

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium
2006-2009

Markéta Hinaisová

Využití psychologie v práci personalisty

Usage of Psychology in Human Resources Specialist Work

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 20.4. 2009

OBSAH

ANOTACE.....	6
RESUME.....	6
0 ÚVOD.....	8
1 POČÁTKY VYUŽÍVÁNÍ PSYCHOLOGIE V PERSONÁLNÍ PRAXI ORGANIZACÍ.....	10
2 PSYCHOLOGICKÉ DISCIPLÍNY A PERSONALISTIKA.....	11
3 UPLATNĚNÍ PSYCHOLOGIE PŘI VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	13
3.1 Personální výběr.....	13
3.2 Posuzování pracovní a psychické způsobilosti.....	15
4 PSYCHODIAGNOSTICKÉ METODY UŽÍVANÉ PŘI VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	18
4.1 Testy pracovní způsobilosti.....	18
4.1.1 Základní kritéria psychologických testů.....	20
Objektivita.....	20
Standardizace.....	21
Reliabilita.....	21
Validita.....	22
4.2 Typy psychologických testů.....	22
4.2.1 Testy inteligence.....	23
4.2.2 Psychologické testy schopností a dovedností.....	23
4.2.3 Testy osobnosti.....	24
4.2.3.1 Projektivní metody.....	25
4.3 Administrace testů.....	26
4.4 Výsledky testů.....	26
4.5 Výhody a nevýhody psychologických testů.....	27
5 METODA ROZHOVORU V PERSONALISTICE.....	28
5.1 Rozhovor v personalistice z hlediska psychologie.....	29
5.2 Průběh výběrového rozhovoru.....	30

5.3	Typy rozhovoru nejčastěji užívané v personalistice	30
5.4	Typy otázek	31
5.5	Registrace rozhovoru.....	34
5.6	Výhody a nevýhody rozhovoru jako výběrové metody	34
6	GRAFOLOGIE V PERSONALISTICE.....	36
6.1	Grafologický rozbor	37
6.2	Limity grafologie.....	38
7	ASSESSMENT CENTRUM	39
7.1	Využití metody assessment centra	39
7.2	Postup při využití metody assessment centra.....	40
7.3	Role jednotlivých osob v assessment centru	41
7.4	Program assessment centra.....	41
7.5	Výhody a nevýhody assessment centra	43
8	MOTIVACE	45
8.1	Motivační teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb).....	47
8.1.1	Hierarchie potřeb (Abraham Maslow)	47
8.1.2	Teorie ERG (existence - vztahy – růst).....	48
8.1.3	Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace.....	49
8.2	Teorie zaměřené na proces	50
8.2.1	Teorie expektance (Victor Vroom).....	50
8.2.2	Teorie cíle	51
8.2.3	Teorie spravedlnosti (J. Stacy Adams)	51
8.3	Teorie instrumentality	52
9	KONFLIKTY V PRACOVNÍM PROCESU.....	53
9.1	Konflikt rolí.....	54
9.2	Jak konflikty řešit v rámci práce personalisty?	55
10	VYUŽITÍ PSYCHOLOGIE V POLICEJNÍ PRAXI	56
11	ETIKA V PERSONÁLNÍ PRÁCI	58
12	ZÁVĚR	59
13	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	60
	PŘÍLOHA A.....	63

PŘÍLOHA B	66
Evidenční list knihovny	67

ANOTACE

Ve svojí bakalářské práci se zabývám psychologickými metodami a aspekty, které jsou použitelné v různých oblastech personální práce a přispívají tak ke zkvalitnění práce personalistů, a tím i k efektivnějšímu personálnímu řízení celé organizace. Jedná se o oblast personálního výběru, kde vysvětluji nejběžněji užívané psychologické metody a jejich využití. Jedná se o metodu rozhovoru, testy pracovní způsobilosti, assessment centrum a také se zmiňuji o grafologii. Dále se tato práce zabývá motivací pracovníků a konflikty v organizaci. Zabývám se významem motivování zaměstnanců v organizaci a uvádím základní motivační teorie, jejichž znalost pomáhá k pochopení významu motivace v pracovním procesu. Dále v této práci poukazuji na úlohu personalisty v řešení konfliktů v organizaci. Na závěr uvádím jako příklad personální oblast u policie, kde psychologie nachází výrazné uplatnění. Práce je zakončena kapitolou o etickém jednání, které nesmí v práci personalisty chybět.

RESUME

My bachelor work is focused on psychological methods and aspects, which are used in different domains of human resources work and are able to support improvement of human resources specialists work and herewith also to more effective human resources management of the whole company. These domains include selection of new employees where I explain most common used psychological methods and its usage. These methods include interview, work competence tests, assessment centre and I also notice usage of graphology. Thereinafter this work is concerned with employee motivation and conflicts in the company. I mention importance of employee motivation in the company and basic motivation theories, whose knowledge helps to understand motivation importance in work process. Another aspect of this work is role of human resources specialist in conflicts solving. I feature as an example human resources

area at the police service, where psychology finds wide sphere of activity. The work is closed by chapter about ethic behaviour in the work of human resources specialist.

0 ÚVOD

Psychologie jako věda slouží k poznání lidské osobnosti. Je vědou o lidském chování a prožívání, která se zabývá duševními procesy člověka a jeho povahovými vlastnostmi. Lze ji využít velmi dobře tam, kde se nějakým způsobem pracuje s lidmi. Jedním z významných oborů, který s psychologií spolupracuje, je personalistika. Je to obor, který se zaměřuje na práci s lidmi v pracovním procesu, kteří jsou zaměstnaní v organizacích, zejména pak na jejich získávání a výběr, pracovní schopnosti a chování, rozvoj jejich osobnostního potenciálu, motivaci, na vztah k vykonávané práci, na vztah k organizaci a další. Personalistika neboli personální práce je základem celého řízení organizace a výrazně přispívá k efektivnímu plnění cílů organizace.

Rozdíly mezi lidmi vždy přitahovaly zájem ostatních včetně praktické využitelnosti znalostí těchto rozdílů. Predikce toho, jak kdo bude reagovat v určitých situacích a na základě jakých povahových rysů, vede přirozeně k výběru a kategorizaci lidí. Zároveň se lidé naučili vnímat určitou stálost povahových rysů v lidském chování a odlišnosti, které z toho pramení.

Protože skrze metody psychologie můžeme zkoumat psychické vlastnosti osobnosti - relativně trvalé vlastnosti dané osobnosti, jako je její emocionalita, temperament, dominance, submisivita, extraverte, introverte, můžeme stanovit psychologický profil daného člověka a zároveň jeho vlastnosti, které jsou pro vykonávání určité práce klíčové. Proto lze efektivně využít znalosti z psychologie v oblasti personalistiky a to zejména v metodách výběru vhodných zaměstnanců, v oblasti motivace pracovníků a dále při řešení konfliktů v organizaci. Tyto znalosti mají sloužit ke zkvalitnění práce personalistů pro organizaci.

Předmětem práce personalisty jsou především lidé. Veškeré jeho pracovní činnosti se týkají lidí zaměstnaných v dané organizaci. Lidská pracovní síla je

tím nejdůležitějším zdrojem organizace, na ní závisí prosperita organizace. Základní znalost lidské osobnosti, jejích vlastností a jejího jednání je pro práci personalisty v současnosti nezbytná, protože díky lepšímu pochopení lidských vlastností, schopností a psychologických aspektů osobnosti provádí personalista svoji práci kvalitněji a odborněji a zároveň může předávat svoje odborné znalosti práce s lidmi dalším vedoucím pracovníkům organizace a tím přispívat k efektivnímu řízení lidských zdrojů v organizaci.

Cílem této práce je vytvořit souhrn nejběžnějších oblastí personální práce, ve kterých lze efektivně využít poznatků z psychologie a psychologických metod a které vedou ke zkvalitnění práce personalisty v organizaci.

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce, paní PhDr. Ivaně Šnýdrové, CSc., za užitečné rady a vedení v průběhu vzniku této práce.

1 POČÁTKY VYUŽÍVÁNÍ PSYCHOLOGIE V PERSONÁLNÍ PRAXI ORGANIZACÍ

S nástupem nového směru v personálním řízení tzv. školy lidských vztahů ve dvacátých letech dvacátého století v U.S.A. se začíná prosazovat myšlenka, že na kvalitu a produktivitu práce mají největší vliv psychologické a sociální faktory. Výzkumy zabývající se tímto tématem, tuto skutečnost potvrzují. Tento vliv se začíná odrážet od dvacátých let minulého století i v Československu. S hospodářským a průmyslovým růstem země podniky potřebovaly zaměstnávat stále více vhodných a schopných pracovníků, kteří by zvyšovali prosperitu podniku. Vznikala tzv. psychotechnická pracoviště, která se ve svých výzkumech opírala hlavně o angloamerické zkušenosti z této oblasti. Tyto ústavy se zabývaly především výběrem zaměstnanců pro průmyslové a dopravní podniky a poradenstvím pro volbu povolání. S růstem průmyslu v Československu byla po těchto službách stále větší poptávka. Vznikala pracoviště jako Psychotechnický ústav, Ústřední psychotechnický ústav, Ústřední poradna pro volbu povolání. Jedním z průkopníků využívání metod psychologie byla i firma Baťa. „V roce 1925 obrátili se na ústav také „Baťové“ ze Zlína se žádostí o psychotechnickou pomoc v přijímání prodavačů i vedoucích prodejen obuvi a koženého zboží“ (Štikar a kolektiv, s. 31, 1996). Firma Baťa ale nebyla jedinou. Například koncern Vítkovice inicioval vznik pracoviště aplikované průmyslové psychologie ve svém podniku. Tak se postupně psychologie pomalu dostávala do pracovních systémů organizací, kde postupem doby a na základě zkušeností s jejím využitím nakonec zakotvila v oboru personalistiky. Vznikla tak vědecká disciplína, která se nazývá psychologie práce a organizace. V současnosti je to jedna z nejvíce rozvíjejících se oblastí v rámci řízení organizace. „Zabývá se všemi aspekty, které vyplývají z individuálních rozdílů mezi lidmi a projevují se v pracovní činnosti“ (Štikar a kolektiv, s. 157, 1996). Jedná se hlavně o výběr vhodných zaměstnanců, jejich výcvik, hodnocení, analýzy pracovních činností, jejich motivace, personální poradenstvím, vztahy mezi zaměstnanci, pracovní spokojenost a pracovní morálka.

2 PSYCHOLOGICKÉ DISCIPLÍNY A PERSONALISTIKA

Obecně můžeme říci, že poznatky z psychologie lze využít v jakékoliv oblasti lidské činnosti. Záleží ale na tom, o jakou oblast se jedná a jaké požadavky se z tohoto pohledu na psychologii kladou. Jako každá jiná věda, i psychologie má svoje disciplíny, které specifikují různé oblasti psychologie. V personalistice se využívá znalostí zejména z psychologie osobnosti a ze sociální psychologie. Dále pak z aplikovaných psychologických disciplín, jako je psychologie práce a organizace a psychodiagnostika.

V personalistice jsou nejvíce využitelné poznatky z aplikované psychologické disciplíny psychologie práce a organizace. „Řeší problémy psychologického výběru pracovníků či poradenského posuzování jejich pracovních předpokladů, přičemž klade důraz na celkový rozbor osobnosti člověka a na možnosti jeho dalšího rozvoje“ (Pauknerová a kolektiv, 2006, s. 41). Psychologie práce se zabývá psychologickými aspekty personální činnosti. Uplatňuje se tam, kde se personalisté soustředí na pracovní a sociální adaptaci pracovníků, na jejich motivaci k pracovnímu výkonu a na hodnocení pracovního výkonu. Uplatňuje se v poradenské činnosti v oblasti personalistiky, v oblasti posuzování vhodnosti uchazečů pro danou práci, při analýze psychologického profilu pracovníka, při odborných konzultacích pro vedoucí pracovníky, jako individuální poradenství pro všechny zaměstnance podniku nebo se zaměřuje na specifické skupiny osob, jako jsou studenti, ženy nebo starší pracovníci. „Psychologie práce a organizace, odborně vědecká a aplikovaná disciplína, která je metodicky dobře vybavena, představuje záruky druhů užití aktivních výcvikových metod vyžadujících znalost organizačních podmínek v ekonomické praxi i v psychologické diagnostice ve vazbě na požadavky pracoviště a pracovního místa“ (Štikar a kolektiv, 2003, s. 23).

„Psychodiagnostika je aplikovaná psychologická disciplína, jejímž úkolem je zjišťování a měření duševních vlastností a stavů, případně dalších

charakteristik individua. Je těsně spjata s psychologií osobnosti a s diferenciální psychologií“ (Svoboda, 1992, s. 5).

O diagnostické činnosti můžeme říci, že je souhrnem metod a technik, kde je hlavním cílem určit diagnózu neboli psychický stav jedince a to na základě konkrétního cíle. U diagnózy nejde jen o rozpoznávání abnormalit jedince, ale o zjišťování úrovně a kvality jednotlivých zvláštností dotyčné osoby. Proces stanovení diagnózy obsahuje všechna zjištění dostupných informací o dané osobě včetně analýzy a interpretace těchto skutečností (Svoboda, 1992, s. 5).

3 UPLATNĚNÍ PSYCHOLOGIE PŘI VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Z hlediska psychologie je důležité si uvědomit, že pracovní činnost je závislá na našich psychických vlastnostech, procesech a stavech. „V odborné literatuře se někdy rozlišují *vlastnosti a rysy osobnosti*, první jako předpokládané trvalejší vnitřní dispozice, druhé jako charakteristiky vnějších projevů osobnosti...“ (Nakonečný, 1995, s. 153). Za psychické vlastnosti považujeme prvky, které tvoří strukturu osobnosti a vykazují určité charakteristiky stálosti. Sem řadíme schopnosti, dovednosti, temperament, potřeby, motivy, postoje, hodnoty.

Jako každá jiná lidská činnost, tak i pracovní výkon závisí na psychických procesech, kterými jsou vnímání, paměť, učení, představivost a myšlení, volní vlastnosti, pozornost, motivace a emoce. (Nakonečný, 1995, s. 9).

Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že silně ovlivňuje náš pracovní výkon aktuální psychický stav. Ať již se to týká emočních stavů jako je radost či zloba nebo dalších vlastností a aspektů naší osobnosti jako je vzrušení, útlum, nízké či vysoké sebevědomí nebo míra motivace. Stejně tak i stav tělesný jako je např. únava nebo to mohou být stavy dlouhodobějšího charakteru jako je frustrace, konflikt...apod. Těchto znalostí z psychologie osobnosti lze v personalistice dobře využít při výběru vhodných pracovníků, při posuzování jejich pracovní a psychické způsobilosti a při jejich motivaci.

3.1 Personální výběr

Při zkoumání individuálních povahových odlišností byly zjištěny značné rozdíly mezi dovednostmi, schopnostmi a dalšími vlastnostmi člověka. Nároky, které jsou kladené na psychiku člověka v rámci jeho profesní kariéry jsou hodně rozdílné. Tato zjištění poukazují na to, že jednou ze základních a nejdůležitějších personálních činností v organizaci je personální výběr. Je to proces, během

kterého personalista musí vybrat vhodnou a schopnou osobu pro dané pracovní místo, které bude odpovědně zastávat a splňovat všechny nároky kladené na danou pracovní pozici. „V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě“ (Koubek, 2008, s. 166).

Při hledání vhodného zaměstnance personalista nejdříve definuje základní pracovní podmínky volného pracovního místa a vytvoří jeho detailní popis. Na základě definice pracovního místa vyspecifikuje požadavky na hledaného pracovníka včetně obrazu jeho pracovní role. Mimo adekvátního vzdělání, odborných znalostí a zkušeností musí mít uchazeč o práci vhodné osobnostní vlastnosti, schopnosti, postoje a chování pro danou pracovní pozici. Úkolem personalisty je takového člověka rozpoznat, vybrat a zjistit, jaké má předpoklady dané místo zastávat. Podmínkou úspěšného výběru vhodné osoby je určení osobnostních vlastností, postojů, dovedností a schopností potřebných pro vykonávání pracovní pozice neboli vhodný kandidát musí být kompetentní zastávat danou pracovní pozici.

Znalosti z psychologie uplatní personalista při výběru nového pracovníka vždy, zejména při výběru kandidáta na náročnější pracovní pozici. Personalista nebo podnikový psycholog hodnotí na základě výběrových metod pouze ty aspekty osobnosti uchazeče, které se vztahují k výkonu dané práce. Vyhodnocuje, jak se jeho individuální předpoklady shodují s pracovní pozicí, o kterou se uchází. Posuzuje psychickou způsobilost člověka jako pracovníka, nikoliv jeho duševní zdraví. Personalista není psycholog! Použití více výběrových metod se týká náročnějších pracovních pozic. „Jde především o ty profese a činnosti, které kladou na člověka mimořádné nároky a při jejichž výkonu by případné selhání mohlo mít dalekosáhlé negativní následky - ať už ekonomické (manažerské pozice) či důsledky v oblasti zdraví a života (řidiči autobusové přepravy, strojvedoucí, operátoři velínů elektráren apod.)“ (Pauknerová a kolektiv, 2006, s. 41). Využití některé z psychodiagnostických metod umožní personalistovi poznat individuální charakteristiky uchazeče o

práci, jako je jeho osobnost, vlastnosti a potenciál ve vztahu k dané pracovní pozici. Kvalita výběru a jeho úspěšnost závisí na správně zvolených výběrových metodách a jejich aplikaci. „Je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, zvážit a prověřit validitu (platnost) a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co nejobektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje“ (Koubek, 2008, s. 166).

Mezi nejužívanější diagnostické metody v personalistice patří rozhovor, testy a metoda assessment centrum. Je nezbytností mít připraveny měřící metody s dostatečnými hodnotícími kritérii. „Pro hodnocení různých objektů nebo lidí jsou používány různé standardy k posouzení jejich příznivých nebo nepříznivých stránek. V kontextu personálního výběru jsou tato kritéria důležitá pro zjišťování výkonu, chování, pracovní motivace apod.“ (Štikar a kolektiv, 1996, s. 159).

3.2 Posuzování pracovní a psychické způsobilosti

Další oblastí, kde personalista využije znalosti z psychologie, je posuzování pracovní způsobilosti. Pracovní způsobilost je pojem, který označuje zvládnutí pracovních nároků a požadavků, které je v souladu s osobnostními vlastnostmi a potenciálem jedince. Pracovní způsobilost lze zjišťovat jak v rámci výběru nových zaměstnanců, tak v rámci pracovního procesu u stávajících zaměstnanců. Pracovní způsobilost zahrnuje tyto složky: odborná pracovní způsobilost (dostatečná kvalifikace, adekvátní pracovní znalosti a schopnosti), psychická pracovní způsobilost (adekvátní povahové vlastnosti, temperament, charakter, motivace k určené pracovní činnosti), fyzická způsobilost a morální bezúhonnost. (Štikar a kolektiv, 1996, s. 91).

Při posuzování pracovní způsobilosti je třeba stanovit objektivní kritéria pro danou pracovní pozici, ze kterých odborníci vycházejí při zjišťování

pracovní způsobilosti. V současnosti se hodně rozvíjí metoda assessment centra, která posuzuje jedince ve vztahu k práci komplexně a posuzuje jeho způsobilost k práci nejen z psychologického hlediska. Pro posouzení celkové pracovní způsobilosti je velmi vhodná. Ovšem ne každá firma si může tuto metodu dovolit, jak z finančních tak z časových důvodů.

Využití psychologie při posuzování pracovní způsobilosti je nezbytné u zjišťování psychické způsobilosti k práci. Jedná se o profese, které se vyznačují náročností a velkou psychickou zátěží na člověka a kde je třeba posoudit psychickou způsobilost k práci. U těchto profesí se na pracovníka kladou specifické požadavky nebo je člověk odpovědný za jiné lidské životy. Patří sem například práce pracovníků jaderných elektráren, pracovníků záchranných složek, vojáků, pilotů a dalších.

Před zahájením posuzování psychické způsobilosti k dané práci je třeba analyzovat pracovní místo z psychologického hlediska a definovat psychické nároky na pracovníka. Tuto činnost je vhodné svěřit přímo psychologům práce. „V této odborné činnosti aplikují psychologické diagnostické metody, které umožňují posoudit aktuální dispozice pracovníka a současně vyslovit i určitou předpověď (predikce) ve vztahu k rozsahu uplatnění psychické způsobilosti daného jedince v konkrétních podmínkách praxe, a to jak v daném či uvažovaném pracovním zařazení, tak také perspektivně“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 162).

K tomuto posuzování musí mít odborník dostatek ověřených, spolehlivých a validních metod a dále tyto metody musí umět zařadit do širšího spektra dalších výběrových nástrojů, které k posuzování pracovní způsobilosti budou využívány (např. rozhovor). „Výsledkem postupu by měly být závěry a doporučení, která jsou jasná, přesná a informativní“ (Štikar a kolektiv, 2000, s. 73). Přístup k uchazečům o práci je korektní a etický. Informace o uchazeči se nesmí dostat do nesprávných rukou, mimo personální oddělení. Dotazy týkající se soukromí

uchazeče jsou omezeny na minimum a jsou kladeny taktně a odpovědi personalista nijak nekomentuje.

Zjišťování pracovní způsobilosti přes využití validních metod nemůže nikdy stoprocentně předpovědět budoucí pracovní úspěch dotyčné osoby, „...protože neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, pracovní skupina (tým) a organizace vyžadují“ (Koubek, 2008, s. 166). Jde o to, že se posuzuje lidská osobnost a její vlastnosti, které jsou v čase proměnlivé, nikdy nelze předpovědět na sto procent, jak nakonec bude pracovník úspěšný. Důležitou roli zde hraje motivace, která může být velmi proměnlivá a může ovlivnit postoj pracovníka k jeho práci úplně nečekaně jiným směrem a tím pozměnit pracovní způsobilost k dané práci. Také práce se čas od času mění, může se měnit styl vedení, pracovní postup či pracovní technologie. I tyto faktory hrají roli v předpověditelnosti úspěchu pracovníka v jeho práci.

4 PSYCHODIAGNOSTICKÉ METODY UŽÍVANÉ PŘI VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Mezi základní výběrové diagnostické metody nejvíce užívané personalisty patří testy pracovní způsobilosti a rozhovor. Při výběru náročnějších pozic se v současnosti také uplatňuje metoda assessment centrum. Psychodiagnostické metody, které jsou používány za účelem výběru vhodných pracovníků, „...jsou konstruovány tak, aby umožňovaly postihnout značnou složitost psychického vybavení jedince: schopnosti i dovednosti, motivační a charakterové vlastnosti osobnosti, hodnoty a postoje pracovníka, jeho temperamentové vlastnosti, odolnost vůči neuropsychické zátěži apod“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 162).

4.1 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti je souhrnné označení pro testy, které se využívají pro výběr vhodných pracovníků. Součástí těchto testů jsou nejen psychologické testy, ale i znalostní testy, testy mechanické zručnosti a další, které do oblasti psychologie nespádají. Dále se budeme v této práci zabývat pouze testy, které spadají do oblasti psychologie tj. testují povahové vlastnosti, schopnosti a osobnostní potenciál jedince. V literatuře se tyto testy často označují jako psychologické.

K rozšíření využívání poznatků z psychologie při výběru vhodných lidí pro pracovní činnost docházelo již před první světovou válkou a to formou testování inteligence. „Školství a poradenství byly prvními oblastmi, ve kterých se testování používalo. K dalšímu rozšíření došlo v průběhu první světové války, kdy ve Spojených státech amerických byli masově testováni vojáci - budoucí důstojníci. Tehdy vznikly dodnes známé testy Army alfa a Army beta“ (Svoboda, 1992, s. 36). Američtí psychologové vytvořili výběrové metody, které umožnily formou psychologických testů hromadně rozdělit rekruty americké armády podle jejich vlastností a schopností do příslušných vojenských oblastí. Test Army Alfa byl verbální test inteligence a test Army Beta byl neverbální test pro brance, kteří

neovládali přiměřeně angličtinu. Tyto testy byly použity pro statisíce rekrutů během první světové války. S příchodem druhé světové války se výběrové metody včetně psychologických testů ještě zdokonalily a v rámci armády bylo zaměstnáno velké množství psychologů. Tyto testy již obsahovaly zjišťování specifických schopností a dovedností zkoumaných osob, další testy se zabývaly odolností vůči stresu. Po válce byly tyto zkušenosti s výběrem vhodných osob stále více uplatňovány i mimo armádu a docházelo k jejich dalšímu rozvoji. Zkoumání povahových vlastností člověka je pro účely personálního výběru stále aktuální.

V současnosti se v personalistice využívají psychologické testy standardně při přijímacích a výběrových řízeních na specifické a náročnější pracovní pozice, které vyžadují určité povahové vlastnosti, důležité pro kvalitní plnění takovéto práce. Výběr pracovníků na základě testů je pro organizaci efektivnější než náhodný výběr nebo užití nějakých jiných nevalidních metod. (Armstrong, 1999, s. 479).

„Psychologické testy jsou standardizované, diagnosticky zaměřené zkoušky, určené ke zjištění určitých duševních vlastností člověka. Musí být stanoveny normy, prověřena účinnost jednotlivých částí testu, připraveny jednotné instrukce a způsob administrace“ (Štikar a kolektiv, 1996, s. 39). Často se pro ně užívá výraz psychometrický, což doslovně znamená „měřící duši“. Při personálním výběru záleží na druhu testů. Existují různé typy testů. Testy zkoumáme schopnosti, dovednosti, vlastnosti. Záleží, co testem potřebujeme zjistit (jakou schopnost, vlastnost...). „Psychologické testy poskytují jako nástroj měření individuálních schopností a charakteristik lepší poznání jedinců, které v kombinaci s dalšími metodami (zejména s výběrovým rozhovorem) umožňuje předvídat, do jaké míry bude uchazeč na daném místě úspěšný“ (Kocianová, 2007, s. 46). Některé testy jsou založeny na vzestupném stupni obtížnosti řešení úloh nebo na vzrůstající komplexitě úloh. Jiné testy uvádějí celkovou situaci a odpověď by se měla týkat určité požadované aktivity pro tuto situaci. Další testy

se měří na čas. Proto rychleji uvažující lidé jsou ve výhodě. Nicméně praxe ukázala, že lidé s průměrnou rychlostí se lépe přizpůsobují konkrétním časovým nárokům. Testy schopností obvykle obsahují uzavřené odpovědi, kde je účastník testů nucen vybrat tu správnou odpověď. Testy se zadávají jak skupinám osob tak jednotlivcům. Pro jednotlivce jsou testy upravené jinak než pro skupinu. Při výběru testů personalista spolupracuje s dalšími odborníky, jako jsou psychologové, aby došlo k výběru nejvhodnějších testů.

4.1.1 Základní kritéria psychologických testů

Psychologické testy musí splňovat určitá základní kritéria, aby mohly sloužit svému účelu. Jsou to: objektivita, standardizace, validita a reliabilita. Jen některé z testů splňují tato kritéria a takovéto testy pak můžeme nazývat psychologickými testy. Dalšími kritérii testů jsou jejich účelnost a použitelnost pro konkrétní aktivitu. „Účelem psychologického testu je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností nebo charakteristik“ (Armstrong, 2007, s. 387).

- **Objektivita**

Testy musí být objektivní tj. jejich výsledky musí být nezávislé na personalistovi nebo osobě, která testy předkládá a vyhodnocuje. Instrukce a otázky testu musí být pro všechny účastníky stejné, zrovna tak podmínky prostředí, ve kterém se testování provádí. U objektivního testování je důležité vyloučit možnost, že testovaná osoba záměrně zkreslí výsledky svého testu. To je také jedním z kritérií objektivnosti testů. Možností, jak zkreslení výsledků ze strany dotazovaného zabránit, je vložit pomocnou škálu - tzv. lži skóry, které mají odhalit, zda testovaná osoba neuvádí nepravdivé odpovědi. Ale ani využití těchto škál není jednoznačné, daná osoba může tyto otázky se skrytým významem odhalit. (Svoboda, 1992, s. 11).

Objektivita se týká také vyhodnocování výsledku testů. Nejlepším způsobem je, jsou-li testy měřeny nějakou objektivní jednotkou jako například počet chyb za jednotku času. To ale nelze použít u všech typů testů. Složitější je vyhodnocování testů osobnosti, kde se odpovědi nehodnotí jako špatné a dobré, ale každá odpověď má svoji hodnotu v rámci testu jako celku. Proto je těžší dosáhnout určité míry objektivity u tohoto druhu testu, přestože zde není možnost zkreslení odpovědí dotazovanou osobou. Výrazné objektivity se dosáhne, když hodnocení provádí pouze počítač. To ale není u všech typů testů možné (např. testy osobnosti).

- Standardizace

Testy musí být standardizované, což znamená, že musí být validní, reliabilní, musí být použitelné k danému účelu, instruktáž a administrace testů musí být jednotná. Tj. test je standardizován na dostatečně velkém vzorku osob, pro které byl zamýšlen a to tím způsobem, aby jakýkoliv individuální výsledek testu byl srovnatelný s výsledky ostatních osob daného testu nebo reprezentativního vzorku osob, na kterém byl test standardizován (Svoboda, 1999, s. 18).

- Reliabilita

Reliabilitou se označuje spolehlivost, se kterou se měří to, co se má měřit. „Jde o přesnost měření, bez ohledu na to, co test měří“ (Svoboda, 1992, 12). Reliabilita určuje, jestliže má opakované měření za stejných podmínek srovnatelný výsledek. Reliabilita nám také ukazuje, do jaké míry můžeme získaným výsledkům v testu důvěřovat. Reliabilitu můžeme zjistit několika postupy. Test-retest metodou, metodou paralelních testů a tzv. metodou půlení (split-half metod). Metoda test-retest spočívá v tom, že „...stabilita v čase udává

míru shody mezi výsledky dosaženými v témže testu po časovém odstupu, jehož délka může být různá“ (Svoboda, 1992, s. 12). Tato reliabilita se vyjadřuje koeficientem korelace, jehož hodnota by neměla klesnout pod 0,8. Vysoká spolehlivost se dá vyjádřit tak, že výsledek testu je udáván respondentem, jeho vlastnostmi nebo výkonem a není ovlivňován náhodnými faktory. Metodou paralelních testů zjišťujeme ekvivalenci. Koeficient ekvivalence získáme tak, že výsledky různých forem stejného testu, které byly sebrány následovně po sobě nebo v krátkém časovém odstupu, navzájem korelujeme. Metoda půlení neboli split-half „...spočívá v rozdělení položek testu na dvě části (např. první a druhou polovinu, párové a nepárové položky) a stanovení jejich statistické závislosti. Vnitřní konzistence označuje stupeň, do kterého jsou jednotlivé položky soudržné, zda měří stejnou věc“ (Šnýdrová, 2008, s. 117).

- Validita

Je nejdůležitějším psychometrickým parametrem testu. Znamená platnost testu, která nám říká, zda test skutečně měří to, co má měřit. Můžeme hovořit o validních testech tehdy, když z nich vyplyne určitý závěr o jednoznačné predikci budoucího chování nebo existenci zkoumaného znaku. Validita vypovídá o praktické užitečnosti testu. „Řečeno jinými slovy, validita je korelací mezi testem a vnějším kritériem“ (Svoboda, 1992, s. 13).

„O vnitřní validitě mluvíme tehdy, jestliže jeden test ve značné míře souhlasí s výsledky jiného testu stejného obsahu“ (Šnýdrová, 2008, s. 117). Takový test by měl zajistit, že výsledky z daného testu se budou shodovat s výsledky jiného validního testu a opačně.

4.2 Typy psychologických testů

Mezi nejpoužívanější psychologické testy v oblasti personalistiky patří testy inteligence, testy osobnosti a testy schopností a dovedností.

4.2.1 Testy inteligence

„Testy inteligence jsou standardizované metody vyšetření rozumových schopností a současné mentální úrovně jedince“ (Svoboda, 1992, s. 37). Měří všeobecnou inteligenci. Jsou užitečné převážně v těch povoláních, kde je inteligence klíčovým faktorem. Využívají se v personalistice poměrně často, ale mají svá úskalí. Každý test inteligence musí vycházet z nějaké teorie inteligence. Těch je velmi mnoho, proto je nejlepší vybrat test, který je validní a lze ho použít pro širší skupinu osob. Tyto testy se mohou dobře využít k vyloučení těch uchazečů o práci, kteří jsou na danou pracovní pozici příliš inteligentní a na danou práci se nehodí. Osoby s vysokou inteligencí mohou mít problémy na řadovém pracovním místě jak s komunikací s méně inteligentními kolegy tak s rutinní prací, která je nebaví nebo svoji práci zvládnou velmi rychle a po zbylou pracovní dobu se nudí. Testy inteligence v personalistice podávají doplňující informaci o osobnosti jedince, jak vysoká jeho inteligence je. Nelze z nich vytvořit celkový závěr o osobnosti jedince.

4.2.2 Psychologické testy schopností a dovedností

Tyto testy jsou určeny k měření kognitivních dovedností pomocí psychometricky standardizovaných typů chování. Využívají se v pracovní oblasti k měření dovedností a schopností. Jsou nejvyužitelnější pro pracovní pozice, které vyžadují specifické dovednosti a schopnosti např. počítačový programátor nebo prodejce nějakého produktu. V těchto testech se sleduje i způsob řešení úloh. Testy schopností a dovedností mají ukázat na soubor povahových rysů nebo typu chování včetně potenciálních možností vylepšení schopností vhodných pro dané zaměstnání. Jsou chápány jako hodnotící nástroj, který vede k zařazení

pracovníka do určité množiny a tím se usnadní jeho zařazení v pracovním procesu. Odvrácenou stranou těchto testů bývá to, že je zaměstnavatelé a organizace považují za zcela objektivní hodnocení schopností daného zaměstnance a neberou v potaz i jiné faktory ovlivňující pracovní výkon a práci samotnou.. Také nám tento druh testů neřekne, zda skutečně bude pracovník svoje schopnosti při práci využívat a do jaké míry ovlivní jeho pracovní výkon. Testy schopností můžeme ještě dělit na testy potenciálních schopností a testy získaných schopností. Testy potenciálních schopností mají odhalit potenciál, který má daná osoba pro danou pracovní pozici a pracovní výkon. Testy mohou být zaměřené na administrativní schopnosti, organizační schopnosti apod. „Testy získaných schopností měří schopnosti nebo dovednosti, které již člověk získal vzděláváním nebo praxí“ (Armstrong, 2007, s. 391).

4.2.3 Testy osobnosti

„Pojem osobnost v sobě zahrnuje její celost, všechny její charakteristiky, vlastnosti, funkce, schopnosti. Její integrální součástí je inteligence i ostatní schopnosti“ (Svoboda, 1992, s. 111). Testy osobnosti zkoumají základní povahové rysy uchazečů a vycházejí z jejich stálosti. Jedná se hlavně o predikci budoucího chování v pracovní roli. Testů osobnosti je velmi mnoho, stejně jako teorií osobnosti. Nejvhodnější testy jsou ty, které jsou založené na teorii povahových rysů,“...přičemž definují rys jako poměrně nezávislou, ale dlouhodobě stabilní charakteristiku chování, kterou projevují všichni lidé, ale v různé míře“ (Armstrong, 2007, s. 390). Těmito testy se analyzují nejdůležitější charakteristiky osobnosti ve vztahu k vykonávané práci, jako jsou extraverte vs. introverte, emoční stabilita, svědomitost, cílevědomost, komunikativnost a další. Testy osobnosti jsou většinou tvořeny formou různých dotazníků, ve kterých uchazeč odpovídá na otázky. Tyto testy mají tu nevýhodu, že jsou zatíženy subjektivním pohledem kandidáta na svoji osobu, dávají však personalistovi

informace o tom, jak uchazeč sám vidí sebe v porovnání s ostatními nebo co si myslí.

4.2.3.1 Projektivní metody

„Za zvláštní zmínku stojí projektivní techniky, které jsou sice řazeny mezi testy, ale neumožňují srovnání jedince vzhledem ke skupině, neboť postrádají psychometrické zhodnocení, respektive statistické normy“ (Šnýdrová, 2008, s. 121). Projektivní metody spadají do kategorie testů osobnosti. Těmito technikami poznáváme osobnost člověka jako celek, nikoliv pouze dílčí složku jeho osobnosti. Jsou zaměřeny na nevědomou složku osobnosti. Tyto testy a postupy jsou založeny na konfrontaci s podnětovou situací, což otevírá u nevědomí člověka prostor směřovat k potlačeným psychickým obsahům. Podnět obsažený v testu je mnohoznačného charakteru a tak dává prostor každému vyjádřit tendenci svého nevědomí různým způsobem. Žádná odpověď není v těchto testech dobrá nebo špatná, berou se na zřetel všechny, což vede k větší individualizaci výsledků. Projektivní testy se zaměřují na osobnost člověka jako na celek, proto lze jimi dojít k oblastem v osobnosti člověka, ke kterým bychom se použitím jiných metod nedostali. Interpretovat výsledky projektivních testů může pouze zkušený personalista nebo přímo psycholog. V personalistice se projekční testy nevyužívají tak často jako jiné testy, ale je důležité je zmínit jako jeden z možných typů testů.

Jedním z nejvyužívanějších projektivních testů pro personalistické účely je tzv. Baum test neboli kresba stromu. Do kresby člověk zrcadlí svoje nevědomé psychické tendence, které lze právě z kresby stromu dobře interpretovat. Jedinec dostane za úkol nakreslit libovolný nejhličnatý strom. „Jedná se o vývojový test a test struktury osobnosti. Autor považuje strom za ideálního nositele projekce, neboť strom patří k nejstarším symbolům lidstva“ (Svoboda, 1992, s. 150). Při analýze kresby se sleduje celkový dojem, kterým kresba působí, dále proporce

stromu a jeho umístění na ploše papíru. Každá část stromu vyjadřuje určitou oblast naší osobnosti.

4.3 Administrace testů

Součástí psychologických testů je i jejich správná administrace. Ta napomáhá co nejjasnějšímu a nejpřehlednějšímu procesu testování. Personalista musí dbát na správnou administraci, protože úspěch při testování dané osoby nezáleží jen na výběru vhodného testu, ale i na způsobu jeho použití. Před začátkem testování personalista seznámí uchazeče o práci s účelem daného testu. „Každé vyžadované práci musí předcházet dokonalá instruktáž“ (Štikar a kolektiv, 1996, s. 42). Vysvětlí jasně a přehledně, z jakých částí se test skládá a jakým způsobem ho vyplňovat. Personalista zdůrazní dobu, kterou testovaný na vyplnění formuláře má a komu bude test odevzdávat. Vzhled testů a formulářů má být přehledný a dobře strukturovaný. Test musí obsahovat úvod s pokyny, jak formuláře vyplnit a názorným příkladem. I přesto, že personalista ústně tyto informace uchazeči o práci předal před začátkem testování. Také musí zaručit, že údaje z testu jsou důvěrné a nebudou předávány nekompetentním osobám či jinak zveřejňovány. Při zpracovávání a interpretaci výsledků testů se běžně používá počítač.

4.4 Výsledky testů

Výsledky testů jsou jedním ze způsobů, jak zjistit informace o psychologickém profilu daného člověka. Záleží na jejich interpretaci, je vhodné spolupracovat s psychologem. Výsledky z testů dobře slouží jako podklady k další psychodiagnostické metodě - rozhovoru. Spolehlivý závěr nelze dělat pouze podle jedné metody, jednoho testu. Vždy musí být součástí celého vyšetření (Štikar a kolektiv, 1996, s. 40).

4.5 Výhody a nevýhody psychologických testů

Mezi velkou výhodou těchto testů patří, že je lze použít pro velkou skupinu osob zároveň. Využijí se dobře tam, kde je třeba zjistit nějaký nedostatek, který vyplývá z neznalosti nebo nedostatku vědomostí a dovedností. „Výsledky jsou snadno kvantifikovatelné a dobře srovnatelné“ (Štikar a kolektiv, 2000, s. 10). Nejedná se o nákladnou metodu. Na druhou stranu jsou testy málo validní pro specifické záležitosti. Nelze z nich zjistit, zda měřené dovednosti a znalosti jsou využívány v pracovní oblasti. Testy představují jeden z pramenů informací o povahových vlastnostech a schopnostech člověka, nicméně poznatky získané z testů nelze brát jako vyčerpávající o dané osobě. Jsou pouze jedním ze zdrojů, jak získat určité informace pro určité využití.

Na závěr této kapitoly bych chtěla doplnit, že lidské povahy jsou prostě různé a s tímto faktorem je třeba v personální práci maximálně počítat. „Manažeři, podnikatelé, ale i řadoví pracovníci by měli být schopni brát tyto rozdíly v úvahu, vnímat je a počítat s nimi. Pro úspěch jejich práce je nutné, aby chápali, proč se chování lidí ve složitém a často i rychle se měnícím prostředí organizací navzájem liší“ (Čakrt, 2001, s. 10).

5 METODA ROZHOVORU V PERSONALISTICE

Další výběrovou psychodiagnostickou metodou, která se v personalistice využívá téměř u každého výběrového řízení, je rozhovor, řečí personalistů pohovor. Zaujímá v personalistice velmi důležité místo. Je považován za základní kámen každého výběrového řízení. „Aby však byl nejlepší metodou výběru pracovníků, musí být dobře připraven“ (Koubek, 2008, s. 179). Účelem každého rozhovoru je získat validní informace o uchazeči, na základě kterých lze předpovědět jeho budoucí pracovní výkon. Personalistovi rozhovor slouží k celkovému hodnocení osobnosti uchazeče o práci a na základě rozhovoru posuzuje uchazeče o práci ještě z jiných stránek, než lze měřit testy. Udělá si tak lepší celkový závěr o osobnosti jedince. Získané údaje z rozhovoru mají kvalitativní a komplexní charakter, takovéto údaje nemohou jednotlivé testy o jedinci poskytnout.

Armstrong uvádí tři základní otázky, na které by výběrový pohovor měl odpovědět (Armstrong, 2007, s. 369) :

- Může uchazeč vykonávat danou práci - má pro ni schopnost?
- Chce uchazeč vykonávat danou práci - týká se jeho motivace?
- Jak zapadne uchazeč do organizace?

Personalista má tak možnost poznat dotyčnou osobu osobně a zhodnotit ji i z hlediska rozmluvy s ní. Rozhovor patří mezi náročnější metody a personalista se musí nejprve naučit správně rozhovor vést a získat určitý nácvik ve způsobech rozhovoru. Stejně jako psycholog, personalista by měl provádět rozhovor v příjemné klidné místnosti, kde nebude nikdo z účastníků rozhovoru rušen. Dobrý personalista se snaží během výběrového rozhovoru navodit nestresující atmosféru. Metoda rozhovoru se nevyužívá pouze k výběru nových zaměstnanců,

ale lze ho využít prakticky pro všechny oblasti personální práce. Jedná se o rozhovor s novým pracovníkem nebo o propouštěcí rozhovor, disciplinární rozhovor, hodnotící rozhovor a další. Rozhovor se užívá jak k dialogu s jedincem tak se skupinou osob. Výběrový rozhovor také můžeme dělit dle obsahu např. na rozhovor biografický nebo rozhovor orientovaný na situaci. Často se ve výběrovém pohovoru objevuje více jeho variant.

5.1 Rozhovor v personalistice z hlediska psychologie

Osobní setkání s uchazečem o práci je nedílnou součástí výběrového procesu nových zaměstnanců. Personalista má možnost během rozhovoru sledovat celkový projev uchazeče a ty povahové vlastnosti, které při rozhovoru projeví. Částečně využívá i psychodiagnostickou metodu pozorování. V případě personálních rozhovorů se jedná převážně o tzv. nestrukturované pozorování. „Hlavní funkcí nestrukturovaného pozorování je získávání informací o nových jevech nebo momentech jevů, které jsou objeveny teprve v průběhu pozorování. Není tedy předem stanoveno, co se bude konkrétně pozorovat“ (Šnýdrová, 2008, s. 99). I nestrukturované pozorování nám podá informace o dotyčné osobě, i když to není hlavním účelem rozhovoru, může ostatní poznatky získané metodou rozhovoru vhodně doplnit. Strukturované pozorování lze ovšem využít též, tento typ pozorování je již zaměřen cíleně. U pohovoru personalista vidí uchazečovy verbální i neverbální projevy jako je mimika, gestikulace, tón hlasu, fyzický vzhled, držení těla apod. Všímá si, zda mimika a gestikulace je v souladu s tím, co říká. Sleduje, jak pružně reaguje na kladené otázky, jak formuluje odpovědi. Všímá si nejvýraznějších povahových rysů uchazečova projevu. Tím může být kupříkladu dominantní nebo naopak submisivní chování. Uchazeč může být např. sebevědomý nebo rozpačitý. „Rozhovorem získáváme informace o názorech, postojích, přání a obavách klienta, informace o jeho vnitřním světě, které nám nemohlo poskytnout pozorování“ (Svoboda, 1992, s. 28). Personalista rozhovorem získá ještě informace o uchazečových postojích a názorech na práci, o jeho pracovní minulosti, základní informace o jeho životě. Na základě těchto

aspektů si personalista udělá o uchazeči o práci celkový dojem o jeho schopnostech a vlastnostech a těmito poznatky doplní informace získané dalšími výběrovými metodami, aby výsledek vedl k celkovému validnímu vyhodnocení vhodnosti kandidáta na pracovní pozici.

5.2 Průběh výběrového rozhovoru

Rozhovor začíná přátelským přivítáním a představením všech zúčastněných osob. Je důležité navodit příjemnou přátelskou atmosféru hned na začátku rozhovoru, aby měl uchazeč dobrý pocit a vypovídal u rozhovoru pravdivě a otevřeně. Nepříjemná atmosféra uchazeče příliš nepovzbudí k otevřenému projevu a prezentování svojí osoby před cizími lidmi. Další částí je krátká informace o společnosti a o nabízené pracovní pozici. Poté následuje hlavní část rozhovoru, která je zaměřená na získání informací relevantních k osobě uchazeče i nabízenému pracovnímu místu. „Většina času - přinejmenším 80% - by měla být věnována získávání informací od uchazeče“ (Armstrong, 2007, s. 373). Po této části rozhovoru je dán prostor uchazeči k dotazům. Může následovat vyjasnění nebo upřesnění informací z předchozích částí rozhovoru. Je vhodné ještě konkrétně neinformovat uchazeče o výsledku výběrového řízení, i když si je personalista jistý, že právě tento uchazeč je ten pravý. Poté se uchazeč se dozví od personalisty další postup při výběrovém řízení a rozhovor je ukončen.

5.3 Typy rozhovoru nejčastěji užívané v personalistice

V personalistice můžeme využít různé typy rozhovoru (poradenský, diagnostický apod.), nejvíce se však využívá rozhovor výběrový. U výběru druhu rozhovoru vždy záleží na konkrétní představě o informacích, které potřebujeme od uchazeče získat. „Podle obsahu a průběhu se rozeznávají následující formy pohovoru:“ (Koubek, 2008, s. 180). Rozhovor strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný.

V běžné personalistické praxi se užívá nejvíce rozhovor polostrukturovaný. Cíl a záměr rozhovoru je předem stanoven, ale sled a formulace otázek jsou již stanoveny volně a dle situace je lze v rozhovoru měnit. Tento typ rozhovoru dává personalistovi větší prostor k získání informací o uchazeči a ke kladení doplňujících otázek. Je ale důležité brát na zřetel cíl a neodbočovat od něj, aby měl rozhovor svůj účel.

Při obsazování nižších pracovních pozic se užívá i rozhovor strukturovaný. Otázky jsou kladeny v předem stanoveném sledu tak, aby se dosáhlo cíle rozhovoru. „Redukuje tedy možnost subjektivního přístupu k uchazečům, dává jim stejné možnosti a umožňuje jejich srovnatelnost“ (Koubek, 2008, s. 180). Tento typ rozhovoru je velmi blízký dotazníkovým metodám.

Nestrukturovaný typ rozhovoru je takový rozhovor, který nemá stanovený cíl ani záměr nebo je cíl stanoven pouze rámcově. Otázky nejsou předem připraveny. Nepoužívá se u výběrových řízení, ale v běžné praxi personalisty, když potřebuje vyjasnit nějakou záležitost se zaměstnancem.

5.4 Typy otázek

Personalista klade otázky jasně a srozumitelně a dává uchazeči dostatečný prostor k odpovědím. Klade otázky takovým způsobem, aby na ně nedostával pouze odpověď ano - ne, pokud otázka jinou volbu odpovědi nenabízí. Je třeba se vyhnout otázkám, které by mohly budit zdání předpojatosti.

Svoboda řadí mezi základní typy otázek přímé, nepřímé, otevřené a projektivní (Svoboda, 1992, s. 30):

Přímé otázky: personalista se ptá na konkrétní věc. Například: „Proč jste opustil svoje předchozí zaměstnání?“ Dozví se tak uchazečovy důvody k odchodu z předchozího zaměstnání.

Nepřímé otázky: personalista se ptá nepřímou, opíše dotaz jinými vhodnějšími slovy, které nejsou emočně nabitá nebo přímo nepoukazují na nějaký nedostatek uchazeče o práci. Nepřímé dotazy, jsou často vhodné, chce-li personalista zjistit více citlivou informaci o uchazeči. Například: „Neuvažujete o dalším vzdělávání v oboru?“ Přímá otázka by zněla jinak: „Proč jste nedostudoval vysokou školu?“ Přímá otázka může navést uchazeče v některých případech k nepravdivé odpovědi, kterou si personalista často nemá jak ověřit. Proto raději využije nepřímé otázky, než aby přímou otázkou poukázal např. na nějaký nedostatek nebo nejasnost v uchazečově životopise.

Projektivní otázky: vycházejí z identifikace dané osoby s jinými lidmi nebo situacemi, do nichž si člověk promítá svoje postoje, pocity, názory. Používají se v situacích, kdy je velká pravděpodobnost, že uchazeč o práci může odpovědět záměrně nepravdivě. Sem patří otázky typu: „Co soudíte o nadřízených, kteří pevně uplatňují svoji autoritu?“ Uchazečova odpověď nám vypoví, jaký postoj má obecně vůči nadřízeným autoritám.

Jiné dělení otázek přímo pro personální účely nabízí Armstrong (Armstrong, 2007, s. 379 - 382). Otázky dělí na otevřené, jdoucí do hloubky, konkretizující, hypotetické, zaměřené na chování, zaměřené na způsobilost, týkající se motivace, ověřovací otázky, otázky týkající se kariéry, otázky zaměřené na práci a další. Některé příklady těchto otázek:

Otevřené otázky: jsou vhodné k tomu, aby se jedinec obsáhleji rozhovořil a neodpověděl jednoslovně. Například: „Mohli byste mi říci, jaké byly Vaše pracovní povinnosti v posledním zaměstnání?“ Na tuto otázku se nedá odpovědět několika slovy. Je na uchazeči, aby svou odpověď rozvedl do detailů. Na druhou

stranu personalista musí zvládnout umění, jak vhodně korigovat nebo ukončit takovou odpověď, která zabředne do nepodstatných detailů.

Otázky jdoucí do hloubky: „otázky jdoucí do hloubky se používají k získání dalších podrobností nebo k ujištění, že se dozvídáte všechny skutečnosti“ (Armstrong, 2007, s. 378). Například otázka typu: „jaké byly Vaše konkrétní pracovní úkoly na Vašem předchozím pracovním místě?“

Otázky zaměřené na chování: Cílem těchto otázek je zjistit, jak se uchazeč choval v nějaké pracovní situaci, která byla důležitá pro úspěšné vykonání pracovní činnosti. „Předpokladem, z něhož otázky vycházejí, je, že chování v minulosti, pokud jde o zvládnutí určitých událostí nebo o reakce na ně, je nejlepším prediktorem budoucího chování“ (Armstrong, 2007, s. 379). Například otázka typu: „Mohli byste uvést příklad, kdy jste se v obtížné situaci ujal iniciativy či vedení, aby se udělalo něco důležitého?“

Obecně otázkami kladenými v rámci rozhovoru zjistí personalista základní přístup pracovníka k práci i jeho představy o dalším vývoji své kariéry a budoucím životě vůbec. Dle odpovědi na otázku typu: „Jaké jsou Vaše představy o Vašem dalším životě, o Vaší další kariéře?“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 80), lze usoudit, jaké cíle pracovník v rámci svojí kariéry má. V případě, že dotazovaný neporozumí otázce nebo se jeví rozpačitý a neví, jak má odpovědět, lze usuzovat, že žádný konkrétní cíl nemá nebo není cílově orientovaný. Pokud dotazovaný odpovídá váhavě a zaměřuje se v odpovědi více na osobní život, je zřejmé, že jeho cíle se netýkají stávající práce nebo se na pracovní oblast soustředí velmi málo. Takový pracovník, který odpoví jasně a konkrétně, má poměrně jasno o své profesní orientaci a o tom, jakou cestou by se měla ubírat. Zároveň má ujasněnou představu o svém osobním životě. Tj. jeho cílové zaměření je velmi silné.

5.5 Registrace rozhovoru

Aby mohl být rozhovor vyhodnocen, musí být zaznamenán. Nejvhodnější způsob záznamu u personalistických rozhovorů je, dělat si stručné poznámky během rozhovoru a po skončení rozhovoru zápis doplnit. V případě podrobného zápisu během rozhovoru dochází k rušení dotazované osoby. Naruší se tak plynulost rozhovoru, může vzniknout nepříjemná atmosféra, což může být pro dotazovaného nepříjemné. „Vhodné je zapsat během rozhovoru nejnütnější údaje formou stručných poznámek a po ukončení kontaktu s vyšetřovanou osobou pořídíme podrobný záznam“ (Svoboda, 1992, s. 31). Nahrávání rozhovoru pro personalistické účely není etické a dělat záznam z nahraného rozhovoru je časově velmi náročné. V případě, že se rozhovor z nějakého závažného důvodu opravdu nahrává, musí k tomu dát dotazovaná osoba souhlas.

5.6 Výhody a nevýhody rozhovoru jako výběrové metody

Velkou výhodou je samozřejmě osobní zkušenost s dotyčnou osobou. Rozhovor umožní personalistovi poznat daného kandidáta ještě z jiných úhlů pohledu, než umožní testy, a udělat si o něm celkový závěr. Obecně rozhovor zachytí různé pocity, dojmy a spontánní projevy uchazeče. Rozhovor poskytne příležitost k ověření údajů o uchazeči, které prezentuje ve svém životopise a zároveň umožňuje ověření uchazečových znalostí a schopností danou pracovní pozici zastávat. Další výhodou je, narozdíl od testů, že pokud dotyčný neporozumí otázce, lze ji opakovat nebo vysvětlit jinými slovy. Uchazečům rozhovor nabízí „...stejnou možnost posoudit organizaci, osobu vedoucí pohovor i pracovní místo“ (Armstrong, 2007, s. 370). Také se uchazeči o práci dostane prostoru pro jeho vlastní dotazy.

Dalším důležitým aspektem úspěšnosti rozhovoru je osoba, která rozhovor vede. Takový člověk by měl ovládat „...nejen techniku kladení otázek, ale vhodný způsob navazování kontaktu s dotazovaným. Umění rozhovoru souvisí

s dostatečnými vědomostmi, praktickými zkušenostmi a také se získáváním zpětné vazby o dosažených výsledcích“ (Šnýdrová, 2008, s. 109).

Má ovšem i svoje nevýhody. Údaje získané z rozhovoru jsou těžko kvantifikovatelné a špatně se analyzují. Není zaručena dostatečná validita této metody pro výběr zaměstnanců. Především údaje z nestrukturovaných a volných rozhovorů. Také zde do hry vstupuje osoba personalisty, jeho schopnosti vést rozhovor správně, jeho subjektivní pohled, který se do určité míry odrazí v hodnocení rozhovoru a může ovlivnit jeho vypovídací hodnotu. „Interview neslouží k prosazování osoby examinátora a k posílení jeho sebevědomí, ale k získávání informací od klienta“ (Svoboda, 1992, s. 30).

6 GRAFOLOGIE V PERSONALISTICE

Grafologie je nauka o písmu, disciplína, která se zabývá poznáváním povahových vlastností člověka z písma. Vychází z toho, že písmo je výrazový projev člověka, stejně jako každý jeho vnější projev, jako je gestikulace, mimika apod. Odráží jeho rozpoložení, náladu i trvalé vlastnosti jeho osobnosti. „Rovněž v písmu se více nebo méně odrážejí povahové rysy člověka. Ukázalo se například, že písmo zůstává v hlavních rysech stejné, naučí-li se člověk psát levou rukou (u leváků pravou) a dokonce tehdy, je-li jako invalida nucen držet pero prsty nohy či rty“ (Štikar a kolektiv, 1996, s. 39). Analýzou písma tak můžeme interpretovat strukturu osobnosti a její vlastnosti. Za tímto účelem se dělá grafologický rozbor písma daného člověka.

Grafologie se využívá v personalistice především ve Francii, v Česku tak často užívaná není. Ale je vhodné se o ní zmínit, jako o jednom z diagnostických postupů, který lze v personalistice využít. Mimo personalistiku a oblast psychologie se užívá především v kriminalistice.

V personalistice se grafologie využívá k výběru nejvhodnějšího uchazeče na pracovní pozici (v rámci výběrového řízení), dále k prověření kompetentnosti pracovníka zastávat určitou pracovní pozici. Také ji lze využít k posouzení toho, zda uchazeč o práci bude vhodný do kolektivu, ve kterém by v budoucnosti pracoval. Grafologie nám neumí říci jaký talent a znalosti člověk má, ale umí určit jeho osobnostní potenciál a kvalitu využití svých schopností, dovedností a znalostí v práci na základě povahových vlastností, určených rozbohem písma. Například: zařadíme daného člověka k rutinní administrativní práci nebo se více hodí pro komunikaci s lidmi - jedná-li se o druhý případ, personalista již bude vědět, že minimálně takový člověk, aby byl v práci spokojený, bude muset mít pracovní místo v kanceláři s ostatními kolegy, v případě, že si ho pro administrativní práci vybereme.

6.1 Grafologický rozbor

V případě, že je grafologický rozbor vypracováván pro personalistické účely, musí obsahovat pouze takové informace o pracovníkově osobě, které jsou ve vztahu k dané pracovní pozici. „Soukromá sféra nemá u většiny zaměstnání nic společného se sférou pracovní. Výjimkou jsou pouze uchazeči o místa, kde je třeba zvláštní důvěry“ (Schönfeld, 2000, s. 216). Zde se grafolog nebo personalista zaměřuje na ty povahové vlastnosti, které souvisejí s pisatelovou pracovní pozicí nebo pracovní pozicí, o kterou se uchází.

Pro grafologický rozbor je třeba rukou napsaný test na nelinkovaném papíře s vlastním podpisem, nejvhodnější je velikost stránky A4. Je vhodné ho doplnit například o Baumtest nebo o test kresby postav, ale není to nezbytné. Také si lze vyžádat rukopisy staršího data kvůli objektivnějšímu posouzení písma.

Rozborem písma zjistíme, jaké jsou jednotlivé složky osobnosti jedince. Například se grafolog dívá na oblost a ostrost písmových tvarů. „Soft and gracious movements with large and rounded letters reveal the affectionate person who tends to avoid struggle and conflict, but likes to fit in smoothly ; by contrast the writer with angular connections is prone to fight for his goal and to overcome obstacles“ (Marcus, 1967, s.48). Grafolog, který vypracovává rozbor právě za účelem personalistického posouzení dané osoby, se zaměřuje hlavně na výkonnost, organizační a řídicí schopnosti, flexibilitu v myšlení a jednání včetně kvality myšlení, sociální inteligenci, volní vlastnosti, komunikační schopnosti, emoční inteligenci, celkovou vyzrálost osobnosti, odolnost vůči zátěži, temperament...atd.

Na rozdíl od jiných diagnostických metod, jedním grafologickým rozbohem je personalista schopen zjistit základní osobnostní vlastnosti a celkovou zralost osobnosti. Jsou náročnější pracovní pozice, kde je právě výběr

pracovníků limitován i tímto faktorem, jako je například přiměřené sebevědomí či vyšší míra emoční inteligence uchazeče.

6.2 Limity grafologie

Grafologie má také svoje limity. Z písma nelze poznat talent nebo nadání pro konkrétní činnost ani znalosti. Dalším limitem spojeným hlavně s využitím grafologie v personalistice je, kdo vlastně ten grafologický rozbor dělá. Ne každá firma je ochotná zaplatit kvalitního grafologa, proto často grafologický rozbor dělá personalista sám, který nemá s analýzou písma takové zkušenosti. Sama grafologie svádí k tomu, vzít si učebnici s ukázkami jednotlivých písmových znaků a dle toho rozbor vypracovat. Nicméně ke kvalitní analýze písma je třeba přistupovat odpovědně a mít zkušenosti z tohoto oboru. „It is easy to understand that handwriting interpretation must rest upon knowledge of human individuals in both their biological and their psychological make-up, seen against the background of the social and cultural milieu in which they have their being“ (Roman, 1968, s. 108).

7 ASSESSMENT CENTRUM

V historii najdeme první předchůdce této metody výběru vhodných osob již ve starověku. Caesar dokázal posílit schopnost římské armády tím, že se věnoval výběru vojáků. Prý je povyšoval dle jejich fyziologické reakce, když na ně zakřičel. V případě zrudnutí tváře je Caesar nevybral pro vyšší pozici. V jeho době byla římská armáda nejorganizovanější a nejschopnější armádou na světě (Kyrianová, 2003, s. 9).

Assessment centrum je jedna z výběrových metod používaná v personalistice. Aplikuje se při výběru pracovníků na náročnější pracovní pozice. Jedná se o soubor metod založených na psychodiagnostice a dalších aspektech, jako jsou případové studie, ukázky týmové práce, skupinové diskuze apod. Metodou assessment centra se zjišťují schopnosti, dovednosti a povahové vlastnosti potřebné pro konkrétní pracovní pozici (Kyrianová, 2003, s. 8 - 9).

7.1 Využití metody assessment centra

Tuto metodu můžeme využít pro více účelů. Tou nejužívanější je výběr vhodných pracovníků na volné pracovní pozice, zejména ty náročnější. Jedná se o pozice, kde organizace nemůže zaměstnávat pracovníky, kteří by mohli dělat chyby, díky kterým může dojít k velkým finančním ztrátám nebo dokonce k poškození lidského zdraví a ztrátách na životech. Tyto pozice zahrnují vysoké manažerské pozice, pozice specialistů jako jsou dispečeri letového provozu, piloti, pracovníci velínů jaderných elektráren apod.

Dále lze tuto metodu využít tam, kde zaměstnavatel potřebuje snížit počet zaměstnanců a potřebuje rozhodnout, koho má propustit, ale v českých podmínkách se příliš nevyužívá (Kyrianová, 2003, s. 8 - 9).

Další využití této metody spočívá v tom, že se identifikuje potenciál potřebný pro další rozvoj pracovníků a jejich vzdělávací potřeby. Jedná se o tzv. rozvojové assessment centrum, v současnosti se zažil termín development centrum. „Podoba a průběh DC jsou v podstatě stejné jako v případě AC, avšak jeho cíl je odlišný a tomuto cíli odpovídají i použité metody“ (Kocianová, 2004, s. 47). Zde hraje důležitou roli personalista podniku v organizaci celého development centra, protože se ho účastní zaměstnanci firmy a ne externí kandidáti. Personalista musí dobře vysvětlit zaměstnancům o čem se vlastně jedná. Zaměstnanec by měl v tomto případě hodnotit externí psycholog, aby nedošlo k možnému subjektivnímu zkreslení závěrečného výstupu. S výsledky seznamuje dotyčného zaměstnance psycholog a předává je dál pouze se souhlasem pracovníka. Výsledky získané za účelem vlastního rozvoje zaměstnance by neměl obdržet příslušný manažer ihned, je zde vždy riziko jejich zneužití proti danému zaměstnanci.

7.2 Postup při využití metody assessment centra

Nejdříve je třeba stanovit a popsat kritéria pro obsazovanou pracovní pozici, která se během assessment centra hodnotí. Manažer musí přesně specifikovat požadavky na pracovníka, kterého jeho firma hledá. Je vhodné si s ním pohovořit formou rozhovoru, aby obě strany měly jasno, co přesně daná pracovní pozice potřebuje. Popíše pracovní činnost a předpokládaný osobnostní profil volné pracovní pozice. Je třeba zvážit počet hodnocených kritérií z hlediska průběhu assessment centra. Deset kritérií je již maximum. Menší počet kritérií je výhodou, na druhou stranu některá kritéria lze hodnotit velmi nesnadno nějakým validním způsobem, proto je důležité stanovit taková kritéria, která lze zhodnotit. Můžou to být například: týmová práce - schopnost spolupracovat s ostatními, komunikační schopnosti, schopnost prezentovat srozumitelnou a účelnou formou informace, schopnost prosadit se v skupině osob apod. Při stanovení kritérií se vychází z požadavků a výpovědí daného manažera, případně ostatních kolegů. Na základě stanovených kritérií personalista vybere

metody, které budou použity v daném assessment centru (Kyrianová, 2003, s. 19 - 21).

7.3 Role jednotlivých osob v assessment centru

Pro assessment centrum je důležitá účast a zájem všech osob, které se ho účastní. Jedná se o uchazeče o práci, hodnotitele, moderátora a zadavatele assessment centra. Moderátor je ten, který assessment centrum uvádí a řídí, vydává pokyny a koordinuje činnost všech účastníků. Dává pozor jak na kandidáty tak na hodnotitele, aby nedocházelo k přílišným výkyvům v dynamice jejich skupiny. Zadavatel, většinou manažer, je ta osoba, která si vyžádala a zadala výběr nového pracovníka přes metodu assessment centra. Je vhodné, aby se účastnil alespoň části assessment centra. Může vstupovat do průběhu jednotlivých částí této metody. Kandidát je uchazeč o práci, který se účastní této výběrové metody. Hodnotitel je personalista nebo psycholog, který hodnotí výkony a potenciál jednotlivých kandidátů. Obvykle jsou minimálně dva (Kyrianová, 2003, s. 55).

7.4 Program assessment centra

Po zjištění a stanovení kritérií, která se budou hodnotit, se stanoví program assessment centra. Assessment centrum se zahajuje uvítáním kandidátů. Každý kandidát obdrží přehledně zpracovaný program. Je jim vysvětlen účel této metody, představí se manažer a další hodnotitelé včetně moderátora. Poté je dána krátká časová pauza na případné dotazy. Assessment centrum se zahajuje některou z tzv. rozehrívacích metod, aby se uchazeči lépe zadaptovali na nové prostředí a danou situaci, např. lze použít verbální představení svojí osoby až po představení spojené s kreslením obrázků. Vhodné je následně zařadit výkonové testy, protože brzy dopoledne nejsou účastníci ještě tolik unaveni. „Platí poměrně známé pravidlo, že by se jednotlivé testy měly svým zaměřením částečně

překrývat, aby se mohly navzájem potvrzovat nebo vyvracet, jak to platí pro celé AC“ (Kyrianová, 2003, s. 34). Po testech mohou následovat individuální úkoly - kandidát řeší např. případové studie, prezentace a poté úkoly ve skupině a různé týmové hry. Pak mohou následovat znalostní a jazykové testy a na konec individuální rozhovor. Po každé části centra by měla následovat přestávka a druhy užívaných metod se střídají, aby se lépe udržela pozornost účastníků.

Po odchodu uchazečů následuje porada hodnotitelů, kteří ze svých poznatků postupně vytváří profil kandidáta a závěrečné stanovisko. „Na závěr jsou ve skupině posuzovatelů posuzovány schopnosti jednotlivých uchazečů plnit požadavky obsazovaného pracovního místa a sestavuje se jejich pořadí. Tento krok si vyžaduje množství času a uvádí se, že při čtyřdenním programu mu bývají věnovány celé dva dny“ (Koubek, 2008, s. 178). V závěru je také vhodné podat kandidátovi zpětnou vazbu formou individuálního rozhovoru, i když se nejedná ještě o celkový závěr. Je dobré zjistit i zpětnou vazbu od kandidáta, jak celý průběh assessment centra vnímal. Kandidát by měl odcházet z assessment centra s uspokojivým pocitem a je na moderátorovi a hodnotitelích, aby tomu tak bylo. V případě, že neuspěje, neměl by mít obavy z další účasti v assessment centru. Negativní výsledek je také určitý výsledek a kandidátovi může pomoci ukázat oblasti, na kterých by měl na sobě pracovat. Závěrečný výstup z assessment centra má charakter psychologického posudku, ale je zaměřen na hodnocení vlastností a potenciálu daného uchazeče vůči konkrétní pracovní pozici. Závěrečná zpráva je vypracovaná několik dnů po ukončení daného assessment centra. Celé centrum se uzavírá archivací výstupů jednotlivých kandidátů a poskytnutím zpětné vazby všem účastníkům této výběrové metody.

Doba trvání assessment centra je různá. Může trvat od několika hodin až po několik dnů, v České republice je nejběžnější jeden až dva dny.

Počet účastnících kandidátů bývá nejvhodnější mezi čtyřmi až dvanácti osobami. K počtu kandidátů by měl být k dispozici odpovídající počet hodnotitelů.

7.5 Výhody a nevýhody assessment centra

Lepší kvalita výběru uchazečů na základě plnohodnotnějšího prověření uchazečových schopností a dovedností než u jednotlivých výběrových metod. O uchazeči se získá touto metodou více informací než použitím pouze například rozhovoru nebo psychologických testů. Stručně řečeno „více očí více vidí“. Tím se rozumí, že kandidáta hodnotí více odborníků a závěr z jeho výstupu v assessment centru se vypracovává na základě jejich pozorování. „Nelze říci, že assessment centrum podá přesný obraz kandidáta, získáme pouze přesnější obraz, než bychom měli např. z pohovoru nebo z psychodiagnostiky“ (Kyriánová, 2003, s. 16). Další výhodou je možnost porovnání kandidátů a časová i ekonomická úspornost. Ekonomická výhodnost ale není tak jednoznačná. Hlavním předpokladem je, že o pracovní místo, které organizace nabízí, bude dostatečně velký zájem a personalisté mohou vybírat z více uchazečů a potřeba dělat personální výběr touto metodou se vyplatí. Další výhodou je úspora času. Při větším počtu uchazečů je možné porovnat kandidáty během jednoho či dvou dnů a šetří se čas jak personalistům firmy tak odpovědným manažerům, kterým se nemusejí sjednávat pohovory s jednotlivci. Nevýhodou je časová prodleva při přípravě assessment centra. Ta představuje dva až čtyři týdny od zahájení výběrového řízení a je možné, že do té doby firma ztratí některé z kvalitních uchazečů o práci. Další nevýhodou je, že jakmile je kandidát obeznámen s tím, že výběrové řízení bude vedeno metodou assessment centra, zalekne se toho, neboť tato metoda není obecně mezi lidmi v České republice tolik známá a od výběrového řízení odstoupí. Navíc je zde ten důvod, že jiné firmy mu mohou nabídnout zaměstnání bez obtížnějšího výběrového řízení, pokud má určité kvality. Tak může firma ztratit kvalitního uchazeče jen z tohoto důvodu.

Assessment centrum může mít i výhodu pro uchazeče. Uchazeč o práci si na základě absolvovaného assessment centra může udělat alespoň částečný obrázek o organizaci, kde se uchází o práci. „Assessment centre rovněž poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace a jejích hodnot, takže se mohou kvalifikovaněji rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv“ (Armstrong, 1999, s. 465).

Závěrem lze říci, že výběrová metoda assessment centrum je v současnosti pro výběr vhodných pracovníků aktuální a povědomí o této metodě je v České republice na vzestupu. Lze shrnout, že výhody této metody převažují nad nevýhodami. „Dobře prováděné assessment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího rozvoje pracovníka než posuzování uchazeče prováděné liniovými či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem“ (Armstrong, 1999, s. 465).

8 MOTIVACE

Jedním z aspektů, které v personalistice vyžadují dobrou znalost psychologie, je motivace lidí. Organizace mají zájem na tom, aby lidé dosahovali vysokého pracovního výkonu. Zajímají se, jakými nástroji lze většího pracovního výkonu a spokojenosti v zaměstnání dosáhnout, tj. jak pracovníky motivovat. Tyto aspekty práce s lidmi řeší personalisté ve firmě.

Personalista připravuje a realizuje různé motivační programy organizace s cílem motivovat pracovníky k většímu pracovnímu výkonu a ke spokojenosti s prací v daném podniku. Druhým stěžejním úkolem personalisty je učit vedoucí pracovníky, jak správně motivovat pracovníky v jejich týmech. Motivování pracovníků pomáhá usměrňovat a ovlivňovat jejich chování a pracovní činnost v rámci pracovního procesu.

„Termín motivace je odvozen z latinského slova moveo, hýbám, a vyjadřuje přeneseně hybné síly chování, jeho činitele“ (Nakonečný, 1995, s. 75). Definicí pro motivaci je více, ta nejobecnější říká, že motivace je vnitřní hybná síla, která vede člověka k činnosti vedoucí k dosažení nějakého cíle nebo uspokojení potřeby.

Strukturu motivace tvoří motivy a potřeby - dva základní zdroje motivace. „Motivy jsou důvody, pohnutky jednání“ (Bělohávek, 1996, s. 170) a potřeba je aktuální stav nedostatku. Za každým motivem stojí potřeba uspokojit nějakou potřebu, ať už na fyziologické úrovni (např. žízeň, hlad), tak na psychické (potřeba lásky, dosažení úspěchu, uznání). V případě, že nedojde k uspokojení určitých potřeb daného člověka, je vyvolána aktivita směřující k uspokojení potřeby. Tj. za každým důvodem nějakého jednání stojí potřeba něčeho.

Motivace je jednou ze složek osobnosti člověka, která silně dokáže ovlivnit jeho pracovní výkon. Motivace vysvětluje, proč se člověk chová tím či

oním způsobem a co stojí za tímto chováním. „Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem“ (Koubek, 2008, s. 59). Motivovaný pracovník pracuje lépe a kvalitněji za stejnou mzdu než pracovník nemotivovaný, protože pracovník, který má svou práci rád a považuje ji za významnou, ji dělá co nejlépe, jak umí. Ukázalo se ale, že neustálé uspokojování základních hodnot, jako je zvyšování mezd, různých benefitů nebo vylepšování pracovního prostředí jako hlavní motiv k lepšímu pracovnímu výkonu nestačí. Praxe v organizacích ukázala, že účinným motivačním nástrojem pro vedoucí podniků, je uspokojování dalších lidských potřeb, jako je seberealizace a různé sociální potřeby (např. prestiž). V případě, že organizace chce mít kvalitní pracovníky, je třeba zaujmout určitý přístup a postoj k motivaci pracovníků v podniku. Proto je motivační přístup k pracovním úkolům a obsazování pracovních míst uvnitř firmy nesmírně důležitý pro organizaci. Kromě lépe odváděné práce napomáhá zdravému firemnímu prostředí a spokojeným lidským vztahům uvnitř organizace.

Někteří autoři dělí motivaci na vnitřní a vnější. Buď lidé motivují sami sebe tak, že hledají a vykonávají práci, která je baví tj. uspokojuje jejich potřeby nebo vede ke splnění jejich cílů. Zde hovoříme o vnitřní motivaci - „...faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem“ (Armstrong, 2007, s. 221). Vnější motivace znamená motivování lidí zvenku, v pracovním procesu motivování od vedoucích pracovníků organizace. Rozumí se tím např. finanční odměny, pochvala, bonusy apod.

Motivační přístupy v organizacích jsou založeny na různých motivačních teoriích. Základní motivační teorie se zaměřují na obsah, na proces, na cíle a na tzv. instrumentalitu. Personalista musí znát základní motivační teorie a jejich podstatu, aby mohl ve svém podniku vytvořit motivační program nebo pomoci vedoucím pracovníkům k větší motivaci jejich zaměstnanců apod.

Pojďme se seznámit s těmi neznámějšími a nejběžněji užívanými motivačními teoriemi:

8.1 Motivační teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Mezi tyto teorie řadíme Maslowovu teorii hierarchie potřeb, teorii ERG a dvoufaktorovou teorii motivace. Tyto teorie se zabývají přímo obsahem motivace. „Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování“ (Armstrong, 2007, s. 221).

8.1.1 Hierarchie potřeb (Abraham Maslow)

„Ač Maslow (1970) pokládá jedince za integrovaný celek, nebrání se uznání existence specifických lidských potřeb, které motivují jeho chování“ (Drapela, 2003, s. 138). Vychází ve svojí koncepci motivační teorie ze základní lidské aktivity uspokojování potřeb. Snažil se utřídit lidské potřeby a zjistit, na jakých principech stojí. Seřadil potřeby do pěti kategorií a utřídil je dle hierarchického systému do tzv. Maslowovy pyramidy. Potřeby zde uspořádal hierarchicky od nejnižších po nejvyšší potřeby na základě myšlenky, že uspokojením základních nejnižších potřeb se jejich význam snižuje a nastupuje potřeba uspokojit potřebu vyšší úrovně. Na pátou poslední úroveň dal Maslow fyziologické potřeby, jejichž uspokojení je nezbytné pro přežití (např. hlad, zima, žízeň). Na čtvrtou příčku umístil potřebu jistoty a bezpečí, na třetí příčku stanovil sociální potřeby (např. přátelství, sounáležitost), na druhý stupeň dal potřeby uznání a sebeocnění jako je např. uznání osoby ze strany druhých a do vrcholku pyramidy umístil potřebu seberealizace jedince. Maslow bere seberealizaci jako schopnost realizovat potenciál jedince tj. využívat všechny talenty a schopnosti, které člověk má k dispozici a být stále více sám sebou. Na druhou stranu má Maslowova teorie má řadu nedostatků, protože nepočítá s tím,

že pokaždé práce neuspokojí lidské potřeby a lidé si najdou jiné způsoby, jak je uspokojit. Byla ale první, která se začala v praxi ve firmách používat. Manažeři ve firmách tak zjistili, že lze motivovat ještě jinými prostředky než hmotnými a finančními.

Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že seberealizace v zaměstnání je nesmírně důležitá jak pro pracovní výkon člověka, tak pro jeho spokojenost s prací a je velmi účinným motivačním prvkem, bez ohledu na to, jaké další potřeby člověka jsou či nejsou uspokojeny, pokud se předpokládá, že základní fyziologické potřeby jsou naplněny. V případě, že seberealizace chybí úplně, zaměstnání je pro člověka rutina, často nepříjemná povinnost a tyto skutečnosti nepřispívají k větší snaze a lepšímu pracovnímu výkonu a z hlediska práce v organizaci nepřispívají ani k efektivnímu plnění cílů organizace.

8.1.2 Teorie ERG (existence - vztahy – růst)

Autorem této motivační teorie je Clayton Alderfer, který navazuje na Maslowovu teorii potřeb. „Usiloval o překonání všech slabých stránek tohoto názoru. Přizpůsobil proto Maslowovy představy novým poznatkům z výzkumu lidského chování“ (Bělohlávek, 1996, s. 174). Pět kategorií lidských potřeb z Maslowova hierarchického systému zredukoval na pouhé tři a to: potřeby existenční, vztahové a růstové. Také potřeby nestaví do hierarchického systému a nerozlišuje je na vyšší a nižší. Tato teorie vychází z toho, že uspokojením existenčních nebo vztahových potřeb jejich důležitost pro dotyčnou osobu klesá, ale uspokojením růstových potřeb se jejich důležitost neustále zvyšuje. Po uspokojení základních konkrétních potřeb se zvyšují abstraktní potřeby, ale „...při neuspokojení potřeb může dojít i k opačnému pohybu - od abstraktních potřeb ke konkrétním“ (Bělohlávek, 1996, s. 175). Tento aspekt se nazývá frustrační regrese a dělí se na dva frustrační cykly a to: frustrační cyklus růstu a frustrační cyklus vztahový. Frustrační cyklus růstu se týká toho, že po uspokojení vztahových potřeb dochází k vyšší potřebě růstových potřeb. V případě, že se

dotyčnému nepodaří uspokojit tyto růstové potřeby, zvyšuje se opět vztahová potřeba. Druhý cyklus, frustrační cyklus vztahový se týká souvislosti mezi vztahovými a existenčními potřebami. V případě uspokojení existenčních potřeb, se zvyšují potřeby vztahové. Při nedostatečném uspokojení vztahových potřeb opět narůstají potřeby existenční.

8.1.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Tato teorie „...vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory“ (Koubek, 2008, s. 59). Různé faktory vedou k nespokojenosti v práci, ale jiné faktory vedou zase ke spokojenosti. Faktory, které ovlivňují spokojenost s prací, jsou označovány jako motivátory, zatímco faktory související s nespokojeností s prací se nazývají hygienické faktory. Přítomnost motivátorů v práci nezvýší nutně spokojenost s prací, ale jejich nepřítomnost ji také nemusí snížit. Naopak přítomnost hygienických faktorů nevede vždy ke spokojenosti s prací, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. Mezi hygienické faktory Herzberg řadí pracovní pravidla, technické vedení, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným a ke spolupracovníkům. Mezi motivátory patří např. výkon, uznání, odpovědnost, profesní růst apod. Z této teorie vyplývá, že nelze pouze motivovat pracovníka zlepšováním vnějších podmínek práce, ale že značný potenciál v motivaci leží především přímo v obsahu práce. Tím se rozumí, že zlepšení pracovního výkonu a následné spokojenosti s prací lze dosáhnout, dáme-li prostor a příležitost pracovníkům k smysluplnému pracovnímu výkonu. Také lze z této teorie usoudit, že někteří lidé, kteří jsou spokojeni se svou prací, nemusí být motivováni k tomu, aby zvýšili svůj pracovní výkon. Uspokojení svých potřeb mohou realizovat jinými způsoby než prací samotnou.

8.2 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se zaměřují na procesy očekávání a na aspekty, které ovlivňují motivaci (expektační teorie), na procesy dosahování cílů (teorie cíle) a na procesy spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

8.2.1 Teorie expektance (Victor Vroom)

Victor Vroom formuloval svoji motivační teorii na základě aspektu očekávání. Vroom vysvětluje, že „kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné“ (Armstrong, 2007, s. 225). Očekávání definuje jako přesvědčení, které se týká pravděpodobnosti, že po určité aktivitě bude následovat určitý výsledek. V této teorii je zahrnut prvek subjektivity. Každé očekávání je totiž subjektivní záležitostí daného člověka. Základní aspekty této teorie jsou: výkon, expektance (očekávání), odměna, instrumentalita (představa pracovníka o vztahu mezi výsledkem jeho práce a odměnou), valence (znamená subjektivní význam odměny pro pracovníka). Za svoje pracovní úsilí, na které musí pracovník vynaložit určitý výkon, očekává určitou odměnu.

Tato teorie vysvětluje průběh motivačního procesu a sílu motivace vedoucí k dané aktivitě. Výzkumy byla platnost této teorie ověřena, na druhou stranu platí spíše pro lidi s racionálním uvažováním, kteří jsou s to si uvědomit, že výsledek jejich aktivit záleží především na nich samotných a jejich činnostech. Pro osoby emocionálněji zaměřené je tato teorie méně platná. (Bělohlávek, 1996, s. 189)

8.2.2 Teorie cíle

„Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon.“ (Armstrong, 2007, s. 226). Důležité je, aby se pracovníci účastnili procesu stanovování jejich cílů, jejich odsouhlasení vedením podniku. Aby se jejich motivace udržela, je vždy nezbytná zpětná vazba od vedoucích pracovníků zaměstnance.

8.2.3 Teorie spravedlnosti (J. Stacy Adams)

Je založena na vnímání spravedlnosti a nespravedlnosti při odměňování pracovníků. „Spravedlnost při odměňování pracovníků motivuje k pracovnímu úsilí, nespravedlnost má demotivační účinek“ (Bělohlávek, 1996, s. 192). „Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází“ (Armstrong, 2007, s. 226). J. Stacey Adams, zakladatel této teorie, rozděluje spravedlnost na dvě formy: distributivní a procedurální spravedlnost. Distributivní spravedlnost se týká toho, jak lidé v porovnání s ostatními, vnímají svoje odměňování na základě svého pracovního výkonu. Procedurální spravedlnost je o tom, jak pracovníci vnímají spravedlnost při procesech odměňování v jejich organizaci. Sem řadíme hodnocení pracovníků, jejich povyšování apod.

Teorie spravedlnosti se týká pouze jednoho aspektu motivace a to spravedlnosti, nicméně tento faktor může být pro motivaci pracovníka velmi důležitý a ostře vnímaný.

8.3 Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné“ (Armstrong, 2007, s. 223). Na začátku 20. století tato teorie tvrdila, že lidé pracují jen pro peníze a pro nic jiného. Má původ v Taylorově vědeckém řízení, které vychází z toho, že nelze přimět zaměstnance, aby pracovali lépe a rychleji, pokud nedostanou přiměřenou finanční odměnu. Základem této teorie je, že člověk je motivován k práci jen tehdy, jestliže odměny a tresty budou přímo propojeny s výkonem jeho práce tj. budou závislé na jeho skutečném výkonu. Lidé mohou být přesvědčováni či ovlivňováni, aby pracovali určitým způsobem, jestliže dostanou za takovýto žádoucí způsob práce odměnu.

9 KONFLIKTY V PRACOVNÍM PROCESU

Konflikt v organizaci neboli na pracovišti vždy znamená nějaký rozpor nebo nedostatečné uspokojování potřeb zaměstnanců. „Ke konfliktům dochází, objeví-li se mezi jedinci či skupinami neslučitelné cíle, poznání či emoce, které vedou k vytvoření opozice a antagonistických vztahů“ (Kocianová, 2004, s. 95). Obecně jakýkoliv konflikt v organizaci brzdí efektivitu práce zaměstnanců. Velmi často se konflikty dotýkají personálních záležitostí, zejména ty mezilidské. Personalista má mít základní znalosti o tom, co je příčinou vzniku konfliktu, aby mohl pomoci konflikt vyřešit. I když primárně není řešením konfliktů pracovní náplní personalisty, personalista často slouží jako neutrální prostředník mezi oběma znesvářenými stranami. Na jednu stranu konflikt lze vnímat v organizaci jako posun k dalšímu rozvoji v pracovních vztazích, na druhou stranu můžeme konflikt vnímat jako brzdu dalšího rozvoje a spolupráce v podniku nebo jako zdroj stresu pro pracovníky.

Pro personalistu je důležité znát příčinu a podstatu konfliktu a ujasnit si úlohu všech zúčastněných. Znalost příčin konfliktu v organizaci umožňuje předejít vzniku konfliktu a zároveň pomáhá k jeho efektivnějšímu vyřešení. Mezi příčiny konfliktu řadíme: nesplněná očekávání od dané pracovní pozice, nejasné delegování práce, nevhodná a nepřiměřená komunikace nebo komunikační izolace, nejasně stanovené hranice pracovní náplně, nejasně definované strategie, vzájemná následnost úkolů, předchozí nevyřešené konflikty, špatně nastavené termíny včetně časového tlaku, příliš složitá organizační struktura organizace (mnoho jednotlivých úrovní), rozpory mezi cíli podniku a cíli jednotlivých pracovníků a další. (Bělohávek, 1996, s. 135).

Dobrý personalista ví, jak konflikty v podniku působí. Konflikt se může totiž stát hybnou silou k vyřešení nějakého pracovního problému a ne nezbytně musí mít jen negativní následky. „Konflikt má několik pozitivních funkcí: energizuje, povzbuzuje sebehodnocení, podněcuje přizpůsobení, podněcuje

inovace, zlepšuje kvalitu rozhodování, uvolňuje napětí“ (Bělohlávek, 1996, s. 134). Je ale zřejmé, že příliš vysoká míra konfliktů je pro podnik negativní a totéž můžeme říci o příliš malé míře konfliktů, protože pak pracovníci stagnují a nejsou s to iniciovat případné potřebné změny. Neoptimálnější je střední míra konfliktnosti, kdy přílišné množství konfliktů nenarušuje chod podniku a vztahy mezi pracovníky a zároveň lze o problémech diskutovat a řešit je pozitivní cestou.

9.1 Konflikt rolí

Jedním z častých problémů v podniku může být konflikt rolí. „Konflikt role vzniká z osobní nekompetence, z nejasného vymezení role, z nekonzistentnosti různých definic role, z přetížení role nebo nevytížení role.“ (Bělohlávek, 1996, s. 128). Konflikt rolí dostává pracovníka do stresu nebo frustrace a efektivnost jeho pracovního výkonu je nižší. Osobní nekompetence zařazuje člověka do pracovní funkce, pro kterou nemá předpoklady či osobnostní potenciál anebo se osobní postoje a hodnoty pracovníka neslučují s takovou pracovní pozicí. Nejasné vymezení role způsobuje problémy mezi pracovníky v tom, co kdo vlastně má v podniku na starosti. Dochází pak k překrývání jednotlivých pracovních úkolů, není vymezená odpovědnost za práci. Někteří pracovníci využijí nejasného vymezení rolí k realizaci uspokojení svých mocenských potřeb. Také nepřesné vymezení rolí dělá problémy pracovníkům, kteří potřebují přesné zadání pracovních úkolů. Nesourodost různých definic role přivádí pracovníka do konfliktních situací, kdy jeho role nejsou spolu v souladu. Požadavky jedné role se kříží s požadavky jiné role a nelze nalézt optimální východisko. V případě nevytíženosti role se pracovník neseberealizuje, v případě velkého přetížení role se na pracovníka kladou příliš vysoké nároky na danou roli a opět je pracovník frustrován.

9.2 Jak konflikty řešit v rámci práce personalisty?

Personalista, pokud je požádán o pomoc nebo to náleží přímo do jeho kompetencí ve firmě, může konflikty řešit různými způsoby nebo je alespoň nasměrovat do přijatelných mezí. Personalista může předefinovat cíle podniku či jednotlivé pracovní pozice a role do srozumitelnější a jasnější formy a tím změnit vnímání rozporu např. změnou názvu určité pozice. Zároveň se tak vyjasní pravomoce a pracovní úkoly jednotlivých zaměstnanců. Dále může změnit systém odměňování v podniku, naučit jedince rozpoznávat konflikty, jasně je definovat a nalézat jejich řešení, zlepšovat komunikaci mezi pracovníky. Personalista pomáhá vytvořit nová pravidla a instrukce, která stanoví postup v případě konfliktů. Též může ve firmě navrhnout vznik nějaké integrující pracovní pozice, která může koordinovat činnost mezi dvěma odděleními nebo pracovními skupinami, aby se předcházelo případným nebo již vzniklým sporům a nedorozuměním a pracovní činnost zaměstnanců nebyla těmito vlivy rušena. (Bělohlávek, 1996, s. 136).

Ke mezilidským konfliktům v podniku je vždy třeba přistupovat citlivě a snažit se je pokud možno vyřešit diplomaticky. Vzhledem k tomu, že se konflikty často dotýkají personální práce, je na místě, aby se personalista na jejich řešení podílel a aby mohl působit i jako nestranná osoba pro obě strany konfliktu. Znalosti příčin lidského chování, motivace a komunikace jsou v této oblasti pro personalistu velkým přínosem.

10 VYUŽITÍ PSYCHOLOGIE V POLICEJNÍ PRAXI

Vybrala jsem jako příklad jeden z pracovních oborů, kde je psychologie pevně provázaná s personální oblastí a to práci u policie.

Policie jako bezpečnostní složka státu má za úkol chránit bezpečnost osob a majetku, veřejný pořádek, předcházet trestné činnosti a další. V policejní profesi se uplatňuje využití psychologie „...ve třech hlavních oblastech: na úseku personalistiky, na úseku vzdělávání a výcviku a na specializovaných pozicích“ (Čírtková, 1995, s. 56). V této práci nás zajímá především oblast personalistiky. Mezi hlavní odborné služby poskytované personálním útvarům u policie jsou vstupní psychologická vyšetření tzv. posuzování psychické způsobilosti u uchazečů o práci policisty, dále poradenská pomoc a psychologická podpora v krizových a konfliktních událostech a výstupní psychologický rozhovor. V současnosti se v této oblasti stále více uplatňují přímo psychologové, nejen personalisté. Ti posuzují psychickou způsobilost již přímo na specializovaných psychologických pracovištích. „Psychologická pracoviště postupně přebírají i další úkoly související s průběžnou psychologickou péčí o lidský činitel v policejní a bezpečnostní branži“ (Čírtková, 1995, s. 56). Nejedná se pouze o vstupní vyšetření uchazečů o práci v policejních složkách, které zahrnuje posouzení zdravotní i psychické pracovní způsobilosti, ale také o průběžnou psychologickou péči o pracovníky policie. Sem řadíme například psychologickou podporu v krizových životních situacích a poradenskou činnost v různých problémech policistů. „Dalším příkladem psychologické péče jsou jednorázová posttraumatická protistresová sezení u exponovaných týmů po náročné akci“ (Čírtková, 1995, s. 57). Tato sezení slouží k eliminaci a zmírnění posttraumatických stresových poruch, které vznikají u osob, jež byly přítomny při nějaké krizové události. Krizové události mohou být rozličného charakteru jako jsou přírodní katastrofy (zemětřesení, povodně) nebo nehody zaviněné přímo lidmi (požáry, letecká neštěstí, teroristické útoky). Účastníci těchto krizových situacích jsou vystaveni zkušenostem a prožitkům, které „...překračují

obvyklý rámec lidské zkušenosti. Proti jejich negativním důsledkům na psychiku nejsou imunní ani členové profesionálních týmů (policisté, hasiči, záchranáři apod.)“ (Čírtková, 1995, s. 57). Aby se předcházelo vzniku posttraumatických stresových příznaků u členů záchranných složek, tak policejní psychologové organizují jednorázové psychologické intervence, obvykle v časovém rozmezí od jednoho dne do třech dnů od krizové situace. Jedná se o skupinová sezení s účastníky krizové situace ze specializovaných týmů. Hlavním účelem těchto intervencí je umožnit uvolnění „...přirozených prožitkových důsledků a citových odpovědí na traumatizující skutečnosti“ (Čírtková, 1995, s. 58). Další personální činností u policie, kde se využívá výrazně znalostí psychologie, je výstupní psychologický pohovor s odcházejícím personalistou.

11 ETIKA V PERSONÁLNÍ PRÁCI

Obzvláště při práci s lidmi, jako je personální práce, nikdy nesmí chybět etika neboli morální chování a jednání. To samé se týká psychologie, bez ohledu na to, kdo využívá jejích znalostí. Etika patří k základním zásadám práce jak personalisty tak psychologa. Platí zde dodržování zákonů, pravidla mlčenlivosti a neposkytování citlivých údajů třetím osobám a také nepsané etické normy - nepsaná pravidla slušného jednání a chování, kdy je dotyčný odkázaný na svůj zdravý rozum, jak vhodně se k dané situaci či činnosti postavit. Práce s lidmi typu personální práce je vždy citlivá záležitost a proto i personalista nebo psycholog musí jednat eticky a vyhnout se tomu, aby dotyčného nějakým způsobem neurazil, nedotkl se jeho citů nebo mu nezpůsobil bolest, třeba i nevědomky. „Například testy inteligence se mohou dotknout lidí, kteří mají za sebou dlouhodobou odpovědnou a úspěšnou práci ve stejném či podobném zaměstnání“ (Koubek, 2008, s. 185). Etické jednání a chování personalisty je znakem jeho profesionality.

12 ZÁVĚR

Personální práce je jednou z nejdůležitějších oblastí v řízení organizace a v současnosti nabývá stále na významu. Aby docházelo k efektivnímu splňování cílů organizace a aby organizace prosperovala a byla na trhu úspěšná, je třeba věnovat velkou pozornost tomu nejcennějšímu, co organizace má a to jsou lidské zdroje tj. pracovníci organizace.

Mezi hlavní oblasti, kde lze psychologii v personalistice využít, považuji: oblast personálního výběru včetně využití psychodiagnostických metod při výběru zaměstnanců, dále motivaci zaměstnanců a řešení konfliktů. Okrajově se také zmiňuji o možnostech využití grafologie a jako příklad z praktického života uvádím využití psychologie v personální oblasti u police. Závěr práce jsem doplnila ještě o kapitolu o etickém jednání, které je nedílnou součástí jak personalistiky tak psychologie.

Oblast personálního výběru je s psychologií přímo propojená, analyzují se povahové vlastnosti a schopnosti uchazečů o práci. Zde hrají poznatky z psychologie hlavní roli. V oblasti motivace se jedná z hlediska personalisty o povzbuzení a udržení zájmu pracovníků o práci v organizaci. Zároveň motivace přispívá ke spokojenosti pracovníků a vede je k lepším a efektivnějším pracovním výkonům. V oblasti řešení konfliktů je důležitá znalost a predikce lidského chování, personalista může pomoci zlepšit komunikaci v organizaci a odstranit tak příčiny nespokojenosti konstruktivním řešením konfliktů.

Dospěla jsem k závěru jak na základě vlastních zkušeností, tak studiem odborné literatury, že kvalitní a efektivní využití poznatků z psychologie v personální oblasti je nesmírně důležité pro práci s lidmi v podniku a práce personalisty postavená na těchto základech může být daleko úspěšnější a efektivnější než když se tyto znalosti nevyužívají nebo se využívají špatně a neodborným způsobem.

13 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

- ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. 1999. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. 1998. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. 1996. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- ČAKRT, M. Typologie osobnosti pro manažery Kdo jsem já, kdo jste vy?. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-85943-12-3.
- DRAPELA, V. J. 2003. Přehled teorií osobnosti. 4. vyd. Praha: Portál. 2003. ISBN 80-7178-766-3.
- KOUBEK, J. 2008. Řízení lidských zdrojů. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOCIANOVÁ, R. 2004. Personální řízení. 1. vyd. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. ISBN 80-86432-97-7.
- KOCIANOVÁ, R. 2007. Metody personální práce. 1. vyd. Praha: Mowshe, 2007. ISBN 978-80-239-9327-1.
- KYRIANOVÁ, H. 2003. Assessment centrum v současné personalistické praxi. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.

- MARCUS, I. 1967. Guide to Personality Through Your Handwriting. 2nd ed. New York: Arc Books, 1967.
- NAKONEČNÝ, M. 1995. Lexikon psychologie. 1. vyd. Praha: nakladatelství VODNÁŘ, 1995. ISBN 80-85255-74-X.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. 2006. Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- ROMAN, K. 1968. Handwriting A Key to Personality. 6th printing. New York: Pantheon Books, 1968.
- SCHONFELD, V. 2000. Učebnice vědecké grafologie. 3. vyd. Praha: nakladatelství ELFA, 2000. ISBN 80-900197-8-1.
- SVOBODA, M. 1992. Metody psychologické diagnostiky dospělých. 1. vyd. Praha: CAPA, 1992. ISBN 80-7064-036-5.
- SVOBODA, M. 1999. Psychologická diagnostika dospělých. 2. vyd. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-327-7.
- ŠNÝDROVÁ, I. 2008. Psychodiagnostika. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. aj. 1996. Základy psychologie práce a organizace. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2.
- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. aj. 2000. Metody psychologie práce a organizace. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 80-246-0048-X.

- ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K. aj. 2003. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

PŘÍLOHA A: Výhody a nevýhody základních vybraných metod -
strukturovaný přehled

(Štikar a kol., 2000, s. 8 - 10)

Metody	Výhody	Nevýhody
<p>Pozorování Může mít charakteristiku podobnou technickým, časovým a pohybovým studiím nebo může být funkčně či behaviorálně tak specifické jako pozorování nové pracovní skupiny nebo účastníků během porady. Může být tak nestrukturované jako když procházíme kanceláři nějaké agentury, abychom zjistili například komunikační bariéry. Může být užito normativně k rozlišení mezi efektivním a neefektivním chováním, organizačními strukturami resp. procesy.</p>	<p>Minimalizuje přerušení pracovní činnosti či skupinové aktivity. Získávají se bezprostřední data relevantní k situacím, kde jsou zahrnuty například identifikované výcvikové potřeby či zájmy. Když se kombinuje se zpětnovazebním krokem, umožňuje důležité srovnání mezi tím, co vnáší pozorovatel a co vykonává pozorovaný.</p>	<p>Vyžaduje zkušeného pozorovatele s procesuální a obsahovou znalostí, což je jiné než u pracovníka, jenž vede rozhovor, který spíše potřebuje dovednost jen procesuální. Přináší omezení, která jsou dána možností sběru dat jenom u určitého druhu práce. Objevuje se možnost, že pozorované osoby, vnímají pozorování jako vyzvívání.</p>
<p>Dotazníky Mohou být druhem přehledů nebo seznamů náhodného či stratifikovaného vzorku respondentů nebo vyjádřením charakteristik určité "populace". Lze použít různé druhy otázek: otevřené, projektivní, s nucenou volbou, vyžadujících stanovení pořadí. Umožňuje použít alternativní druhy jako např. Q třídění (osobnostní dotazník, v němž osoba sama nebo posuzovatel třídí charakteristiky či vyjádření do skupin, což představuje stupeň, v němž tato vyjádření charakterizují dotyčnou osobu), párové posuzování, pořadové škály předepsané nebo vytvořené posuzovateli. Lze je administrovat poštou nebo za kontrolovaných podmínek v přítomnosti zadavatele.</p>	<p>Lze je použít u velkého počtu lidí v krátké době. Jsou relativně levné. Poskytují možnost vyjádřit se beze strachu a bez rozpaků. Poskytují údaje, jež lze snadno zpracovat a vyjádřit.</p>	<p>Poskytují malou možnost pro volné vyjádření neočekávaných odpovědí. Vyžadují hodně času a technických dovedností přivyktváření přehledového modelu vhodného pro efektivní zpracování. Mohou mít menší hodnotu pro zjišťování příčin problémů či možných řešení. V případě zaslání poštou trpí malou návratností a neochotou či nezájmem respondentů přiměřeně odpovídat.</p>
<p>Studium tištěných materiálů Ty zahrnují odborné časopisy, legislativní novinky či záznamy, průmyslové zprávy, obchodní časopisy, podnikové tisky</p>	<p>Jsou výborným zdrojem informací pro zjišťování a ujasňování normativních potřeb. Poskytují informace, které jsou čerství a někdy i zaměřené do budoucnosti. Jsou snadno dosažitelné a vhodné pro prezentaci.</p>	<p>Mohou se ukázat problematické, když se provádí analýza dat a když se má provést syntéza do použitelné metody.</p>

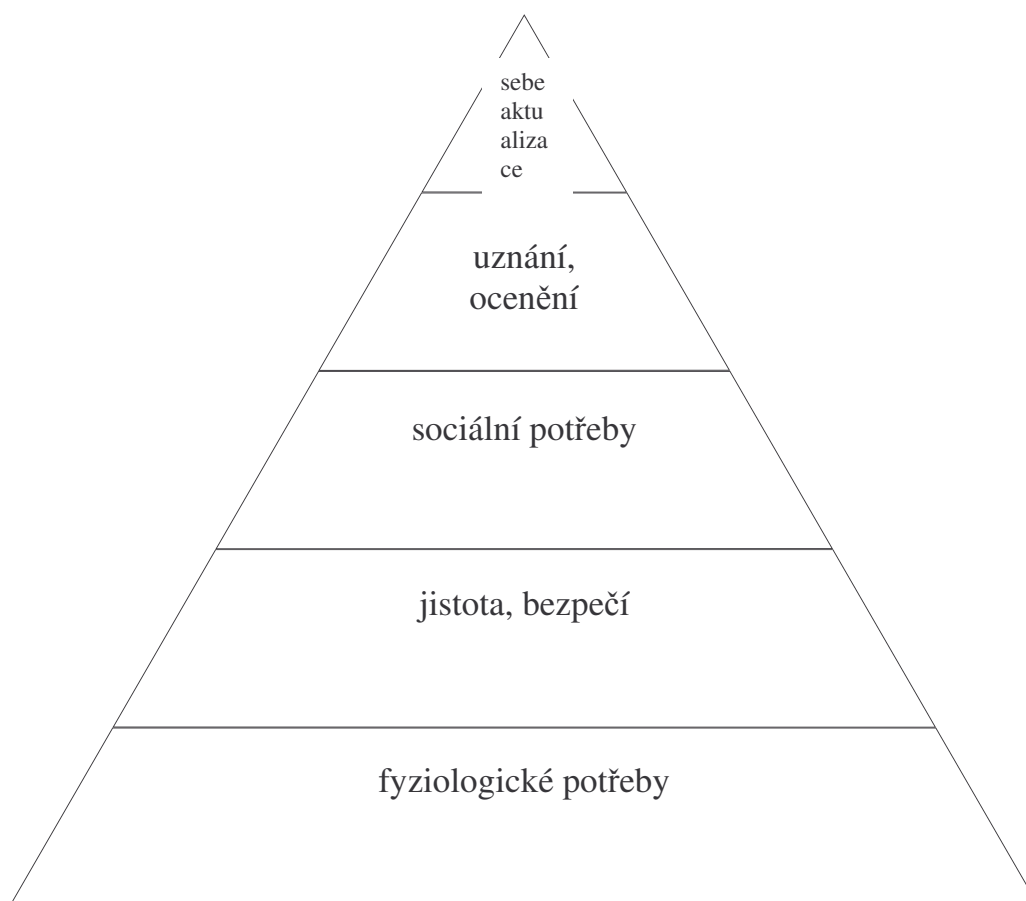
<p>Konzultace s experty Zajišťují informace od těch osob, které mají určité postavení a znají, jaké jsou například výcvikové potřeby pro určitou skupinu: a) vedoucí b) konzultanti c) členové odborných asociací d) specialisté servisních služeb. Údaje od konzultantů lze získávat pomocí rozhovorů, skupinových rozhovorů a dotazníků</p>	<p>Jsou relativně jednoduché a finančně nenáročné. Umožňují účast a interakce více jednotlivců, každého z nich s vlastní perspektivou potřeb v dané oblasti, oboru, skupině aj. Vytváří a posiluje komunikační vazby mezi účastníky v procesu.</p>	<p>Přinášejí určitou předpojatost, protože jsou založeny na hlediscích těch, kteří mají tendenci vidět problém ze své individuální nebo organizační perspektivy. Mohou vyústit do pouhého částečného obrazu o problémech vzhledem k obvykle nereprezentativní povaze informční skupiny ve statistickém smyslu.</p>
<p>Rozhovory Rozhovory mohou být formální, příležitostné, hloubkové, strukturované, nestrukturované, kombinované. Lze je používat se vzorkem určité skupiny a nebo s jednotlivci. Mohou být provedeny osobně pařimo, telefonicky, na pracovníseti nebo mimo ně.</p>	<p>Jsou toho druhu, že mohou zachytit pocity, příčiny a možná řešení problémů, s nimiž se tázaný potýká nebo je anticipuje. Poskytují maximum příležitosti, aby se tázaný projevil spontánně, vlastními výrazy. To platí zejména tehdy, provádí-li se nedirektivním způsobem s otevřeným závěrem.</p>	<p>Jsou obvykle náročné. Jejich výsledky se obtížně analyzují a kvantifikují, zvláště jsou-li vedeny nestrukturovaně. Pokud je ten, kdo vede rozhovor nezkušený, pak to může ovlivnit sebehodnocení tázaného, nebo vytvořit u něj i podezřívavost.</p>
<p>Skupinová diskuze Podobá se technice rozhovoru tvář v tvář, může být nestrukturovaná, formální, neformální nebo kombinovaná. Může být soustředěna na analýzu práce (role), problém skupiny, cíků skupiny, nebo na celou řadu skupinových úloh či témat (například výběr či potřeby vedoucích skupin). Používá jedné nebo více skupinových facilitačních technik: brainstorming, nominální skupinový proces, silové pole, pořadí souhlasu, organizační zrcadlo, simulace a tvarování.</p>	<p>Dovoluje okamžitou syntézu různých heldisek. Vytváří podporu pro určitá rozhodnutí. Vzájemná komunikace obohacuje analýzu dat.</p>	<p>Je časově náročná a nákladná jak pro konzultující tak pro organizaci. U dat, která jsou takto získaná, je obtížné provést syntézu a kvantifikaci.</p>
<p>Testy Mohou být velmi funkčně orientovány, podobně jako pozorování, na výkon jednotlivce nebo pracovní skupiny. Lze je použít jako vzorku pro zjišťování vědomostí, dovedností nebo postojů. Mohou být administrovány s nebo bez přítomnosti asistenta.</p>	<p>Mohou být velmi užitečné při zjišťování, zda příčinou sledovaných problémů je nedostatek vědomostí či dovedností nebo postojů. Výsledky jsou snadno kvantifikovatelné a dobře srovnatelné.</p>	<p>Malý počet testů, které jsou validní pro specifické situace. Neidnikují, zda měřené vědomosti a dovednosti jsou skutečně užívány v pracovních nebo mimopracovních situacích.</p>
<p>Studium záznamů a zpráv Jedná se o organizační schémata, plánovací dokumenty, postupové příručky, audit, zprávy o rozpočtu aj. Zahrnují záznamy o pracovních (stížností, fluktuace, nehody aj.) Zahrnuje záznamy o schůzích, programové zprávy, záznamy o činnostech, hodnocení.</p>	<p>Poskytují výborná vodítka k problémovým okruhům. Poskytují objektivní evidenci postupů při řešení problémů v organizaci nebo skupině. Mohou být sbírány s minimem úsilí bez přerušení pracovního procesu, protože již na pracovišti existují.</p>	<p>Příčiny problémů nebo možná řešení se často nezjistí. Týkají se spíše minulých situací či změn. Vyžadují zkušeného analytika dat k objasnění trendů odvozených z technických či hrubých dat.</p>

<p>Pracovní vzorky Podobají se pozorování. Mohou být odvozovány z průběhu organizační činnosti (např. program činnosti, analýza trhu, plán výcviku).</p>	<p>Mají většinu předností záznamů a zpráv. Jsou to data z činnosti organizace</p>	<p>Je zapotřebí specializovaná obsahová analýza. Hodnocení pracovních vzorků může být kritizováno pro subjektivitu.</p>
--	---	---

PŘÍLOHA B: Maslowova teorie hierarchie potřeb

(Bělohávek, 1996, s. 172)

Maslowova pyramida



Evidenční list knihovny

=====

Bakalářské práce se půjčují
pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Hinaisová, M.: Využití psychologie v práci personalisty

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

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

Pokračování evidenčního listu knihovny

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

Pokračování evidenčního listu knihovny

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

Pokračování evidenčního listu knihovny



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