doplňují doporučení správně vyvážit poměr mezi otevřenými a uzavřenými otázkami. Upozorňují, že přílišné užívání mnoha otevřených otázek vede k tomu, že rozhovor vyznívá neracionálně, nemastně a neslaně. A příliš mnoho uzavřených otázek zase vytváří atmosféru křížového výsledku.

Výběrový rozhovor může mít i méně formalizovaný průběh, lze ho realizovat přímo na uvažovaném pracovišti, může mít charakter praktického řešení odborného problému, případně modelové situace (eventuálně s použitím časového limitu).

Pokusím se nyní shrnout základní informace a popsat optimální postup při přípravě rozhovoru.

Základním předpokladem je vytřídit došlé žádosti uchazečů, porovnat jejich profily s profilem pozice a vybrat skupinu nejlepších, kteří budou k rozhovoru přizváni. V ideálním případě je postačující, pokud na jednu pozici pozveme skupinu šesti až deseti uchazečů. Při přípravě na rozhovor je nutné připravit si osnovu, vytyčit priority, seznámit se důkladně s popisem pracovní pozice, připravit si veškerou dokumentaci, stanovit si přibližný čas a vhodné prostředí.

K pomoci při realizaci výběrových rozhovorů by každý tazatel měl mít připraven seznam otázek, které jsou vhodné, jádro zůstává většinou stejné, to znamená, že okruhy otázek pocházejí ve většině případů z těchto oblastí: Motivace k práci – proč chce uchazeč danou práci vykonávat, kvalifikační předpoklady pro výkon dané pozice – do jaké míry splňuje požadované kvalifikační předpoklady, včetně rekapituluje minulých úspěchů i neúspěchů, osobní zájmy a rodinné zázemí uchazeče, organizační záležitosti – vyjasnění praktických záležitostí – reference, datum možného nástupu, představa o finanční odměně apod.

Rozhovor může být veden s jedním tazatelem, případně více tazateli, např. personalista, liniový manažer a další zástupci společnosti. Takovému typu rozhovoru se říká panelový a je nutné velmi pečlivě připravit jeho scénář, zároveň i počítat s tím, že kandidát je v tomto případě v určité nevýhodě, která se může odrazit na jeho celkovém vystupování.

Ideální situace nastává, pokud kandidát absoluuje první úvodní rozhovor s personalistou nebo pracovníkem náboru, personalista doporučí vhodné kandidáty s komentářem na druhé kolo pohovoru s přímým nadřízeným. S určitým časovým odstupem je vhodné zorganizovat ještě jedno závěrečné kolo pohovorů s představiteli vyššího managementu a přímým nadřízeným. Tento pohovor již by měl být rozhodující, většinou nám umožní vidět uchazeče ještě z jiného úhlu pohledu a také po určitém časovém odstupu, což může hrát nezanedbatelnou roli.

Celkově lze shrnout, že „každý rozhovor – bez ohledu na jeho možné varianty – musí být pečlivě připraven, musí sledovat předem stanovený cíl, z každého rozhovoru by měl být pořízen záznam – ať už v podobě písemné či např. magnetofonový pásek.“ (Vladimír Provazník a kol. , Psychologie pro manažery a ekonomy, 2002, s. 58).

Doplňuji, že dobře připravený rozhovor vychází z analýzy údajů shromážděných o uchazečích v předcházejících fázích přijímacího řízení a je zaměřen na nejasnosti, konfrontaci specifických požadavků pracovního místa a předpokladů uchazečů.

#### 4.3.2. Psychodiagnostické hodnocení

Abychom však eliminovali veškerá rizika, ke kterým může dojít během rozhovoru, měli bychom se zamyslet i nad jinými metodami, které by vhodně doplnili hodnocení uchazeče během pohovoru. Jak uvádí E. Bedrnová a I. Nový a kol (1998, s. 319) „psychologické posuzování uchazečů je významnou součástí posuzování jejich pracovních způsobilostí“ Zejména v této etapě je velmi vhodné uplatnit poznatky z oblasti psychologie a zařadit pro doplnění testové metody. „Testové metody“, jak tvrdí Mojmír Svoboda (1999, s. 45), „představují standardizovaný způsob vyšetření, při kterém dodržujeme určitá pravidla, užíváme jednotných pomůcek a jednotným způsobem vyhodnocujeme získané informace.“ Můžeme využít testy výkonové, kam řadíme testy inteligence, testy speciálních schopností, zkoušky kreativity, zkoušky potenciálních a kombinovaných schopností, testy technických schopností a další, a testy osobnosti, kam patří projektivní metody, objektivní testy osobnosti, dotazníky, posuzovací stupnice a další.

Nevýhodou testu, jak uvádí I. Šnýdrová (Praha 2001), je, že je zaměřený jen na výslednou odpověď a chápe danou charakteristiku jako homogenní strukturu. Proto je třeba tento zjednodušující přístup vyvažovat aplikací „testových baterií“, které obsahují několik testů, z nichž každý měří jen jednu složku psychické charakteristiky a komplexní obraz se vytváří jako profil.

Jaké by měly být vlastnosti testu?

Test se stává testem tehdy, pokud splňuje některá kritéria. Na prvním místě je to reliabilita, což je „vlastnost testu, která se projevuje ve stálosti, konzistenci testových výsledků získaných od stejných jedinců po určitém časovém intervalu“ (I. Šnýdrová, Praha 2001). Dalším důležitým kritériem je validita, nejdůležitější vlastnost testu a je to vlastnost testu, která zaručuje, že test měří to, co má měřit. Další vlastností testu jsou objektivita, citlivost, užitečnost a ekonomičnost.

V neposlední řadě je třeba zdůraznit, že testové metody mohou provádět pouze odborníci na danou problematiku, tedy psychologové se zaměřením na psychologii práce. Tito odborníci jsou zároveň povinni dodržovat zásady etiky a mlčenlivosti, které je zavazují, že nebudou zveřejňovat metody nebo jejich části a že je neposkytnou nekvalifikovaným osobám. V této souvislosti je velmi důležité mít v praxi zpracovaný etický kodex zásad testování uchazečů a postupy tak, aby všechny problematické části takové spolupráce jak ze strany psychologů, tak organizace i uchazečů, byly správně nastaveny.

Ze svých praktických zkušeností mohu potvrdit, že pravidlo využívání testových metod při výběru uchazečů se velmi osvědčuje a pomáhá nejen při konečném rozhodování o umístění uchazeče, ale slouží zároveň i nadřízenému pracovníkovi jako základní nástroj pro další plánování kariéry uchazeče, plánu jeho dalšího rozvoje, způsobu motivace apod.

Během výběrového procesu je naším cílem zjistit, který uchazeč bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů na pracovišti. Výběr tedy musí brát na zřetel nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče. A zde právě lze uplatnit psychologii vycházející z poznatků klinické psychologie a psychologie osobnosti, jejíž znalost nám umožní aplikovat tyto poznatky v praxi a uplatnit je při výběru. Nejprve je nutné si uvědomit, že každý člověk je osobnost neboli je individuální jednotou biologických, psychologických a sociálních aspektů (I. Šnýdrová, Praha 2001). Ve struktuře osobnosti můžeme rozlišovat schopnosti, rysy, temperament a charakter.

Schopnosti jsou psychické vlastnosti, které umožňují člověku naučit se různým činnostem a vykonávat je. Pro vykonávání určité činnosti člověk potřebuje určité předpoklady, vlohy, schopnosti, případně nadání a talent. Vždy však záleží na podmínkách, ve kterých k rozvinutí schopností dochází. Schopnosti tedy nejsou vrozené, ale rozvíjejí se na základě vloh záměrným i bezděčným působením prostředí. Jak uvádí Milan Nakonečný (1997, s. 90) – „schopnosti se vyvíjejí z vloh učením, člověk může mít hezký hlas a hudební sluch, ale např. operním pěvcem se může stát jen systematickým výcvikem“. Rozlišujeme několik druhů schopností, ráda bych upozornila zejména na intelektové schopnosti, které se posuzují pomocí tzv. testů inteligence a s nimiž se běžný uchazeč o zaměstnání setkává asi nejčastěji.

Každý si definuje pojem inteligence po svém. Určitě jsme slyšeli hodnocení typu to je inteligent apod., někdo hodnotí inteligenci jako dominantní schopnost, která velmi výrazně souvisí s celkovou úspěšností v životě. Pojem inteligence definují různě i různí vědci a psychologové, jako např. William Stern, spoluzakladatel filosofického směru personalismus, podává následující vymezení: „Inteligence je všeobecná schopnost přizpůsobovat myšlení novým situacím a požadavkům. Jde o všeobecnou schopnost přizpůsobit se novým úkolům a životním podmínkám.“ (Albert Lang, 1999, s. 22).

Intelligence se měří pomocí testů, které jsou zaměřeny na postižení mentálních výkonů, a její úroveň je vyjadřována tzv. IQ, který je poměrem mentálního a chronologického věku x 100. Průměrný IQ se pohybuje kolem 100 a vyjadřuje skutečnost, že mentální věk odpovídá chronologickému. „Zkoumání struktury inteligence může přinést důležité poznatky, zda u uchazeče převažuje konvertní či divergentní myšlení, zda je v myšlení abstraktní či konkrétní, deduktivní či induktivní, flexibilní či rigidní. Např. u člověka, který by měl vykonávat koncepční práci, formulovat strategie apod., budeme očekávat spíše převahu divergentního a flexibilního myšlení.“ (F. Hroník, 1999, s. 220). Existuje celá řada názorů z řad odborných psychologů, jak diagnostikovat strukturu inteligence. Pro příklad zde uvádím 7 základních faktorů inteligence podle L.L. Thurstona, zveřejněné v publikaci F. Hroníka (1999, s. 220):

- Slovní porozumění, které znamená chápání slov (pasivní slovní zásoba)
- Slovní plynulost, která se projevuje jako schopnost rychle nacházet přílehlavá slova (aktivní slovní zásoba)
- Zacházení s čísly, které se projevuje jako schopnost provádět jednoduché početní úkony
- Prostorová představivost, která se projevuje jako schopnost operace s prostorovými představami
- Paměť jako schopnost uchovat a vybavovat si různé informace
- Pohotovost vnímání, která se projevuje jako schopnost diferencovaně a analyticky vnímat shodu a rozdíl
- Usuzování jakožto schopnost nacházet pravidla pro řešení problémů

Někteří manažeři a personalisté, tak jak jsem měla možnost si ověřit v praxi na základě nepřesných informací, nedostatku vzdělání v této oblasti či z důvodu usnadnění výběru vycházejí z velmi zjednodušených závěrů a požadují po psychologích informaci o výši IQ daného uchazeče s tím, že čím vyšší je toto číslo, tím lepší uchazeč bude jako pracovník. Ostatní charakteristiky osobnosti je již nezajímají. Úspěch v činnostech však nezáleží jen na stupni rozvinutí intelektových schopností, důležitou roli hrají i další schopnosti. Za zcela zvláštní komplex schopností, který zejména v dnešní době neustálé změny a tlaku konkurence je u uchazečů žádaný, představuje tvořivost (kreativita). Tvořivost je schopnost vidět mezi předměty nové neobvyklé vztahy, schopnost produkovat nové nápady, odpoutat se

od tradičních postupů. Tvořivost je možné příznivě rozvíjet celou řadou metod a postupů (např. brainstorming).

Velmi populárním pojmem se v posledních letech stala tzv. emoční inteligence. Tento termín se začal používat teprve během posledních zhruba 10 let. V souboru osobnosti člověka jsou emoce hybnou pákou veškerého duševního dění, a proto v každém projevu psychiky bude znát vliv emoční reakce.

Dnes již nestačí posuzovat uchazeče na základě vysoké inteligence v klasickém slova smyslu, ale stále více je nutné zvládat a řešit spoustu problémů, které velmi souvisí se schopností zvládat své vlastní emoce, neztrácet hlavu a být si vědom svých vnitřních pocitů .

Emoční inteligence se snaží propojit 5 následujících složek, které spolu souvisejí a závisí jedna na druhé a vytvářejí tzv. emoční profil uchazeče o zaměstnání:

- Sebeovládání – schopnost zvládat a kontrolovat svůj emoční stav
- Sebeuvědomění – znalost sebe, svých emocí, a toho, co mi mé emoce sdělují
- Motivace – schopnost využít energii emocí pro dosahování svých cílů
- Empatie – schopnost rozpoznat a číst emoce druhých
- Sociální dovednosti – navazování a udržování společenských vztahů a ovlivňování druhých

(Robert Wood, Harry Tolley, Testy emoční inteligence, 2003)

Další oblastí, kterou ve struktuře osobnosti rozlišujeme, jsou rysy osobnosti, které jsou popisnými prvky osobnosti. Výzkumy, prováděné na universitě v americké Minnesotě od r. 1979 na více než 350 párech dvojčat ukázaly, že na celé řadě rysů se podílí faktor dědičnosti (Milan Nakonečný, 1997, s. 24-25).

Ve své knize publikuje následující zkrácenou verzi výsledků tohoto výzkumu, které zde uvádím, protože mě velmi zaujaly a domnívám se, že velmi souvisí s kritérii, která jsme si stanovili ve vztahu k výběru uchazečů a posuzování jejich vlastností:

## Rysy Podíl dědičnosti

Sociální potence	61 %
(úspěšný vůdce, který je rád středem pozornosti)	
Tradicionalismus	60 %
(ctí pravidla a autoritu, má vysoké morální standardy a disciplínu)	
Reakce na stress	55 %
(snadno se trápí, cítí se zranitelný a senzitivní, podléhá zmatkům)	
Absorpce	55 %
(má živou představivost získanou z bohatých zkušeností, nedostatek smyslu pro realitu)	
Alienace (odcizení)	56 %
(pocituje nedůvěru, má pocit, že je využíván a že svět není pro něj)	
Dobré pocity	54 %
(má dispozice k veselí, pocituje důvěru a optimismus)	
Vyhýbání se poškození	51 %
(vyhýbá se riziku a nebezpečí, preferuje bezpečnost i když je nudná)	
Agrese	49 %
(je fyzicky agresivní, mstivý, násilnický)	
Výkonnost	46 %
(pracuje tvrdě, snaží se být dokonalý, nadřazuje práci a výkon nad ostatní věci)	
Kontrola	42 %
(je opatrný, racionální, pilný, pečlivě plánuje)	

V základní psychologické charakteristice jedince, doplňuje PhDr. Ivana Šnýdrová, se velmi často setkáváme s těmito vlastnostmi, respektive rysy osobnosti:

- Extroverze (otevřenost) – Introverze (uzavřenost)
- Dominance (sklon vést) – Submise (sklon být veden)
- Stabilita (vyrovnanost) – Labilita (nevyrovnaný)
- Rozhodnost – Nerozhodnost
- Sebeovládání – Nedostatek sebeovládání

Některé z uvedených vlastností mají základ více biologický, potvrzuje také I. Šnýdrová (2001), jako např. extroverze – introverze, jiné determinuje spíše výchova a učení.

Nelze tedy obecně říci, že rysy jsou vrozené vlastnosti, ale přesto bychom z těchto informací měli vycházet při hodnocení uchazečů a předpokládat například, že pokud má někdo sklony být spíše submisivní, nebude vhodným kandidátem na pozici manažera. Může se naučit během své praxe určité dovednosti, které mu usnadní tuto roli, ale pro své okolí se stává méně čitelným, z jeho chování se ztrácí spontánnost a znesnadňuje sobě i ostatním orientaci v dané situaci.

Do chování a prožívání člověka velmi výrazně zasahují vlastnosti duševní dynamiky, které se projevují způsobem reagování, způsobem vzniku a průběhu citových procesů a jejich výrazu. Soustavou těchto vlastností rozumíme temperament. Temperament můžeme ovlivnit jen částečně, můžeme se však naučit účelně s ním zacházet. V oblasti posuzování uchazečů o zaměstnání hraje významnou roli posouzení těchto základních vlastností osobnosti a ze znalosti typu osobnosti můžeme vycházet při posuzování pracovních způsobilostí uchazeče o danou pozici. Již staří Řekové rozdělili lidi do čtyř typů, které převládají prakticky dodnes. Ve 20. století definoval tyto typy H. J. Eysenck takto:

- Sangvinik – vyznačuje se rychlým tempem a rychlým střídáním prožívání, na slabé podněty reaguje slabě, na silné silně, je živý, veselý, společenský, snadno se nadchne, je optimista, přizpůsobivý, emočně vyrovnaný.
- Flegmatik – vyznačuje se klidným, vyrovnaným chováním a prožíváním, nedá se tak snadno vyvést z míry, nepodléhá náladám, je spíše pomalý, ale spolehlivý, navenek se jeví jako lhostejný.
- Melancholik – je nejméně šťastný typ, vyznačuje se pomalostí, nevyjasněností chování a prožívání, převládá u něho smutná nálada, je pesimista, přecitlivělý, špatně přizpůsobivý, obtížně navazuje kontakty, ale vztahy, které naváže, jsou trvalé a hluboké.
- Cholerik – se vyznačuje v chování neobyčejnou silou projevu, silným a náhlým emocionálním vzplanutím, těžkou ovladatelností, často reaguje impulsivně, nerozvážně, je netrpělivý, panovačný, emočně labilní.

„Temperament nemá obsahovou stránku, ale významně ovlivňuje průběh reakce, činnosti „ (František 1999, s. 205). Je zřejmé, že při posuzování pracovních způsobilostí uchazeče můžeme vycházet z těchto základních znalostí temperamentu

a určitě si nevybereme melancholický typ jako manažera nebo obchodníka: Můžeme přepokládat, že pro určitý druh práce je výhodné znát temperament člověka a přizpůsobit tak výběr i tomuto kritériu.

S temperamentem je velmi těsně spjat charakter. Charakter má v psychologii zvláštní postavení (I. Šnýdrová, 2001, s. 33). Mnozí psychologové ho odmítají, protože v něm vidí zavádění normativních hledisek, která do empirické vědy nepatří. Někteří psychologové spatřují jeho jádro v osobní morálce a jednání lidí. Charakter znamená povahu, tj. něco trvaleji osobitého, charakterní znamená morálně vyspělý. Podstatou morálního charakteru je svědomí jako projev procesů vnitřního sebetrestání a sebeodměňování, základními emočními komponenty svědomí jsou pocity studu a viny. Důležitým aspektem osobnosti je také prosociální chování, v němž se uplatňují nadosobní cíle, např. péče o druhé osoby, která není motivována ziskem, ochota nezištně pomáhat, spolupracovat, vyjadřovat radost z úspěchu druhých, být druhým oporou, projevovat důvěru. Charakter je řídicí složkou osobnosti a zajišťuje nejvyšší kontrolu a regulaci jednání člověka. Výrazně se to projevuje u sociálně zralé osobnosti, charakterního člověka, který kontroluje své chování nejen s ohledem na svůj prospěch, ale s ohledem na prospěch druhých, ovládá své temperamentové projevy, jedná důsledně podle určitých zásad. Takového člověka oceňujeme v náročných životních situacích. Z tohoto hlediska je poznání charakteru při posuzování uchazečů velmi důležitou součástí celého psychodiagnostického hodnocení. Na charakterové vlastnosti by měl být kladen důraz zejména u řídicích pracovníků. V současné době, kdy dochází k neustálým změnám a tlakům na vedoucí pracovníky, je důležité znát charakterové vlastnosti svých klíčových zaměstnanců, na které se společnost může spolehnout v období krize.

Obecně se dá shrnout, že psychodiagnostické metody jako jedna z forem výběru, jsou velmi vhodným nástrojem k hodnocení uchazečů. Musí být však vždy zařazovány po dohodě s odborným psychologem. Většinou je vhodné zvolit jednodušší formy testů, které budou nápomocny při vyváženosti a nezávislosti závěrečného hodnocení, které může výrazně zkreslit např. :

- Haló efekt - hodnotíme druhého podle výrazného znaku jeho osobnosti, který pozorujeme
- Efekt novosti - nejnovější informace ovlivňují nejvíce
- Logická chyba - subjektivní logika, hodnotíme podle toho, jak se nám to jeví "logické"

- Efekt shovívavosti, chyba mírnosti - hodnotíme lépe lidi, ke kterým máme dobrý vztah
- Chyba centrální tendence - při hodnocení se vyhýbáme extrémním hodnotám
- Chyba kontrastu - přiřazujeme pozorovaným osobám takové vlastnosti, které jsou v kontrastu k vlastnostem pozorovatele
- Předsudky - podvědomé tendence předpojatosti vůči pohlaví, rase, národnosti

#### PŘÍKLADY UŽÍVANÝCH PSYCHOLOGICKÝCH TESTŮ V PRAXI VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

standardizované na populaci v České republice (F. Hroník, s. 176-179)

##### Výkonový test

###### Bourdonův test

Jde o test, který vznikl již v roce 1895. Sleduje úmyslně koncentrovanou pozornost, přesnost vnímání a psychomotorické tempo. Zároveň lze sledovat některé osobnostní pracovní charakteristiky a průběh výkonu v čase 30 minut, probíhá skupinově. Test je vhodný při výběru uchazečů na funkci, jejíž úspěšné zvládnutí předpokládá malou chybovost a vyšší tempo práce s méně variabilními výkyvy (vhodné právě pro pozici operátora).

###### Osobnostní dotazník

###### FIRO B

podle autora testu Schutze existují tři interpersonální potřeby – potřeba inkluze, vzájemného zájmu, potřeba kontroly a potřeba ofekce (být milován a milovat), doba trvání je 15 minut, probíhá také skupinově a je vhodný všude tam, kde je třeba získat informace o interpersonálních kvalitách uchazeče.

###### Objektivní test osobnosti

###### Test volní regulace

Jde o jedinečný objektivní test vůle, resp. jejich obou složek, úsilí a sebekontroly. Je české provenience, autorem je Břichcín, trvá 60 minut, probíhá individuálně. Test je využitelný všude tam, kde je třeba mít jasno o volních charakteristikách, vhodně doplňuje modelové situace.

Tato kombinace psychologických testů se velmi dobře osvědčila např. při výběru uchazečů na pozici telefonních prodejců, každý z nich je zaměřen na jinou část osobnosti a v kombinaci s modelovou situací a rozhovorem může sloužit jako vhodná pomůcka při rozhodování o výběru kandidátů.

## 5 Adaptační procesy

Tím navazuji na další kapitolu této práce, kterou jsou adaptační procesy v souvislosti s uplatněním psychologie.

Adaptační proces se může srovnávat se zařazením individua do určité „subkultury“ dané firmy, kde se postupně seznamuje se vzorci chování, strategií, základním hodnotovým systémem apod.

Milan Nakonečný (1997, s. 30) uvádí definici kultury podle R. Lintona jako „konfiguraci naučeného chování a jeho výsledků, jehož komponenty jsou sdíleny a předávány členy dané společnosti, kultura dává lidské zkušenosti určitý rámec a směr, formuje hodnotově postojový systém...“

E. Bedrnová a I. Nový a kol. (1998) uvádějí a definují adaptační proces obecně jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Dále uvádějí, že adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách, které se navzájem prolínají: pracovní a sociální adaptace. Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty: aspekt pracovníka (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost) a aspekt podniku (rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a podnikem)

Podle J. Koubka (1996) je hlavním smyslem adaptace pracovníka jeho rychlé a efektivní zařazení do podnikového pracovního kolektivu, adaptace na podnikový styl, osvojení si specifických podnikových znalostí a dovedností, orientace v podnikovém mechanismu a organizačním uspořádání podniku.

Z hlediska psychologického pociťuje nový pracovník nejistotu v novém prostředí, podnik má zájem zase na jeho velmi rychlém a efektivním zapracování tak, aby mohl podávat co nejdříve plnohodnotný pracovní výkon. Z těchto důvodů se i v tomto procesu uplatňují poznatky z psychologie osobnosti.

Ve vztahu k pracovnímu zařazení je možné vyčlenit dva základní okruhy adaptace člověka: pracovní a sociální. Adaptace na práci musí zohledňovat, zda se jedná o pracovníka nového, s praktickými zkušenostmi z jiných firem nebo absolventa po dokončení školní přípravy na povolání, pracovníka, který mění pozici v rámci firmy, návrat pracovníka po mateřské dovolené, po dlouhodobé nemoci apod. Adaptace sociální je spojena s tím, že se vždy uskutečňuje v určité pracovní skupině. Teorie

sociální identity ukazuje, že členství ve skupině a identifikace s nimi tvoří důležitou část sebeobrazu člověka. Je proto důležité v novém zaměstnanci zájem o identifikaci se skupinou zaměstnanců, které tvoří firmu. K tomu může přispívat profesionální vystupování manažerů a zaměstnanců, dobré jméno společnosti například „...jsem hrdý, že patřím ke skupině zaměstnanců tak významné firmy na trhu jako je Société Générale Group“.

Obecně lze shrnout, že má-li být adaptační proces optimální z hlediska pracovníka i firmy, je nezbytné věnovat pozornost jeho řízení. To konkrétně znamená jak uvádí Vladimír Provazník a kol. (2002, s. 189):

- Kvalitní výběr pracovníků s ohledem na jejich odbornou, ale i výkonovou, motivační sociální, morální, charakterovou i zdravotní způsobilost;
- Sestavení programu a řízení procesu adaptace nového pracovníka
- Vyhodnocování a kontrola průběhu adaptačního procesu.

Jako příklad z praxe bych ráda uvedla adaptační, integrační a vzdělávací program pro absolventy vysokých škol v Komerční bance, který vedu již od roku 2001.

Tento program je časově i obsahově mnohem detailnější než adaptační program pro ostatní typy nově nastupujících zaměstnanců. Důvodem je zejména nedostatek praktických zkušeností u absolventů vysokých škol. Jejich výhodou je teoretická připravenost na výkon povolání, ale získání prvních praktických dovedností a schopnost podávat standardní pracovní výkon je u absolventů možné až po roce účasti v tomto programu. Cílem programu je získat a motivovat absolventy vysokých škol s potenciálem pro budoucí manažerské pozice a pozice specialistů v rámci firmy.

V první fázi programu účastníci procházejí několikátýdenním intenzivním školením, v jehož rámci se seznámí nejen se všemi aktivitami, službami a produkty Komerční banky, ale také se strategií a firemní kulturou společnosti. Cílem této části programu je integrovat účastníky do společnosti a podat ucelený přehled o procesech a o činnostech jednotlivých pracovišť. Seznámí se také s vybranými skupinami zaměstnanců včetně nejvyššího managementu firmy.

Druhá část programu zahrnuje další profesní a odborné vzdělávání v rámci pozice, kterou budou jednotliví účastníci programu ve společnosti zastávat. Zároveň je každému účastníku přidělen mentor z řad vyšších manažerů, který se stane jejich odborným konzultantem a umožní jim navázat kontakty v rámci společnosti. Mentor

je manažer s delší zkušeností v řídicí práci, který je vzorem, koučem, poradcem a průvodcem mladého člověka na prahu jeho kariéry. Základní myšlenkou je dlouhodobé poradenství, instruování, vysvětlování a sdělování základních idejí a principů, které směřují absolventa k vlastní iniciativě, poskytování zpětné vazby při hodnocení jeho výkonu, zlepšování komunikace mezi účastníky a vytváření prostoru pro stanovení cílů pracovní kariéry absolventa.

Součástí programu je také návštěva Call Centra KB v Liberci, ukázka práce na Dealingu a týdenní rotace v regionálních pobočkách, kde mají účastníci možnost poznat v praxi práci kolegů na jiných pobočkách. V posledním týdnu Intenzivní části programu jsou kandidáti připravováni externími školiteli v tréninkovém centru v Libohošti v oblasti komunikačních, prezentačních a vyjednávacích dovedností.

Po ročním absolvování programu procházejí účastníci speciálně připraveným diagnosticko-výcvikovým programem, tzv. „development centrem“. Jeho cílem je identifikace silných a slabých stránek účastníků vzhledem k jejich budoucímu pracovnímu výkonu, poskytnutí detailní zpětné vazby hodnoceným účastníkům o jejich chování v pracovních situacích, identifikace zaměstnanců s vysokým potenciálem na vyšší manažerské pozice, podpora hodnoceným v rozvoji dovedností. Závěrečná zpráva obsahuje samostatnou zprávu za každého účastníka, která zahrnuje oblast diagnostickou a hodnocení pozorovatelů:

#### Oblast psychodiagnostická

- Úroveň inteligence
- Úroveň stimulace
- Ochota riskovat
- Anticipace, systematičnost
- Vyrovnanost, odolnost vůči vyšší zátěži
- Komunikační profil
- Rozhodnost, aktivita

#### Hodnocení pozorovatelů

- Prezentační dovednosti
- Flexibilita, pohotovost
- Schopnost prosadit se

- Manažerské dovednost
- Obchodní dovednosti
- Týmová spolupráce
- Jazykové schopnosti
- Zvládání stresu
- Vystupování – celkový dojem

Zároveň je předkládána i celková zpráva za skupinu, která je srovnávací, grafická, rozdělená dle jednotlivých dimenzí uvedených výše. Při porovnání výsledků celé skupiny těchto účastníků programu jednoznačně vyplývá, že absolventi po roce zkušeností dosahují velmi dobrých výsledků zejména v oblasti úrovně inteligence, ochoty riskovat, odolnosti vůči vyšší zátěži, prezentačních dovednostech, flexibilitě, schopnosti prosadit se. Další oblastí, kde dosahují velmi dobrých výsledků, je týmová spolupráce a úroveň znalosti cizích jazyků. Naopak nejnižší hodnoty dosahují v oblasti systematickosti, rozhodnosti a manažerských dovednostech. V příloze B uvádím detailní obsah programu a popis jednotlivých aktivit, které program zahrnuje.

Tento program je mezi studenty velmi populární a jeho dobrá image pomáhá bance při vyhledávání nových uchazečů z řad absolventů. Obrázek č. 3 ukazuje zájem absolventů z řad uchazečů o zaměstnání, který výrazně převyšuje možnosti přijetí do programu. Jistě jeho úspěšnost také přispívá k tomu, že Komerční banka je již po čtvrté hodnocena studenty jako The Most Desired Company (Nejžádanější zaměstnavatel) v letech 2003, 2004, 2005 a 2006. Je to cena udělovaná každoročně v rámci soutěže Zaměstnavatel roku a uděluje ji mezinárodní studentská organizace AIESEC. Ankety se účastní více než 1500 studentů ze všech významných univerzit České republiky a volí firmu, kde by chtěli po ukončení studií zahájit svoji profesní kariéru. V příloze C je možné porovnat výsledky jednotlivých společností, tak, jak je studentská organizace předkládá každoročně na základě ankety mezi studenty.

obrázek č. 3 – Pohled na vývoj počtu uchazečů z řad absolventů.



## 6 Podnikové vzdělávání

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se neustále mění a člověk musí neustále své znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem. Učení z hlediska psychologického patří zároveň k nejdůležitějším psychickým procesům. Učením rozumíme každou přetrvávající změnu chování získanou na základě zkušeností. Učení slouží k optimálnímu přizpůsobení okolnímu prostředí (I. Šnýdrová).

Podnikové vzdělávání se zaměřuje v systému formování pracovních schopností člověka na tři základní oblasti (J. Koubek, 1996):

- Oblast vzdělávání
- Oblast kvalifikace
- Oblast rozvoje

V oblasti vzdělávání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, tato oblast je orientována na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. V oblasti kvalifikace se uskutečňuje proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností orientovaných na danou profesi. Zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování a přeškolení neboli rekvalifikaci. Nejefektivnějším podnikovým vzděláváním je dobře organizované podnikové vzdělávání. Klíčové postavení mají zejména tyto tři fáze: identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání a použitých metod. Postupně se vytvořila široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou velkých skupin. Metody používané ke školení na pracovišti (metody „on the job“) a metody používané ke školení mimo pracoviště (metody off the job).

Mezi metody používané zpravidla ke školení na pracovišti patří podle J. Koubka, E. Hütlerové a E. Hrabětové (1995) tyto:

- Instruktaž při výkonu práce – jedná se o nejjednodušší způsob zácvičení, školený pracovník si pozorováním a napodobováním osvojuje pracovní postupy pro plnění svých pracovních úkolů

- Coaching – představuje dlouhodobější instruktáž, vysvětlování, i periodickou kontrolu výkonu pracovníka, podněcuje školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě
- Mentoring – je obdobou coachingu, ale s tím rozdílem, že školený si sám vybírá svého rádce-mentora, svůj osobní vzor
- Asistování – je to tradiční metody, kdy školený pracovník je přidělen jako pomocník zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění úkolů a tím se učí pracovním postupům
- Pověření úkolem – školený pracovník je pověřen školitelem (nadřízený) splnit určitý úkol, tato metoda vychovává k samostatnosti a schopnosti rozhodovat a řešit úkoly samostatně
- Rotace práce – při této metodě je školený pracovník vždy na určité období pověřen pracovními úkoly různých částech podniku, tato metoda přispívá k flexibilitě pracovní síly a podniku zároveň
- Pracovní porady – výhodou této metody je výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům

Mezi metody používané ke školení mimo pracoviště patří:

- Přednáška – je zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí, výhodou je rychlost přenosu informací a nenáročnost na organizaci
- Přednáška spojená s diskusí – obdobná metoda jako přednáška, ale školení pracovníci jsou stimulováni k větší aktivitě – kladení dotazů
- Demonstrování – metoda, která zprostředkovává znalosti a dovednosti využitím názorných pomůcek, jako je audio-vizuální technika, počítače, тренаžéry, předvádění ve výukových dílnách
- Případové studie – tato metoda se používá zejména pro školení manažerů a řídicích pracovníků, pomáhá rozvíjet analytické myšlení, jsou to skutečná nebo smyšlená vylíčení nějakého problému a návrhy řešení
- Workshop – je variantou případových studií, výhodou je, že poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení reálných úkolů

- Brainstorming – je rovněž variantou případových studií, skupina účastníků je vyzvána, aby každý ústně nebo písemně navrhl způsob řešení zadaného problému, po předložení návrhů je uspořádána diskuse a hledá se nejoptimálnější řešení
- Simulace – tato metoda je více zaměřená na praxi a aktivní účast školených pracovníků, kteří pracují na základě přesně zadaného scénáře a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí
- Hraní rolí – během této metody na sebe účastníci berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání, metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádaných sociálních vlastností zejména u vedoucích pracovníků
- Assessment Centre/Development centre neboli diagnosticko-výcvikový program na pracovišti - Je to metoda poměrně nákladná, také náročná na organizaci a čas, ale zároveň velmi účinná. Orientuje se na rozličná cvičení, která se blíží reálným situacím. Kombinací vhodně zvolených metod a pozorování více hodnotiteli má tento způsob vzdělávání velmi vysokou vypovídací hodnotu. V rámci programu jsou využívány jak metody umožňující ověřit si své odborné znalosti, osobnostní předpoklady pro výkon určité pozice, zjišťování role v týmu prostřednictvím hraných rolí nebo v individuálně a skupinově řešených modelových situacích. Jde tedy o sloučení řady dílčích metod. Cílem „Development Centra“ je získat nové dovednosti a zkušenosti, na základě dosažených výsledků naplánovat další strategii profesního i osobního rozvoje zaměstnance.

Moderní psychologie dokáže pracovat se sebepoznáváním, s tělesnými příznaky, sebeuvědomováním, se zátěžovými situacemi, s agresí a úzkostí v každodenních situacích a je v oblasti vzdělávání velmi využívána.

E. Bedrnová a I. Nový a kol. (1998) uvádějí, že současný svět neustálého pohybu a změn ve všech oblastech života nás však nutí k zásadní revizi výše uvedených představ, zejména pokud jde o učení v oblasti dospělosti a v podmínkách pracovní činnosti. Východiskem nové koncepce učení je dospělý, autonomní jedinec s pěti základními požadavky na podmínky svého učení a rozvoje:

- Psychologická reciprocita – tradiční model, v němž učitel dává a student přijímá musí být nahrazen partnerským vztahem mezi učitelem a studentem, v jehož rámci se obě strany navzájem obohacují o své jedinečné zkušenosti, postřehy a poznatky.
- Učení musí být založeno na reálné zkušenosti – tato zkušenost poukazuje na to čemu se člověk musí učit a jako taková na rozdíl od odměn a trestů je ideálním motivátorem k učení
- Osobní smysl a možnost aplikace výsledků učení – hlavním cílem učení je využitelnost nových poznatků, postřehů a dovedností v řešení praktických problémů daného jedince
- Sebeřízení – dospělý člověk potřebuje být odpovědný za dosažení cílů, jakož i za průběžné hodnocení celého procesu učení
- Integrace učení a života – kromě osvojení si určitých poznatků a dovedností musí být sledován také cíl naučit se samostatně učit, pracovat na svém vlastním rozvoji.

S tím souvisí i změna ve vedení společností. Zaujala mne myšlenka obsažená v knize *Winning through participation*, že vítězové na dnešním náročném trhu jsou charakterizováni stylem řízení, který zdůrazňuje: flexibilitu a reagování na změnu, inovační myšlení, neformální komunikaci, neustálé vzdělávání se a učení se, vizionářské vedení a důraz na kvalitu. Zároveň logicky do svých týmů takové společnosti přijímají jedince, kteří jsou samostatní a mají chuť stále se učit a vzdělávat. Tito noví zaměstnanci však vytvářejí zároveň tlak na své zaměstnavatele a aby si společnosti udržely svou výhodu před konkurencí, musí reagovat na tyto změny, ke kterým dochází na trhu v pracovní síle. Musí daleko více investovat do vzdělání a rekvalifikace svých stávajících zaměstnanců, s cílem udržovat dovednosti zaměstnanců tak, aby odpovídaly potřebám podniku. Společným rysem těchto úspěšných společností je týmová spolupráce. Týmy jsou zodpovědné za úkol nebo projekt od začátku do konce. Mají v sobě všechny dovednosti a zdroje potřebné pro dokončení úkolu. Každý člen týmu si uvědomuje celkový úkol a je flexibilnější a má větší smysl pro odpovědnost. Jak nejlépe učit zaměstnance týmové spolupráci? Podle výzkumů Davida Kolba uvedeného v časopise *Moderní řízení* (01/2006, s. 62) plných 80% našeho poznání pramení z vlastních zážitků, které si následným

racionálním zpracováním přetavíme do podoby obecného poznatku, kterým se pak řídíme. Poznatky takto vyvozené mají výhodu i v tom, že jsou dlouhodobě zapamatovatelné a snadno vybavitelné. Zážitkové učení je podstatou velmi populárních metod tréninku pro formování zaměstnanců na práci v týmu tzv. outdoor trénink. Východiskem a podstatou této metody jsou procesy sebepoznání a bližšího vzájemného poznání v rámci skupiny či týmu. Projevují se případné mezilidské bariéry, budují se vztahy založené na důvěře, jednotlivci si uvědomují kořeny interpersonální různosti, která, je-li zvládnuta, stává se předností týmu, nikoliv jeho problémem. Proto účastníci hodnotí tradičně velmi vysoko přínos těchto kurzů pro jejich osobní rozvoj a mezilidské vztahy. Outdoor training patří do skupiny interaktivních přístupů, které staví na vlastní aktivitě účastníků. Vycházejí přitom ze známé skutečnosti, že si nejlépe zapamatujeme poznatky, které jsme si prakticky vyzkoušeli, nikoliv je jen slyšeli nebo viděli.

Novým posláním vzdělávání je zlepšení výsledků podniku tím, že pracovníci budou prakticky používat to, čemu se naučili.

## 7 Uvolňování zaměstnanců

Personální politika v oblasti uvolňování zaměstnanců je velmi citlivou oblastí každé společnosti. Může se jednat o uvolňování zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, hrubého porušení pracovní kázně, nedostatečné kvalifikace vhodné k výkonu povolání apod. Oblastí, kterou bych chtěla rozvést v této kapitole, je uvolňování zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti. V dnešním rychle se měnícím světě a stále vzrůstajícím tlaku konkurence je pro společnosti nezbytné mít připraven velmi efektivní program uvolňování nadbytečných zaměstnanců. Jsou regiony, kde tato problematika není pro uvolňované zaměstnance příliš stresovou záležitostí jako je například Praha kde procento nezaměstnanosti je nejnižší z celé republiky. Ale jsou naopak zase regiony, kde tato forma uvolňování je pro zaměstnance každodenním problémem číslo jedna. V této oblasti hraje důležitou roli právě psychologie, která nachází široké uplatnění v oblasti komunikace mezi vedením společnosti a uvolňovaným zaměstnancem. Cílem společnosti by mělo být, aby proces restrukturalizace, propouštění nebo transformace, jak se obvykle tyto procesy nazývají, byl co neefektivnější, bez zbytečných negativních emocí, soudních sporů apod. Základem pro zdárný průběh celého procesu je způsob efektivní komunikace se zaměstnanci. Důvody pro změny by měly být v dostatečném časovém rozmezí publikovány v interních časopisech, na intranetu, během osobních komunikačních setkání se zástupci vedení společnosti. Zaměstnanci by tak měli být na změnu připraveni postupně a měli by mít možnost si na novou situaci zvyknout. Hayesová (2003) uvádí, že zavádění změn není vůbec snadné a lidé se mu často usilovně vyhýbají. Mohou tak představovat vážný problém pro fungování organizace. Proto je velmi důležité, aby si zaměstnanci na novou situaci zvykli postupně a začali ji vnímat jako součást každodenního života. E. Bedrnová a I. Nový a kol. (1998) zmiňují tyto hlavní aktéry celkové organizační změny a jejich role v tomto procesu:

- Iniciátoři – klíčový aktér. Jde zpravidla o jednoho z nejvyšších představitelů podnikového managementu, který rozpoznal nutnost organizační změny a jako stratég je schopen formulovat nové představy, cíle a hodnoty.
- Demonstrátor – tento pracovník dává zřetelně najevo svou podporu klíčovému aktérovi, resp. změně, jíž je nositelem. Diskutuje s pracovníky, kteří projevují se změnou souhlas, stejně tak jako s těmi, kteří jsou jejími aktivními odpůrci.

- Patron – tento promotor podporuje změnu, avšak více symbolicky, resp. pasivně, než aktivním vystupováním do veřejných diskusí. Stojí v pozadí, ale je ochoten obětovat čas, materiální i finanční prostředky pro úspěšnou realizaci změny.
- Obránce – tato role spočívá v aktivní obraně změny na nejnižší úrovni podnikové hierarchie. Její nositel je přesvědčen o nutnosti a správnosti změny, je loajální vůči jejím hlavním tvůrcům a hájí kroky nutné k její realizaci.

Nedílnou součástí celého procesu je zároveň připravit manažery na tuto situaci a umožnit jim seznámit se s podmínkami, za jakých je propouštění zaměstnanců možné, informovat je o tom, co mohou zaměstnancům nabídnout, jak nejlépe vést pohovor s propouštěným zaměstnancem apod. Cílem takového školení je naučit vedoucí zaměstnance správně a bez emocí komunikovat s propouštěnými zaměstnanci tak, aby tento proces proběhl důstojně a na profesionální úrovni.

#### Příklad struktury a obsahu programu:

- Optimalizace obecně
  - přijetí změny - emoce, chování, komunikace
  - role manažera
- Příprava na propouštěcí rozhovor
- Zvládání stresu
- Legislativa

Mezi ne zrovna oblíbené činnosti, které musí manažer zvládnout, je oznamování nepříjemných skutečností podřízeným. Jedním z nejméně příjemných je pak to, že společnost hodlá propouštět zaměstnance. Manažer musí sdělit nepříjemnou skutečnost přijatelným způsobem, podložit jí pádnými argumenty a vše pokud možno diplomaticky, se zachováním naprostého klidu, bez emocí a s přehledem vysvětlit.

Je třeba brát v úvahu i fakt, že žijeme v Čechách, ne v USA, Velké Británii nebo Německu, kde přece jenom mají s nezaměstnaností a propouštěním pracovníků větší zkušenosti, nicméně je třeba myslet i na českou povahu. U nás bylo velmi dlouho faktem, že pracovník bez práce prostě nemůže být a o organizačních změnách, kdy by se měli propouštět zaměstnanci, jsme také neslyšeli. Proto většina zejména starších pracovníků s tím zkušenosti nemá a ani nemohla mít. Zkusme se tedy společně zamyslet nad psychikou propouštěného zaměstnance, jak se cítí, co prožívá a jak se může v dané chvíli zachovat. S tím pak souvisí i to, že se pokusíme

vypracovat jakýsi návod pro manažery a personalisty, jak s propouštěným zaměstnancem komunikovat tak, abychom zbytečně nevyvolávali konflikty a nepřátelské postoje.

## 7.1. Psychika propouštěného

Člověk, který se dozví, že má být propuštěn, se cítí ukřivděný: *„Dvacet let jsem pro firmu pracoval a oni se mi takto odmění“*. Může být také agresivní – *„Proč právě já? Vávrová má věčně nemocné děti a je s nimi stále doma!“*

Zároveň má však také strach – *„Co budu teď dělat?“*, je v depresi *„Má cenu se o něco snažit?“*, je lítostivý, zklamaný a nerozhodný – *„co teď budu dělat, kam mám jít?“* apod.

Nejdříve se nechce smířit se skutečností, že je to právě on, kdo má odejít. Zažívá šok, který nicméně může být zmírněn již ohlášenými organizačními změnami ve společnosti, rušením určitého provozu apod. Není to tedy něco, co přišlo z čistého nebe, možná již několik týdnů a dní žije v domněnání *„Bude se propouštět, co když to budu já“*. Výpověď z ničeho nic je samozřejmě více stresující a šok je pak o to větší. Proto je velmi důležité o připravovaných změnách informovat zaměstnance vždy včas a s dostatečným předstihem.

Problém nastává, když si pracovník myslí, že je mu ukřivděno. *„Plnil jsme úkoly vždy velmi dobře a svědomitě, tak proč právě já!“* Nechce se smířit s faktem, pak se může dostat do stavu msty, vyhrožování, případně seznamovat okolí s důvěrnými informacemi apod.

Nezaměstnaný člověk potřebuje problém s prací stále s někým řešit. Může se stát, že se uzavře do sebe, s takovým člověkem je třeba hovořit velmi citlivě, být pozorným, trpělivým posluchačem a dát najevo sympatie a pochopení ať už gesty nebo slovně.

## 7.2. Rozhovor s propouštěným zaměstnancem

A právě to, jak vést rozhovor s propouštěným zaměstnancem, je právě jedna z otázek, na kterou bychom si v následující části chtěli odpovědět.

Rozhovor s propouštěným pracovníkem by měl proběhnout mezi čtyřma očima, bez asistence jiných osob. Ve skupině více propouštěných osob se jedinci mohou stávat agresivnějšími a mohou projevovat emoce způsobem, který nelze dopředu dost dobře odhadnout (viz Le Bonova Teorie davu).

Pracovník, který je pověřen, aby jednal s propouštěným zaměstnancem, by měl především projevovat pochopení pro situaci, přenést se do myšlení a jednání druhého člověka, ale zůstat zároveň rozhodným, spravedlivým a upřímným. Pokud jsou zájmy zaměstnanců v rozporu se zájmy podniku, což se většinou v období propouštění stává, existuje pro tyto pracovníky pouze jediná cesta - ta, která vede k zájmům podniku. Zlehčovat problémy a hodnotit pocity jiných lidí, jim nepřísluší. Nedávají druhému rady, jak a co má dělat. Nekritizují ho. Jediné, co od nich propouštěný zaměstnanec očekává, je soucítění. Povzbudí-li ho, otevře se víc a současně tím klesne i jeho vnitřní napětí. Rozhovor rozvíjí otázkami. Mnohdy nejde ani tak o množství, ale o kvalitu otázek. Otázky posunují rozhovor kupředu, přes 90 procent toho, co nám druzí řeknou, rychle zapomeneme. Ovšem z toho, co jsme vyslovili my sami, si 80 procent ještě dlouhou dobu pamatujeme. Vyhýbejme se uzavřeným otázkám, které tlumí rozhovor, stejně jako častému používání slov *musíme*, *můžeme*, *nesmíme* apod. Jestliže nás čeká ožehavý rozhovor, zahajme jej tak, aby Váš protějšek musel ihned na počátku zodpovědět vaše otázky minimálně třikrát kladně - i kdyby jste jen zjišťovali, zda je venku krásně. Když totiž říká partner ne už na začátku rozhovoru, jeho organismus se naladí na odmítání.

Je třeba také zohlednit okolnosti, za kterých se pracovníkovi výpověď dává. Oznámit pracovníkovi výpověď např. v pátek, před některými svátky jako např. vánoce, v den jeho narozenin apod. Došlo-li v rodině nebo příbuzenstvu k úmrtí nebo jiné smutné události, odložte oznámení výpovědi na určitou dobu.

Někteří psychologové doporučují, že se má výpověď dávat v pondělí a hned ráno, jiní doporučují spíše úterý, středu, čtvrtek. Pokud si však můžeme vybrat, ideálním dnem je středa. Je obecně považována za den, kdyby se měly konat důležité porady a rozhovory. Od víkendu je daleko a sobota s nedělí jsou v nedohlednu. Pokud jde o čas, tak před koncem pracovní doby. Akt předání výpovědi je velmi stresující a vystupují do popředí všechny pocity lítosti, vzteku, zklamání a zoufalství. Člověk,

který drží v ruce výpověď, má chuť v té chvíli utéct, nebýt v podniku už ani minutu. Proto je vhodné zmírnit tuto situaci tak, že výpověď a rozhovor s tím spojený přesuneme na dobu, kdy daný pracovník může ihned po skončení rozhovoru odejít domů. Tím, že bychom mu předali výpověď ráno, ho vystavujeme celodennímu stresu, kdy nemůže být sám, ale musí pracovat, nemůže se vyplakat a o samotě se s nepříjemnou situací vyrovnat.

U rozhovoru má velmi důležité místo naslouchání. Znamená to, že jako posluchač vysíláte hovořícímu signály své pozornosti. Většina hovořících čas od času potřebuje od svých posluchačů signál, že jejich pozornost není rozptýlena anebo že se neutápí ve vlastních myšlenkách. Signály mohou být verbální i neverbální. Zejména mimika, gesta a držení či pohyby pracovníků se musí shodovat se slovy, jinak působí nedůvěryhodně a lživě. Tak například hledají-li ruce pracovníka něco, čeho by se mohly chytit-hranu stolu, opěradlo křesla, knihu, brýle - chybí mu jistota. Odkládá - li pracovník předměty stranou nebo je přerovnává zbytečně, znamená to, že potlačuje nějaký dotaz, námitku či problém. V takovém případě bychom se měli pokusit ho přimět k řeči. Dotýká-li se pracovník rukama své tváře, je ve stavu vnitřního napětí. Třas prstů, zatínání pěsti znamená odmítavý postoj, je možné ji odstranit kladením otevřených otázek. Chceme-li získat pracovníka na svou stranu, nemůžeme používat jen věcné argumenty. Musíme být také sympatičtí. Na věcné úrovni dochází k výměně informací, používání argumentů a vyjednávání. Na emocionální úrovni jsou sdělovány pocity, odkrývají se postoje a posuzuje se jednání - kladně nebo záporně. Zdvořilé chování je výrazem vaší pozornosti vůči ostatním. Jeho přítomnost je potěšující, nepřítomnost politováníhodná. Abychom zapůsobili a vzbudili sympatický dojem, naše gesta by měla být pomalá, plynulá, jistá, ne náhlá a zbrklá.

Takzvaná evoluční etika doporučuje, jak se bránit urážkám vůči svému partnerovi. Je důležité se vždy chovat kooperativně, při napadení druhou stranou se bránit, ale být připraven vrátit se ihned ke spolupráci v tom okamžiku, kdy protivník naznačí, že je ochoten nebo připraven spolupracovat. Existuje určitý psychomechanismus, který lze v okolí pozorovat - a pravděpodobně i sami na sobě. Utlačovaný vyvolává v utlačovateli pocit opovržení a tento pocit jen opět zvyšuje chuť ubližovat. Brání-li se však napadený, vynucuje si respekt, který mu právem náleží, a tento respekt si vynutí i u agresora. Útočník začne být opatrný, a to nejen proto, že by se obával protiútok. Např. pracovník řekne: Vy lžete! Není-li toto tvrzení pravdivé, představuje

těžkou urážku. Reagovat se dá takto: Já vám lžu. Opravdu si myslíte, že bych Vás obelhal? Tímto způsobem lze pracovníka donutit, aby svou výhradu buď zopakoval a zdůvodnil nebo zmírnil a odvolal. Dovolím si seznámit vás s 8 základními metodami, jak argumentovat proti námitkám:

- Vyhýbavý souhlas - *Rozumím vám, avšak ..., Vy zcela určitě pochopíte, že ....*
- Otázky a protiotázky - *Proč se vlastně domníváte, že ....., Jaké jsou, prosím, vaše důvody ....*
- Telegrafický styl – stručnost se vyplácí
- Otázky - promyšlené dotazy namísto tvrzení, vyhněme se monologům
- Přesvědčování - nepřemlouvejte, přesvědčujte
- Věcnost
- Opakování - *jestliže jsem vám dobře rozuměl ....*
- Záruka

Slabé a silné argumenty existují v obou oblastech. Vždy však platí, že při každém jednání je třeba používat argumenty z obou kategorií - racionální a emocionální. I ten nejchladnější racionalista skrývá emoce, které lze aktivovat, a i ten nejspontánnější člověk naproti tomu potřebuje racionální důvody, které mu umožní, aby si svá emocionální rozhodnutí zdůvodnil jak sám pro sebe, tak také pro ostatní.

Pokud se budete snažit dodržet základní pravidla komunikace a dokážete se vcítit do člověka, který se ocitl v tak nepříjemné situaci, jakou bezesporu propouštění je, je jisté, že se Vám podaří udržet rozhovor ve věcné rovině, bez zbytečných emocí a konfliktních situací, které by mohly být pro obě strany nepříjemné. V opačném případě budete oba odcházet s pocitem, že situace sice není jednoduchá, ale získáte si respekt druhé strany a to určitě stojí za to a není to málo.

K efektivní strategii moderních společností patří dobře připravený program pro propouštěné zaměstnance. Jeho cílem je především redukce stresu, podnícení aktivity, k osvojení potřebných sociálních dovedností jako jsou dovednost hledat si novou práci. Při přípravě strukturálních změn ve společnosti spojené s uvolňováním zaměstnanců velmi přispívá poradenství, tzv. „outplacement“. Zahrnuje poradenství vedoucím zaměstnancům v oblasti jejich chování k propouštěným zaměstnancům i zaměstnance, kteří po reorganizaci zůstávají. Cílem tzv. „outplacementu“ by měla být pečlivá příprava, naplánování a organizace procesu propouštění, pomoc odcházejícím zaměstnancům se zvládnutím kariérové změny, udržení pracovní

morálky zůstávajících zaměstnanců, usnadnění změny manažerům a minimalizace právních komplikací ukončení pracovního poměru.

V Komerční bance byl tento program připraven v období let 2002 – 2004 pro uvolňované zaměstnance. 90% propuštěných zaměstnanců hodnotilo pozitivně rozhodnutí Komerční banky poskytnout jim poradenství formou tzv. „outplacementu“ a 50,5% všech účastníků tohoto programu získalo na základě poskytnutého poradenství nové zaměstnání do půl roku od propuštění.

## 8 Shrnutí problematiky a zhodnocení možností uplatnění psychologie v personálním řízení

Navázala jsem na zkušenosti, které jsem získala dlouhodobou pracovní zkušeností v této oblasti, a pokusila jsem se tyto zkušenosti porovnat s nejmodernějšími poznatky z oblasti vědy a odborné literatury, které na trhu v této oblasti v současné době existují. Postihnout všechny oblasti uplatnění psychologie v personálním řízením je úkol bezesporu nesnadný a náročný vzhledem k rozsáhlosti a obsahové složitosti teoretických i praktických poznatků z této oblasti. Přesto jsem se pokusila obsáhnout nejzákladnější oblasti a ukázat, jak cenný může být přínos psychologie pro oblast personálního řízení. Na základě poznatků moderních psychologů a jejich srovnání s praktickými zkušenostmi ze své vlastní praxe jsem se snažila popsat nejdůležitější oblasti uplatnění psychologie. Je to zejména oblast náboru, výběru a posuzování uchazečů. Za více než deset let se výběrem uchazečů zabývá stále více odborníků, vznikají nové a nové publikace, které se touto problematikou zabývají. I firmy věnují této otázce stále větší pozornost a z výběru uchazečů se pomalu stává samostatný vědní obor, jehož neodmyslitelnou součástí jsou poznatky z oborů psychologie sociální, práce i osobnosti. Výběrové řízení s dominujícím rozhovorem se v mnohém podobá psychodiagnostickému interview. Také metody k načerpání informací o uchazečích jsou v lecčems shodné - pozorování, sběr anamnestických dat, rozbor životní a profesionální historie. To byly hlavní důvody, proč jsem právě této problematice věnovala detailní pozornost ve své práci.

Vynechala jsem oblast psychologie práce, psychologické hodnocení výkonu zaměstnanců, zejména vztah mezi výkonností, motivací a psychickým stavem, neboť tato kapitola by svým obsahem výrazně přesáhla rozsah této práce. Také kariérový rozvoj jsem zmínila jen okrajově v praktické části v kapitole Náborů zaměstnanců v odstavci věnovaném internímu náboru zaměstnanců. Při práci jsem využívala praktické poznatky, které jsem získala během výkonu své práce v oblasti personalistiky. V této práci bylo mým cílem popsat možnosti uplatnění psychologie v personálním řízení, pokusit se přehledně zapracovat základní poznatky ze všech oblastí personálního řízení a porovnat teoretické poznatky předních odborníků na danou problematiku s praxí. Mým cílem bylo popsat procesy v moderní, mezinárodní společnosti, kterou bezesporu je bankovní instituce Komerční banka, a na základě moderních teorií o uplatnění psychologie v personálním řízení zaznamenat, jakým

způsobem jsou využívány v praxi. Konkurenční prostředí vyvolává tlak na změnu požadavků na pracovní sílu a způsob řízení. Aby si společnosti udržely výhody před svou konkurencí, musí reagovat na změny, ke kterým dochází na trhu a v pracovní síle. Dnes již nelze řídit společnost na základě autoritářského postupu řízení, „vedoucí již nemůže řídit technikami Machiavelliho, které vyhrožují a terorizují“ poznamenává Michael Maccoby. „Již nemůže existovat řízení pomocí síly, strachu či postavení“ souhlasí William J. Crockett. „Hierarchická struktura, kde každý má vedoucího a podřízeného, jistě narušuje lidského ducha – nehledě na to, jak dobře sloužila během industriálního období“, říkají Naisbitt a Aburdene v knize Laury J. Spenser *Winning through participation*, (1989, s. 10). Uvádím tuto citaci jako důkaz toho, že moderní společnosti v procesu řízení bez uplatnění poznatků z moderní psychologie a její aplikací na personální řízení nebudou schopny obstát v tvrdém boji s konkurencí, která tyto poznatky využívá.

## 9 Závěr

Závěrem můžeme konstatovat, že psychologie v personálním řízení bude nacházet stále širší uplatnění v praxi vzhledem ke stále se zvyšujícím nárokům na výkonnost zaměstnanců a společností. Pokud všichni psychologové, ale i všichni další kompetentní pracovníci, budou mít skutečný zájem o zvyšující se výkonnost svých společností, je jistě možné udělat výrazné pokroky a přiblížit se k potřebnému cíli.

Potvrzuje se, že zejména kvalitní výběr uchazečů a posuzování psychické (pracovní) způsobilosti uchazečů skutečně nejsou samoučelné ani nadbytečné činnosti. Ovlivňují další úspěšné fungování celé organizace a není dobré je podceňovat. Výběr a následná péče o zaměstnance, podporující jejich rozvoj a odolnost vůči zátěži, zlepšování pracovních podmínek a vzájemných vztahů, zůstávají v současné době stále tíživými problémy.

Ve své práci jsem se snažila klást důraz na praktické využití teoretických poznatků z oblasti psychologie v personálním řízení. Velkou výhodou je, že mohu pracovat v moderní, mezinárodní společnosti, která v praxi řadu teoretických poznatků již uplatňuje. Tímto způsobem je možné si prakticky ověřit funkčnost jednotlivých oblastí a vyvodit závěry, jak důležitou roli v oblasti personálního řízení psychologie zastává. Domnívám se, že dnes každá společnost, která má zájem udržet se na trhu a být konkurenceschopná, musí klást zvýšený důraz na oblast personálního řízení a nelze ji oddělit od ostatních strategických činností ve společnostech. Je stejně důležitou součástí strategického rozhodování managementu jako oblast obchodu, financí a další.

V této práci kladu hlavní důraz na nábor a výběr uchazečů a psychodiagnostiku. Je to klíčová oblast pro ostatní personální práci a celkově lze shrnout, že psychodiagnostické metody jsou velmi vhodným nástrojem k hodnocení uchazečů, který nám i dále pomáhá lépe plánovat další vzdělávání zaměstnance ve společnosti, kariérový rozvoj a možnosti dalšího uplatnění v rámci firmy. Přesto základní a i nejefektivnější metodou výběru je především rozhovor s uchazečem. Kombinací těchto dvou oblastí však můžeme velmi výrazně omezit riziko chybného výběru, a tím ušetřit nemalé náklady spojené se zácvikem, školením a zapracováváním nového pracovníka.

## 10 Soupis bibliografických citací

Bedrnová Eva – Ivan Nový a kol., 1998, Psychologie a sociologie řízení, 1. vyd.

Praha, Management Press 1998,

*27 s. Objektivní koncepce řídicí činnosti v organizaci.*

*304 s. Nábor, výběr a přijímání pracovníků*

*295 s. Personální management*

ISBN 80-85943-57-3

Hayesová Nicky, 2003, Aplikovaná psychologie, 1. vyd. Praha Portál, 2003,

*9 s. Aplikovaná psychologie*

ISBN 80-7178-807-4

Hroník František, 1999, Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, 1. vyd. Brno,

Computer Press 1999,

*220 s. Proč je třeba v rámci výběrového řízení zkoumat strukturu inteligence uchazeče?*

ISBN 80-7226-161-4

Lang Albert, 1999, Testy inteligence 2, Praha, Ikar 1999

*22 s. Co je to inteligence*

ISBN 80-7202-482-5

Nakonečný Milan, 1997, Psychologie osobnosti, 2. vyd. Praha, Academia 1997,

*30 s. Sociokulturní determinace osobnosti*

ISBN: 80-200-0628-1

Provazník Vladimír a kol., 2002, Psychologie pro ekonomy manažery, 1. vyd. Praha,

Grada Publishing 2002,

*58 s. Rozhovor a dotazník*

ISBN 80-247-0470-6

Spencer Laura J., 1989, Winning through participation, Kendall/Hunt publishing company, Dubuque 1989,

*10 p. Competitive Pressures for a New Style*

ISBN 0-8403-6196-3

Svoboda Mojmír, 1999, Psychologická diagnostika dospělých, 2. vyd. Praha, Portál 1999,

*39 s. Technika kladení otázek*

*45 s. Testové metody*

ISBN:80-7178-327-7

Tureckiová Michaela, 2002, Základy teorie řízení, distanční studium, účelové vydání, Praha 2000

101 s. *Organizování*

\*\*\*\*\*

Moderní řízení , 2005, Ročník XL, číslo 11, *Economia*, říjen 2005

44 s. *Marketing – mix v personalistice, PhDr. Mária Antošová, PhD.*

Moderní řízení , 2006, Ročník XLI, číslo 1, *Economia*, leden 2006

62 s. *Zážitkové učení*

## 11 Seznam literatury

Bedrnová Eva – Ivan Nový a kol.: Psychologie a sociologie řízení, Management Press, Praha 1998, ISBN 80-85943-57-3

Covey Stephen R.: Sedm návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život Pragma, Praha 1989, ISBN 80-85213-41-9

Čakrt Michal: Typologie osobnosti pro manažery, Management Press, Praha 2005, 1. vyd., ISBN 80-85943-12-3

Hayesová Nicky: Aplikovaná psychologie, Portál, Praha 2003, ISBN 80-7178-807-4

Hayesová Nicky: Základy sociální psychologie, Portál, Praha 1998, ISBN 80-7178-415-X

Hroník František: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců, Computer Press, Brno 1999, ISBN 80-7226-161-4

Hroník František: Poznejte své zaměstnance, ERA Group, Brno 2005, 2.vyd., ISBN 80-7366-020-2

Koubek Josef, Hütlerová Eva a Hrabětová Eva: Personální řízení (vybrané kapitoly) Ediční oddělení VŠE, Praha 1995, ISBN – 80-7079-629-4

Kubeš M., Spillerová D., Kurnický R.: Manažerské kompetence, Grada Publishing, Praha 2004, 1. vyd., ISBN 80-247-0698-9

Lang Albert: Testy inteligence 2, Ikar, Praha 1999, ISBN 80-7202-482-5

Ludlow Ron a Panto Fergus: Zásady úspěšného výběru pracovníků, Grada Publishing, Praha 1995, ISBN 80-7169-252-2

Miovský Michal: Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu

Grada Publishing, Praha 2006, 1. vyd., ISBN 80-247-1362-4

Nakonečný Milan: Psychologie osobnosti, Academia, Praha 1997, ISBN: 80-200-0628-1

Planerová Soňa: Současné trendy v oblasti vyhledávání a získávání zaměstnanců, metody a zásady úspěšného výběru, Program celoživotního vzdělávání, specializační distanční studium oboru Andragogika a personální řízení  
Praha 2003

Spencer Laura J.: Winning through participation, Kendall/Hunt publishing company, Dubuque 1989, ISBN 0-8403-6196-3

Svoboda Mojmír: Psychologická diagnostika dospělých, Portál, Praha 1999, ISBN:80-7178-327-7

Šnýdrová Ivana: skripta Pedagogicko-psychologická diagnostika UK, Praha 2001

Provazník Vladimír a kol.: Psychologie pro ekonomy manažery, Grada Publishing, Praha 2002, ISBN 80-247-0470-6

Tureckiová Michaela: Skripta „Základy teorie řízení“, UK, Praha 2000

Ury William: Jak překonat nesouhlas, Management Press, Praha 1998, ISBN 80-85943-68-9

Wood Robert, Tolley Harry: Testy emoční inteligence, Computer Press, Praha 2003, ISBN 80-7226-898-8

Měsíčník HN: Moderní řízení, Economia









## Komerční banka

### Career days 2006

SOCIETE  
GENERALE  
GROUP

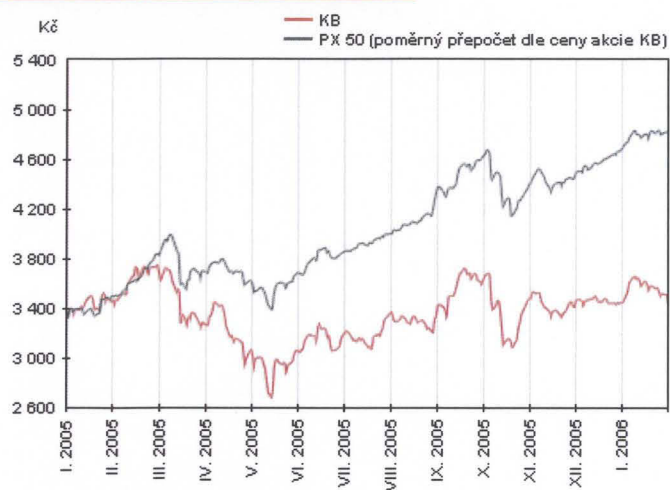
**Kdo jsme: Silná banka**

	 KOMERČNÍ BANKA a.s.	 <b>KB</b>
Čistý zisk	2,5 mld. CZK	9,148 mld. CZK
Počet klientů	1,245.000	1,467.000
Počet poboček	323	360
Počet ATM	335	607
Počet zaměstnanců	9.238	7.388

3



### Kdo jsme: Prosperující společnost

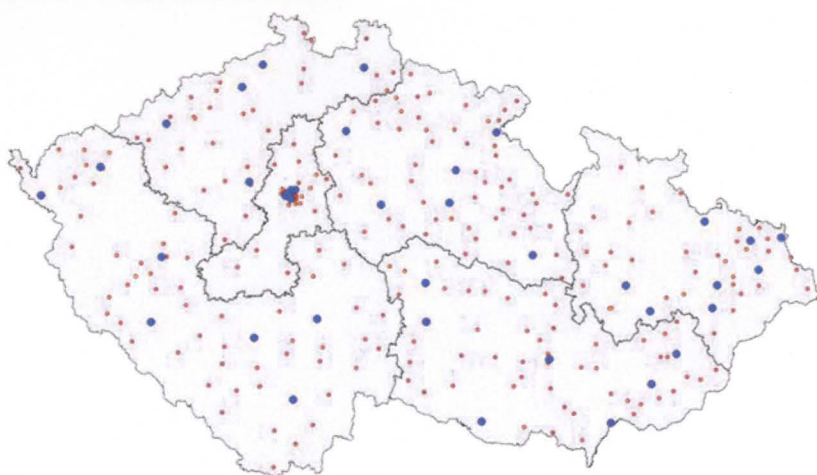


Vývoj ceny akcií 1/2005 – 1/2006

4



### Kdo jsme: Silná banka



Klienti mohou využít 360 prodejních míst

5



## Kdo jsme: Součást silné mezinárodní skupiny

Po privatizaci v roce 2001 se KB stala členem finanční skupiny Societé Générale



**Société Générale Group**  
jedna z největších bankovních skupin v Evropě

19 mil. klientů v oblasti  
retailu (celosvětově)

103.000 zaměstnanců  
(celosvětově)

6



## Société Générale ve světě



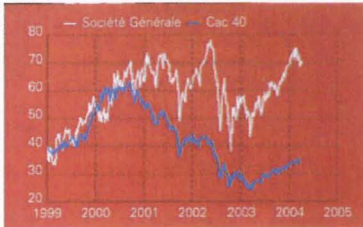
Skupina SG působí v 75 zemích

7



**Kdo jsme: Prestižní zaměstnavatel**

## Celosvětový akciový plán



Příspěvek zaměstnavatele  
až do výše 1.000 EUR

Pro zaměstnance KB od roku 2004

8



**Kdo jsme: Prestižní zaměstnavatel**

## Benefity pro zaměstnance

- příspěvek na penzijní připojištění

- příspěvek na kapitálové životní pojištění

- systém kafeťerie



9



**Kdo jsme: Prestižní zaměstnavatel**

**Školící pobočka – školení v reálném prostředí**



10



**Young Graduate Program: Šance pro ty nejlepší**



11



## Proč Young Graduate Program?

Nastartovat profesní rozvoj absolventů

Seznámení s procesy, produkty, firemní strategií a kulturou společnosti

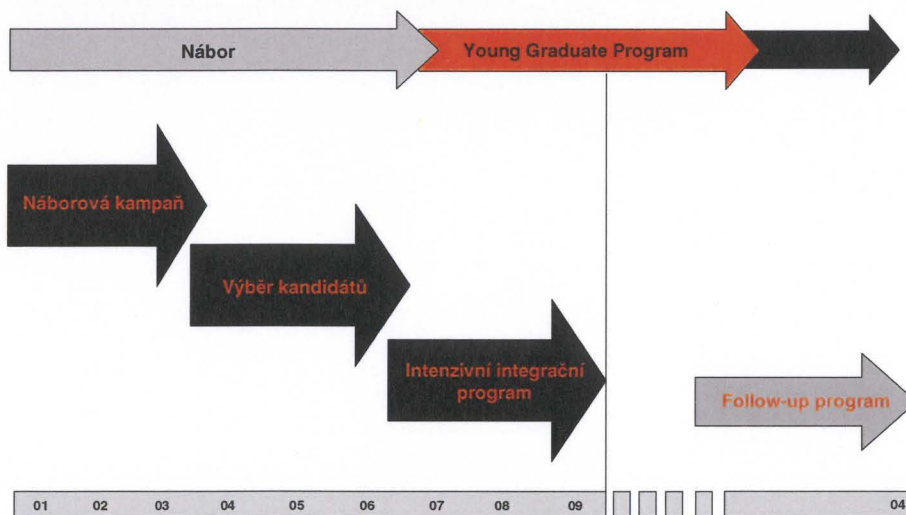
Umožnit získání potřebných zkušeností a informací v rámci společnosti tak, aby v budoucnu mohli zaujmout pozice kvalifikovaných specialistů a manažerů

Odrzový můstek pro další profesní růst v KB

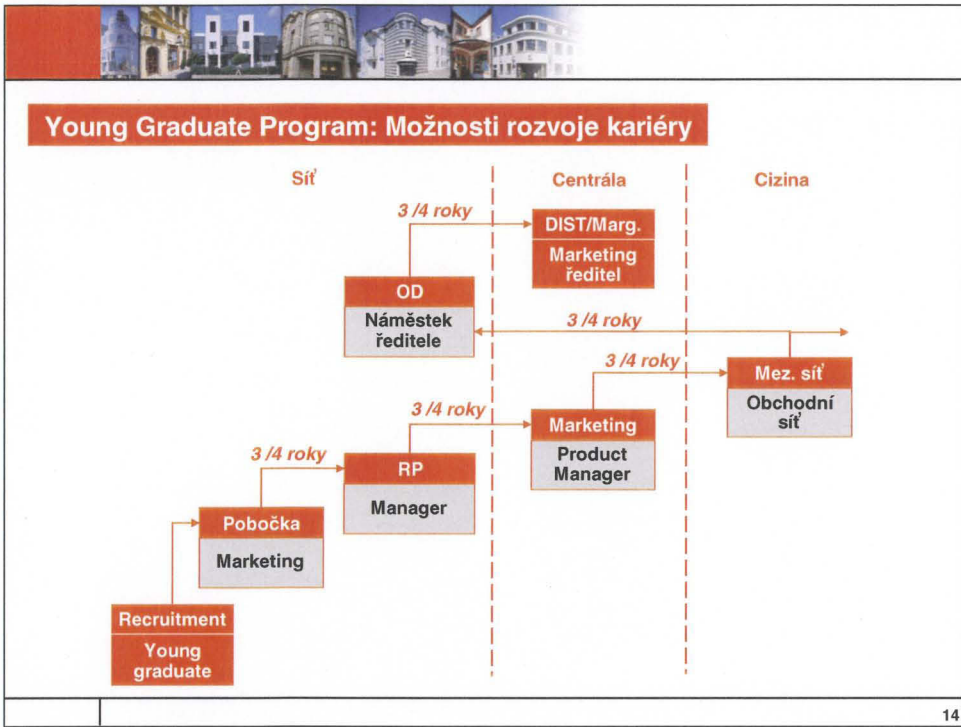
12



## Young Graduate Program: Jak funguje?



13



**Young Graduate Program: Šance pro ty nejlepší**

**Programem YGP prošlo 153 účastníků**

Kateřina Pavlíčková	→	KB Bratislava
Adam Fiedler	→	SG Paris
Zdeněk Metelák	→	SG Paris



## Young Graduate Program: Jaký je jeho přínos?



16



## Kde nás najdete: [www.kb.cz](http://www.kb.cz)

**KB**

Garantovaná úroveň služeb

Naši klienti vědí, že za nimi opravdu stojíme.

**BANKA ROKU**

Banka roku 2004    Banka roku 2005

Děkujeme všem, kdo nám pomohli získat již podruhé za sebou titul Banka roku.

Občané  
Mládež a studenti  
Podnikatelé a menší firmy  
Podniky  
Místní správa a samospráva

Finanční trhy    Kurzovní listek

CZK / USD	23,8120
CZK / EUR	28,3650
CZK / GBP	41,6520

Copyright © 2004 | Komerční banka

17



**KB**

## Development Centrum pro účastníky Young Graduate Programu

### Účel Development Centra

- Identifikace rozvojového potenciálu účastníků YGP
- Identifikace silných a slabých stránek účastníků vzhledem k jejich budoucímu pracovnímu výkonu
- Poskytnutí detailní zpětné vazby hodnoceným účastníkům o jejich chování v pracovních situacích
- Identifikace zaměstnanců s vysokým potenciálem na vyšší manažerské pozice
- Podpora hodnoceným v rozvoji dovedností, kde mají slabiny
- Zpracování přehledu o dovednostech a schopnostech hodnocených účastníků

### Typy cvičení

- **Psychologická diagnostika**

Abychom při určování pracovních charakteristik zaměstnanců zmírnili riziko omylu, využívá Komerční banka celou škálu psychodiagnostických metod. Využívání psychologických testů slouží jako doplněk hodnotícího procesu. Potenciálními výhodami testů by mělo být umožnění hodnocení kandidátů ve stejné standardní situaci, neměla by je ovlivňovat osobnost tazatele, jedná se o poskytnutí spolehlivého měřítka hodnocení.

**Psychodiagnostika** je zařazována vždy po dohodě s odborným psychologem, většinou je vhodné zvolit jednodušší formy testů, které budou nápomocny při vyváženosti a nezávislosti závěrečného hodnocení (haló efekt, efekt nadměrného kontrastu, efekt shovívavosti, efekt stereotypu hodnotitelů).

- **Modelové situace podobné pracovním činnostem**
- **Individuální prezentace jednotlivých účastníků**

Délka trvání:

5 – 10 min.

Zjištění:

Úroveň komunikačních a presentačních dovedností, odolnost vůči stresu, přesvědčivost účastníka sdělit svůj názor

- **Skupinové řešení problému**

Délka trvání:

20 – 40 min.

Zjištění:

Schopnost řešit problém a obhájit navržené řešení  
Ochota převzít zodpovědnost  
Práce v týmu  
Umění vyjednávat a komunikace

Vůdčí schopnosti

- **Řízení porady:**  
Specifický případ skupinové diskuse s hraním rolí  
Délka trvání:  
20 – 40 min.

Zjištění:

Schopnost se rozhodovat  
Schopnost stanovit si priority  
Organizační schopnosti  
Time management

- **Výstupní rozhovor s účastníkem**

Účel:

Poskytnout účastníkovi jednoduchou zpětnou vazbu  
Zjistit a doplnit poznatky o účastníkovi – zájmy, postoje, motivace,  
plán do budoucna

- **Závěrečná zpráva obsahuje:**

a) **SAMOSTATNÁ ZPRÁVA ZA KAŽDÉHO ÚČASTNÍKA:**

diagnostická, popisná, s doporučením pro další rozvoj. Oblasti posuzované u jednotlivých účastníků jsou:

**Oblast psychodiagnostická**

- Úroveň inteligence
- Úroveň stimulace
- Ochota riskovat
- Anticipace, systematičnost
- Vyrovnanost, odolnost vůči vyšší zátěži
- Komunikační profil
- Rozhodnost, aktivita

**Hodnocení pozorovatelů**

- Prezentační dovednosti
- Flexibilita, pohotovost
- Schopnost prosadit se
- Manažerské dovednosti
- Obchodní dovednosti
- Týmová spolupráce
- Jazykové schopnosti
- Zvládání stresu
- Vystupování – celkový dojem

## b) CELKOVÁ ZPRÁVA ZA SKUPINU

srovnávací, grafická, dle jednotlivých dimenzí

- Adresát zpětné vazby
- Účastník
- HR konzultant
- Liniový manažer

Grafické zpracování výsledků a jejich vzájemné srovnání nelze zahrnout, protože se jedná o interní dokumentaci Komerční banky, která není určena k publikování.

### Program AC - absolventi - pro pozorovatele

Časový harmonogram	Program	Forma zadání	Scénář a doplňující inf.
9.00 – 10.00	Prezentace účastníků	Jednotlivě	
10.00 - 10.50	Prezentace - bankovní produkt v AJ	Jednotlivě (rozdělení do dvou skupin)	Obchodní dovednosti, podklady v AJ
10.50 – 11.00	Přestávka		
11.00 – 12.30	Psychodiagnostika	Jednotlivě	Test
12.30 - 13.00	Oběd		
13.00 – 13.50	Psychodiagnostika	Jednotlivě	Dotazník
13.50 – 14.00	Přestávka		
14.00 -14.30	Týmové řešení úkolu	Skupiny po 5	20 min. řešení 10 min. rozbor
14.30 – 15.20	Rozhodování	Jednotlivě, v týmech	10 min. příprava 20 min. řešení 20 min. prezentace
15.20 – 15.30	Přestávka		
15.30 – 17.00	Individuální pohovory	Jednotlivě	Zpětná vazba z diagnostiky a kariérové pohovory
17.00 - 18.00	Konference pozorovatelů		

Záznamový arch  
pro pozorovatele (jméno):

Jméno posuzované osoby:

Používá se škála 1-4 (1 výborný, 2 solidní, 3 vyhovující, 4 nevyhovující) a poznámky

Úkol	Úvodní prezentace	Prezentace v AJ (bankovní produkt)	Týmová práce	Rozhodování	Celkem (průměr)
Sledované charakteristiky					
Prezentační dovednosti					
Flexibilita, pohotovost					
Schopnost prosadit se					
Manažerské dovednosti					
Obchodní dovednosti					
Týmová spolupráce					
Úroveň jazykových schopností					
Zvládnutí stresu					
Vystupování – celkový dojem					

Poznámky: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_


\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_


## Příloha C - Ukázka části výsledků ankety studentské organizace AIESEC



**TAMBOR**

**THE MOST DESIRED COMPANY**

**2002 / 2003**



Tento materiál je určen k internímu využití pro organizaci. Jakékoli šíření nebo poskytování údajů třetím osobám je možné jen se souhlasem AIESEC Česká republika.  
© AIESEC Česká republika 2002 2

### OBSAH ZÁVĚREČNÉ ZPRÁVY

#### Struktura respondentů

##### I. část

Obsahuje analýzu odpovědí na spontánní otázky

- Nejžádanější obor a odvětví
- Nejžádanější zaměstnavatel (spontánní volba) – celonárodní výsledky, analýza dle jednotlivých univerzit

##### II. část

Obsahuje analýzu oblíbenosti konkrétních firem

Respondenti hodnotili ochotu pracovat u každé ze společností, které jsou vyjmenované v této části.

## Složení respondentů

ŠKOLA	PODÍL V %	POČET STUDENTŮ
Vysoká škola ekonomická v Praze	34,4	461
Česká zemědělská univerzita v Praze	11,0	147
Vysoká škola báňská - technická univerzita v Ostravě	10,5	140
Slezská univerzita v Opavě	7,6	102
Univerzita v Pardubicích	6,9	93
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	4,0	54
České vysoké učení technické v Praze	3,4	46
Univerzita Karlova	2,9	39
Masarykova univerzita v Brně	2,8	38
Mendelova zemědělská univerzita v Brně	2,6	35
Univerzita Hradec Králové	2,5	33
Technická univerzita v Liberci	1,7	23
Vysoké učení technické v Brně	1,6	22
University of New York in Prague	1,3	17
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích	0,8	11
Vysoká škola chemicko-technologická v Praze	0,6	8
Univerzita Palackého v Olomouci	0,5	7
Západočeská univerzita v Plzni	0,5	7
VVŠ PV Vyškov	0,4	6
Ekonomická univerzita v Bratislavě	0,4	5
Ostravská univerzita	0,4	5
Vysoká škola podnikání	0,2	3
Ostatní	2,8	37
<b>CELKEM</b>	<b>100,0</b>	<b>1339</b>

4



## THE MOST DESIRED COMPANY

2002 / 2003

I. část

# AIESEC

Tento materiál je určen k internímu využití pro organizaci. Jakékoli šíření nebo poskytování údajů třetím osobám je možné jen se souhlasem AIESEC Česká republika.

© AIESEC Česká republika 2002

5

## HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ

- Nejvíce respondentů (41%) by nejraději pracovalo ve finančních institucích.
- Nejvíce preferovanými činnostmi jsou finanční management (18,2%), marketing a reklama (12,9%) a zahraniční obchod (11,9%).

10 nejžádanějšími zaměstnavateli jsou:

Komerční banka, a. s.  
 Československá obchodní banka, a. s.  
 PricewaterhouseCoopers Česká republika, s. r. o.  
 KPMG Česká republika, s. r. o.  
 Nestlé Česko, spol. s r. o.  
 Ernst & Young s.r.o.  
 T-mobile Czech Republic a.s.  
 Eurotel Praha, spol. s r.o.  
 Deloitte & Touche  
 GE Capital

## Odvětví, ve kterých by respondenti chtěli pracovat po skončení studia

n = 1339

ODVĚTVÍ	PODÍL V %
Finanční instituce	41,0
Velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu	11,1
Ostatní veřejné, sociální a osobní služby	8,3
Informační technologie a systémy	7,4
Potravinářský a tabákový průmysl	6,8
Doprava, pomocné činnosti v dopravě a cestovní kanceláře	4,0
Telekomunikační a poštovní služby	3,9
Činnosti v oblasti nemovitostí, služby pro podniky	3,0
Automobilová výroba a související činnosti, výroba dopravních	2,4
Pohostinství a ubytování	2,2
Stavebnictví	2,0
Zemědělství, lesnictví, těžba dřeva a rybolov	1,0
Textilní, oděvní a kožedělný průmysl	1,0
Chemický, farmaceutický, gumárenský a plastikářský průmysl	1,0
Elektrotechnika, elektronika a optika	1,0
Strojírenství - bez automobilové výroby	0,8
Dobývání nerostných surovin	0,7
Dřevozpracující, papírenský a polygrafický průmysl, vydavatelství	0,4
Prodej, údržba a opravy motorových vozidel a prodej pohonných	0,4
Výroba a rozvod elektřiny, vody, plynu a páry	0,2
Průmysl skla, keramiky, porcelánu a stavebních hmot	0,1
Hutnictví a zpracování kovů	0,1
Ostatní zpracovatelský průmysl	0,1
Neví, nevedl	0,9

7

## Činnosti, kterými by se respondenti chtěli zabývat po skončení studia

n = 1339

ODVĚTVÍ	PODÍL V %
Finanční management	18,2
Marketing, reklama	12,9
Zahraniční obchod	11,9
Personální management	10,2
Účetnictví	7,0
Strategický management a plánování	6,2
IS / IT	5,9
Public relations	4,7
Logistika	4,6
Prodej a distribuce	4,4
Controlling	4,1
Výzkum a vývoj	2,8
Správní řízení- office management	2,2
Marketingový výzkum	2,1
Management výroby	1,7
Neví, neuvěd	1,1

8

## Celonárodní výsledky TOP 50

### 1. – 25. místo

POŘADÍ	SPOLEČNOSTI	POČET BODŮ	ČETNOST
1.	KOMERČNÍ BANKA	466	215
2.	ČSOB	332	168
3.	PRICEWATERHOUSECOOPERS	329	154
4.	KPMG	315	147
5.	NESTLÉ	280	133
6.	ERNST & YOUNG	256	128
7.	T - MOBILE	243	118
8.	EUROTEL	221	110
9.	DELOITTE & TOUCHE	214	111
10.	GE CAPITAL	203	105
11.	UNILEVER	189	93
12.	KARLOVAR. MIN. VODY	184	89
13.	ING	179	91
14.	WALMARK	168	89
15.	CITIBANK	168	77
16.	ŠKODA AUTO	159	80
17.	PHILIPS	131	66
18.	ACCENTURE	131	61
19.	MASTERFOODS	113	59
20.	DANONE	108	64
21.	ČESKÝ MOBIL	101	53
22.	COCA - COLA	98	49
23.	SIEMENS	93	45
24.	PROCTER & GAMBLE	91	48
25.	LIDL	91	43

9

## Evidenční list knihovny

Bakalářské práce se půjčují  
pouze prezenčně!

---

### U Ž I V A T E L

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

**Planerová, S. : Uplatnění psychologie v personálním řízení**

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis





