

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Ing. Vanda Šléglová

Reaktivita v zátěžové situaci jako faktor výběru zaměstnanců

Reactivity in Stress Situation as a Factor of Recruitment

Vedoucí práce: PhDr. David Čáp

Praha 2015

Chtěla bych poděkovat PhDr. Davidovi Čápovi za jeho motivující vedení při zpracování této bakalářské práce a také děkuji svým nejbližším, že mi poskytli dostatek prostoru a času k nezbytnému bádání.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 22. července 2015

.....

Vanda Šléglová

Abstrakt:

Tato bakalářská práce se zabývá tématem reaktivity v zátěžové situaci, s hlavním důrazem na možnosti jejího testování v procesu výběru zaměstnanců. Po uvedení do tématu zátěžových situací a dimenzí osobnosti, které sehraávají svou roli při vyrovnávání se se stresem, tato práce předkládá více méně ucelený přehled psychodiagnostických nástrojů používaných v praxi pro testování stresové odolnosti a popisuje principy, na kterých jednotlivé metody staví.

Vedle běžně užívaných metod, jako je rozhovor, pozorování a anamnéza, jsou představeny některé multidimensionální dotazníky, kde jednou z dimenzí je právě odolnost vůči stresu. Následuje přehled jednodimezionálních testů, které se zaměřují výhradně na tuto kvalitu. Tento výčet již představuje spíše možnosti, než-li v praxi skutečně užívané metody. O jejich aktuální využívanosti by informaci poskytly až výsledky empirického šetření.

Návrh výzkumu je založen na posouzení možnosti využití Rosenzweigova testu frustrační tolerance při výběru zaměstnanců. Výzkum by měl dvě fáze – předvýzkum, neboli pilotní výzkum, který by byl kvalitativního rázu a byl by založen na rozhovorech s náborovými specialisty. Hlavní část výzkumu by měla formu kvantitativního výzkumu, který by předpokládal distribuci vytvořených dotazníků mezi větší počet HR specialistů.

Klíčová slova:

Zátěž, frustrační tolerance, výběr zaměstnanců, psychodiagnostika, personální praxe, odolnost vůči stresu, testy osobnosti, stabilita.

Abstract:

This bachelor thesis deals with a theme of reactivity in a stress situation with a main focus on its testing in the frame of recruitment process in organizations. After the introduction to the theory of stress and dimensions of personality, that play role during the process of stress coping, the text presents more or less comprehensive compendium of psychodiagnostic tools used in personal practice for testing a stress resilience. Principles of these methods are described.

Besides the most common methods, such as interview, observing and anamnesis, some multidimensional questionnaires, where one of the dimensions involves stress resilience, are presented. Unidimensional tests, particularly aimed at this quality, follow. This review constitutes rather possibilities than methods really used in practice. Empirical survey would need to be done to reveal their actual usage.

Survey design is suggested that would enable assessing possible usage of Rosenzweig's picture frustration test during recruitment process. The survey would consist of a pilot part, that would be based on interviews with HR recruitment specialists and a main, quantitative part that would assume a questionnaire distribution among higher number of HR specialists.

Keywords:

stress, frustration tolerance, recruitment, psychodiagnostics, personal practice, stress resilience, personality tests, stability.

Obsah

Úvod	9
1. Zátěžové situace.....	10
2. Struktura osobnosti reagující na zátěž	13
2.1. Obecná aktivace psychické činnosti	13
2.2. Emotivita.....	14
2.3. Intelekt (rozum) a kognitivní struktury v situaci zátěže	18
2.4. Motivace (motivační styl).....	19
2.5. Volní procesy (vůle, seberegulace).....	20
3. Diagnostické metody v personální praxi	25
3.1 Klasifikace metod používaných v personální praxi	26
3.2 Kvalitativní metody	27
3.2.1 Rozhovor.....	27
3.2.2 Rozbor údajů o minulosti.....	29
3.2.3 Pozorování	29
3.3 Psychologické testy	30
3.3.1 Výkonové testy	30
3.3.2 Testy osobnosti	31
4. Testování odolnosti vůči stresu	33
4.1 Stresuodolnost v osobnostních testech	34
4.1.1 HPI (Hogan Personality Inventory)	34
4.1.2 HDS (Hogan Development Survey)	36
4.1.3 Big Five (Neo-pi-r)	36

4.2	Specializované dotazníky	38
4.2.1	DUSIN (Dotazník míry spokojenosti a indexu frustrace)	38
4.2.2	SPARO	40
4.2.3	Knoblochův neurotický dotazník N-5.....	40
4.2.4	Stroopův test (CWT – Color-Word Test).....	41
4.2.4	Rosenzweigův test frustrační tolerance	41
5.	NÁVRH EMPIRICKÉHO VÝZKUMU	44
5.1	Výzkumné metody a cíle	44
5.2	Výzkumné otázky	46
5.3	Výzkumný vzorek.....	51
5.4	Diskuse	53
	Závěr	44
	Seznam použité literatury	55
	Přílohy.....	58

Seznam použitých zkratk:

16 PF - Šestnáctifaktorový dotazník

8 SQ - dotazník osmi stavů

APA – Americká Psychologická Asociace

CWT – Color-Word Test

EPI – Eysenck's Personality Inventory

FFM - Five Factor Model

FFI - Five Factor Inventory

FSWLC - Five-Items Satisfaction With Life Scale

HDS - Hogan Development Survey

HPI - Hogan Personality Inventory

HR – Human Resources

HZS – hasičský záchranný sbor

MMPI - Minnesota Multiphasic Personality Inventory

MPI - Maudsley Personality Inventory

PFT – Picture-Frustration Test

PI test - Persönlichkeits-Interessen-Test

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

VAS - Visual Analogus Scale

Úvod

S rozvojem procesu výběru zaměstnanců, coby jedné ze složek řízení lidských zdrojů v organizacích, roste také potřeba co nejpřesněji odhadnout nejen potenciál či zvláštní talent uchazečů o zaměstnání, ale také způsob jejich reagování v nejrůznějších pracovních situacích, ve kterých se při výkonu dané profese mohou ocitnout. Jde zejména o zátěžové situace, jakými jsou stres, úzkost či frustrace. Právě zvládnání stresu je devizou, která se v dnešní uspěchané době u zaměstnanců velmi cení.

Po krátkém uvedení do tématu zátěžových situací se tato práce ve své teoretické části zabývá těmi dimenzemi osobnosti, které sehrávají svou roli při procesu vyrovnávání se se zátěží. Jsou to zejména emotivita, obecná aktivace psychické činnosti, intelekt, motivace a volní procesy.

Ve své další části tato práce předkládá více či méně ucelený přehled psychodiagnostických nástrojů používaných v personální praxi, které umožňují testovat odolnost vůči stresu a popisuje principy, na kterých jednotlivé metody staví. Vedle běžných metod, které jsou v psychologickém pojetí pokládány za klinické, avšak v personalistice tvoří základ výběru zaměstnanců (rozhovor, pozorování, anamnéza), jsou blíže popsány některé, v současné době v praxi oblíbené, vícedimenzionální dotazníky, kde jednou z dimenzí je právě odolnost vůči stresu. Následuje přehled jednodimenzionálních testů, které se zaměřují výhradně na tuto kvalitu. Tento výčet již představuje spíše možnosti, než-li v praxi skutečně užívané metody. O jejich aktuální využívanosti by informaci poskytly až výsledky empirického šetření.

Návrh výzkumu je založen na posouzení možnosti využití Rosenzweigova testu frustrační tolerance při výběru zaměstnanců. Jedná se o verbální projektivní metodu zaměřenou na odhalování vzorců chování při běžné zátěži. Výzkum by ve své pilotní části obnášel šetření mezi personalisty vytipovaných zaměstnavatelů – tzv. zakotvený výzkum, jehož cílem by bylo ověřit, zda jsou otázky v dotazníku pokládány srozumitelně a smysluplně, případně zda by měly být pozměněny či doplněny o nové. Metodou tohoto šetření by byl rozhovor. Samotný kvantitativní výzkum by byl proveden formou dotazníkového šetření na rozsáhlejší vzorku a sledoval by dva cíle. Za prvé by zmapoval aktuálně používané metody testování odolnosti vůči zátěži, jsou-li používány, a druhým cílem by bylo představení metody PFT cílové skupině specialistů s následným vytěžením odborných názorů na její využitelnost v praxi.

Realizace navrženého výzkumu by měla poskytnout odpověď na otázku, zda by testování frustrační tolerance mohlo být pro personalisty vhodným nástrojem pro posouzení této kvality u uchazečů o zaměstnání.

1. Zátěžové situace

Zátěží je myšlena dynamika vyrovnávání se s novými neobvyklými nároky prostředí a činnosti. Mikšík (2003) rozlišuje se několik typů a intenzit zátěžových situací:

1. **Nepřiměřené úkoly** - jsou takové, které zatěžují jedincovu schopnost věnovat se úkolu po dlouhou dobu, zkouší schopnost jeho rezistence proti únavě. Postupující únava se člení od jednorázové únavy, chronické únavy a vyčerpání až po dezorganizaci odezvy na podnět, motivace.

2. **Problémové situace** - zátěž vyplývá z nutnosti řešit nové vzniklé úkoly. Úspěch závisí na schopnosti orientace v problému. Známe dva druhy takových situací. Jednak adjustační typ (podmínky vyžadují přestavbu navyklého způsobu života) a jednak kreativní typ (nutnost vytvořit nový přístup k dané situaci). V obou typech jde o vytvoření nové psychické struktury.

3. **Překážka** - opět jde o nutnost řešení nové situace. Překážkou je tehdy, jestliže volní úsilí, které jsme s to vyvinout, nepostačuje k jejímu vyřešení. Není - li člověk schopen překážku překonat, dostaví se frustrace (blokace možnosti realizace) nebo deprivace (dlouhodobé chronické neuspokojení potřeby, zpočátku tenze jako u frustrace, s postupem doby je jedinec zaměřen jen na deprivovanou potřebu).

4. **Konfliktové situace** - jde o proces volby mezi dvěma, případně více alternativami pro strategii chování. Subjekt je nucen rozhodnout o další strategii chování. V této práci je kategorie konfliktů záměrně zúžena na dva hlavní intrapsychické konflikty, jak je popsala Horneyová (2000). Jsou způsobené systémem pýchy - ústřední vnitřní konflikt a konflikt mezi ideálním (pyšným) a aktuálním (opovrženímhodným) Já - nutí jedince k tomu, aby hledal jejich „optimální“ řešení. (Konflikt probíhající mezi systémem pýchy a pravým Já - tj. mezi neurotickými a zdravými, destruktivními a konstruktivními silami a konflikt mezi tím, jaký by

jedinec chtěl být na základě přesvědčení „měl bych“ systému (systému pýchy) a jak se aktuálně prožívá se všemi i domnělými nedostatky a chybami).

Horneyová (2000) uvádí tři cesty vyrovnání se s konflikty spojené se základními pohyby - sebezapírání se při směřování k lidem, expanze proti lidem, rezignace a stáhnutí se od lidí. Zdravý jedinec je schopný pohybovat se ve všech směrech podle potřeby, ale neurotický vždy upřednostňuje jen jeden z nich.

5. Stresové situace - zatěžují opět schopnosti rezistence vůči situačním vlivům a schopnost pokračovat v naučených aktivitách za nepříznivých podmínek. Jde však o širší pole než u nepřiměřených úkolů. Stres vyvolává pocit úzkosti a nejistoty. Stresorem může být atypické prostředí, vědomí odpovědnosti, časový deficit atd. (Mikšík, 2003).

Vágnerová (1999) rozlišuje tyto základní typy zátěžových situací: frustraci, konflikt, stres a deprivaci.

Frustrace – jako frustrující je označována situace, kdy je člověku znemožněno uspokojit nějakou, subjektivně významnou potřebu. Frustrace je neočekávaná ztráta naděje na uspokojení. Jedná se o relativně častou variantu zátěže, která nemusí vyvolávat nepřiměřené reakce a může být do určité míry žádoucí zkušeností, protože nutí člověka hledat jiná řešení a napomáhá tak rozvoji jeho schopností.

Nakonečný (1996) upozorňuje na rozdíl mezi vnějšími a vnitřními zdroji frustrace. Člověk může být frustrován jak vnějšími vlivy (například reakcemi blízkých lidí, neočekávanými překážkami, ale i chyběním zdroje potenciálního uspokojení), tak vlastními zábrany, nedosažitelnými aspiracemi, nízkým sebehodnocením apod.

Obecná míra odolnosti k zátěžovým situacím se označuje jako frustrační tolerance. Je to schopnost vyrovnávat se s náročnými životními situacemi bez nepřiměřených, maladaptivních reakcí, schopnost vynakládat úsilí na překonávání potíží, ale zároveň i dostatečná sebedůvěra v tyto schopnosti, v možnost najít přijatelné řešení. Tato kompetence se u každého člověka nerozvíjí stejným způsobem. Závisí na vrozených dispozicích, na vývojové úrovni, individuálních zkušenostech i aktuálním stavu. Zátěžové situace nejsou u člověka pouze

negativním jevem, mohou plnit funkci aktivace, motivace, sloužit ke zvýšení výkonnosti. Problémem je jednostrannost nebo trvalost, pak dochází k celkovému oslabení po stránce fyzické i psychické, mohou vyvolávat patologické reakce, popřípadě i onemocnění tzv. civilizační choroby.

Konflikt – intrapsychický konflikt je považován za specifickou variantu frustrace. Vnitřní konflikt se odehrává ve vědomí jedince a znamená střetnutí dvou navzájem neslučitelných, přibližně stejně silných tendencí. Je to např. protichůdný tlak vědomí povinnosti a tendence k aktuálnímu uspokojení.

Stres – psychologické pojetí stresu je širší než pojetí biomedicínské. Podle kanadského endokrinologa H. Selyeho, který toto označení jako první použil, je stres „sumou všech adaptačních reakcí biologického systému, které byly spuštěny nespecifickou noxou“.

Dnes se tímto termínem označuje např. i zátěžová situace nebo stav individua (Nakonečný, 1996). Z psychologického hlediska lze stres chápat jako stav nadměrného zatížení či ohrožení.

Deprivace – deprivace je stav, kdy některá z objektivně významných potřeb, biologických i psychických, není uspokojována v dostatečné míře, přiměřeným způsobem a po dostatečně dlouhou dobu. Deprivační zkušenost patří k nejzávažnějším zátěžovým vlivům. Dlouhotrvající deprivace může vést k narušení psychického vývoje, k nerovnoměrnému rozvoji některých složek osobnosti či ke vzniku specifických psychických odchylek.

Z hlediska tohoto dělení zátěžových situací by nepřiměřené úkoly a překážky, jak je popsal Mikšík (2003), fungovaly spíše jako frustraci spouštějící faktory. Csikszentmihalyi (1997) považuje nepřiměřené úkoly za původce úzkosti. Ta je výsledkem nerovnováhy mezi vnímanou výzvou a vnímanými dovednostmi, přičemž zdůrazněno je subjektivní vnímání nároků na vykonání činnosti a vlastních schopností, nikoli jejich objektivní zhodnocení.

2. Struktura osobnosti reagující na zátěž

Ať již je zátěž a chování osobnosti vysvětlováno z pozice jakéhokoliv teoretického konceptu osobnosti, nelze pominout kognitivní schopnosti. Schopnost jedince integrovat silné emoce bez zjevných známek destabilizace a neurotizace souvisí s vysokou inteligencí (Mikšík 1969, 2003).

Mezi základní dimenze osobnosti z hlediska vyrovnávání se se zátěží patří (Mikšík 2003):

2.1. Obecná aktivace psychické činnosti

Celková úroveň psychické energie vychází z úrovně vigility (tedy stavů bdělosti). V literatuře je používán termín hladina excitace a lze je popsat různými způsoby:

- termíny modů aktivace mozkových vln,
- v termínech vědomí – nevědomí (awarenes),
- termíny obecné aktivity (smrt, kóma, hluboký spánek, lehký spánek, dřímota, denní snění, relaxované bdění, pohotová pozornost, silně excitovaná emoce, vrcholné zážitky),
- termíny připravenosti k výkonu.

Přehledné členění hladiny excitace do stupňů v termínech vědomí vytvořili autoři Delay a Pichot (1966), které představuje vertikální členění možných stavů našeho vědomí z hlediska činností. Běžný stav našeho vědomí se označuje jako bdělá aktivita (na záznamu EEG alfa vlnění). V průběhu cirkadiánního (24 hod. rytmu) se běžně dostáváme do těchto "normálních stavů" bdění, spánek, denní snění.

Z výše jmenovaných termínů přístupů k obecné hladině aktivity vyplývá, že je nutné popisovat tuto dimenzi jak kvantitativně, tak co do kvality. Pohotovostní systém nám zajišťuje určitou míru obecné aktivity, která je předpokladem k vytvoření emočního stavu adekvátní motivace, řízení a regulace činnosti.

Obecná hladina aktivity je závislá na vrozené bázi osobnosti (temperamentu) a dominujících schématech chování a zpracovávání zážitků do formy zkušenosti v průběhu ontogenetického vývoje. To, jak hladina aktivace kolísá, je závislé na typu vzrušivosti CNS a charakteristického zaměření chování.

2.2. Emotivita

Emoce jsou popisovány pomocí dnes již klasického schématu hédonického kontinua a křivkami aktivace. Jeho autorem je P. T. Young (1959). Emoce jsou z tohoto hlediska funkcí aktivace. Bez patřičné hladiny aktivace nevzniká emoce. Příslušná emoce zároveň vyjadřuje úroveň aktivace.

V současné psychologii se mluví spíše o motivačních stylech. Jedním z nejkompexnějších konceptů je „zvratová teorie“ (reversal theory), kterou v 70. letech minulého století vyvinuli američtí psychologové K. C. P. Smith and M. J. Apter. Zvratová teorie se obrací k problematice zátěže kategorizací emočně- motivačních stavů (stylů) při činnosti, na základě vztahu škály hédonického kontinua a úrovně excitace organismu (Kerr, 1994). Autoři této teorie rozeznávají čtyři dimenze (oblasti) zkušeností, kdy každá z nich koresponduje se dvěma protikladnými motivačními styly, jak je patrné na obrázku níže.

Obr. 1 – dimenze zkušenosti a motivační styly. Zdroj: <http://www.reversaltheory.net/org/>

Oblast 1: zaměření na "prostředky" (průběh) nebo "cíl" aktivity

Paratelický stav (průběh)

Jedinec je spontánní, impulzivní, zaměřený na vzrušení spojené s vysokou úrovní excitace. Osoba v tomto stavu si užívá přítomných prožitků a snaží se tento stav prodloužit, co nejdéle je to možné.

Telický stav (cíl)

Člověk se chová vážně a jeho chování je zaměřeno na vytčený cíl. Objevují se funkční struktury jako je: přímočaré plánování a zaměření na budoucnost. V tomto stavu mají lidé sklon k vyhledávání prožívání se střední až nízkou úrovní excitace.

Oblast 2: zaměření na pravidla, zákony nařízení, vyjádřená očekávání, zažitá postupy atd.

Negativistický stav (nechuť k pravidlům)

Člověk je puzen k tomu, chovat se vzdorovitě, neústupně, vyzývavě. Cítí silnou potřebu porušovat pravidla, reagovat protichůdně.

Stav přizpůsobivosti

Osoba v tomto stavu je náchylná k souhlasu a spolupráci, snadněji vyhoví pravidlům a požadavkům.

Oba tyto stavy (negativistický a přizpůsobivosti) se podílejí na reverzi hlediska somatických projevů (tělesných emocí).

Oblast 3: zaměření na "provádění". Obsahem vědomí jsou situace a jejich

komponenty. Části našeho těla, představy, myšlenky.

Stav mistrovství

Je prožitkem a vyjádřením dokonalého ovládnutí. Aktuální situace je vnímána jako soutěž nebo boj, ve kterém je třeba být tvrdý a silný a pokusit se získat kontrolu nad situací nebo soupeřem.

Stav sympatie

Je párovým stavem ke "mistrovství". Jedinec je empatický k ostatním, projevuje soucit a účast. Prožívá pocit harmonie nebo jednoty se svým sociálním okolím.

Oblast 4: zaměření na vztahy, sociální kontext při jednání, interakce s druhými lidmi či objekty.

Autický stav

V autickém stavu (do sebe obráceném prožívání) se člověk zajímá sám o sebe a je uspokojován informacemi, které sdělují co se ním dělo, jak ho ostatní viděli.

Alloický stav

Je stav, který lze rozeznat pouze v interakci. Jedinec je zaměřený na to, co se děje s druhými lidmi nebo věcmi. Potěšení a uspokojení je dosaženo při úspěšném výsledku druhých nebo skupiny jako celku. (Kerr, 1994)

Toto jsou základní motivační charakteristiky, které podle Kerra (1994) mohou být převládajícím motivačním stylem, jenž je reverzibilní ke svému protipólu. Dodává ovšem, že každá osoba preferuje v jednotlivém ze čtyř párů motivačních stylů jeden pól. Dominance určitého stylu může vystupovat i ve formě osobnostního rysu, jehož trvanlivost v čase je spojena s labilitou osobnosti. Ke zvratům mezi emočními stavy a motivačními styly dochází nepředvídatelně a v rámci individuální preference. K reverzi může dojít třemi způsoby: 1. vlivem *vnějších situačních proměnných* (nepředvídatelných okolností); 2. vlivem *frustrace* (očekávání a aspirace určují kvantitu výsledku činnosti); a za 3. vlivem *nasyčení* (souvisí s individuální vnímavostí k nudě a stále se opakujícím činnostem). Čím vyšší je úroveň obecné excitace tím pravděpodobnější je možnost zvratu.

Pozitivní afektivita

Výklad tohoto pojmu a jeho souvislost se zvládnutím zátěže je vhodné začít od obecnějšího pojmu životní pohoda (well-being). Jedna z tezí pozitivní psychologie 90. let říká, že jedinec je v životě spokojený, pokud poměr negativních emocí, nálad a prožitků je vyrovnaný vzhledem k množství pozitivních emocí, nálad a pozitivních životních jevů. Radostná životní pohoda je pak přesvědčení člověka o tom, že jeho život je „dobrý“. Tyto subjektivní kategorie lze měřit pomocí metody VAS (Visual Analogus Scale), což je úsečka se dvěma póly: nekonečně dobré a nekonečně špatné, na které proband značí křížek podle jeho/jejího subjektivního vnímání životní pohody.

Druhou metodou je FSWLC - Five-Items Satisfaction With Life Scale (Diener, Emmons, Larsen & Griffen, 1985, podle Křivohlavý 2004, s.78).

Jde o pět tvrzení týkajících se životní spokojenosti, ke kterým proband dle míry souhlasu přiděluje hodnoty ze škály 1 až 7. Obě tyto metody lze považovat pouze za screeningové nicméně vykazují významnou shodu ve srovnání s jinou kvalitativní metodou (ESM – Experience Sampling Method), což je vzorkování chování (prožitků) v náhodně vybraných chvílích.

Pomocí výše zmíněných metod (v kombinaci s dalšími kvalitativními metodami jako psychoterapeutický rozhovor + škála životních událostí) je možné určit programové afektivní zaměření. Jinými slovy, zda u dotyčného jedince převládá pozitivní či negativní afektivita. Pozitivní psychologie se zaměřuje na takové jevy jako je: radost, štěstí, láska, odpuštění, vděčnost, přátelství, empatie, sebeocenení (výčet není konečný) apod.

Tyto emoce pokud se v souhrnu rovnají množství negativních vytváří pozitivní nálady, které mají delší trvání. Watson (2002) je rozděluje do tří skupin:

- 1) Pocity štěstí a radosti (veselí, nadšení, bodrosti – žoviálnosti)
- 2) Pocity sebejistoty (sebedůvěry, síly, odvahy)
- 3) Pocity rozhodnosti a odhodlání (soustředěnost, bdělost, determinace)

Naproti tomu negativní nálady se vyskytují v těchto třech složkách:

- 1) Strach – úzkost
- 2) Smutek – deprese
- 3) Zlost – nepřátelství.

Výzkumy (pomocí metody PANAS – X) ukazují, že výskyt pozitivních a negativních nálad spolu nekoreluje, tj. vyskytují se odděleně, ale také zajímavý fakt, že pozitivní nálady koreluje s extravertí, důvěrou a smělostí v dotazníku Big Five (Křivohlavý, 2004).

Longitudální studie odhalily zajímavé zjištění a to, že extroverti s převažujícími pozitivními náladami si udržují dobrou náladu a její stabilitu bez ohledu na životní okolnosti a to bez ohledu na jejich věk. Samozřejmě, že tyto pozitivní nálady kolísají pokud dojde u těchto jedinců ke kritické životní události. Podle dalších neurobiologických výzkumů je tato

dispozice k „dobré náladě“ dědičná a pravděpodobně existuje určité dědičné rozpětí pro pozitivní i negativní nálady pro každého jedince (jakési od-do). Kvalita emocí má i svoji kvantitativní stránku tzv. stupně intenzity:

Nálady –se vyznačují svojí vědomou bezobsažností, není trvalá ani zaměřená, stupeň koncentrace je nízký.

Vlastní emoce – silný prožitek provázený specifickou psychofyziologickou reakcí celého organismu, emoce má vztah ke konkrétní situaci a zároveň rozlišitelný od začátku do konce (úzkost, vztek, radost, smutek a jejich stupně dle intenzity).

Strasti - dlouhý silný emocionální stav, který tvoří přechod mezi integrací a desintegrací psychiky.

Afekty – emocionální otřesy, které jsou velmi silné a mohou způsobit dezintegraci.

Emoční stavy a emoce jako takové jsou mnohem komplexnější. Emočně motivační teorie rámcově ukazuje souvislost dimenze obecné aktivace a emočního zaujetí v kombinaci motivačních stylů, které se zdají být příznačné (četnost překlápění) pro určité jedince a právě tato tendence může být považována za určitou strukturu v oblasti prožívání zátěže.

2.3. Intelkt (rozum) a kognitivní struktury v situaci zátěže

Mobilizace sil k obnovení rovnováhy při řešení zátěžových situací je dle Mikšíka (1969) záležitostí souhry aktivace a kapacity rozumu. Schopnost zůstat klidný v konfliktních situacích, využívání vlastní soustavy znalostí a zkušeností, schopnost vhledu do situace a pochopení situace a vztahů, v tom všem se projevuje kapacita intelektu. Pro účely této práce je třeba v souvislosti s pojmem intelekt akcentovat zejména chápání intelektu jako kapacitu k vyrovnávání se s novými situacemi, které mohou působit jako zátěž a dále schopnost rozhodnout se a volit optimální řešení situace (způsob výběru alternativ). Intelekt se projevuje vždy v interakci organismus-prostředí a podle Piageta (2001) řešit úkoly vyplývající z této interakce znamená:

- uchovat si adekvátní kontakt s prostředím
- vhled do situace, poznání souvislostí,
- analyzovat problém, formulovat otázky

- realizovat řešení, registrovat výsledky, korigovat strategii vzhledem k dosaženým výsledkům.

Pro zdárný průběh řešení praktické situace mají *intelektuální návyky* velký význam. Intelektuální návyky se upevňují cestou učení a cviku. Jde o automatizaci postupů poznávání, myšlení, rozhodování a provádění v důsledku opakování. Tyto návyky nejenže zabezpečují preciznost provedení, ale především uvolňují kapacitu přemýšlení pro dynamické prvky, vyžadující jedinečné řešení. Tím zvyšují výkonnost v zátěži. Výjimkou je příliš silný stereotyp, který může způsobovat obtíže, vyvstane-li požadavek na jeho přebudování. Taková situace může nastat např. při změně zaměstnání, prostředí, způsobu života apod. V tomto smyslu je nejvýhodnější návyk „plastický“, tedy takový, který je možné přizpůsobit změněným podmínkám.

Je-li řeč o *intelektuálních schopnostech*, do popředí vystupují zcela jiné metody činnosti rozumu s poznatky. Schopností se rozumí takový soubor vlastností a rysů člověka, jež ho činí vhodným k úspěšnému vykonávání určitého druhu činnosti. Jde o soulad mezi požadavky činnosti a komplexem neuropsychických vlastností člověka, zaručujících vysokou produktivitu činnosti. Schopnost je vždy schopností k něčemu. Rozdílnost ve schopnostech je jednou ze základních příčin rozdílů mezi lidmi ve výsledcích jejich činnosti, tudíž i v řešení nových, neobvyklých či složitých činností.

2.4. Motivace (motivační styl)

Člověk je v zátěži sycen řadou motivů různé intenzity a často protichůdnými. Otázkou motivovaného chování je, proč se některý z motivů stane dominujícím a rozvine se v převládající obsahovou náplň emocionálně intelektuální zaměřenosti jedince. Ve velmi těžkých podmínkách dochází k výraznému napětí a střetnutí biologických, sociálních i psychologických potřeb, ke konfliktu mezi motivačními silami sycenými emocemi, city, ke konfliktu hodnot. O výsledném efektu v přístupu k těmto podmínkám dle Mikšíka (1969) rozhoduje:

- síla motivace

- očekávání
- povzbuzení

Ve všech těchto komponentách se projevují tendenční i situační faktory.

Apter (2007) podává ve své emočně motivační zvrátové teorii vysvětlení situačního zvratu motivačních sil v průběhu činnosti. Rozeznává dvě hlavní dominující tendence - paratelickou a telickou. Při první je jedinec spontánní, impulzivní, zaměřený na vzrušení, úroveň excitace je vysoká. Osoba v tomto stavu si užívá přítomných prožitků a danou činností je natolik unešena, že nevnímá plynutí času. Tato teorie odpovídá stavu zaujetí v pojetí zážitku Flow, jak jej popisuje Csikszentmihalyi (1997). Oproti tomu druhá tendence zaměřuje jedince k cíli (telos-účel, cíl). Člověk se chová vážně a jeho chování je zaměřeno na vytčený cíl. Úroveň koncentrace je nižší, úroveň excitace střední.

Man (2005) ve spojitosti s pracovním výkonem uvádí také Heckhausenův procesuální model motivace. Tento model má sekvenci Situace → Jednání → Výsledek → Následky. Takto pojatý Heckhausenův procesuální model umožňuje vysvětlit „big three in motivational psychology“ (velkou trojku v motivační psychologii, tzn. motiv výkonu, motiv afiliace a motiv moci). F. Rheinberg (1989) tento model rozšířil o incentivy, které mohou být zakotveny v různých částech průběhu činnosti – incentivy specifické pro činnosti a incentivy vztahující se k budoucím událostem.

2.5. Volní procesy (vůle, seberegulace)

Motivace je síla, která, dynamizuje, energizuje a usměrňuje pozornost směrem k určité situaci. Každý jednotlivý motiv je spjatý s vlastním souborem cílů. Tento soubor cílů je vždy spojen se situací, která nutí člověka jednat určitým způsobem. To co nás pohne k činnosti je incentiva, která může být pozitivně nebo negativně situací signalizována. Důležitou roli má očekávání, které je dáno hodnotou cíle. Tato hodnota je určována subjektivní pravděpodobností dosažení. Síla motivační tendence je dána modelem chování: pobídka – očekávání – hodnota. Očekávání není dáno pouze situací, ale také jednajícím činitelem

(zastoupením osobnostních rysů). Volní akt je ovlivněn zejména „silou vůle“ a obvykle mu předchází záměr. Kromě toho jsou také akty impulzivní a afektové. Níže uvedené schéma vystihuje případ, kdy akce není výsledkem záměru, přesto dochází ve fázi motivace k formulaci očekávání a přiřazení subjektivní pravděpodobnosti dosažení cíle (přiřazení hodnoty).

Impulzivní chování

impulz _____>>> akce

Jsou-li možné alternativy jednání, jedinec se rozhoduje mezi nimi. Do akce je přivedena ta motivace, která působí nejsilněji. Ta se stane determinantou chování. Determinace je podmínkou toho, aby chování bylo cílesměrné. Nastane-li situace, v níž se objeví ještě silnější motivace, může dojít k přerušení aktivity směřující k cíli. Podstatnými znaky volního aktu jsou následující faktory (zjednodušení):

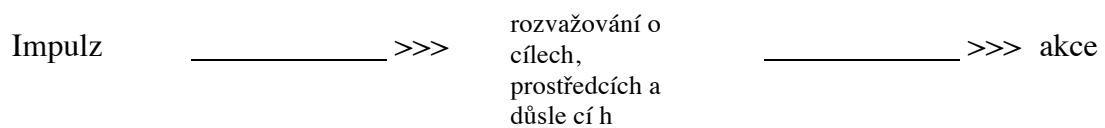
- vědomí vlastního rozhodnutí,
- aktivní akce, tedy nikoli reakce nýbrž operace,
- vědomí cíle, resp. i prostředků k jeho dosažení.

Záměrné neboli volní chování je tedy ve své podstatě operativním chováním, že je to tedy naučený instrumentální akt; jako příklad je uvedeno vyprázdnění talíře do nádoby na odpadky; proti tomu stojí reflexní chování, souborně nazývané bezděčné nebo mimovolní. Rozlišují tedy reakci a operaci, přičemž operaci chápou jako "typ chování, jehož podstatou je činnost, tj. aktivní působení organismu na prostředí", které se nazývá "operativní chování". Dále je nutné rozlišit formování cílů a záměrů jednání. Formování cílů je funkcí instrumentálního podmiňování a objevuje se již u zvířat jako aktivní chování vyvolané potřebami (s aktualizací potřeby je asociován instrumentální vzorec chování, který je

"spuštěn" a případně modifikován situačními klíči). Naproti tomu cílevědomé jednání je něco specificky lidského (Brichcín, 1999).

Volní regulace chování vlivem faktorů znamená, že v chování se realizuje nějaký subjektivní plán a východiskem organizace chování je směřování k realizaci tohoto plánu.

Volní regulace chování



Lidé se mezi sebou liší nejenom tím, co dělají a které úkoly řeší, ale také způsobem provádění činnosti. Diferencují se podle toho, jak iniciativně, samostatně, tvořivě a rozvážně připravují rozhodnutí, i podle toho, jak organizovaně, důsledně, odpovědně, ukázněně a vytrvale rozhodnutí provádějí. Není pochyb o tom, že se rozdíl v přípravě a v průběhu činnosti projeví také ve výsledcích. Nevhodně volený cíl a špatně promyšlený plán předem odsuzuje následující jednání k nezdaru. Nedostatek cílevědomé kontroly i přetížení kontrolní kapacity má za následek dezorganizaci jednání.

Cílevědomá regulace a teorie „akční kontroly“

Pojem vůle implikuje vztah mezi poznáním a jednáním, mezi subjektivním záměrem a objektivním efektem mezi představou cíle v mysli člověka a jeho uskutečňováním ve vnějším prostředí (Brichcín, 1999). Cílesměrná regulace je chování, které je regulováno podle předem určeného programu tak, že jsou minimalizovány odchylky aktuálního průběhu od programovaného průběhu, takto regulovaný průběh chování vede při opakování ke stejnému nebo obdobnému výsledku.

Termín cílevědomé chování Brichcín (1999) odlišuje od předchozího ve dvou hlediscích:

- 1) program pro toto chování není předem přesně určen, ale je sestavován bezprostředně před tímto chováním a jenom pro ně
- 2) program není sestavován a vybírán podle jiného programu, ale s ohledem na dosažení žádoucího cíle.

Pro oba tyto typy chování platí, že při nich dochází k propojení informací o současné situaci, o relevantních variantách chování a o jejich budoucích výsledcích. Teorie akční kontroly rozlišují dvě úrovně kontroly: autonomní a supervizí; trojí modus kontroly (automatická, aktivní a pasivní) a dva druhy kontrolovaných aktivit: vnitřní (skryté) a vnější (zjevné). Autoři této teorie (Kuhl, Beckman & Goschke, 1985, podle Brichcín, 1999, s.339-340) spojují modus automatické a aktivní kontroly s kategorií „akční orientace“ a modus aktivní i supervizí kontroly s kategorií „orientace na stavy“. Úroveň automatické kontroly odpovídá zautomatizovaným formám aktivit; při jejich řízení se uplatňuje příprava, implementace, realizace výkonu a ukončení. Na úrovni automatické kontroly funguje plánování, chtění, sebe-regulace. Tyto bloky jsou zařazeny do supervizí kontroly spolu se čtyřmi dalšími funkcemi: předpřípravou, váháním, perseverací a fixací cíle.

Vůle jako sebe-regulace a sebekontrola

Sebe-regulaci chápeme jako projev nejvyšší funkce psychiky – vědomí. Konopkin (1997) hovoří o otevřeném systému vědomé seberegulace činnosti. Jejich systém vědomé seberegulace tvoří tyto funkční komponenty:

- Cíl přijatý subjektem činnosti (v situaci převzatého úkolu nikoli samostatné volby cíle)
- Subjektivní Model důležitých podmínek činnosti
- Program prováděcích úkonů
- Subjektivní systém kritérií úspěšnosti činnosti
- Kontrola a hodnocení dosažených výsledků
- Rozhodnutí o korekci systému seberegulace.

Tento systém je funkční pro provedení jednorázové akce, vázané na JEDEN (hotový) program prováděcích úkonů. Z výše uvedeného vyplývá, že tento model se netýká tvořivých forem činnosti a vystihuje méně náročné lidské aktivity a jednodušší modely regulace. Autoři zdůrazňují, že jde o otevřený systém, který je jednou z nejglobálnějších a nejpodstatnějších funkcí psychiky. Seberegulace by podle nich měla být zkoumána jako proces systémově-funkční a zároveň jako struktura s funkčně propojenými bloky. To dává možnost vyčlenit jednotnou funkční strukturu procesu sebe-regulace, která je společná pro různé druhy cílesměrné aktivity. (Konopkin, 1997, podle Břichcín, 1999, s.48).

3. Diagnostické metody v personální praxi

Personální diagnostika umožňuje hodnocení stávajících i potenciálních pracovníků. Napomáhá k upřesnění a poznání profesních i osobnostních předpokladů pro výkon na obsazované pozici, dokáže predikovat pracovní výkon v budoucnu, pomáhá při vytváření individuálního vzdělávacího plánu a je možné se o ní opřít při řízení a plánování kariéry jednotlivých pracovníků. Zaměřuje se především na charakteristiku osobních a sociálních předpokladů, styl týmové práce, zaujetí rolí ve skupině, individuální profesní typ, rozložení nadání, motivaci ad.

Při využívání diagnostiky v personální práci je proces výběru nových zaměstnanců a posuzování potenciálu stávajících zaměstnanců kvalitnější. Opírá se o vědecké poznatky a přístupy, není odvozen pouze od dojmů a sympatií. Metody personální diagnostiky se mohou lišit v pojetí výběru a posuzování zaměstnanců u psychologů a personalistů.

Psycholog je odborník, který se snaží vybrat nejvhodnějšího kandidáta, případně zhodnotit potenciál stávajících zaměstnanců na základě využití a dobré znalosti psychodiagnostických metod. Tyto metody musí splňovat kritéria validity a reliability. Ačkoli může být vybaven informacemi o povaze práce na daných pracovních pozicích, může mít dobrou představu o firemní kultuře dané organizace, případně na základě dlouhodobé spolupráce může znát stále větší počet zaměstnanců, jeho vzhled do pracovních procesů a interpersonální dynamiky pracovních týmů nebude nikdy takový, jaký má personalista, který je součástí organizace. Samozřejmě za předpokladu, že se nejedná o psychologa firemního. Proto je žádoucí, aby v rámci zmíněných procesů specialisté z obou oborů vzájemně spolupracovali.

Tato kapitola shrnuje a klasifikuje metody personální diagnostiky, jichž existuje nepřehledné množství. Uvedena je klasifikace metod používaných personalisty, nicméně některé metody jsou čistě psychodiagnostické.

Úvodní část se zabývá charakteristikou a využitím kvalitativních metod a psychologických testů v personální práci. Konkrétní metody personální diagnostiky jsou v praxi vybírány s ohledem na účel použití, obor podnikání, velikost organizace a při výběru s ohledem na obsazovanou pozici a další faktory. Vybrané metody musí být vždy v souladu s tím, jaké vlastnosti, dovednosti a znalosti mají být sledovány a hodnoceny. Ke zvládnutí řady z těchto

metod je zapotřebí příslušné vzdělání, delší praxe, případně alespoň supervize zkušeného psychologa.

Cílem této části bakalářské práce bylo zaměřit se detailněji na ty metody, které jsou využitelné pro zjišťování odolnosti vůči stresu. Uveden je přehled a charakteristika všech významnějších diagnostických metod, které jsou zčásti či plně zaměřeny na testování reakcí v podmínkách psychické zátěže. Jejich výčet z pochopitelných důvodů není a nemůže být úplný.

3.1 Klasifikace metod používaných v personální praxi

V praxi používané metody diagnostiky zaměstnanců často překračují rámec psychodiagnostických metod. Důvodem je jednak to, že ne ve všech organizacích je k dispozici psycholog, který je kompetentní k provádění psychodiagnostiky. Druhým důvodem je, že mnohdy je potřeba prověřit velmi specifické dovednosti uchazečů, na něž ne vždy existují validní vědecké metody.

Z řady klasifikací popsaných v odborné literatuře je níže uvedena klasifikace a dělení metod, jak je uvádí Kolman (2005):

1. rozhovory,
2. psychologické testy,
3. reference/dobrozdání a doporučení,
4. biodata/životopisné údaje,
5. testy pracovních činností/praktické zkoušky,
6. grafologická analýza,
7. assessment centers.

V této práci je pozornost věnována pouze metodám relevantním vzhledem k jejich možnosti postihnout kvality uchazečů či stávajících zaměstnanců, jež se vztahují k jejich odolnosti vůči stresu. Tyto metody lze pro účely této práce rozdělit na metody kvalitativní a na psychologické testy.

3.2 Kvalitativní metody

Kvalitativní metody nejsou podloženy psychometricky, nejsou zcela exaktní. Při jejich použití v personalistice posuzují kandidáty o zaměstnání komplexně a v širším kontextu. Lze si díky nim utvořit celkový obraz o uchazeči. Při použití těchto metod jsou personalista a uchazeč v přirozenějším kontaktu. Samozřejmě kladou velké nároky na osobu hodnotitele, neboť ten nemá možnost se opřít o nějaké kvantifikovatelné údaje v takové míře, jako u metod testových. Měl by se však snažit, aby jeho hodnocení nebylo založeno pouze na subjektivních pocitech, dojmech a jiných zcela nevědeckých ukazatelích. Tyto metody vyžadují vždy důkladnou přípravu.

3.2.1 Rozhovor

Personální rozhovor (označovaný též jako interview či přijímací pohovor) patří mezi nejčastější metody personální práce. Využívá se při procesech výběru, hodnocení i motivace, případně propouštění pracovníků. Mezi výhody této metody patří volba stylu a možnost jeho přizpůsobení aktuální situaci, možnost pozorovat neverbální chování a rozpoznat komunikační styl. Nevýhodami jsou časová náročnost, vysoká míra subjektivního hodnocení a malá možnost vzájemného porovnávání. Rozhovor je stěžejní metodou výběru a posuzování pracovníků.

Hroník (2007) uvádí pět základních druhů výběrového rozhovoru:

- Screeningový pohovor
Krátký, orientační pohovor, trvající 10-20 minut. Obsahuje 3-4 standardizované otázky a 1 individuální. Cílem je vyloučení nevhodných uchazečů. Uplatňuje se spíše u nižších pozic, především v oblasti podpory prodeje.
- Standardní pohovor
Klasický typ přijímacího pohovoru, trvající přibližně 45 minut. Obsahuje asi 5 standardizovaných otázek, 4 individuální a 6 kratších situačních. Měl by být podporován dalšími metodami. Používá se u obsazování nižších pozic a pozic obchodníků.

- Behaviorální interview (kompetenční rozhovor)

Velmi náročný typ pohovoru, trvající obvykle déle než 60 minut. Snahou je, aby kandidát doložil každé své tvrzení nějakým „důkazem“, příkladem vlastního chování z minulosti, ve kterém se daná kvalita projevila. Je považován za neúčinnější formu rozhovoru. Používá se při obsazování pozic středního managementu a specialistů. Je vhodná účast dvou tazatelů.

- Rozhovor se zkouškou a hraním rolí

Obsahuje i modelové situace, ve kterých uchazeč hraje roli podobnou obsazované pozici. Délka tohoto typu rozhovoru je okolo 60 minut. Cílem je zjistit rozdíl mezi znalostmi a dovednostmi kandidátů, rozdíl mezi tím, co říkají a skutečně umí v praxi. Používá se především při obsazování pozic obchodníků, ale i při následném rozvoji jejich prodejních dovedností. Je nutné zajistit vhodného figuranta.

- Komplexní rozhovor

Je velmi náročný na přípravu. Obsahuje prvky behaviorálního rozhovoru, individuální modelové situace, zjišťování orientace v oboru atd. Pokud je skutečně komplexní, nejsou nutné žádné další metody výběru. Jeho trvání je až 120 minut. Může být rozdělen do dvou sezení. Používá se při obsazování pozic středního až vrcholového managementu.

V souvislosti se stresovou odolností stojí za zmínku tzv. stresové interview, které je založeno na domněnce, že „nikdy nepoznáte člověka, dokud s ním nemáte problém“ (Kohlmann, 1988). Účelem je vyvést uchazeče z rovnováhy. Personalista vyžaduje, aby uchazeč zdůvodnil veškeré své návrhy, záměrně zpochybňuje všechna tvrzení uchazeče, vše vyřčené hodnotí v nejhorším možném světle. Cílem je přinutit uchazeče, aby jednal naprosto přirozeně. Ačkoli personalista v závěru důvod svého jednání uchazeči vysvětlí a omluví se mu, jedná se o formu rozhovoru balancující na hraně etického zacházení s uchazeči, kteří mohou po tak nepříjemném zážitku nabídku práce spontánně odmítnout.

Podobným příkladem z praxe bylo výběrové řízení společnosti Heineken, jehož sestříhaný videozáznam s názvem „The Candidate/Heineken“ byl před dvěma lety zveřejněn na internetovém kanále youtube.com. Kandidáti byli v tomto případě vyvedeni z konceptu tým,

že v průběhu pohovoru došlo k nepředvídatelné situaci – personalista omdlel, nebo náhle spustil požární alarm a členům hasičského záchranného sboru chyběl jeden člověk, který by držel plachtu, do níž skákali zaměstnanci, jež nestihli evakuaci únikovým východem, apod.. Tento způsob výběrového řízení překonává nedostatky stresového interview a umožňuje sledovat reakce kandidátů v situaci, kdy jsou vyvedeni ze své komfortní zóny (In: Youtube [online]).

3.2.2 Rozbor údajů o minulosti

Cílem je získat informace z předchozího profesního života uchazeče. Ekvivalentem k této metodě by v pojetí psychodiagnostiky byla anamnéza. V personalistice se s prvky anamnézy setkáváme u metod, jako jsou například životopisný dotazník, kompetenční rozhovor (rozběr minulého pracovního chování), analýza dokumentace uchazeče (především životopisu) nebo reference (pracovní posudky, ověřování uchazečem uvedených dat u minulého zaměstnavatele). Anamnéza zaměřená na pracovní oblast se soustřeďuje především na pracovní spokojenost, změny zaměstnání a jejich příčiny, konflikty a jejich řešení na pracovišti a dosavadní pracovní úspěchy.

Analýza spontánních produktů není v personální diagnostice hojně využívána. Jako příklad lze uvést grafologický rozbor. Tato metoda je však většinou psychologů zpochybňována.

3.2.3 Pozorování

V personální diagnostice není zpravidla využíváno pozorování jako samostatná metoda. Nicméně je nedílnou a velmi důležitou součástí většiny používaných metod. Při rozhovoru i při testování uchazečů personalistu zajímá, jak reagují na zadávání úkolů, na obtíže při jejich plnění, jak se zapojují do řešení kolektivních úkolů atd. Hroník (2002) popisuje čtyři základní oblasti, kterých by si měl hodnotitel všimnout. Jsou to: vztah k úkolům a věcem, jednání s druhými lidmi, chování k sobě samému a projevy emocí.

Při registraci jednání se zaměřujeme hlavně na mimiku, pantomimiku, gestiku, řeč, projevy emocí, sociální chování, vztah k objektům a vztah k sobě samému (Svoboda, 2005).

3.3 Psychologické testy

Testy sestávají z úkolů, jejichž individuální řešení jedincem lze vyhodnotit a interpretovat podle pevně zadaných schémat a srovnávat s normami. Normovaná skupina udává, kolik procent populace dosahuje určité hodnoty testu. Výsledkem testu může být dosažení určitého skóre nebo zařazení do určitého typu. Testové metody musí mít psychometrické charakteristiky, musí splňovat kritéria validity, reliability a objektivitu (Kasper & Mayrhofer, 2005).

Spíše než jeden osamocený test, by měly být v personalistice využívány celé testové baterie. Personalista by se však neměl nikdy spoléhat pouze na testové metody. Vždy by měl používat kombinaci testových a kvalitativních metod, především rozhovor. Musí brát v potaz také to, že značná část populace má k testování negativní přístup, ať už nechut', nedůvěru nebo obavy. Přesto jsou testové metody velmi významným pomocníkem při diagnostice uchazečů a mohou vytvořit či potvrdit důležité hypotézy.

3.3.1 Výkonové testy

Výkonové testy, nazývané také testy kognitivních schopností, patří mezi nejstarší metody psychodiagnostiky a jsou i nejvíce propracované. K těmto testům jsou vytvořené normy, díky kterým můžeme srovnávat výsledky jednotlivce s výsledky průměrné populace.

Atkinsonová (1995) rozlišuje výkonové testy (které jsou určeny k měření dosažených dovedností a ukazují, co osoba umí udělat v přítomnosti) a testy schopností (které jsou určeny k predikci toho, co osoba může dosáhnout výcvikem v budoucnosti). Rozdíl mezi těmito dvěma kategoriemi je však možné spatřovat spíše v účelu použití testu. Obě mají v personální diagnostice své zastoupení.

K výkonovým testům řadíme testy inteligence, testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí a testy vědomostí. Všechny tyto tři kategorie testů mají v personální praxi své využití. Ačkoli neměří přímo odolnost uchazečů vůči stresu, je možné na základě pozorování chování uchazeče při zadávání testu či během jeho vyplňování dospět k určitým závěrům ohledně jeho práce pod psychickým tlakem.

3.3.2 Testy osobnosti

V dnešní době je osobnost popisována nejčastěji pomocí faktorové analýzy. Ta používá několik základních osobnostních vlastností, které vyjadřují základní charakteristiky osobnosti a které již nelze dále dělit. Výzkumy faktorové analýzy dimenzí osobnosti spjatých s temperamentem vyčlenila hierarchický systém rysů, který podává údaje o vrozené organizaci nervového systému (psychiky). Za základní temperamentové faktory jsou považovány obecná emocionalita a bipolární faktor extraverte – introverte. V obou faktorech je možné odbíhat od středu směrem k pólům a obě dimenze jsou navzájem nezávislé. K nejnámějším teoriím osobnosti patří Eysenckův přístup, Guilfordův systém temperamentových faktorů, teorie B. Cattella, typologie osobnosti podle K. Briggs a I. Myers, pětirozměrný model osobnostních charakteristik vycházející z faktorové analýzy lexika – Big Five či Hoganův osobnostní dotazník. Poslední čtyři jmenované jsou v personální praxi hojně používané.

Osobnost má klíčový význam pro to, jak si pracovník vede v zaměstnání. Je zvláště důležitá ve všech situacích, kde se musí spolupracovat s jinými lidmi, tedy zejména pro všechny manažerské, vedoucí, týmové a skupinové činnosti, a rovněž pro prodej či obchod, kdy zaměstnanec jedná se zákazníky. Důležité jsou motivační charakteristiky osobnosti (orientace na práci, na obor činnosti, zájmy, hodnoty, aspirace, cíle ad.). Identifikace osobnostních charakteristik se dnes běžně v personalistice využívá.

Metody pro diagnostiku osobnosti můžeme rozdělit do čtyř kategorií: projektivní metody, objektivní testy osobnosti, dotazníky a posuzovací stupnice.

Šípek (2000) dělí projektivní metody na verbální, apercepčně vizuální a expresivní. Mezi verbální řadí především slovní asociace a doplňování vět. Apercepčně vizuální techniky podle něho využívají jevu pareidolie, což je dotváření neurčitých podnětů v okolí podle dynamiky vlastní fantazie. Expresivními technikami jsou především kresby podle různého jednoduchého zadání.

Mezi nejvýznamnější verbální projektivní metody patří například Rorschachův test (ROR), Tematický apercepční test (TAT), Rosenzweigův obrázkový frustrační test nebo Hand test (Test ruky). Ke grafickým projektivním metodám patří například Test kresby stromu (Baum

Test) nebo Kresba postavy. Grafické projektivní metody jsou v personalistice často využívány. Využitelnost Rosenzweigova obrázkového frustračního testu je předmětem výzkumu, který je navržen v kapitole 5 této práce.

V každém případě, u projektivních metod je opravdu nezbytnou podmínkou, aby hodnotitelem byl psycholog. Důvodem je mnohoznačnost odpovědí a z toho vyplývající neshodnost jednotného skórování, případně kvantifikace, jak uvádí Svoboda (2005).

Objektivní testy osobnosti se částečně podobají výkonovým testům, s tím rozdílem, že se zaměřují na zkoumání konkrétního rysu osobnosti člověka. Jsou dobře kvantifikovatelné a tudíž relativně snadno vyhodnitelné. Příkladem může být Stroopův Color- Word Test (CWT), který se vedle testování percepční zátěže dle Svobody (2005) osvědčil také jako nástroj vhodný k testování odolnosti vůči psychické zátěži.

Osobnostní dotazníky se nezaměřují na jeden konkrétní osobnostní rys, ale umožňují zjistit převažující vzorce chování testovaného a jeho vztah k jiným lidem. Personalistům umožňují, aby poznali, zda konkrétní člověk splňuje osobnostní nároky kladené na určité pracovní místo, nebo zmapovali potřeby dalšího rozvoje a odborného růstu u stávajících zaměstnanců. Patří sem většina faktorových dotazníků uvedených v úvodu této podkapitoly.

Rozlišujeme dotazníky v užším slova smyslu (odpovědi „ano“, „ne“, případně „nevím“) a inventáře (oznamovací věta, se kterou testovaný souhlasí nebo nesouhlasí). Proband může mít i možnost volby z několika variant (metoda mnohonásobné nucené volby) (Kondáš, 1992).

Hypotézy, vytvořené na základě vyhodnocení dotazníku, by měly být vždy ověřeny s pomocí dalších metod, nejlépe rozhovoru.

Posuzovací stupnice neboli škála, je v podstatě rozměr, rozmezí, v rámci něhož se umísťují úsudky. Není to test v pravém slova smyslu, ale má základní psychometrické vlastnosti. Některé prameny řadí posuzovací stupnice mezi dotazníky, ale to se týká téměř výlučně jen subjektivních posuzovacích stupnic (Svoboda, 2005).

Posuzovací stupnice se používají především pro měření postojů, potřeb, hodnot a zájmů a jsou využívány i v personalistice. Stejně jako dotazníkové metody však vyžadují vstřícný postoj testovaných a jejich zájem na tom, nechat se poznat.

4. Testování odolnosti vůči stresu

Odpověď na otázku, proč by se personalisté měli zabírat odolností uchazečů vůči stresu je nasnadě. Je-li jejich cílem vybrat uchazeče, jež vyhovuje na pozici kladeným nárokům, neměly by být opomíjeny nároky kladené na psychiku. Zda uchazeč splňuje požadavky na kvalifikaci, délku dosavadní praxe či jazykovou vybavenost, není těžké zjistit. O tom, jak bude svou novou roli zvládat však může rozhodnout právě jeho schopnost vyrovnat se se stresem. Přitom tentýž stresor může působit na každého člověka různě.

K tomu, abychom mohli predikovat chování daného jedince ve stresové situaci, musíme znát jeho motivaci. Je třeba znát jeho způsoby zvládání těžkých životních situací. Proto hovoříme o stresu jako o multifaktoriálním jevu, tj. o skutečnosti, která je určena velkým počtem činitelů (Hladký, 1993). Jaké další dimenze osobnosti, vedle motivace, rozhodují o reakci jedince ve stresové situaci, rozvádí kapitola 2 této práce.

Bezprostřední reakce na zátěž se dle Hladkého (1993) může projevit v rovině somatické, psychologické či behaviorální. Podaří-li se již v rámci výběrového řízení odhalit takové vzorce chování, jež jsou pro výkon dané pozice, danou firemní kulturu, či z jiného důvodu na straně organizace, nepřijatelné, včasným vyřazením uchazeče může personalista předejít nepříjemnému řešení interpersonálních konfliktů na pracovišti či stížností ze strany obchodních partnerů (odběratelů, klientů, ale také dodavatelů či jiných partnerů).

Je třeba podotknout, že stres nemá vždy jen ničivé důsledky. Pokud hladina stresu nepřekročí únosnou míru pro daného člověka, může mít zocelující vliv na jeho psychiku a zvyšovat v budoucnosti prahovou hladinu podnětů nutných k vyvolání stresu. Tento „dobrý“ stres bývá označován termínem eustres. V případě, že je ale zátěž nepřiměřená nebo trvá příliš dlouho, může mít za následek pokles pracovní výkonnosti nebo vést ke zdravotním potížím (somatickým reakcím) a potažmo k absencím pro nemoci. Tím samozřejmě dochází k ekonomickým ztrátám, které ve větším měřítku nemusí být pro zaměstnavatele zanedbatelné.

V neposlední řadě je důvodem pracovní spokojenost samotných zaměstnanců, která přispívá k dobré pracovní produktivitě a naopak zamezuje nadměrné fluktuaci. Není nutné zdůrazňovat, že přetížený (byť subjektivně) zaměstnanec nebývá zaměstnancem spokojeným.

4.1 Stresuodolnost v osobnostních testech

Před samotným zvažováním, zda při výběru zaměstnanců zařadit mezi používané nástroje test přímo specializovaný na zjišťování odolnosti vůči stresu, je dobré se pozastavit nad tím, co nám o této kvalitě říkají jiné, vícerozměrné testy. Jsou to zejména testy osobnostní.

4.1.1 HPI (Hogan Personality Inventory)

HPI je založen na socioanalytické teorii osobnosti, která se na základě předpokladů vycházejících z interpersonální a evoluční teorie snaží vysvětlit individuální rozdíly v interpersonálních schopnostech a efektivitě. Metoda HPI je uznávána APA a je doporučena v Bourosově ročence jako metoda vhodná pro využití v oblasti psychologie práce.

Podle autorů metody spočívá možnost aplikace HPI především ve třech základních oblastech:

- individuální psychodiagnostika,
- výběr zaměstnanců a
- rozvoj manažerských dovedností.

HPI obsahuje sedm primárních škál, škálu validity a šest profesních škál.

Primární škály:

- stabilita
- sebeprosazování
- sociabilita
- kooperativnost
- přizpůsobivost
- zvidavost
- sebevzdělávání

Hned první z primárních škál poskytuje informace o stabilitě jedince. Škála stability měří míru exekutivní zralosti, která má důležité složky ve spolehlivosti, sebevědomí, sebeúctě, vyrovnanosti a odolnosti při stresových situacích.

Jedinec s vysokými hodnotami bývá ve stresových situacích klidný, sebevědomý a vyrovnaný. Příznačná je snadná přizpůsobivost na velkou pracovní zátěž. Negativem může být očekávání vysokého pracovního nasazení také od ostatních.

Jedinec s nízkými hodnotami bývá napjatý, náladový a se stresovými situacemi se může vyrovnávat obtížně. Snadno se nechá vyvést z rovnováhy, bývá úzkostný. Pozitivem může být využívání zpětné vazby ke zlepšení vlastní výkonnosti a dobrá reakce na koučing.

Profesní škály prověřují následující kvality:

- orientace na služby - pozornost, přívětivost a zdvořilost ke klientům a zákazníkům
- odolnost vůči stresu – schopnost zvládnout stres. Nízké hodnoty souvisejí s absentérstvím a častějšími zdravotními problémy
- spolehlivost – integrita (vysoké hodnoty), problémy s organizací (nízké hodnoty)
- administrativní potenciál – schopnost plnit úkoly, všímat si detailů a jasně a přesně komunikovat
- obchodní potenciál – energie, sociální dovednosti a schopnost vyřešit klientovy problémy
- manažerský potenciál – vůdcovské schopnosti a plánování, rozhodnost

Autoři metody doporučují pracovat s profesními škálami pouze za účelem eliminace problematicky zaměstnatelné – slovy autorů nezaměstnatelné – uchazeče. Slouží tedy spíše k identifikaci „kdo ne“, než pro doporučení „kam s ním“ – zde již doporučují pracovat s primárními škálami a jednotlivými HIC subškálami. Standardní lži-skór je v této metodě suplován 3 HIC subškálami, které slouží k odhalení nedbalých nebo nepozorných respondentů.

Ve svém manuálu k HPI Hogan (1995) uvádí také typické profily využitelné při výběru zaměstnanců. Jedná se celkem o devět typických profilů určených předmětem hlavní náplně práce. Ke každému z nich Hogan doporučuje vhodný interval hodnot každé škály, přičemž za vysoké hodnoty jsou považovány výsledky od 65.percentilu výše, za střední hodnoty výsledky od 35.percentilu výše a za nízké jsou považovány hodnoty pod 35.percentilem.

Bude-li brána v potaz jen škála stability, je možné typické profily rozdělit dle jejich požadavku na míru stability následovně:

- vysokou úroveň stability vyžadují profese, jejichž hlavní pracovní náplní je: **vedení lidí** (manažeři, lídři)
- střední až vysokou úroveň stability vyžadují profese, jejichž hlavní pracovní náplní je: **úřad a administrativa** (sekretářky, účetní, operátoři, úředníci), **práce technického zaměření** (doprava, montáž, výroba, strojnictví, řemeslníci), **práce zaměřená na péči** (sociální pracovník, učitel, trenér, personalista, zdravotní sestra, vychovatelka), **práce zaměřená na ochranu** (policisté, hasiči, nápravní dozorcí, strážci)
- alespoň průměrnou úroveň stability vyžadují profese, jejichž práce je zaměřená **na služby zákazníkům** (služby v restauracích, hotelích, zábavním průmyslu nebo styk s veřejností),
- škála stability není důležitá pro profese, kde je hlavní náplní: **design a kreativita** (hudba, umění, literatura, architektura, kreativní činnost v rámci reklamních, mediálních a PR agentur), **výzkum** (vědec, vyšetřovatel, profesor, analytik, výzkumný inženýr), **obchod** (maloobchod, obchod spotřebním zbožím apod.).
-

4.1.2 HDS (Hogan Development Survey)

HDS pomáhá identifikovat rizikové oblasti chování jedince ve stresu, pod psychickým tlakem či při všeobecné únavě. Poukazuje zvláště na slabé stránky osobnosti. HDS je vhodným nástrojem pro výběr zaměstnanců, stejně jako dobrým vodítkem při plánování kariéry či hodnocení osobního rozvoje. Používá jedenácti škál. Ve výsledném reportu jsou zmíněny jen ty škály, ve kterých uchazeč/zaměstnanec skóroval vysoko. Hodnocení jedenácti škál HDS s bližší definicí a vlivem dané vlastnosti na práci je uveden v příloze 1.

4.1.3 Big Five (Neo-pi-r)

Pro označení pětifaktorového modelu osobnosti (původně FFM:Five Factor Model) se vžil termín „Big-Five“, metoda pak nese označení FFI: Five Factor Inventory.

Těchto pět faktorů – nebo dimenzí osobnosti – bylo přeloženo do češtiny (ponechán je i anglický originál):

- Otevřenost vůči zkušenosti (Openess to experience)
- Svědomitost (Conscientiousness)
- Extraverze (Extraversion)
- Přívětivost (Agreeableness)
- Emocionální stabilita (Neuroticism).

Z výzkumu zaměřeného na předvídání distresu v práci se stresovým kontextem vedeného J.P.Rollandem a F. De Fruytem (2003) vyplynulo, že právě poslední dvě dimenze (přívětivost a emocionální stabilita) jsou vhodnými prediktory míry negativního dopadu stresových situací. V této šestiměsíční intervalové longitudinální studii se na vzorku přibližně 700 vojáků francouzského kontingentu v Bosně a v Kosovu prokázalo, že míru negativního dopadu stresových faktorů úspěšně predikuje nejenom faktor „emocionální stabilita“ (-0,42 až -0,50 - dle očekávání), ale i faktor „přívětivost“ (0,26 až 0,33 - překvapivě). Pozitivní korelace u dimenze přívětivosti znamená, že jedinci, kteří skórovali výše v této dimenzi, pocíťovali intenzivněji dopad stresových situací.

Souvislost mezi emocionální stabilitou a stresovou odolností není překvapivá. Už Lazarus a Cohen-Charash (2001) poukázali na to, že emoce a stres jsou považovány za neoddělitelné, na sobě vzájemně závislé veličiny. Tellegen (1985) postuloval, aby dimenze Neuroticismus a Extraverze byly přejmenovány na Negativní a Pozitivní emocionalitu. Tento názor je v souladu s definicí osobnostních rysů, kterou uvedl Caspi (1998): osobnostní rysy jsou individuálními rozdíly v tendenci chovat se, myslet a cítit určitými, konzistentními způsoby. Také Weiss a Cropanzano (1996) potvrzují, že afektivní dispozice nebo afektivní styly, stejně jako afekty a emoce hrají důležitou roli při vysvětlování výstupů z výzkumů na poli pracovní psychologie, jako jsou pracovní výkon, kontraproduktivní chování, stress, aj. A nakonec i Watson a kol. (1999) na základě výzkumu konstatovali, že všechny zásadní afekty zažívané v práci je možné nejlépe predikovat na základě korelace s emoční stabilitou. (Rolland & De Fruyt, 2003)

Z uvedeného je možné odvodit, že i další osobnostní testy, které obsahují faktor neuroticismu či emocionální stability, budou mít určitou vypovídací hodnotu při určování stresuodolnosti

jedince. Využít pro tyto účely by tak bylo možné také např. Eysenckův Personality Inventory (EPI), Maudsley Personality Inventory (MPI), Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) nebo jím inspirovaný a více na normu zaměřený Persönlichkeits-Interessen-Test (PI Test), Šestnáctifaktorový dotazník 16 PF, dotazník osmi stavů (8 SQ) či Freiburský osobnostní dotazník, přičemž tento výčet není úplný.

4.2 Specializované dotazníky

Ačkoli většina osobnostních dotazníků testuje mezi jinými faktory také emocionální stabilitu, která ze všech osobnostních rysů nejlépe vypovídá o schopnosti jedince čelit psychické zátěži, jejich vypovídací hodnota je v porovnání s dotazníky specializovaných na tuto kvalitu stále nízká. Je-li nutné vytěžit z testování v rámci přijímacího řízení více informací o reaktivitě uchazečů v podmínkách zátěže, nabízí se využití některého z jednorozměrných dotazníků.

4.2.1 DUSIN (Dotazník míry spokojenosti a indexu frustrace)

Při konstrukci dotazníku DUSIN vycházeli jeho autoři ze skutečnosti, že se každý člověk setkává s celou řadou obtížných situací, se kterými se musí psychicky určitým způsobem vyrovnat. Mohou to být osobní problémy v interpersonálních vztazích, problémy pracovní, různá životní zklamání, nemoci, nehody či ztráty různé subjektivně posuzované úrovně a tím i psychické významovosti (co do důsledků v psychice daného jedince). Přitom za frustrující nelze považovat jen ty z nich, které působí svou jednorázovou intenzitou, v podobě tzv. „životních událostí“, ale o chronické působení specifického souboru drobných a každodenních obtíží (Mikšík, 2004).

Autoři DUSIN tak reagují na řadu výzkumů v oblasti stresových či frustrujících faktorů posledních let, které byly koncentrovány na sledování dramatických životních událostí. Těm byly empiricky přisouzeny určité hodnoty a z jejich součtu se vyvozovaly závěry o ohrožení zdraví daného jedince z psychogenních příčin. Dle Mikšíka (2004) takový postup nebere v úvahu dvě podstatné skutečnosti:

- 1) interakční hledisko – prožitek reálné události neurčuje a priori jeho dopad na psychiku jedince. K událostem je třeba přistupovat z hlediska jejich skutečného psychického zpracování a důsledků.
- 2) Výrazné životní události nejsou jediným zdrojem pro vznik extrémních psychických zátěží. Mnohem nebezpečnější mohou být drobné každodenní stresy, které svým chronickým opakováním postupně narušují psychickou rovnováhu člověka.

Položky dotazníku jsou koncipovány tak, aby umožňovaly postihnout jak zdroje optimistických přístupů, tak nespokojenosti.

Zdroje spokojenosti a frustrace jsou uvažovány v kategoriích:

MA – základní životní podmínky a materiální zabezpečení

KU – míra spokojenosti a tenzí s možností naplňovat své potřeby kulturního vyžití, resp. Realizovat své zájmy a koníčky

PR – pracovní uspokojení a jeho kontexty

RO – oblast rodiny

ZD – oblast zdraví a jeho širších kontextů

VZ – oblast sociálních vztahů (v rodině, zaměstnání, v šíři a hloubce přátelských vazeb aj)

SE – důvěra ve své síly a schopnosti při zvládnání životních nároků a realizaci životních záměrů, cílů a plánů, tj. celková hladina pocitu spokojenosti se svým vlastním životem.

(Mikšík, 2004)

Uvedené kategorie jsou pokryty 24 okolnostmi života, jak je uvádí tabulka v Příloze 2.

4.2.2 SPARO

Pro dotazník SPARO je příznačná analýza předpokladů pro vyrovnání se s psychicky mimořádně exponovanými situacemi. Zaměřuje se na úroveň rozvinutých schopností a potenciálních předpokladů jedince rozvinout účinnou interakční aktivitu v podmínkách a situacích produkujících určitou povahu rozporu mezi požadavky na člověka a jeho předpoklady tyto požadavky naplnit.

Studium psychické variabilnosti osobnosti je zde pojato jako metodologické východisko pronikání do podstaty osobnosti. Tato variabilnost je dle Mikšíka (1985) utvářena vnitřně specificky strukturovaným komplexem kognitivních, emocionálních, regulačních a adjustativních komponent, které u každého jedince tvoří odlišný osobnostní profil. Na základě zkoumání pracovníků exponovaných profesí, rizikové populace a subjektů vystavených působení specifických typů vyhocených životních situací byl autorem dotazníku vymezen určitý, relativně uzavřený systém základních variant této individuálně příznačné struktury psychické variabilnosti osobnosti. Do vývoje dotazníku vstoupilo množství výsledků laboratorních experimentů a dalších výzkumů uskutečněných v reálném světě letců, kosmonautů či sportovců.

Vzhledem k výši a proměnlivosti situačních nároků vystupujících při výkonu většiny profesí, se jeví tento dotazník jako vhodný pro predikci chování uchazečů o zaměstnání. Používán je například při náboru hasičů do HZS.

4.2.3 Knoblochův neurotický dotazník N-5

Tento dotazník patří ke globálním metodám, používaným při výběru a rozlišení osob s neurotickými rysy. Dosažený skór indikuje buď normu, nebo odchylku od ní. Metoda rovněž zachycuje změny neurotické symptomatologie v průběhu terapie. Subjekt zatrhává v seznamu třicetitřech příznaků ty, kterými trpí v posledních dnech a označuje intenzitu svých příznaků jako mírnou, silnou nebo velmi silnou na tří-stupňové škále. Sledují se dva ukazatele: počet neurotických příznaků a jejich intenzita. Z uvedených příznaků je možné zmínit např. poruchy spánku, únavu a vyčerpání, špatnou paměť, bušení srdce, dechové obtíže, pochyby o sobě samém, vtíravé myšlenky aj.

Tento dotazník byl používán ve společnosti ČSA při výběru palubních průvodčích (letušek) ke zjištění aktuálního psychického stavu v rámci předposledního kola výběrového řízení. V předchozích kolech byl vedle rozhovoru s psychologem používán Amthauerův test struktury inteligence, výše zmíněný MMPI a specifické škrtačí testy postihující schopnost koncentrace a rozdělení pozornosti. Navázáním spolupráce s prof. PhDr. O. Mikšíkem v r. 1994 se od takto zdlouhavého procesu výběru letušek upustilo a začala se používat jeho rozsáhlá baterie testů (Neitzelová, 1997).

4.2.4 Stroopův test (CWT – Color-Word Test)

Test je řazen mezi objektivní testy osobnosti. Pochází z roku 1935 a ačkoli byl původně vyvinut ke zjišťování percepční zátěže, osvědčil se také jako nástroj vhodný k testování odolnosti vůči psychické zátěži.

Souvislost mezi CWT a odolností vůči zátěži ověřili např. Eysenck a Bono. Broverman zase dospěl k názoru, že nízká odolnost vůči zátěži se objevuje u osob s tendencemi k nezávislosti, osobní nonkonformnosti, k vyhýbání se submisivním úlohám a neuznávajících autoritu (Svoboda, 2005).

Nejvýznamnějším výsledkem CWT je dle Svobody (2005) tzv. index interference – je to rozdíl mezi rychlostí čtení mezi třetí a druhou fází. Z výsledků ověřování validity mj. vyplývá, že nízký skóre interference významně koreluje s kvalitou a kvantitou práce, i se spolehlivostí.

4.2.4 Rosenzweigův test frustrační tolerance

Rosenzweig Picture-Frustration Test (dále jen PFT) uveřejnil jeho autor Saul Rosenzweig v roce 1945. PFT patří k verbálně-tematickým projektivním metodám a představuje zaměřenou projekční techniku k odhalování vzorců chování na běžnou zátěž, které mají obecně uznávaný význam jak při normálním, tak i při abnormálním přizpůsobování. Test evokuje latentní agresivní tendence, projikující se do verbalizace (Svoboda, 2005).

Rosenzweigův obrázkově frustrační test se skládá z 24 jednotlivých obrázků komiksového typu, na nichž jsou znázorněny konkrétní frustrující situace. Postavy (zpravidla dvě) jsou nakresleny málo strukturovaně, jejich obličejové rysy jsou bez výrazu a stejně tak jsou i

minimalizována jejich gesta a další nonverbální projevy. Postava vlevo je často zdrojem frustrace nebo frustraci popisuje, tato postava má nad sebou „bublinu“ s textem. Postava vpravo má nad sebou naopak práznou „bublinu“ Subjekt má dle instrukce do této bubliny vepsat první odpověď, která jej napadne. Metoda předpokládá vědomou či nevědomou identifikaci subjektu s frustrovanou osobou a promítnutí vlastní specifické reaktivity do odpovědi frustrované osoby (Čáp, 2009).

Reakci na frustraci hodnotí Rosenzweig ze dvou úhlů pohledu. Z hlediska typu agrese a směru agrese.

Z hlediska typu agrese Rosenzweig rozlišuje:

1. obstacle-dominance (O-D) – převládání překážky,
2. ego-defence (E-D) – obrana sebe či vlastního chování,
3. need-persistence (N-P) – trvání potřeby a zdůraznění potřeby řešení

Z hlediska směru agrese pak:

1. extraggression (E) – agrese směřuje na okolí,
2. intraggression (I) – agrese je zaměřena na vlastní osobu subjektu,
3. imaggression (M) – snaha o přenesení se přes frustraci, vyhnutí se agresi.

Těchto šest signatur je nazýváno kategoriemi. Z výše uvedeného vyplývá, že na každou frustrující situaci je celkem devět možných reakcí. Ty se nazývají faktory.

E – extrapunitivní: obviňování, výčitky a nepřátelství jsou namířeny na osoby či věci v okolí.

E' – extrapeditivní: je zdůrazněna přítomnost frustrující překážky.

E – extrapersistivní: řešení frustrující situace je důrazně očekávané od někoho jiného.

I – intropunitivní: výčitky, obviňování a nepřátelství jsou zaměřeny na vlastní osobu.

I' – intropeditivní: frustrující překážka je interpretována jako nefrustrující či nějakým způsobem prospěšná, ev. osoba vyjadřuje rozpaky nad tím, že se účastnila na frustraci jiné osoby.

I – intropersistivní: osoba sama se snaží o řešení, často z pocitu vlastní viny.

M – impunitivní: otázka viny je přehlížena, zejména frustrující osoba je zbavena jakékoli viny a situace je považována za nevyhnutelnou.

M' - impeditivní: překážka ve frustrující situaci je zmenšena tak, že je téměř popřena její existence.

M – impersistivní: vyjádření naděje, že čas nebo očekávané okolnosti problém vyřeší, charakteristická je trpělivost a přizpůsobivost.

(Čáp, 2009)

Po zhodnocení všech odpovědí se provedou součty jednotlivých devíti kategorií a zgrupují se podle dvou původních kritérií (směru agerese a typu reakce) a jejich procentuální výskyt se srovná s normami, které jsou zvlášť pro muže a zvlášť pro ženy. Tím získáme tzv. profily. Dále je možno provést hodnocení konkrétního protokolu vzhledem ke shodnosti se skupinou (tzv. index skupinové konformity). U poloviny situací jsou vyznačeny typické odpovědi; zjišťujeme, nakolik jsou reakce vyšetřované osoby identické s těmito obvyklými řešeními. Posledním aspektem hodnotícího protokolu je analýza tendencí, která ukazuje změny v řešení frustrujících situací během testu a vypovídají též o frustrační toleranci (Svoboda, 2005).

Stančák (in Šípek, 2000) vidí PFT jako užitečnou metodu v individuální diagnostice všude tam, kde je třeba zachytit typ reakce na zátěžovou situaci. Šípek (2000) dále poukazuje na využitelnost PFT jak v oblasti personalistiky, tak v oblasti výzkumu. Toto tvrzení dokládá výčtem již zveřejněných studií.

Aktuální využitelnost PFT v personální praxi má zmapovat výzkum, který je navržen v následující kapitole této práce.

5. NÁVRH EMPIRICKÉHO VÝZKUMU

Návrh výzkumu, jehož základním cílem je získat relevantní data k využitelnosti Rosenzweigova testu frustrační tolerance (PFT) v personální praxi, je rozdělen na dvě části – pilotní výzkum (neboli předvýzkum) a samotný kvantitativní výzkum. Provedení pilotního výzkumu je doporučeno z důvodu možnosti ověření navržené metodiky výzkumu, srozumitelnosti pokládaných otázek a postižení dané problematiky v její plné šíři. Realizace předvýzkumu umožňuje upravit dotazník dříve, než bude distribuován stovkám respondentů. Kromě toho přispěje ke získání lepšího přehledu o používaných způsobech zjišťování míry frustrační tolerance u zaměstnanců a také ke získání vhledu do zavedeného způsobu práce náborových specialistů, včetně zjištění míry volnosti, kterou mají při implementaci nových nástrojů do procesu výběru zaměstnanců. Pilotní výzkum předpokládá flexibilní výzkumný plán a menší výběrový soubor, než samotný výzkum kvantitativní. Jeho výstupem mají být nestandardizovaná data v podobě audionahrávek slovních výpovědí. Tyto nahrávky budou podrobeny obsahové analýze.

Kvantitativní výzkum bude realizován na větším výzkumném vzorku. Předpokládá tvorbu dotazníku a práci s numerickými daty, která budou posléze statisticky zpracována.

Výsledkem celého výzkumu bude doporučení stran využívání PFT v personální praxi, které bude reflektovat potřeby a požadavky organizací na výběr zaměstnanců.

5.1 Výzkumné metody a cíle

1. Pilotní výzkum

Pilotní výzkum by byl realizován formou tzv. zakotveného výzkumu, v tomto případě „zakotveného“ do rozhovoru s vybranými personalisty.

Cíl: Ověření srozumitelnosti pokládaných otázek pro personalisty, získání informací relevantních pro realizaci hlavní části výzkumu.

Metoda sběru dat: polostrukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami

Metoda analýzy dat: teoretické vyhledávání

Jako metoda sběru dat by sloužil polostrukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami, který patří mezi hlavní metody sběru dat v kvalitativním výzkumu. Otevřené otázky by respondentům poskytovaly dostatek prostoru k vyjádření jejich názoru, včetně jeho zdůvodnění a podepření poznatky z praxe. Sebraná data by byla analyzována metodou teoretického vyhledávání, u kterého je základní snahou postihnout výpovědi respondentů v jejich široké rozmanitosti, nikoli jejich řazení dle podobnosti.

Výstupem této části výzkumu by byl výčet metod, které jsou v daných organizacích pro zjišťování míry frustrační tolerance u uchazečů používány a přehled odborných názorů personalistů na využitelnost PFT v personální praxi.

2. Kvantitativní část výzkumu

Na pilotní výzkum bude navazovat výzkum kvantitativní. Jednalo by se o výzkum mapující, tedy takový, který si neklade za cíl ověřovat vztahy mezi určitými jevy, ani v jeho rámci výzkumníci neovlivňují sledované proměnné.

Tato část výzkumu by sledovala dva cíle:

Cíl 1:

Zjistit, zda jsou v dané organizaci při výběru zaměstnanců používány jakékoli metody (testové metody, modelové situace, zátěžový rozhovor apod.) za účelem včasného odhalení vzorců chování v zátěžové situaci. V případě, že žádné používány nejsou, zmapovat názory personalistů na smysluplnost takového zjišťování.

Cíl 2:

Zjistit, jaký je odborný názor respondenta (personalisty) na využitelnost PFT v personální praxi, poté, co bude s tímto testem na základě video prezentace seznámen.

Metoda sběru dat:

- a) dotazník šířený mezi personalisty prostřednictvím profesní sociální sítě LinkedIn
- b) dotazník adresovaný společností vytipovaným na základě kvótového výběru z databáze firem

Metoda analýzy dat: statistická analýza s využitím programu SPSS

Sběr dat by mohl být realizován prostřednictvím profesní sociální sítě LinkedIn, která umožňuje zakládání virtuálních skupin se stejným profesním zaměřením. Výhodou by tak bylo přesné zacílení specialistů podílejících se na náboru zaměstnanců, stejně jako možnost oslovení jejich velkého počtu. Nevýhodou, na druhou stranu, může být snížená možnost zacílit respondenty z jednotlivých oborů. Jinou možností je realizace kvótového výběru z databáze firem, který umožní zacílit organizace zvolených oborů, v žádoucím intervalu počtu zaměstnanců, ve zvolených lokalitách. Přístup k takové databázi však bude pravděpodobně zpoplatněn.

5.2 Výzkumné otázky

Pilotní výzkum - rozhovor

Polostrukturované rozhovory by byly vedeny kolem bodů osnovy, která by poskytovala spíše výčet okruhů otázek, než přesně stanovený postup jejich kladení.

Rozhovor by mohl být soustředěn kolem těchto okruhů otázek:

- I. Metody používané pro hodnocení uchazečů o zaměstnání
- II. Postoj k používání testů či dotazníků při náboru zaměstnanců
- III. Nároky na zvládání stresu na obsazovaných pozicích
- IV. Zkušenost z praxe – nízká odolnost vůči stresu a její důsledky
V této fázi by byl rozhovor přerušen za účelem představení Rosenzweigova obrázkového testu, který by byl respondentovi předveden a byly by mu vysvětleny principy jeho fungování. Předložena by byla ukázka výsledné zprávy.
- V. Užitečnost testování stresové odolnosti – názory
- VI. Využitelnost PFT v personální praxi – názory
- VII. Proces zařazování nových metod do přijímacího řízení – „decision-makers“

Z rozhovoru by byla se souhlasem respondentů pořízena audionahrávka, která by umožňovala se k jejich výpovědím při následné analýze vracet.

Kvantitativní výzkum - dotazník

Předpokládá se, že analýza pořízených audionahrávek rozhovorů z pilotní části výzkumu poskytne dostatek podnětů k úpravě dotazníku určeného pro sběr dat ve výzkumné části kvantitativní. Přesné znění otázek lze prozatím těžko předjímat. Otázky by byly přeformulovány či doplněny až na základě výstupů z předvýzkumu. Navrženou podobu dotazníku je proto třeba brát pouze jako velmi aproximativní a neúplnou.

Vzhledem k tomu, že bude osloven velký počet osob účastných v přijímacím řízení ve firmách z nejrůznějších oborů, dotazník bude vhodné zahájit několika selektivními otázkami.

Návrh úvodních selektivních otázek s nucenou volbou:

1. Jaký je hlavní obor činnosti vaší společnosti? (vyberte z klasifikace NACE_CZ – příloha 3)

2. Na jaké pozici ve firmě pracujete?

HR specialista

Střední management

Top management

Jiná seniorní pozice

Jiná juniorní pozice

3. Podílíte na náboru nových zaměstnanců?

Ano/ Ne

Další otázky budou více méně kopírovat okruhy otázek navržené pro rozhovory v pilotní fázi výzkumu. Z důvodu snazšího statistického zpracování budou formulovány většinou jako otázky uzavřené nebo jako otázky s nucenou volbou, a budou konkrétnější. Některé podotázky zůstanou otevřené.

4. Jaké metody výběru – kromě přijímacího pohovoru – při posuzování uchazečů o zaměstnání obecně používáte?

- AC

- vlastní testové materiály

- standardizované testy ---> 4a) které?

- hraní rolí/role play

- testování přímo na pracovišti

- vzorové případové studie

- vzorky práce

- jiné metody ---> 4b) které?(výčet metod vyplyne z rozhovorů)

5. Které kvality u uchazečů o zaměstnání potřebujete testovat?

- komunikační dovednosti
- odbornou způsobilost
- typ osobnosti
- analytické myšlení
- manažerské dovednosti
- odolnost vůči stresu
- zaměření na obchod
- schopnost týmové spolupráce
- výkonnost
- koncentraci
- něco jiného (výčet kvalit vyplyne z rozhovorů)

6. Splňují používané metody Vaše očekávání?

Ano/ne pokud ne ---> 6 a) uveďte důvod(y)

7. Používají se ve vaší firmě při náboru nových zaměstnanců nějaké metody k určení stresové odolnosti?

Ano/ne pokud ano --->

7 a) Jaké?

7 b) Zjišťujete stresovou odolnost jen u uchazečů o konkrétní pracovní pozice?

8. Myslíte si, že testování stresové odolnosti uchazečů je v procesu náboru zaměstnanců přínosné?

Ano/ne Proč?

9. Které Vámi obsazované pozice podle Vás kladou nejvyšší nároky na vyrovnávání se se stresem?

10. Řešili jste někdy na pracovišti některé z těchto negativních důsledků nízké stresuodolnosti zaměstnance?

- přílišná impulsivita,
- nervové zhroucení,
- stížnosti klientů na neadekvátní reakci zaměstnance
- jiné (výčet negativních důsledků vyplyne z rozhovorů)

-Namísto osobního představení Rosenzweigova testu frustrační tolerance, by respondenti obdrželi odkaz na videonahrávku s jeho demonstrací. Po jejím zhlédnutí by se vrátili k vyplnění zbývajících otázek v dotazníku.

11. Testování stresové odolnosti tímto způsobem považujete za:

- přínosné při testování uchazečů na všechny obsazované pozice
- přínosné při testování uchazečů na vybrané obsazované pozice – 11 a) které?
- obecně přínosné, ale v naší organizaci neuplatnitelné – 11 b) uveďte důvody
- nevhodné pro použití v personální praxi – 11 c) uveďte důvody

12. Na škále od 1-10 odhadněte pravděpodobnost, že by zařazení tohoto testu do přijímacího řízení mohlo být ve Vaší firmě schváleno.

(jen pro hodnoty >5) ---> 12 a. Za jakých podmínek podle Vás?

Pro vytvoření dotazníku bude využit některý z on-line systémů pro tvorbu a správu dotazníků a jeho distribuce bude zajištěna prostým zasláním odkazu na webové stránky, případně zveřejněním odkazu v diskusní skupině na síti LinkedIn.

5.3 Výzkumný vzorek

Kvalitativní výzkum

Výběrový soubor respondentů pro pilotní část výzkumu by čítal 18 personalistů zodpovědných za nábor nových zaměstnanců. Kritériem výběru by byl hlavní obor činnosti organizace. Osloveni by byli personalisté ze tří oborů, ve kterých se zaměstnávají pracovníci nejvíce exponovaných profesí a z dalších třech oborů, kde se zvýšená míra psychické zátěže nepředpokládá.

Dále by byl realizován výběr kvótový, tzn. že by pro každý obor byla zvolena kvóta, jež by určovala počet zástupců z daného oboru, který by musel být naplněn. V tomto případě by tento počet byl roven třem. Tři personalisté z každého ze šesti oborů vytvoří dohromady skupinu osmnácti respondentů, se kterými by byly rozhovory vedeny.

Záměrné rozdělení respondentů podle oboru činnosti firmy/organizace by mělo umožnit srovnat výpovědi personalistů provádějících nábor na pracovní pozice, kde se zaměstnanci potýkají se zvýšenou mírou každodenního stresu s výpověďmi personalistů z organizací, kde zaměstnanci zažívají spíše běžnou psychickou zátěž. Lze předpokládat, že o testování stresové odolnosti budou jevit větší zájem personalisté z první uvedené skupiny. Tento předpoklad však může být vyvrácen.

Kvantitativní výzkum

Navrženy byly dvě možnosti sběru dat v kvantitativním výzkumu:

- a) dotazník šířený mezi personalisty prostřednictvím profesní sociální sítě LinkedIn

b) dotazník adresovaný společností vytipovaným na základě kvótového výběru

Od volby metody sběru dat se bude odvíjet také rozdílné získání výzkumného vzorku.

Ad a)

LinkedIn je nejrozsáhlejší celosvětovou profesní sociální sítí, která propojuje lidi nejrůznějších profesí. Svým členům umožňuje získat přístup ke stovkám tisícům lidí stejného i jiného profesního zaměření z celého světa, sdílet zkušenosti, vést diskuse, zakládat skupiny apod.

Ze skupin, jejichž společným zájmem je nábor zaměstnanců se nabízí např. skupina s názvem „The Recruitment Network“, která má v současné době 460 tisíc členů, z nichž cca 1600 členů pochází z České republiky, nebo skupina „The Recruiter.com Network“ s přibližně 700 tisíci členy z celého světa a 2400 členy z Česka. (dostupné z: <https://www.linkedin.com>)

Z takto rozsáhlého základního souboru se nenáhodný výběr uskuteční na základě metody sebevýběru, tzn. členové skupiny, kteří se přihlásí sami do diskuse a budou ochotni vyplnit dotazník, budou tvořit výzkumný vzorek pro kvantitativní část výzkumu.

Ad b)

Z databáze firem působících v ČR bude proveden nenáhodný kvótový výběr, podobně jako v kvalitativní části výzkumu. Kvótový výběr i v tomto případě zaručí správný poměr oslovených firem z vytipovaných oborů, pokud z kvalitativního výzkumu nevyplyne jiné, příhodnější kritérium pro jejich výběr (např. dle výše ročního obratu, dle místa usazení, podílu zahraničního kapitálu apod.). Personalisté vybraných společností by v tomto případě byli oslovováni a vyzýváni k účasti na výzkumu elektronickou poštou. Motivací k vyplnění dotazníku by pro ně mohl být příslib sdílení výsledků výzkumu.

5.4 Diskuse

Navrhovaný empirický výzkum si klade za cíl získat relevantní data odrážející odborné názory a postoje personalistů k otázce testování frustrační tolerance a psychodiagnostického testování uchazečů o zaměstnání vůbec, a na jejich základě dospět k výstupům ohledně využitelnosti Rosenzweigova testu frustrační tolerance (PFT) v personální praxi.

Slabé stránky empirického šetření obvykle leží v oblastech, které lze nejhůře ovlivnit ze strany osob provádějících výzkum. Často je to oblast sběru dat, kdy problémem může být získání dostatečného, tedy statisticky významného, počtu respondentů. Tento problém není tolik palčivý v případě kvótového výběru. Potenciálních respondentů spadajících do vybrané cílové skupiny je v tomto případě mnohonásobně více než kolik se jich v prvním kole obvykle obesílá. Mohou být oslovováni etapovitě tak dlouho, dokud se kvóta nenaplní. Jednoduchým a poměrně efektivním způsobem zvýšení návratnosti dotazníku je zasílání šetrných upomínek, resp. upomínky jedné. Při využití databáze firem je podstatná její aktuálnost. O něco nesnadnější je působení na motivaci respondentů dotazník vyplnit. Obecně platí – čím zajímavější výzkum, tím větší ochota respondentů. Příslib sdílení výsledků výzkumu pak může být účinným motivujícím faktorem.

Pokud jde o výstupy šetření týkající se využitelnosti PFT, dovolím si anticipovat některá jejich úskalí. Navzdory více méně přesnému zacílení skupiny personalistů zodpovědných za nábor zaměstnanců ve firmách, nemusí to být oni, kdo mají pravomoc rozhodnout o zařazení nových metod do procesu výběru zaměstnanců. Zvláště potom v případě, kdy je taková inovace podmíněna uzavřením smlouvy s externím dodavatelem a generuje dodatečné finanční náklady. V situaci, kdy respondenti onou rozhodovací pravomocí disponovat budou, hrozí odmítavý postoj k zařazení PFT do nástrojů používaných při výběrovém řízení z důvodu nutnosti spolupráce s psychologem. Na základě vlastních zkušeností mohu konstatovat, že personalisté oblibují zejména ty nástroje, které mohou používat sami a nemusejí se přitom spoléhat na termíny dodání třetí strany. Důvodů může být několik. Jedním z nich je obava, že taková spolupráce bude celý proces výběru zaměstnanců protrahovat.

Závěr

Využívání nejrůznějších psychodiagnostických nástrojů v personální praxi je v současné době na vzestupu. Nejhojněji jsou užívané takové testy či metody, které umožňují postihnout typ osobnosti, komunikační dovednosti, analytické myšlení či manažerské schopnosti uchazečů o zaměstnání. Testování odolnosti vůči stresu se však v personální praxi užívá zřídka. Mnohem častěji se na frustrační toleranci usuzuje na základě pozorování uchazečů při výběrovém řízení, případně Assessment Centre, v lepším případě organizace využívají vícedimenzionálních osobnostních testů, kdy jedna z dimenzí postihuje emocionální stabilitu či míru neuroticismu, které s frustrační tolerancí souvisejí.

V této práci jsou proti sobě postaveny psychodiagnostické metody umožňující vyhodnotit reaktivitu jedince v zátěžové situaci a nástroje personální diagnostiky, jež jsou v praxi při výběru zaměstnanců reálně používané. Rozvedeny jsou některé důvody hovořící ve prospěch testování frustrační tolerance u uchazečů o zaměstnání, stejně jako důvody, pro které nemusí být ze strany personalistů využívání složitějších psychodiagnostických metod během přijímacího řízení pozitivně přijímáno.

Bližší informace o odborných názorech a postojích personalistů vůči testování stresové odolnosti u uchazečů o zaměstnání by přinesl až empirický výzkum, jehož návrh je součástí této práce. V rámci tohoto výzkumu by se personalisté činní v přijímacím řízení vyjadřovali jak k otázce testování stresové odolnosti obecně, tak k možnému využití konkrétního testu, který by jim byl prezentován - Rosenzweigova testu frustrační tolerance. Tento projektivní test ve verzi pro dospělé představuje po své restandardizaci na českou populaci nové možnosti využití nejen v personální praxi, ale ve všech oblastech, kde pro svou schopnost odhalovat neurotické tendence může být přínosem.

Seznam použité literatury (dle APA)

Apter, M.J. (2007) *Reversal Theory: The Dynamics of Motivation, Emotion and Personality*. (2nd. edition). Oxford: Oneworld Publications.

Atkinson, R., Atkinson, R., Smith, E., Bem, D., & Nolen-Hoeksema, S. (1995). *Psychologie*. (1. vyd., 862 s.) Praha: Victoria Publishing.

Brichcín, M. (1999). *Vůle a sebekontrola: teorie, metody, experimenty*. (Vyd. 1., 423 s.) Praha: Karolinum.

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life* (p. 181). New York: Basic Books.

Čáp, D. *Aktualizace podnětového materiálu Rosenzweigova obrázkového frustračního testu a její praktické použití*. Praha, 2009. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra psychologie.

Delay, J., Pichot, P. (1966). *Medizinische Psychologie*. Stuttgart: Georg Thieme Verlag.

Hladký, A. (1993). *Zdravotní aspekty zátěže a stresu*. (1. vyd., 173 s.) Praha. Karolinum.

Hogan, R., Hogan, J. (1995). *Hogan Personality Inventory - Manuál*. Tulsa.

Horney, K. (2000). *Neuróza a lidský růst: zápas o seberealizaci*. (1. Vyd., 343 s.) Praha: Triton, ISBN 80-7254-080-7.

Hroník, F. (2002). *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre*. (1. vyd., 370 s.) Brno: Era.

Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé*. (1. vyd., 392 s.) Brno: Motiv Press.

Kasper, H., Mayrhofer, W. (2005). *Personální management. Řízení Organizace*. (592 s.) Praha: Linde.

Kerr, J.H.: *Arousal and Emotion in sport*. London, Psychology Press. 1994 str.91

Kohlman, J. D.(1988). *Make them Choose You, the Executive Selection Process - Replacing Mystery with Strategy (1.edition, 192 p)*. New Jersey: Prentice Hall Trade.

Kolman, L. (2004). *Výběr zaměstnanců – zkoušky, testy, rozhovory*. (175 s.) Praha: Linde.

Kondáš, O. (1992). *Psycho/diagnostika dospělých – učebnice pre filozofické fakulty*. (238 s.) Martin: Osveta.

- Křivohlavý, J. (2004). *Pozitivní psychologie: [radost, naděje, odpouštění, smířování, překonávání negativních emocí]*. (Vyd. 1., 195 s.) Praha: Portál.
- Man, F.: *Výkonová/ učební motivace a vztahové normy v pedagogické praxi*. Přehledová studie. Pedagogika: Jihočeská Univerzita. 2005
- Mikšík, O. (1985). *Psychická integrita osobnosti*. (1. vyd., 289 s.) Praha: Univerzita Karlova.
- Mikšík, O. (2007). *Psychologická charakteristika osobnosti*. (2. přeprac. vyd., 273 s.) Praha: Karolinum.
- Mikšík, O. (1969). *Člověk a svízelné situace*. (1. vyd., 371 s.) Praha: Naše vojsko.
- Nakonečný, M. (1996). *Motivace lidského chování*. (1. vyd., 270 s.) Praha: Academia.
- Neitzelová, L. *Možnosti a cesty zkvalitnění výběrového řízení na pozici palubní průvodčí*. Praha, 1997. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra psychologie.
- Piaget, J. (2001). *The Psychology of Intelligence*. (2. edition, 202 p.) London and New York: Routledge. ISBN: 0-415-25401-9.
- Rheinberg, F. (1989). *Zweck und Tatigkeit: Motivationspsychologische Analysen zur Handlungsveranlassung (Motivationsforschung)*. (1. Edition, 161 s.). Stuttgart: Verlag für Psychologie
- Rolland, J., & De Fruyt, F. (2003). The validity of FFM personality dimensions and maladaptive traits to predict negative affects at work: a six month prospective study in a military sample. *European Journal Of Personality*, 17S101-S121. doi:10.1002/per.485
- Vágnerová, M. (1999). *Psychopatologie pro pomáhající profese: variabilita a patologie lidské psychiky*. (1. vyd., 444 s.) Praha: Portál.
- Watson, D. (2002). *Positive affectivity. The disposition to experience pleasurable emotional states*. In: C. R. Snyder a S. J. Lopez, eds. *Handbook of positive psychology*. 2005. New York: Oxford University Press, p. 106 – 117. ISBN-10: 0195182790.

Heineken/The Candidate. [Video]. Získáno dne 17. 5. 2015 z:

<https://www.youtube.com/watch?v=5im9ZA3WK3w>

<https://www.linkedin.com>

https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickyh_cinnosti_-cz_nace

Seznam příloh:

PŘÍLOHA 1 – interpretace 11 škál HDS

PŘÍLOHA 2 – seznam položek pro posuzování indexu spokojenosti a frustrace

PŘÍLOHA 3 – klasifikace ekonomických činností – NACE_CZ (pouze sekce)

PŘÍLOHA 1 – interpretace 11 škál HDS

Entuziastický – výbušný (Excitable)

Definice – působí náladově a je obtížné mu vyhovět, snadno se nadchne pro nové lidi či projekty, ale pak je s nimi náhle nespokojen

Vliv na práci – v náročných situacích reaguje přehnaně, druzí lidé mu brzy začínají „lézt na nervy“, je nepředvídatelný, kritický, ve stresu napjatý, náladový a nestálý

Ostražitý – podezřívavý (Skeptical)

Definice – očekává, že bude zklamán. Sociálně bystrý, ale cynický a příliš citlivý na kritiku. Vnímán jako nemající důvěru v ostatní.

Vliv na práci – citliví na kritiku, defenzivní, kritičtí, lehce se rozčílí, podezřívaví vůči záměrům jiných lidí, sklon k hledání viníků

Opatrný – úzkostný (Cautious)

Definice – rezistentní vůči změnám, neochota riskovat kvůli neobvyklému strachu z kritiky či selhání.

Vliv na práci – pomalost v rozhodování, rezistence vůči změnám, neochota riskovat, motivovaný neselhat, neasertivní a konzervativní.

Rezervovaný – odtahitý (Reserved)

Definice – vyhýbá se kontaktům s druhými lidmi, tendence k osamělosti, bývá necitlivý vůči náladám a pocitům ostatních.

Vliv na práci – necitlivý v interpersonálním kontaktu, upřednostňuje práci o samotě, necítí se dobře s cizími lidmi, nekomunikativní, neposkytuje dostatečný feedback, rezervovaný, není týmovým hráčem.

Nenucený – klidný (Leisurely)

Definice – navenek kooperující, ale vnitřně snadno vznětlivý, tvrdohlavý

Sebejistý – arogantní (Bold)

Definice – nepřiměřeně sebejistý, má pocit „nároku na vše“, není ochoten připouštět vlastní chyby, anebo poslouchat rady druhých a zpětnou vazbu.

Vliv na práci – rezistence vůči zpětné vazbě, přeceňování vlastních schopností a výkonů, nezájem o názory druhých, náročnost a zpučnost (panovačnost), svalování viny na druhé, propagace sebe sama, bez smyslu pro loajalitu vůči týmu

Charismatický – manipulativní (Mischievous)

Definice – působí okouzlejícím dojmem, rád riskuje, zkouší limity, snadno se začne nudit a bývá impulzivní

Vliv na práci – rozhoduje se intuitivně (ne na základě faktů), neochotný řídit se pravidly druhých, podstupuje nepřiměřená rizika, aniž by promýšlel možné důsledky, nemusí se poučit z předchozích chyb, posouvá limity, ignoruje závazky, motivován příjemným.

Živý (Colorful)

Definice – příliš expresivní, příliš dramatický, silná tendence získávat pozornost druhých lidí

Vliv na práci – propaguje sebe sama, vyhledává pozornosti není schopen naslouchat, lehce se rozruší, zaměňuje aktivitu a produktivitu, řídí prostřednictvím krizí, má problémy s organizací věcí a s jejich dokončováním

Nápaditý – výstřední (Imaginative)

Definice – jedná a myslí neobvykle a někdy zvláštním až nevypočitatelným způsobem

Vliv na práci – neobvyklé úhly pohledu a myšlenky, podivínský a excentrický, nekonvenční, roztržitý, není si vědom, jak jeho činy ovlivňují druhé, potenciálně tvořivý, někdy překračující meze.

Svědomitý – puntičkářský (Diligent)

Definice – pedantský, pečlivý, kritický vůči výkonu druhých, puntičkářský.

Vliv na práci – perfekcionistický, rezistentní vůči změnám, neochotný delegovat, mikromanažer, všemu přisuzuje stejnou důležitost (prioritu), tvrdohlavost pokud je pod tlakem, pomalu se rozhoduje

Loajální – závislý (Dutiful)

Definice – horlivě se snaží zalíbit svému nadřízenému, chybí ochota jednat nezávisle

Vliv na práci – svolný, odmítá dělat rozhodnutí, neochota jít proti statutu quo, konformní, silná touha vyhovět druhým, stahuje se z politicky nabitých situací.

PŘÍLOHA 2 – seznam položek pro posuzování indexu spokojenosti a frustrace

- 01 – ZÁKLADNÍ MATERIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ
- 02 – ŽIVOTNÍ ÚROVEŇ
- 03 – DOSTUPNOST SLUŽEB
- 04 – MOŽNOSTI KULTURNÍHO VYŽITÍ
- 05 – USPOKOJOVÁNÍ ZÁJMŮ A KONÍČKŮ
- 06 – PRACOVNÍ MOŽNOSTI
- 07 – PRACOVNÍ USPOKOJENÍ
- 08 – OHODNOCENÍ PRÁCE
- 09 – PERSPEKTIVY PRACOVNÍHO RŮSTU
- 10 – VZTAHY S NADŘÍZENÝMI
- 11 – VZTAHY SE SPOLUPRACOVNÍKY
- 12 - VÝBĚR PARTNERA
- 13 – PARTNERSKÉ SOUŽITÍ
- 14 – SOULAD V RODINĚ
- 15 – ZABEZPEČENÍ DĚTÍ
- 16 – SOULAD V MÍSTĚ BYDLIŠTĚ
- 17 – VZTAHY PŘÁTELSTVÍ
- 18 – TĚLESNÉ ZDRAVÍ
- 19 – DUŠEVNÍ ZDRAVÍ
- 20 – SOCIÁLNÍ A ZDRAVOTNÍ PÉČE
- 21 – PŘIMĚŘENOST ŽIVOTNÍCH NÁROKŮ
- 22 – REALIZOVÁNÍ ŽIVOTNÍCH CÍLŮ
- 23 – OPTIMISMUS A SEBEDŮVĚRA
- 24 – CELKOVÁ ŽIVOTNÍ SPOKOJENOST

PŘÍLOHA 3 – klasifikace ekonomických činností – NACE_CZ (pouze sekce)

A - ZEMĚDĚLSTVÍ, LESNICTVÍ A RYBÁŘSTVÍ

B - TĚŽBA A DOBÝVÁNÍ

C - ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL

D – VÝROBA A ROZVOD ELEKTŘINY, PLYNU, TEPLA A KLIMATIZOVANÉHO VZDUCHU

E – ZÁSOBOVÁNÍ VODOU; ČINNOSTI SOUVISEJÍCÍ S ODPADNÍMI VODAMI, ODPADY A SANACEMI

F - STAVEBNICTVÍ

G - VELKOOBCHOD A MALOOBCHOD; OPRAVY A ÚDRŽBA MOTOROVÝCH VOZIDEL

H - DOPRAVA A SKLADOVÁNÍ

I - UBYTOVÁNÍ, STRAVOVÁNÍ A POHOSTINSTVÍ

J - INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ ČINNOSTI

K - PENĚŽNICTVÍ A POJIŠŤOVNICTVÍ

L - ČINNOSTI V OBLASTI NEMOVITOSTÍ

M - PROFESNÍ, VĚDECKÉ A TECHNICKÉ ČINNOSTI

N - ADMINISTRATIVNÍ A PODPŮRNÉ ČINNOSTI

O - VEŘEJNÁ SPRÁVA A OBRANA; POVINNÉ SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ

P – VZDĚLÁVÁNÍ

Q - ZDRAVOTNÍ A SOCIÁLNÍ PÉČE

R - KULTURNÍ, ZÁBAVNÍ A REKREAČNÍ ČINNOSTI

S - OSTATNÍ ČINNOSTI