

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

PharmDr. Ivana Schmidtová

Psychodiagnostika v personální psychologii

**Souvislosti mezi vybranými osobnostními charakteristikami medicínských
reprezentantů ve vztahu k jejich pracovnímu výkonu**

Psychodiagnostics in Personnel Psychology

**The relationship between selected personality characteristics of medical representatives
in relation to their work performance**

Děkuji PhDr. Markétě Niederlové, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady, vstřícný přístup a povzbuzení, pracovníkům katedry psychologie za ochotu a podnětná doporučení a svému otci za všestrannou podporu.

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

V Praze dne 27.7.2012

.....

Ivana Schmidtová

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá využitím psychodiagnostiky osobnosti v personální psychologii a praxi, konkrétně souvislostmi mezi vybranými osobnostními charakteristikami medicínských reprezentantů ve vztahu k jejich pracovnímu výkonu.

Obsahem teoretické části práce jsou jednak vybrané metody psychologického testování osobnostních rysů využívané v personální psychologii se zaměřením na šestnáctifaktorový dotazník 16 PF, jednak problematika hodnocení pracovního výkonu. Pozornost je věnována širšímu kontextu hodnocení pracovníků, nejčastějším hodnotitelským chybám a klíčovými metodám individuálního i skupinového hodnocení pracovního výkonu.

Empirická část se zabývá výzkumem souvislostí mezi osobnostními charakteristikami zaměstnanců vykonávajících práci medicínského reprezentanta v nadnárodní farmaceutické firmě za účelem stanovení, zda se nejúspěšnější pracovníci v osobnostních rysech odlišují od nejméně výkonných jedinců a jaké osobnostní charakteristiky pracovníci této profese vykazují.

Klíčová slova: personální psychologie, testy osobnosti, šestnáctifaktorový dotazník 16 PF, hodnocení pracovního výkonu, medicínský reprezentant

Abstract

This thesis addresses the use of psychological assessment in personnel psychology and practice, specifically the relationship between selected personality characteristics of medical representatives in relation to their work performance.

In the theoretical part, the selected methods of psychological testing of personality traits used in personnel psychology, with the focus on the Sixteen Personality Factor Questionnaire 16 PF, are described. It also deals with the performance appraisal and attention is paid to assessment of employees in a broader context, the most frequent rating errors and the key methods of individual and group performance appraisal.

The empirical part deals with the research that examines relationship between the personality characteristics of medical representatives working in a multinational pharmaceutical company to determine whether the most successful workers differ in personality traits from the lowest performing individuals, and what personality characteristics of the profession are exhibited.

Keywords: personnel psychology, personality tests, sixteen personality factor questionnaire 16 PF, performance appraisal, medical representative

Obsah

Úvod.....	8
1. Teoretická část.....	10
1.1 Psychodiagnostika osobnosti v personální psychologii.....	10
1.1.1 Obecné pojetí osobnosti.....	10
1.1.2 Psychodiagnostika osobnosti.....	12
1.1.2.1 Vybrané osobnostní dotazníky.....	14
1.1.2.1.1 Myers-Briggs Type Indicator (MBTI).....	14
1.1.2.1.2 NEO pětifaktorový osobnostní inventář.....	15
1.1.2.1.3 Hoganovy osobnostní dotazníky.....	15
1.1.2.1.4 Bochumský osobnostní dotazník (BIP).....	16
1.1.2.1.5 Šestnáctifaktorový osobnostní dotazník (16 PF).....	16
1.2 Hodnocení pracovního výkonu.....	22
1.2.1 Hodnocení pracovníků v kontextu řízení pracovního výkonu.....	22
1.2.2 Cíle a funkce pracovního hodnocení.....	24
1.2.3 Pracovní výkon a výkonnost.....	26
1.2.4 Psychologický rámec pracovního hodnocení.....	27
1.2.5 Hodnotitelské chyby.....	29
1.2.5.1 Nejčastější hodnotitelské chyby.....	30
1.2.5.1.1 Haló efekt.....	30
1.2.5.1.2 Chyby nesprávného zakotvení.....	31
1.2.5.1.3 Chyba kontrastu.....	32
1.2.5.1.4 Další hodnotitelské chyby.....	32
1.2.6 Proces hodnocení pracovního výkonu.....	34
1.2.6.1 Účastníci hodnocení.....	34
1.2.6.2 Obsahové zaměření a základní typy hodnocení.....	36
1.2.7 Metody hodnocení.....	38

1.2.7.1	Hodnocení podle stanovených cílů.....	38
1.2.7.2	Hodnocení na základě plnění norem	40
1.2.7.3	Volný popis	40
1.2.7.4	Metoda kritických událostí	40
1.2.7.5	Hodnotící škály.....	41
1.2.7.6	Kontrolní seznam.....	43
1.2.7.7	Metoda BARS	44
1.2.7.8	Metody založené na porovnávání pracovníků a vytváření pořadí.....	46
1.2.7.9	Assessment Centre.....	49
1.2.7.10	Třistašedesátistupňové hodnocení	51
1.2.7.11	Další metody hodnocení	53
2.	Experimentální část.....	58
2.1	Cíl výzkumu.....	58
2.2	Stručná charakteristika profese medicínského reprezentanta	59
2.3	Metodika hodnocení pracovního výkonu	61
2.4	Popis výzkumného souboru	63
2.5	Testování osobnostních charakteristik.....	67
2.6	Zpracování a vyhodnocení výsledků	68
2.6.1	Vzájemné porovnání výběrových souborů	69
2.6.2	Porovnání výběrových souborů s normami	74
2.6.3	Charakteristika výběrového souboru reprezentantů	78
2.6.3.1	Vyhodnocení distribuce hodnot osobnostních faktorů 16 PF testu	78
2.6.3.2	Orientační grafická charakteristika výběrového souboru.....	97
2.7	Diskuse.....	99
	Závěr	106
	Seznam použité literatury	108
	Přílohy.....	114

Úvod

Moderní personalistika široce využívá poznatků psychologie práce a personální psychologie. Zaměstnanci jsou dnes všeobecně považováni za nejcennější zdroj a současně konkurenční výhodu firem. Výběru, zaškolování, vedení, motivování, hodnocení, odměňování a dalšímu rozvoji zaměstnanců je proto věnována soustavná pozornost. V personální praxi nacházejí významné uplatnění také psychodiagnostické metody, a to zejména v rámci výběru zaměstnanců a jejich dalšího rozvoje. Problematika aplikované psychodiagnostiky osobnosti a hodnocení pracovního výkonu, která je předmětem této práce, je mi blízká vzhledem k mé osobní mnohaleté působnosti v oblasti řízení lidských zdrojů v nadnárodní farmaceutické společnosti.

Diplomová práce má za cíl přispět k výzkumu souvislostí mezi osobnostními charakteristikami zaměstnanců vykonávajících práci medicínského reprezentanta a hodnocením jejich práce za účelem stanovení, zda se nejúspěšnější pracovníci v osobnostních rysech odlišují od nejméně výkonných jedinců a jaké osobnostní charakteristiky pracovníci této profese vykazují.

První část práce bude věnována teoretickým východiskům a metodám, jež se vztahují jednak k psychodiagnostice osobnosti, jednak k hodnocení pracovního výkonu, obojí v kontextu psychologie práce a organizace a personální psychologie. Stručně představím možnosti psychologického testování osobnostních rysů, přičemž pozornost zaměřím hlavně na metody využívané v personální psychodiagnostice a podrobněji se budu zabývat charakteristikou Cattellova dotazníku 16 PF. Oblasti pracovního hodnocení poskytnu více prostoru, protože je oproti psychologickému testování pomocí standardizovaných dotazníků zdrojem větší míry subjektivity a tím i možných zkreslení. K problematice přistoupím z hlediska významu procesu hodnocení a řízení pracovního výkonu pro organizace, nastíním hlavní zdroje hodnotitelských chyb a představím klíčové metody individuálního i skupinového hodnocení pracovního výkonu včetně jejich výhod a limitací.

V empirické části práce se zaměřím na výzkum osobnostních charakteristik pracovníků profese medicínský reprezentant, a to jednak z hlediska jejich souvislostí s pracovním hodnocením, jednak se záměrem předložit na jejich základě charakteristiku sledované profesní skupiny. Šetření bude provedeno na výběrovém souboru medicínských reprezentantů

farmaceutické společnosti. Výsledky výzkumu porovnáám se současnými podobně zaměřenými studiiemi a v diskusi navrhnou možnosti dalšího bádání.

1. Teoretická část

1.1 Psychodiagnostika osobnosti v personální psychologii

1.1.1 Obecné pojetí osobnosti

V odborné literatuře nacházíme množství definic osobnosti, z nichž mnohé se mohou značně lišit, případně si i protiřečit, což vyplývá z rozmanitých teoretických východisek a psychologických pojetí pojmu osobnosti. Jako ilustraci uvádím několik příkladů současného pojetí osobnosti.

Smékal (2004, p. 11) považuje osobnost za „nejsložitější a nejtajemnější jsoucnost na zemi“ a upozorňuje, že osobností je každý jedinec, ne pouze lidé výjimeční. Říčan (2007) rovněž konkrétní definici osobnosti nanabízí, ale vysvětluje trojí význam pojmu osobnosti. Prvním obsahem je hodnocení, které se vyskytuje v běžné řeči. Osobností je nazýván v kladném slova smyslu člověk zajímavý či neobyčejný. Druhý smysl pojmu je diferenciální a vyjadřuje odlišnost jedince od jiných lidí; osobností je zde označována osobitost. Třetím pojetím je osobnost chápána jako integrovaný celek duševních funkcí člověka. Psychologie osobnosti vychází z druhého a třetího pojetí osobnosti.

Nakonečný (1995) zdůrazňuje, že osobnost je v psychologii chápána jako hypotetický konstrukt, tj. existující fenomén, jenž není v plném rozsahu postižitelný pozorováním, ale jehož význam je z pozorovaných jevů odvozován. Osobností se rozumí „individuální celek dispozic k psychickým reakcím, který způsobuje, že v téže situaci reagují různí lidé různě a že tyto reakce vykazují určitou jednotu citění, myšlení, vnímání, představ a snah“ (p. 9).

Mikšík (2007b) vymezuje pojem osobnosti v souvislosti s koncepty jedince a subjektu. Jedinec je nejširší označení zahrnující veškeré genotypové i fenotypové vlastnosti individua. Subjekt znamená nositele psychických vlastností a jevů, jedná se tedy o užší okruh specifických charakteristik. Osobností se rozumí „kvalitativně nejvyšší úroveň interakční aktivity, zobrazujících a řídicích funkcí psychiky, psychických vlastností a zvláštností subjektu činnosti, jejíž dosažení vůbec a co do konkrétních vlastností osobnosti zvláště je funkcí bio-psycho-sociálních kontextů. Osobnost se svými individuálně příznačnými vlastnostmi je produktem aktivní interakce mezi subjektem a sociálními podmínkami jeho existence“ (p. 20).

I když rozmanitost teoretických východisek svádí k závěru, že osobnost nelze přesně vymezit, neboť definice jsou odvozovány od odlišných teorií, Hogan a Smither (2001) se domnívají, že definování je přesto důležité. Uvádějí paralelu k biologickým vědám. Jestliže můžeme studovat biologii, aniž bychom přesně definovali život, proč by obdobně nebylo možno poznávat osobnost? Dle jejich mínění má pojem osobnost význam jednak jako jedinečný dojem, kterým jedinec působí na ostatní lidi, tj. jde o nazírání z vnějšího pohledu, jednak jako vnitřní vlastnosti individua, kde se tedy jedná o perspektivu jedince samého. Ačkoli může podle koncepčního zaměření jeden význam převažovat nad druhým, měli bychom mít na paměti oba aspekty definice.

Jádro osobnosti je tvořeno povahovými vlastnostmi, schopnostmi a motivačním systémem. Povahové charakteristiky bývají nazývány temperamentem a determinují způsoby a formy chování. Schopnostmi jsou obecně míněny předpoklady pro osvojování si a dosahování určitých výkonnostních úrovní různých činností. Motivační struktura zahrnuje hybné síly interakčních aktivit, jako jsou např. zaměřenost, obsah a směr činnosti, postoje, potřeby, zájmy, hodnoty apod. (Mikšík, 2007a). Obdobně pojímá strukturu osobnosti i Kohoutek (2000), který osobnost charakterizuje třemi složkami. První dimenzí je, co člověk *chce*, tj. jeho potřeby, zájmy, hodnoty, pudy. Druhý rozměr představuje to, co člověk *může*, čili jeho schopnosti, talent a vlohy. Třetí složkou je vlastní bytí individua, tj. co člověk *je*; mluvíme o temperamentu nebo charakteru.

Osobnostní rysy, nebo též duševní vlastnosti či dimenze, lze vnímat jako popisné prvky struktury osobnosti. Pokud charakterizujeme osobnost konkrétního člověka na základě jeho duševních vlastností, v určité míře nám to umožní předpovědět jeho chování a prožitky v různých situacích. Člověk své dispozice přímo neprožívá, takže se jedná o hypotetické proměnné vyvozené z pozorovaných jevů, přesto se má za to, že je lze vztahovat k osobnostní struktuře jedince a jeho vztahům k okolí (Balcar, 1983).

Postihnout osobnostní vlastnosti a rysy je nejen teoreticky, ale i metodologicky nesnadné. V zásadě lze rozlišit dva základní přístupy, jež jsou zřejmě provázané. První pojetí je lexikální; východiskem je jazyk nabízející množství výrazů, které charakterizují různé osobnostní kvality. Druhý přístup je založen na předpokladu relativní stabilizovanosti a současně odlišitelnosti chování konkrétních jedinců (Kolaříková, 2005).

1.1.2 Psychodiagnostika osobnosti

Psychodiagnostika je převážně aplikovaná psychologická disciplína, která se zabývá „zjišťováním a měřením duševních vlastností a stavů, případně dalších charakteristik jedinců v rámci normy i patologického obrazu“ (Šnýdrová, 2008, p. 7). Psychodiagnostickou metodu lze obecně chápat jako jakékoli získávání poznatků o konkrétní osobě speciálními postupy. „Psychodiagnostická metoda je soustavou podnětů (úkolů, situací, otázek), jimiž záměrně vyvoláváme chování nebo vymezujeme podmínky pro sledování chování (úkony, jednání, slovní odpovědi) zkoumané osoby. Toto chování přesně registrujeme (resp. měříme) a pak z něho usuzujeme na zvláštnosti příslušných psychických procesů, stavů nebo vlastností“ (Svoboda, 1999, p. 12).

Psychodiagnostické metody zahrnují velmi široké spektrum postupů, které sice směřují ke stejnému cíli, ale vedou k němu rozmanitými cestami. Nejběžněji se jako základní klasifikační kritérium používá hledisko standardizace, dle něhož se psychodiagnostické metody dělí do dvou skupin. Do první kategorie metod klinických, jež jsou také nazývány kvalitativními nebo netestovými, patří subjektivní postupy, které nevyužívají standardní pravidla ani statistické vyhodnocení, zato vykazují větší míru flexibility. Mezi klíčové klinické postupy se řadí pozorování, rozhovor, anamnéza a analýza spontánních produktů (Svoboda, 1999; Šnýdrová, 2008).

Druhou skupinou jsou testové, neboli standardní, psychometrické či statistické metody. Tyto přístupy lze považovat za kvantifikovatelné, objektivní, validní a reliabilní. Někdy bývá uvažována i třetí skupina, a sice metody přístrojové (Šnýdrová, 2008). Těžiště soudobé psychodiagnostiky je v metodách založených na psychometrii. Standardizované psychodiagnostické metody patří do rukou psychologů, některé náročnější postupy vyžadují i další speciální proškolení (Srnc, 2010). „Psychologický test je v podstatě experimentem, plně standardizovaným postupem, při kterém u testovaného navozujeme chování, odpověď v kontrolovaných podmínkách, což pak umožňuje statisticky srovnávat testované navzájem či testovaného s určitou skupinou lidí. Každý psychologický test hodný toho jména má určité psychometrické charakteristiky, které jsou reprezentovány termíny: objektivita, standardizace, reliabilita a validita“ (Hroník, 1999, p. 172). Testové metody se zpravidla člení na testy výkonové a testy osobnosti. Mezi výkonové testy patří testy inteligence, testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí, např. testy paměti, kreativity, organicity,

technických, verbálních, matematických či uměleckých schopností, dále testy vědomostí (Svoboda, 1999).

Ke zjišťování osobnostních vlastností se využívají testy, s jejichž pomocí se snažíme identifikovat a kvantifikovat osobnostní charakteristiky testované osoby (Hroník, 1999). Testy osobnosti lze členit na projektivní metody, a sice verbální, grafické a manipulační, objektivní testy osobnosti, dotazníky a posuzovací stupnice, jež mohou být sebeposuzovací nebo „objektivní“ (Svoboda, 1999).

V personální psychologii nacházejí uplatnění především vícerozměrné dotazníky. Dotazníky jsou založeny na introspekci a vycházejí ze subjektivní výpovědi testované osoby, která označuje výroky, jež podle ní nejlépe vystihují určitý znak. Dotazy nesměřují přímo na sledovanou vlastnost, ale týkají se popisu chování v konkrétních situacích. Dle formy výroků lze rozlišovat *dotazníky*, u nichž respondent odpovídá na otázky, od *inventářů*, kdy testovaná osoba souhlasí nebo nesouhlasí s výrokem ve tvaru oznamovací věty. Je možná i forma mnohonásobné nucené volby vyžadující výběr z několika předložených alternativ odpovědí. Výhodou dotazníků je rychlá a snadná administrace i vyhodnocení, možnost kvantifikace velkého množství údajů. Dotazníky jsou dobře použitelné v situacích, kdy jsou dotazované osoby motivované k výpovědi o sobě. Nevýhodou dotazníkového šetření je menší validita, která je podmíněna určitou subjektivitou výpovědi, na níž se podílí i schopnost introspekce a míra sebekritičnosti respondenta, stejně jako případné záměrné zkreslování odpovědí. Přes tyto výhrady patří dotazníky k nejčastěji využívaným psychodiagnostickým nástrojům (Svoboda, 1999).

Testováním pro účely výběru zaměstnanců, případně pro potřeby jejich dalšího rozvoje je možno posuzovat širší spektrum osobnostních předpokladů pracovníka, mezi něž patří „stabilita, převažující ladění jeho temperamentu s jeho znaky, charakteristické vlastnosti osobnosti, které vytvářejí osobní profil pracovníka, způsoby, jakými se uplatňuje a prosazuje v interpersonálních vztazích či situacích, míru jeho připravenosti nést riziko, přiměřenost jeho sebehodnocení a míru osobní jistoty, resp. jeho další individuálně specifické charakteristiky“ (Bedrnová, & Nový, 2002, p. 41). V rámci výběrového řízení mají testy ukázat základní rysy uchazečovy osobnosti, výrazné stránky jeho povahy, např. zda je extrovert nebo introvert, zda jedná spíše racionálně nebo emotivně apod. Vychází se přitom z empiricky prokázané skutečnosti, že osoby zastupující určitý obor či profesi mají sklon k některým společným rysům. Testy tedy mohou naznačit, zda se prověřovaná osoba pro obor nebo příslušnou práci hodí nebo nehodí. Při výběru mezi uchazeči o zaměstnání je osobnostní testy třeba chápat

jako spíše doplňkový nástroj, který může poskytnout informace nebo potvrdit údaje získané z jiných zdrojů (Koubek, Hrabětová, & Hüttlová, 1992).

1.1.2.1 Vybrané osobnostní dotazníky

V současné době mezi nejběžněji používané osobnostní dotazníky v psychologii práce a v personální praxi patří test Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), Cattellov Šestnáctifaktorový dotazník (16 PF), NEO pětifaktorový osobnostní inventář, Hoganovy osobnostní dotazníky a Bochumský osobnostní dotazník (BIP). Omezím se zde na jejich velmi stručnou charakteristiku, podrobněji se budu věnovat pouze Cattellově Šestnáctifaktorovému dotazníku (16 PF), který jsem využila pro psychodiagnostiku v rámci svého výzkumu. Testy s užším spektrem testovaných osobnostních dimenzí, například Eysenckův osobnostní dotazník (EOD), nebo naopak značně obsáhlé dotazníky, např. Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMIP), se v pracovní sféře příliš často nevyužívají.

Z dalších osobnostních testů, které v personalistice nacházejí uplatnění spíše pro speciálnější účely, lze jmenovat například Learyho Dotazník interpersonální diagnózy ICL, který měří osobnostní charakteristiky týkající se interpersonálního chování. Motivační složku osobnosti postihuje Dotazník motivace k výkonu LMI. Pro diagnostiku schopnosti adekvátně řešit modelové situace a pro stanovení stylu řízení se hodí například test Leadership Judgment Indicator (LJI).

1.1.2.1.1 Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

Základem Myers-Briggsové indikátoru typů je Jungova typologie. MBTI představuje komplexní test osobnosti, který zkoumá individuální sklony a preference v osmi dichotomicky uspořádaných dimenzích. Škály Extraverze (Extraversion; E) a Introverze (Introversion; I) charakterizují zdroj a zaměření psychické energie. Způsob vnímání reality je obsahem škál Smysly (Sensing; S) a Intuice (Intuition; I). Způsob, jakým se jedinec rozhoduje, postihují dimenze Myšlení (Thinking; T) a Cítění (Feeling; F). Celkový přístup k vnějšímu světu je předmětem škál Usuzování (Judging; J) a Vnímání (Perceiving; P). Kombinací uvedených dimenzí je vytvořeno 16 osobnostních typů. Od testu MBTI, pro který neexistují české normy, je odvozen dotazník Golden Personality Type Profiler (GPOP), který

je standardizován pro české prostředí (Černý, 2008; Lawrence, 1993; Myers, McCaulley, Quenk, & Hammer, 2003). Test je vhodným nástrojem pro sebepoznání a pro další rozvoj jak jednotlivců, tak pracovních týmů; pro účely výběrového řízení se příliš nehodí.

1.1.2.1.2 NEO pětifaktorový osobnostní inventář

NEO pětifaktorový osobnostní inventář představuje test, respektive skupinu vícerozměrných testů, jež jsou založeny na pětifaktorovém modelu osobnosti známém pod označením Velká pětka (Big Five). Model vychází z lexikálních přístupů, jež zkoumají významy adjektiv popisujících osobnost. Pomocí faktorové analýzy bylo identifikováno pět základních osobnostních dimenzí, jimiž jsou Otevřenost vůči zkušenosti (Openness to Experience; O), Svědomitost (Conscientiousness; C), Extraverze (Extraversion; E), Přívětivost (Agreeableness; A) a Neuroticismus nebo Emocionální stabilita (Neuroticism; N). Dotazník existuje ve třech různých verzích, jimiž jsou: původní NEO Personality Inventory (NEO-PI), dále revidovaná verze Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R), která má 240 položek a umožňuje kromě sebehodnocení i posouzení jinou osobou, a zkrácená forma NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) se 60 položkami. NEO testy je možno administrovat individuálně i skupinově. K dispozici jsou normy dle pohlaví ve dvou věkových pásmech. Inventáře představují komplexní testy osobnosti vhodné pro širokou oblast běžné populace, lze je dobře využít jak k výběrovým účelům, tak i k sebepoznání (Černý, 2008; Hroník, 1999; Svoboda, 1999).

1.1.2.1.3 Hoganovy osobnostní dotazníky

Hoganovy osobnostní dotazníky zahrnují několik druhů osobnostních testů, z nichž nejpoužívanějším je Hoganův osobnostní dotazník (Hogan Personality Inventory; HPI). Původně byl odvozen od osobnostního modelu Big Five, ale během vývoje testu autoři dospěli k sedmifaktorovému pojetí. HPI patří do nové generace osobnostních dotazníků, které byly vytvořeny na základě výzkumu profesního výkonu. Postihuje osobnostní rysy, které jsou významné pro úspěch v zaměstnání, ale i obecně v mezilidských vztazích. Osobnost popisuje pomocí sedmi dimenzí, jimiž jsou Stabilita, Sebeprosazování, Sociabilita, Kooperativita, Systematičnost, Zvědavost a Učenlivost. Test je zpravidla administrován i

vyhodnocován elektronicky; je standardizován pro českou populaci. HPI je vhodným testem pro výběrové účely a pro kariérní poradenství.

Dalším testem je Hoganův rozvojový test (Hogan Development Survey; HDS). Cílem HDS je odhalit dispozice k dysfunkčním a rizikovým vzorcům chování, které se projevují zejména v krizových a zátěžových situacích a mívají negativní dopad na pracovní kariéru a interpersonální vztahy. V pracovním prostředí oslabují efektivní komunikaci a snižují produktivitu práce. Smyslem diagnostiky je nežádoucí vzorce chování rozpoznat. Následně je pak možno se v rámci koučování a individuálního rozvoje pokoušet o jejich změnu (Benák, 2002; Černý, 2008; Hroník, 1999).

1.1.2.1.4 Bochumský osobnostní dotazník (BIP)

Bochumský osobnostní dotazník (BIP) představuje inventář profesních charakteristik osobnosti, které jsou přiřazeny čtyřem oblastem profesních předpokladů. Oblast *Profesní orientace* zahrnuje dimenze týkající se motivace, a sice Motivace k výkonu, Motivace k utváření a Motivace k vedení. *Pracovní chování* obsahuje škály Svědomitosti, Flexibility a Rozhodnosti. Skupina *Sociálních kompetencí* je tvořena dimenzemi Senzitivity, Schopnosti kontaktů, Sociability, Orientace na tým a Schopnosti prosadit se. Čtvrtou oblastí je *Psychická konstituce*, jež zastřešuje dimenze Emocionální stability, Odolnosti vůči zátěži a Sebevědomí. Kromě zahraničních norem jsou k dispozici i normy pro českou populaci, a sice v rozlišení muži, ženy, věk a vzdělání (Černý, 2008, Hossiep, & Paschen, 2003). BIP je orientován na diagnostiku schopností, které jsou rozhodující pro úspěch v zaměstnání, takže je vhodným výběrovým nástrojem pro psychology práce.

1.1.2.1.5 Šestnáctifaktorový osobnostní dotazník (16 PF)

Cattelův Šestnáctifaktorový osobnostní dotazník (Sixteen Personality Factor Questionnaire; 16PF) představuje ekletický test, který byl vytvořen metodou faktorové analýzy a byl postupně upravován a vylepšován po dobu téměř dvaceti let. Není přímo vázán na některý konkrétní výkladový rámec psychologie osobnosti, ale významně přispěl k faktorovému přístupu zkoumání osobnostní struktury (Hroník, 1999).

R. B. Cattell zasvětil celý svůj profesní život studiu lidské osobnosti. Věřil, že znalost struktury a dynamiky osobnosti umožňuje predikci lidského chování (Feist, J., & Feist, G. J., 1998). O osobnosti uvažoval jako o soustavě determinant prožívání a chování a snažil se s pomocí pozorování, dotazníků a objektivních testů najít, popsat a změřit reálné funkční determinanty osobnosti (Smékal, 2004).

Cattell rozlišoval dva druhy osobnostních rysů: povrchové a pramenné. V Cattellově pojetí osobnosti nehrají povrchové rysy významnou úlohu kromě toho, že jsou indikátory pramenných rysů a výchozím bodem pro jejich poznávání. Výzkum původního seznamu téměř 18 tisíc adjektiv popisujících různé projevy lidského chování ukázal, že mnohé deskriptory mezi sebou korelují, podle čehož je možné je shlukovat. Příčinou vzájemných korelací povrchových rysů jsou pramenné rysy (Cattell, 1945; Cattell, 1966).

Na strukturu osobnosti Cattell pohlíží jako na hierarchii tří navzájem propojených úrovní. Na nejnižším stupni se nacházejí jednotlivé prvky chování, tj. konkrétní reakce. O úroveň výše se základní prvky chování podle své příbuznosti a zvykové blízkosti spojují do vlastností, které Cattell nazývá faktory prvního řádu. Tyto projevy chování se na nejvyšším stupni hierarchie slučují do trsů, jež jsou označovány jako faktory druhého řádu (Mikuláščík, 2007).

Autor dotazníku 16 PF považoval klinický způsob zkoumání osobnosti za nevědecký. Svou analýzu osobnosti postavil na ověřitelných datech a na induktivní metodě výzkumu. Podle Cattella (1966) je možné ke zjišťování a popisu osobnostních rysů využívat data trojího druhu. L-data (Life data) jsou informace získané na základě pozorování chování individua v běžném životě jinými osobami. Q-data (Questionnaire data) představují sebeposuzovací údaje z dotazníků, které vyplní respondent. Vycházejí ze sebepozorování a jsou závislé jednak na schopnosti introspekce, jednak na míře vědomého či nevědomého zkreslování odpovědí za účelem vytváření lepšího dojmu. T-data (Test data) jsou relativně objektivní, psychometricky podložené údaje z testů.

Induktivní metoda zkoumání osobnosti nevytyčuje předběžné hypotézy, nýbrž pouze shromažďuje velké množství údajů a ty zpracovává metodou faktorové analýzy založené na korelacích dat. Teprve na základě výsledků analýzy jsou formulovány hypotézy, které se následně ověřují (Feist, J., & Feist, G. J., 1998).

Dotazník 16 PF je komplexním testem osobnosti. Vychází z Cattellovy snahy izolovat skupinu prvků, s jejichž pomocí by bylo možno popsat celé osobnostní spektrum člověka

(Foot, & Hook, 2002). Na základě výsledků faktorové analýzy Cattell identifikoval 16 primárních faktorů, jež jsou považovány za základní prvky osobnosti, a každému faktoru přidělil specifické označení, které se v průběhu vývoje testu měnilo. Od šestnácti primárních škál byly odvozeny tzv. faktory druhého řádu (později přejmenované na globální faktory), které ukazují vzájemné vztahy mezi primárními škálami a poskytují jednodušší a obecnější pohled na osobnost (Russell, & Karol, 1997).

Dotazník 16 PF prošel od svého vzniku v r. 1949 řadou úprav. Poslední revizí je páté vydání dotazníku, které vykazuje zdokonalené psychometrické parametry a bere v potaz i kulturní a profesní aspekty osobnostních rozdílů.

Na tomto místě uvádím pouze schematický přehled jednotlivých primárních a globálních faktorů včetně jejich anglických názvů a základního významu na levé a pravé straně bipolární škály podle pátého revidovaného vydání testu 16 PF (viz tabulky č. 1 a č. 2). Detailněji se významu jednotlivých faktorů a interpretaci jejich hodnot budu věnovat v experimentální části práce při vyhodnocování naměřených osobnostních charakteristik výzkumného souboru.

K odhalení tendence respondenta odpovídat v testu určitým způsobem na zadané otázky slouží indikátory odpověďového stylu, tj. škály IM (Vytváření dobrého dojmu; Impression Management), INF (Málo časté odpovědi; Infrequency) a ACQ (Vyjadřování souhlasu; Acquiescence) (Russell, & Karol, 1997).

Osobnostní vlastnosti či rysy člověka se podle situačního kontextu a aktuálního psychického stavu projevují v různé intenzitě. Extrémní vyhraněnost osobnostních rysů ztěžuje adaptaci na měnící se podmínky prostředí. Například výrazně submisivní chování člověka zastávajícího vedoucí pozici může být pro ostatní matoucí, podobně jako dokonale se ovládající člověk bez projevů spontaneity se pro lidi ve svém okolí stává nečitelným. (Šnýdrová, 2008). Při vyhodnocování a interpretaci výsledků testu je proto potřeba věnovat pozornost zejména extrémním hodnotám (podrobněji viz empirická část práce).

Primární faktory			Význam na levé straně	Význam na pravé straně
Zkratka	Český název	Anglický název		
A	Vřelost	Warmth	Rezervovaný Neosobní Odměřený	Vřelý Společenský Pozorný k jiným
B	Usuzování	Reasoning	Konkrétní	Abstraktní
C	Emocionální stabilita	Emotional Stability	Reaktivní Emocionálně nestálý	Emocionálně stabilní Přizpůsobivý Zralý
D	Dominance	Dominance	Submisivní Kooperativní Vyhýbající se konfliktům	Dominantní Energický Asertivní
F	Živost	Liveliness	Vážný Zdrženlivý Opatrný	Plný života Živelný Spontánní
G	Zásadovost	Rule-Consciousness	Přizpůsobující si pravidla Nekonformní	Zásadový Se smyslem pro povinnost
H	Sociální smělost	Social Boldness	Plachý Senzitivní k hrozbě Nesmělý	Sociálně smělý Dobrodružný Nezranitelný
I	Senzitivita	Sensitivity	Utilitární Objektivní Nesentimentální	Senzitivní Vnímavý Sentimentální
L	Ostražitost	Vigilance	Důvěřující Nepodezíravý Akceptující	Ostražitý Podezíravý Skeptický Obezřetný
M	Snivost	Abstractedness	Realistický Praktický Orientovaný na řešení problémů	Snivý Imaginativní Orientovaný na nápady
N	Uzavřenost	Privateness	Přímý Nefalšovaný Přirozený	Uzavřený Rezervovaný Nepřístupný
O	Ustrašenost	Apprehension	Sebejistý Bezstarostný Spokojený sám se sebou	Ustrašený Pochybující o sobě Sužující se
Q1	Otevřenost ke změnám	Openness to Change	Tradicionalistický Vázaný na rodinu	Otevřený ke změnám Experimentující
Q2	Soběstačnost	Self-Reliance	Orientovaný na skupinu Družný	Soběstačný Samotářský Individualistický
Q3	Perfekcionismus	Perfectionism	Tolerující neuspořádanost Neprecizní Flexibilní	Perfekcionistický Organizovaný Sebedisciplinovaný
Q4	Tenze	Tension	Uvolněný Klidný Trpělivý	Napjatý Energický Netrpělivý Vnitřně neklidný

Tabulka č. 1 Primární faktory dotazníku 16 PF (Cattell, 1997; Russell, & Karol, 1997).

Globální faktory			Význam na levé straně	Význam na pravé straně
Zkratka	Český název	Anglický název		
EX	Extraverze	Extraversion	Introvertovaný Se sociálními zábrany	Extravertovaný Sociálně participující
AX	Anxieta	Anxiety	Nízká anxieta Těžce vyveditelný z míry	Vysoká anxieta Lehce vyveditelný z míry
TM	Strnulost	Tough-Mindedness	Přístupný Otevřený Intuitivní	Tvrdohlavý Rezolutní Neempatický
IN	Nezávislost	Independence	Přízpůsobivý Vstřícný Nesobecký	Nezávislý Přesvědčivý Svéhlavý
SC	Sebekontrola	Self-Control	Neovládající se Řídící se pudy	Ovládající se Tlumící své pudy

Tabulka č. 2 Globální faktory dotazníku 16 PF (Cattell, 1997; Russell, & Karol, 1997).

Páté vydání dotazníku 16 PF obsahuje 185 položek, které sytí 16 primárních škál a škálu IM (Vytváření dobrého dojmu). Každá škála je tvořena 10 - 15 položkami. Testové otázky umožňují výběr ze tří odpovědí. Normy byly postaveny na souboru 2 500 osob ve věkovém rozpětí 15-92 let, jejichž zastoupení v normovacím vzorku odpovídá demografické situaci v USA v roce 1990. Pro škály A (Vřelost), E (Dominance) a I (Senzitivita) jsou uvedeny navíc i normy zvlášť pro ženy a zvlášť pro muže. Reliabilita testu vyjádřená koeficientem alfa udává vnitřní konzistenci testu 0,74 a průměrná test-retest reliabilita pro dvoutýdenní interval administrace činí 0,80. Manuál testu obsahuje detailní informace o korelacích mezi jednotlivými primárními a globálními faktory testu 16 PF s jinými měřítky osobnosti, např. s vybranými škálami testů MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), Kalifornského psychologického inventáře (CPI), pětifaktorového osobnostního inventáře NEO-PI-R aj., přičemž tyto korelace byly prokázány na hladině významnosti 0,01 či menší (Russell, & Karol, 1997).

Test 16 PF je určen dospělým osobám od 16 let pro individuální nebo skupinové vyšetření formou tužka-papír nebo s pomocí počítače. Čas na vyplnění není omezen, v průměru se pohybuje v rozmezí 25-50 minut, přičemž elektronické vyplňování bývá rychlejší než administrace metodou tužka-papír. Při vyhodnocování testu se převádí hrubé

skóry na standardizované stenové skóry (s rozsahem hodnot 1-10, s průměrem 5,5 a standardní odchylkou 2); hodnoty škály IM se převádějí na percentily. Ze stenových skóre primárních škál se vypočítají jednak hodnoty globálních faktorů, jednak je lze převést do grafického znázornění celkového osobnostního profilu testované osoby (Russell, & Karol, 1997).

Cattellův Šestnáctifaktorový osobnostní dotazník představuje široké měřítko osobnosti. Je orientován na běžnou dospělou populaci a patologické projevy postihuje jen okrajově. Testování dotazníkem našlo široké uplatnění v poradenství při volbě povolání a v psychologii práce, kde je využíván zejména při výběru pracovníků do většiny pozic včetně exekutivních (s výjimkou top managementu) a rovněž při plánování rozvoje zaměstnanců (Hroník, 1999; Svoboda, 1999).

1.2 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení výkonu a pracovníků patří mezi nejvýznamnější témata jak psychologie práce a organizace a personální psychologie, tak i manažerské a personální praxe.

Hodnocení pracovníků a jejich výkonu nelze považovat za izolovaný proces, ale je nutno je vnímat v širším kontextu řízení pracovního výkonu. V této části práce naznačím začlenění pracovního hodnocení zaměstnanců do zmíněného širšího rámce a budu charakterizovat klíčové přístupy k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Stručně se dotknu různých pojetí individuálního výkonu a výkonnosti, nastíním účel a oblasti hodnocení pracovníků, zmíním riziko často se vyskytujících hodnotitelských chyb a uvedu nejběžněji používané metody hodnocení pracovního výkonu.

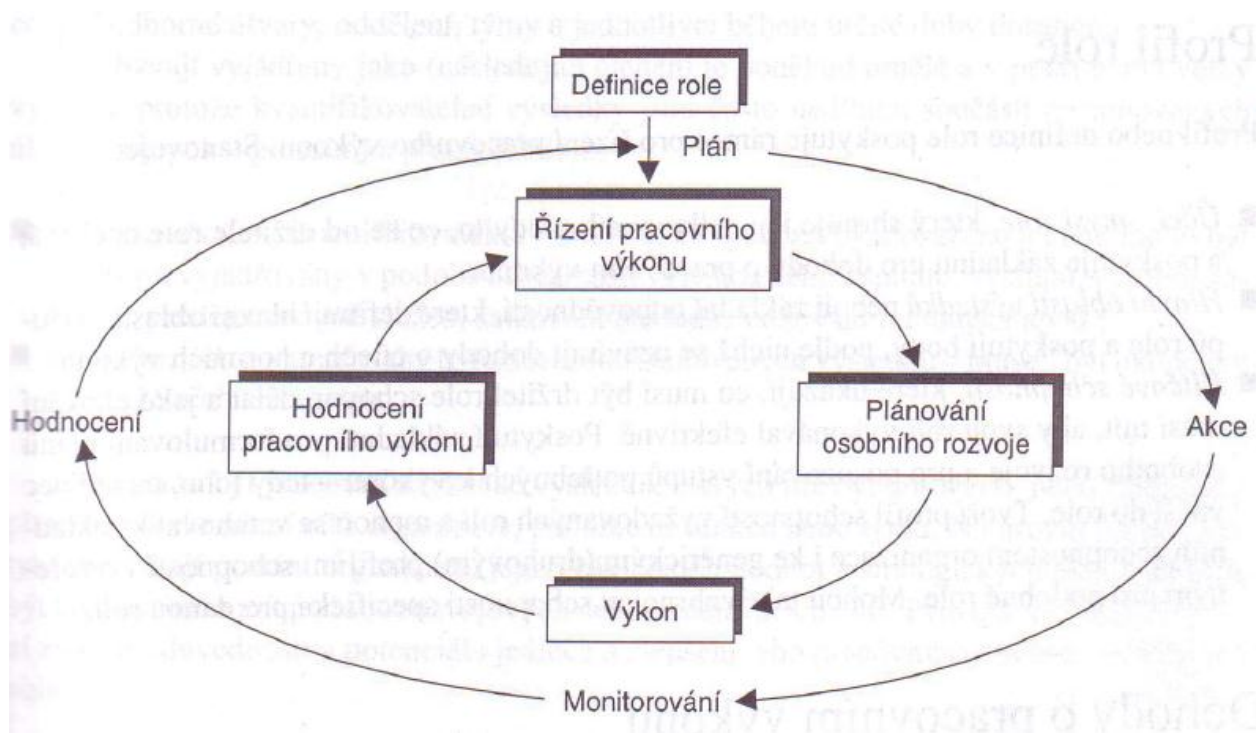
1.2.1 Hodnocení pracovníků v kontextu řízení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníků je v moderním pojetí managementu součástí širšího souboru řídicích procesů označovaných zpravidla jako řízení pracovního výkonu nebo též řízení výkonnosti.

Systémem řízení pracovního výkonu se zabývá řada autorů, vystihuje ho například následující definice: „Řízení pracovního výkonu je nástrojem dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců pochopením a řízením výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, norem a požadovaných schopností. Je to proces vytváření společného, sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo, a zároveň je to přístup k řízení a rozvoji lidí takovým způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude dosaženo krátkodobě i dlouhodobě. Řízení pracovního výkonu patří do působnosti liniových manažerů a je jimi i prosazováno“ (Armstrong, 2002, p. 428).

Hroník (2006) považuje samotný pojem hodnocení pracovníků za poněkud zastaralý a zprofanovaný a doporučuje modernější pojetí ve smyslu řízení výkonnosti. Upozorňuje ale, že se obě koncepce v plném rozsahu nepřekrývají. Řízení výkonnosti přesahuje hodnocení pracovníků, neboť zahrnuje například i motivační pobídku výkonnosti. Současně je i hodnocení pracovníků širším pojmem než řízení výkonnosti, protože je součástí dalších procesů, např. výběru pracovníků.

Armstrong (2002) dále charakterizuje řízení pracovního výkonu jako strategický proces umožňující organizaci dosahovat dlouhodobějších cílů a klade důraz na novější trend integrovanějšího a soustavnějšího přístupu k řízení výkonu na rozdíl od dřívějších izolovaných a často neadekvátních systémů hodnocení pracovníků. Začlenění hodnocení pracovního výkonu do cyklu řízení přehledně znázorňuje obrázek č. 1. Autor také upozorňuje, že v současnosti je řízení pracovního výkonu založeno spíše na principu dohody nebo smlouvy než na nařizování.



Obrázek č. 1 Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2002, p. 433)

Principy integrace procesů, participace každého zaměstnance na řízení a vedení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem a podřízeným pracovníkem o budoucím pracovním výkonu dává do popředí také Koubek (2008). Do systému řízení zahrnuje i osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Dochází k provázání zadávání pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, posuzování pracovního výkonu a odměňování pracovníka.

Rovněž Wagnerová (2011) považuje řízení výkonnosti za komplexní a integrativní proces, který tvoří neoddelitelnou součást managementu. Umožňuje sjednotit úsilí jednotlivců tak,

aby bylo zajištěno úspěšné plnění cílů na jednotlivých organizačních úrovních. Nedílnou součástí tohoto systému je zpětná vazba týkající se pracovní výkonnosti.

Armstrong (2002) pojímá integraci aktivit v rámci řízení pracovního výkonu v několika směrech. Smyslem vertikální integrace je propojení organizačních, skupinových a individuálních cílů. Funkční integrace propojuje různá funkční oddělení podniku. Integrace v oblasti lidských zdrojů slučuje různé aspekty řízení lidských zdrojů tak, aby byl zabezpečen jak rozvoj organizace a jejích systémů, tak i rozvoj pracovníků. Posledním typem je integrace potřeb, tj. sladění potřeb jedinců a organizace v maximální možné míře.

1.2.2 Cíle a funkce pracovního hodnocení

Vlastní hodnocení pracovníků považuje Koubek (2008) za jeden z nejdůležitějších předpokladů pro plnění úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů a pojem definuje následujícím způsobem: „Moderní hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků“ (p. 208).

Proces pracovního hodnocení plní v organizaci několikery účel. Obecným smyslem hodnocení pracovního výkonu, které je běžnou součástí práce každého vedoucího pracovníka, je zajištění žádoucích pracovních výsledků působením na výkon jednotlivých pracovníků (Koubek, et al., 1992). Hlavním konkrétním cílem hodnocení je zlepšit pracovní výkon (Hroník, 2006).

Koubek (2008) pokládá hodnocení pracovníků za velmi důležitou personální činnost zabývající se „zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku“ a dále „sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi a hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci“ (pp. 207-208).

V organizaci je pracovní hodnocení součástí celkové personální koncepce práce s lidmi a z tohoto pohledu plní několikero funkci. Základním posláním je poznávací funkce vedoucí k lepšímu porozumění pracovníkům. Dále má hodnocení funkci motivační ve smyslu

podněcování zaměstnanců k vyšší iniciativě, kvalitě práce a výkonu, k čemuž přispívá i funkce zpětné vazby, která dává jak pracovníkovi, tak organizaci podněty týkající se vnímání pracovních cílů, výkonu, rozvoje apod. Funkce informační spočívá v analýze a zpracování informací získaných v průběhu hodnocení týkajících se například úrovně výkonnosti, kvality vztahů apod. V neposlední řadě naplňuje pracovní hodnocení i poslání tvorby sociálního klimatu v organizaci, protože ovlivňuje vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a odráží se v postojích k organizaci (Štikar, Rymeš, & Hoskovec, 2003).

Na účel pracovního hodnocení je žádoucí nahlížet i z hlediska managementu a organizace jako celku. Hodnocení pracovního výkonu má pomoci řídicím pracovníkům učinit kvalifikovaná rozhodnutí týkající se lidských zdrojů, např. poskytnout podklady pro povýšení, přesun pracovníků nebo ukončení pracovního poměru. V průběhu hodnocení mají být dále identifikovány rozvojové potřeby zaměstnance a oblastí vyžadující proškolení a poskytnuta zpětná vazba ohledně pracovního výkonu. V neposlední řadě bývá pracovní hodnocení základem pro určení mzdových úprav a odměn (Nelson, & Quick, 2011; Robbins, Judge, & Campbell, 2010).

Hroník (2006) uvádí několik základních důvodů, které vedou organizace k zavádění nebo přehodnocení hodnotících systémů. Kromě záměru zvýšit výkonnost je hodnotící systém spolu s kompetenčními modely účinným nástrojem pro změnu či posílení firemní kultury a komunikační strategie a rovněž nástrojem ke sladování zájmů a aktivit všech zúčastněných, tj. vlastníků, manažerů a zaměstnanců, za účelem dosažení strategických cílů organizace.

Konkrétněji vzato, účelem pracovního hodnocení je posoudit dosaženou úroveň pracovního výkonu každého zaměstnance vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům a vytvořit podmínky pro zlepšování výkonu v budoucnosti včetně stanovení specifických cílů a definování postupů a podmínek, jak jich dosáhnout. Hodnocení má vytvořit základnu pro následné rozhodování o odměňování jednotlivců dle míry jejich přispění k dosažení firemních cílů, poskytnout pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná. Má pracovníky stimulovat a pozitivně ovlivňovat jejich motivaci. Cílem hodnocení je i rozpoznání potenciálu pracovníka a identifikace jeho silných a slabých stránek, na což navazuje plánování osobního rozvoje pracovníků včetně zjištění kvalifikačních a vzdělávacích potřeb a případného zařazení do plánu nástupnictví. V případě

neuspokojivého pracovního výkonu se hodnocení stává podkladem pro nápravná opatření, převedení nebo propuštění pracovníků (Hroník, 2006; Koubek, et al., 1992).

1.2.3 Pracovní výkon a výkonnost

V souvislosti s hodnocením pracovníků považují za nutné upozornit na některé terminologické a obsahové aspekty pojmů „výkon“ a „výkonnost“, k jejichž zaměňování často dochází.

Z psychologického hlediska je v principu třeba odlišovat hodnocení práce, tj. pracovní výkon, od hodnocení pracovníka, tj. jeho výkonnosti. „Výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek, bývá označován jako výkon pracovníka“ (Štikar, 2003, p. 63). Jedná se o činnost, která je zaměřena k danému cíli a jež může být poměřována sledováním a hodnocením vybraných kvalitativních a kvantitativních znaků pracovní činnosti. „Výkonností bývá označován reálně dosažený výkon, který je pro pracovníka standardní, typický, vyplývá z jeho schopností, pracovního tempa, motivace, aktuálních pracovních podmínek a podobně“ (Rymeš, 2003, p. 96).

Výkonnost je ovlivňována celou řadou objektivních či subjektivních činitelů. Na jedné straně je výkonnost podmíněna technickými, ekonomickými a organizačními podmínkami, např. vybavením a uspořádáním pracoviště, fyzikálně-chemickými podmínkami práce, technologickými postupy, zabezpečením hygieny, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci apod. Dalším faktorem jsou osobní determinanty pracovníka, které zahrnují celý rozsah individuálních předpokladů pro práci, zejména tělesné a duševní vlastnosti zaměstnance, odbornou kvalifikaci, zájmové zaměření, motivaci k práci atd. Na výkonnosti se podílí i situační podmínky, např. celospolečensky významné události, firemní reorganizace, technologická inovace, mimořádné osobní události, konflikty na pracovišti apod. (Štikar, 2003).

Mezi subjektivní faktory ovlivňující aktuální výkon i dlouhodobější výkonnost pracovníka patří soubor jeho schopností, které představují „interindividuálně odlišné psychofyzické dispozice jedince k výkonu. Schopnosti se vytvářejí na základě vloh, které jsou chápány jako vrozené anatomicko-fyziologické zvláštnosti nervového systému, nebo jako morfologické či funkcionální diference vytvářející přirozený základ pro rozvoj schopností. Schopnosti jsou získané dispozice k určitým druhům činností“ (Rymeš, 2003, p. 96). Autoři dále

uvádějí, že schopnosti jsou úzce spjaty s dovednostmi, které je možno chápat jako stavební elementy schopností. Dovednosti představují způsobilost převádět znalosti a vědomosti k praktickému uskutečnění. Postupným osvojováním a kombinací různých dovedností se vývojově vytvářejí schopnosti.

V praxi bývá výkon pro účely hodnocení chápán v podstatně širším slova smyslu, tj. jako „jednota výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti, jež mají vztah k vykonávané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává (schopnost pracovníka pro práci na daném místě a v dané pracovní skupině chápána jak ve smyslu odborné způsobilosti, tak ve smyslu schopností chování)“ (Koubek, 2008, p. 208). Rovněž podle Armstronga (2002) lze za pracovní výkon na jedné straně považovat výstupy či výsledky činnosti, na druhé straně se týká činnosti samé, tj. za výkon se považuje i způsob chování, jímž jednotlivci nebo skupiny lidí vykonávají svou práci. Při definování a řízení pracovního výkonu je žádoucí zvažování jak vstupů, tj. chování, tak výstupů, tj. výsledků práce (Armstrong, 2002).

Pracovní výkon, který je předmětem hodnocení, „znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací. Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů)“ (Koubek, 2008, p. 212).

Předmětem pracovního hodnocení realizovaného v rámci řízení pracovního výkonu jsou tedy kromě samotných výsledků práce i další aspekty pracovní činnosti a osobnosti pracovníka. Tohoto pojetí se budu při svém výzkumu v druhé části práce přidržovat.

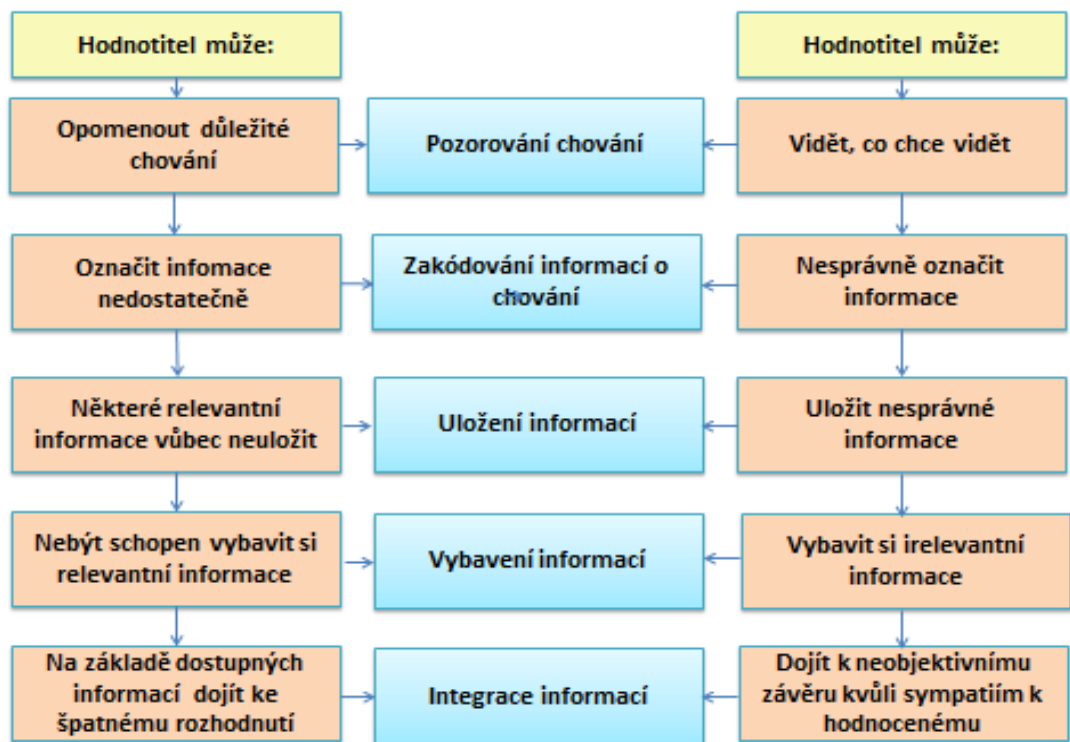
1.2.4 Psychologický rámec pracovního hodnocení

Hodnocení pracovního výkonu je z psychologického pohledu poměrně složitý proces, který je zatížen zejména výskytem tzv. chyb hodnocení, jimž bude věnována detailnější pozornost v dalším úseku práce. Proces pracovního hodnocení úzce souvisí s kognitivními pochody. Hroník (2006) odkazuje na Hammondovu matici způsobů, jimiž dosahujeme poznání. Soudí, že při hodnocení pracovníků, respektive jejich výkonu, se uplatňuje

statistická analýza (průměr, směrodatná odchylka, korelace), simulace působení vlivů prostředí, analýza usuzování a rozhodování, častěji však působí různé stereotypy, které jsou často nevědomé a představují možnost vzniku kognitivního konfliktu. Autor také vyjadřuje přesvědčení, že hodnocení by mělo sníženou účinnost bez podmiňování, přičemž uplatnění v hodnocení nachází jak klasické, tak instrumentální podmiňování. Význam přikládá i učení nápodobou. Současně vyjadřuje politování, že i přes značnou prozkoumanost mechanismů podmiňování i učení je jejich využívání v organizační praxi omezené.

Kognitivní procesy probíhající při pracovním hodnocení byly zpracovány do řady modelů. Poměrně přehledné schéma (viz obrázek č. 2) zachycující nejen jednotlivé fáze kognitivního zpracování informací, ale i příklady potenciálních hodnotitelských chyb odpovídajících jednotlivým úrovním předkládá Levy (2010). Prvním krokem je pozorování chování hodnocené osoby. Informace o výsledcích pozorování musí být nejdříve kognitivně zakódovány tak, aby mohly být následně uloženy do dlouhodobé paměti. Nedá se pochopitelně očekávat, že se podaří uložit veškeré relevantní informace; některé zůstanou opomenuty, někdy jsou uloženy nesprávné informace. Před vlastním hodnocením a jeho komunikací musí dojít k zpětnému vybavení informací z paměti a jejich integrativnímu zpracování do konečného úsudku. I během procesu vybavování může dojít k další ztrátě části relevantních informací, nebo naopak k vybavení nepodstatných údajů. Jsou-li data na všech předchozích úrovních zpracována kvalitně, konečná fáze integrace může být vcelku snadným procesem, nelze ale zapomínat na vlivy emocí a osobních postojů, jež mohou vést ke zkreslení konečného hodnocení.

Jakékoli funkční hodnocení nezbytně musí kromě cílů obsahovat i zpětnou vazbu. Obecně vzato, zpětná vazba navrácí děj k jeho počátku, k výchozímu bodu nebo příčině a kumulativním nebo kompenzačním způsobem ovlivňuje reakci a další průběh děje. Děj tedy nemá lineární charakter, ale probíhá ve spirále nebo v cyklech. Pozitivní zpětná vazba má kumulativní povahu a přes své označení zpravidla vede k nežádoucím důsledkům. Smyslem negativní zpětné vazby je vyrovnávat odchylky v systému, tj. má kompenzační působnost. Hroník (2006). Autor však také zmiňuje, že „řada kognitivních psychologů přicházela s koncepcí, že to, jak pojmáme budoucnost může být podstatnější a více určující než to, jakou máme za sebou minulost“ (p. 14).



Obrázek č. 2 Model kognitivních procesů probíhajících při pracovním hodnocení (Levy, 2010)

1.2.5 Hodnotitelské chyby

Přestože smyslem hodnocení je co nejpřesnější odhad individuálního pracovního výkonu, hodnotitelům se často nedaří tuto přesnost zajistit. Důvodem jsou tzv. hodnotitelské chyby neboli chyby hodnocení. Těmito chybami nejsou míněny nepřesnosti záměrné nebo z nedbalosti. Z psychometrického hlediska se jedná o zkreslení odhadů pracovního výkonu ve smyslu systematické chyby (Landy, & Conte, 2010).

Příčina většiny chyb zkreslujících skutečnost spočívá v osobě hodnotitele. Každý člověk má dle svého typu osobnosti svůj způsob vnímání a myšlení a ten se navíc může odlišovat v různých časových obdobích (Štikar, 2003).

Chyby či zkreslení při posuzování lidského chování jsou způsobeny zprostředkovaností předmětu pozorování nebo hodnocení. Posuzovatele často více zajímají předpokládané motivy či přání, tj. prožívání dané osoby, než chování samo. Vztah mezi vnějším, viditelným chováním a jeho vnitřním prožíváním není přímočarý. Proto je nutno odlišovat fakta od

dojmů (Ferjenčík, 2000). Dalším vysvětlením zkresleného vnímání a následného myšlenkového zpracování je tzv. selektivní percepce. Vzhledem k tomu, že kapacitně nemůžeme pojmut a zpracovat veškeré podněty, dochází k selekci vnímaných impulzů a informací. Nejedná se však o selekci náhodnou, ale o výběr na základě našich zájmů, přístupů, minulých zkušeností apod. (Robbins, et al., 2010). Nakonečný (1997) vidí příčinu chyb a zkreslení hodnocení v tzv. psychologice, což je označení pro psychologicky determinované usuzování, jež je v rozporu s formálně logickými postupy. „Lze říci, že lidé myslí spíše psychologicky než logicky“ (p. 123). Při tvorbě úsudku často využíváme zjednodušených nebo zkratkovitých postupů, tzv. *shortcuts*. Jejich přínos spočívá ve zrychlení úsudku i predikce, nebývají ale vždy spolehlivé. Porozumění podstatě těchto chyb a mylných hodnocení pomáhá uvědomit si, kdy a proč mohou být zavádějící (Robbins, et al., 2010).

Posuzování lidského chování může být zkreslené i v případě, že opomineme faktor variability chování. Je třeba mít na paměti, že v jiném čase nebo situačním kontextu se lidé mohou chovat jinak, zevšeobecňovat lze proto jen opakované chování, nejlépe v různých situačních podmínkách, ale i tak má charakter pouze pravděpodobnostní (Ferjenčík, 2000).

1.2.5.1 Nejčastější hodnotitelské chyby

1.2.5.1.1 Haló efekt

Haló efekt bývá též nazýván chybou prvního dojmu nebo efektem primárnosti (Ferjenčík, 2000; Plháková, 2003). Podstatou je ovlivnění našeho úsudku o druhém člověku na základě prvních údajů, které o něm získáme (Plháková, 2003). Nejde o chybnost dojmu samého, ale o nežádoucí usměrnění a selekci získaných informací na základě prvního dojmu. Význam mají především behaviorální důsledky tohoto jevu. Pozorovatel má tendenci se k posuzované osobě chovat v souladu s prvním dojmem, což u hodnoceného následně vyvolá behaviorální odezvu ve stejném duchu. Například pod vlivem negativního prvního dojmu se hodnotitel začne chovat nevlídně, čímž způsobí, že daná osoba reaguje rovněž negativním způsobem, takže hodnotitel nabyde přesvědčení, že se jeho první úsudek potvrzuje. Jedná se o příklad sebenaplňujícího se proroctví, které udržuje a podporuje zdeformovaný obraz o chování druhého člověka (Ferjenčík, 2000).

Jiným příkladem sebenaplňujícího se proroctví může být situace, kdy manažer předpokládá, že jeho podřízený odvede skvělý výkon a dá mu svá očekávání najevo. Je

pravděpodobné, že podřízený dostojí vysokým očekáváním. Naopak očekávání slabých pracovníků a pochybnosti o schopnostech podřízených vede pracovníky k nižším výkonům. Jde o ovlivnění chování jiných osob na základě našich očekávání. Očekávání sama se tak stávají skutečností, což potvrzuje velký význam tohoto fenoménu pro pracovní výkon (Robbins, et al., 2010).

Během pracovního hodnocení dochází k uplatnění haló efektu při hodnocení podle více kritérií. Hodnotící osoba se řídí celkovým nebo dominujícím dojmem a přenáší jej do dalších úsudků, což vede k nivelizaci kritérií a odklonu od reality. K vytvoření zkresleného celkového úsudku na základě jedné výrazné kladné nebo záporné vlastnosti dochází zejména tehdy, kdy se tato vlastnost vztahuje k hodnocené pracovní činnosti nebo k osobě hodnotitele, jenž pak přenáší první či převažující dojem i na ostatní vlastnosti či složky pracovního výkonu zaměstnance. Například výrazná pracovní iniciativa pracovníka může překrýt jeho nedostatek požadovaných schopností (Koubek, 2008; Štikar, 2003).

1.2.5.1.2 Chyby nesprávného zakotvení

Další skupinu hodnotitelských chyb představují tzv. chyby nesprávného zakotvení. Jsou způsobeny nepochopením nebo nesprávným používáním různých posuzovacích škál. Vzhledem k tomu, že většina lidských vlastností, ale i výkonů má v populaci přibližně normální distribuci, škála jakožto měřítko dané proměnné má intervalový charakter, tj. vzdálenosti mezi jednotlivými intervaly jsou stejné. Problém spočívá v tom, že si posuzovatelé zpravidla nastavují vlastní, nerovnoměrně rozdělená měřítka. O chybě přísnosti mluvíme tehdy, má-li posuzovatel minimum a maximum svého měřítka zakotveno tak, že většina lidí bude hodnocena jako podprůměrní. Je-li naopak hodnotitel příliš mírný, jeho měřítko označuje jako průměrné i ty, kteří dosahují nízkých hodnot. V takovém případě došlo k chybě mírnosti nebo shovívavosti. Třetím typem chyby nesprávného zakotvení je chyba centrální tendence, kdy je minimum i maximum škály umístěno příliš daleko od středu, takže oblast průměru pokrývá větší část hodnot, než odpovídá reálné situaci (Ferjenčík, 2000). Levy (2010) nazývá chybu přísnosti, mírnosti a centrální tendence distribučními chybami.

V rámci pracovního hodnocení představuje chyba mírnosti „obecnou nebo situačně vyvolanou tendenci hodnotitele hodnotit pracovníka podle některého kritéria lépe, než odpovídá skutečnosti“ (Štikar, 2003, p. 69). Přílišná shovívavost se projeví soustředěním

hodnocených pracovníků na kladném konci hodnotící škály namísto rovnoměrného rozptýlení po celé hodnotící stupnici. Nadměrná přísnost posouvá hodnocení více do negativního pásma stupnice (Jewell, 1985; Koubek, 2008).

V pozadí výskytu chyby centrální tendence bývá obava či neochota hodnotící osoby využívat výrazných až krajních poloh hodnocení, ať už v kladném, nebo záporném smyslu, tj. nedochází k využití celého hodnotícího kontinua. Výsledkem je určité zprůměrování či nivelizace celkového hodnocení okolo střední hodnoty. Vliv centrální tendence je možné omezit co nejexaktnějším vymezením kritérií nebo volbou vhodné metody, např. nucené distribuce (Štikar, Rymeš, & Hoskovec, 2003).

Tendence hodnotit zaměstnance průměrnou hodnotou v sobě kromě zkreslení skutečnosti a neposkytnutí adekvátní zpětné vazby skrývá i riziko demotivace výkonných pracovníků. Horší pracovníci naopak nemají důvod usilovat o zlepšení svého výkonu (Koubek, 2008).

1.2.5.1.3 Chyba kontrastu

Efekt kontrastu je způsoben tím, že úsudek si netvoříme izolovaně. Naše vnímání i hodnocení člověka je ovlivněno dalšími osobami, s nimiž jsme se v nedávné době setkali a kteří v hodnocení dané vlastnosti nebo charakteristiky dosáhli vyšších nebo nižších hodnot. Např. kandidát u pohovoru má vyšší šanci na lepší hodnocení, pokud před ním vystupoval podprůměrný uchazeč; naopak, předchází-li interview silného kandidáta, může být stejný uchazeč hodnocen méně příznivě (Robbins, et al., 2010). Chyby kontrastu se dopouští hodnotitel i tehdy, když posuzuje pracovníka nikoli podle určitého objektivního kritéria, ale porovnává ho se sebou samým (Štikar, 2003). Hodnotitel tak vlastně hodnotí pracovníky podle vlastních preferencí a oceňuje ty aspekty pracovního výkonu a způsobů výkonu práce, které jsou mu osobně bližší (Koubek, 2008).

1.2.5.1.4 Další hodnotitelské chyby

Další skupina hodnotitelských chyb souvisí s časovou nebo prostorovou dimenzí. Tendence vyhodnocovat obdobným způsobem kritéria, která jsou umístěna vedle sebe nebo za sebou se nazývá **chybou časového sledu nebo vzdálenosti**. Efekt blízkosti se v hodnotících dotaznících projevuje větší podobností hodnocení položek po sobě následujících než v položkách od sebe prostorově vzdálenějších. Sklon ke snižování diferencí při

hodnocení pracovníka podle většího množství kritérií nebo při hodnocení více pracovníků v jednom nepřetržitém časovém úseku bývá označován jako **sériový efekt** (Štikar, 2003). Dalším typem časově podmíněné hodnotitelské chyby je **efekt nedávnosti** (*recency error*), který představuje tendenci hodnotitele zaměřit se výrazněji na poslední události nebo na nedávné interakce hodnotitele s hodnoceným pracovníkem. Nadřazený pak ve značné míře opomíjí výkon např. v prvních devíti měsících celoročního cyklu pracovního výkonu a větší váhu přikládá období posledních tří měsíců (Levy, 2010). Opačným případem je **chyba prvního dojmu** neboli efekt prvenství (*primacy effect*), někdy ztotožňovaný s haló efektem, kdy hodnotitel přikládá nepřiměřenou váhu dojmu z prvního setkání s hodnoceným nebo první zkušenosti s jeho pracovním výkonem oproti výkonům následujícím (Levy, 2010).

Další skupinu chyb spojuje určitý sociální podtext. Prvním typem těchto chybných efektů jsou **stereotypy**. Tvorba stereotypů představuje tendenci hodnotit člověka na základě jeho příslušnosti k určité sociální skupině. Podstatou tohoto jevu je zevšeobecňování. Generalizace je užitečným nástrojem pro zjednodušené vnímání komplexního světa, umožňuje nám rychlejší orientaci v každodenním životě a akceleruje úsudky i rozhodování. Přílišné nebo nesprávné zevšeobecnění však může vést k chybnému vyhodnocení konkrétní situace nebo hodnocení individua (Robbins, et al., 2010). Další sociálně laděnou chybou s velkou mírou subjektivity je „**chyba favoritismu**“. Jedná se o sklon vkládat do hodnocení osobní sympatie či antipatie a vědomě nebo nevědomě upřednostňovat určité pracovníky (Štikar, 2003). Obdobně se projevuje i ovlivňování hodnocení zohledněním sociálního postavení, příbuzenství, známosti, etnických či rasových znaků apod. (Koubek, 2008).

Další zkreslení hodnocení může být způsobeno uplatněním tzv. **implicitních teorií osobnosti**. Jedná se o vlastní představy o vzájemné souvislosti lidských vlastností, které si člověk vytvoří na základě osobní zkušenosti. Tyto soukromé terorie však nelze vztahovat na všechny případy (Ferjenčík, 2000). Součástí uvedeného přístupu mohou být osobní předsudky hodnotitele, které vztáhne na hodnocenou osobu. Určitou paralelou implicitních teorií je i tzv. „**logická chyba**“ neboli „chyba z přecenění vztahu“, která spočívá v obdobném posuzování dílčích kritérií, o nichž se hodnotitel domnívá, že jsou v nějakém vzájemném vztahu. Hodnotící osoba si vytvoří vazbu mezi dílčími měřítky výkonu a při celkovém hodnocení podle jednoho kritéria posuzuje i kritérium vztazené (Štikar, 2003).

Ke zkreslení hodnocení může dojít i kvůli přílišnému přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení, např. v situaci, kdy závěr hodnocení vede k bezprostředním dopadům na výši

odměn nebo je základem pro výběr pracovníků při snižování počtu zaměstnanců (Koubek, 2008).

Je třeba si uvědomit, že výskyt hodnotitelských chyb, uplatňování nestejných nároků a přístupů k hodnocení ze strany jednotlivých hodnotitelů znesnadňuje porovnatelnost hodnocení mezi různými částmi organizace a v zaměstnancích vyvolává pocit nespravedlnosti (Koubek, 2008).

Z výše uvedeného i z praxe vyplývá, že nelze dosáhnout absolutní objektivity nebo dokonalosti pracovní hodnocení. Uplatněním vhodných opatření je však možné se některým chybám do určité míry vyhnout nebo zmírnit jejich negativní dopad. Jednou z preventivních cest je správná volba a kombinace hodnotících metod a systematický výcvik osob pověřených hodnocením. Dále je možno využít postupy statistické analýzy nebo zapojit větší počet hodnotitelů do hodnotícího procesu (Štikar, Rymeš, & Hoskovec, 2003).

1.2.6 Proces hodnocení pracovního výkonu

Přípravě a vlastnímu průběhu pracovního hodnocení je v odborné literatuře věnována značná pozornost. Vzhledem k širšímu tématu mé práce se zde omezím pouze na orientační výklad a schematické členění procesu a oblastí pracovního hodnocení včetně vymezení účastnických rolí a zaměřím se spíše na formy a metody pracovního hodnocení používané v organizacích.

Proces pracovního hodnocení lze rozdělit do tří časových období: přípravná fáze, období získávání informací a podkladů a závěrečná fáze vyhodnocování informací o pracovním výkonu, která zahrnuje i osobní rozhovor s hodnoceným pracovníkem (Koubek, 2008).

1.2.6.1 Účastníci hodnocení

Primární odpovědnost za pracovní hodnocení má přímý nadřízený. „Hodnocení pracovního výkonu pracovníků je proces, během něhož vedoucí pracovníci hodnotí kvalitu práce svých podřízených a pokoušejí se zlepšit jejich výkon. Rozhodující úlohu v něm hrají

linioví manažeři, zatímco personalisté vytvářejí jednotné zásady hodnocení a řeší otázky metodické povahy“ (Koubek, et al., 1992, p. 41).

Vedoucí pracovníci, kteří zodpovídají za výkon svých podřízených, se kromě vlastní realizace hodnocení podílejí i na jeho přípravě ve smyslu výběru kritérií a metod, stanovení výkonových norem apod. (Koubek, 2008). S rozvojem nových metod práce a organizačních struktur, jako je například teleworking, samostatně se řídící týmy apod., se nabízí otázka, zda je vzdálený přímý nadřízený nejvhodnější osobou pro posouzení pracovního výkonu podřízeného. Proto jsou do hodnocení stále častěji zapojovány i jiné osoby (Robbins, et al., 2010).

Pokud se na hodnocení pracovníka podílejí i další účastníci, je možná participace jak interních, tak i externích osob. Kromě přímého nadřízeného se nezřídka zapojuje i manažer v o stupeň vyšší pozici, tj. nadřízený liniového manažera. Vystupuje zpravidla v roli ověřovatele, schvalovatele a garanta spravedlivého postupu, ale může hodnocení provádět i sám. Přímý nadřízený může být zastoupen i pracovníkem personálního útvaru, ale tento postup se používá spíše výjimečně, a sice v případě nepřítomnosti či nedosažitelnosti nejbližšího nadřízeného, případně ve společnostech s maticovou organizační strukturou. Na procesu hodnocení se stále běžněji podílejí také spolupracovníci hodnoceného zaměstnance nebo i jeho podřízení v případě, že hodnocený zastává vedoucí pozici. Hodnocení pracovníka jeho spolupracovníky a podřízenými je spíše než na výsledky zaměřeno na pracovní chování hodnocené osoby. Mimo jiné umožňuje nadřízenému pracovníkovi vzhled do vnímání své činnosti kolegy a podřízenými, což pro něj může být užitečným nástrojem reflexe a podnětem pro další zlepšování své práce. K přizvání externích hodnotitelů dochází v omezené míře. Může se jednat o vnější zákazníky, tj. odběratele nebo konzumenty produktů a služeb, pokud tyto bezprostředně souvisejí s prací hodnoceného zaměstnance. Některé aspekty pracovního výkonu a zejména rozvojový potenciál pracovníka mohou také posoudit nezávislí externí hodnotitelé, např. psycholog nebo expert z hodnotícího střediska (Assessment Centre). Vzácně se uplatní ostatní veřejnost; takové hodnocení může být důležité například u pracovníků z oddělení pro vnější vztahy společnosti (Koubek, 2008; Torrington, & Hall, 1995). Ve všech případech je potřeba v zájmu získání co nejotevřenějšího vyjádření dalších osob zajistit anonymitu výpovědí dotazovaných, jednou z metod je například zprůměrování kvantifikovaných odpovědí.

Ve stoupající míře se na hodnocení podílejí i pracovníci sami, a to formou sebehodnocení, ale též aktivní účastí na hodnotícím pohovoru i poskytnutím zpětné vazby k jeho průběhu i vyznění.

Personální oddělení odpovídá za odborné, metodologické, organizační a kontrolní aspekty hodnocení pracovníků. Navrhne systém hodnocení a konzultuje jej s manažery, případně i se zaměstnanci na různých pozicích, kteří se vyjadřují ke konkrétnímu druhu jimi vykonávané práce. Útvar řízení lidských zdrojů dále připravuje předpisy, směrnice a formuláře vztahující se k pracovnímu hodnocení a zajišťuje proškolení vedoucích pracovníků a dalších odpovědných osob, dbá na dodržování zákonů a stanovených zásad hodnocení, je vedoucím pracovníkům k dispozici radou a odbornou konzulací, provádí analýzy pracovního výkonu pro potřeby vedení podniku, archivuje hodnotící dokumenty a zabezpečuje jejich důvěrnost (Koubek, 2008).

1.2.6.2 Obsahové zaměření a základní typy hodnocení

Hroník (2006) rozlišuje tři oblasti hodnocení: výstup, vstup a proces. Výstupem autor rozumí výkony a výsledky, které jsou dobře měřitelné, např. tržby, množství, kvalitativní ukazatele, rychlost, náklady apod. Výstup nebo výkon lze měřit čili hodnotit přímo, tj. vyjádřit číselně, nebo nepřímo na základě hodnotící stupnice. Vstupem autor charakterizuje tím, „co pracovník vkládá nebo může vkládat do své práce, jaké má předpoklady“ (p. 20). Vstupem mohou být kompetence a zkušenosti, ale také potenciál pracovníka. Zaměřenost pouze na výkon považuje autor za krátkodobě úspěšnou, kdežto pozornost vstupním předpokladům může posléze akcelarovat výkon. Třetí komponentou hodnocení je proces, tj. chování pracovníka a jeho přístup k plnění úkolů. Efektivní hodnocení by mělo být zaměřeno na všechny oblasti, jednotlivým oblastem přitom může být věnován odlišný důraz.

Robbins (2010) zmiňuje vedle měření individuálních výsledků pracovní činnosti a pracovního chování jedince také hodnocení osobnostních rysů nebo vlastností pracovníka, mezi něž řadí např. projevy zodpovědnosti, sebejistoty, uplatňování bohatých zkušeností nebo celkově vhodného přístupu k práci. Autor upozorňuje, že tyto projevy mohou, ale nemusí korelovat s dosahováním vysokých pracovních výsledků, ve srovnání s uvedenými kritérii výsledků nebo pracovního chování jsou nejméně spolehlivé, nicméně bylo by naivní ignorovat fakt, že se hodnocení dle těchto kritérií v praxi často používá.

Z hlediska formálnosti lze rozlišit dvě podoby hodnocení. Neformální hodnocení spočívá v průběžném hodnocení zaměstnance nadřízeným pracovníkem během pracovního procesu. Má příležitostný charakter a bývá iniciováno okamžitou situací nebo momentálním dojmem manažera. Neformální hodnocení je většinou strukturované a systematické, je naplánované a má racionálnější charakter. Zápis hodnocení se zakládá do osobních materiálů zaměstnance (Koubek, et al., 1992). Ve většině podniků se používají formální hodnotící systémy (Wagnerová, 2011).

Podle předmětu hodnocení lze rozlišovat hodnocení zaměřené na práci a hodnocení zacílené na pracovníka. V obou případech je pozornost věnována individuálnímu výkonu pracovníka. Hodnocení zaměřené na práci spočívá v měření výsledků činnosti, tj. předmětem hodnocení jsou objektivní a dobře měřitelné údaje týkající se jak kvantitativních, tak kvalitativních ukazatelů, např. je možno sledovat počet výrobků vyprodukovaných v určitém časovém úseku, ale i počet jednotek, které splňují určité standardy. Sledování výsledků práce je možno snadno aplikovat u profesí, jež mají stanovenou výkonovou normu nebo konkrétní výrobní plán, obtížněji se uplatňuje u pracovníků v nevýrobní nebo řídicí sféře. Měření výstupů je výhodné proto, že výsledky pracovní činnosti jsou jasnou realizací předpokladů pracovníka vykonávat určitou práci a uplatnit své vědomosti, schopnosti i dovednosti. Jsou rovněž dobře srozumitelným podkladem pro hodnocení pracovníků. Na druhou stranu je nutno mít na paměti, že díky dělbě práce a spolupráci bývá obtížné stanovit jasný podíl jednotlivce na společně dosažených výsledcích. Komplexnost některých prací, např. řídicí činnosti, nebo dopad vnějších vlivů, které pracovník nemůže sám ovlivnit, komplikují stanovení hodnotících kritérií (Koubek, et al., 1992; Štikar, 2003).

Obsahem hodnocení zaměřeného na pracovníka jsou údaje získané na základě posuzování ze strany nadřízených, spolupracovníků, podřízených, Assessment Centra apod. nebo sebeposouzením (Štikar, 2003). Mezi sledovanými charakteristikami se objevuje iniciativa a svědomitost, disciplinovanost, schopnost kritického myšlení, aplikace odborných znalostí, schopnost samostatného rozhodování, leadership, vztahy k nadřízeným a spolupracovníkům apod. Tyto charakteristiky nejsou jednoduše měřitelné a hodnocení bývá zatíženo určitou mírou subjektivity. Obtížnější je také zdokumentování nedostatků a hledání cest k jejich nápravě (Koubek, et al., 1992).

1.2.7 Metody hodnocení

Obecné požadavky kladené na hodnotící metody se týkají jejich relevance, spolehlivosti a praktičnosti, jejich rozlišovací schopnosti a v neposlední řadě se vztahují i na jejich použití respektující etické zásady. Užití a výběr hodnotících metod se řídí jejich specifickým účelem, dle něhož je lze rozdělit do tří kategorií: hodnocení plnění organizačních účelů, jež jsou využívána například pro platová a kariérní rozhodnutí; hodnocení napomáhající rozvoji pracovníků, která bývají podkladem pro individuální plány osobního rozvoje; a hodnocení využívána jako výzkumné kritérium, např. pro validizaci výběrových testů (Štikar, Riegel, & Hoskovec, 2003).

Existuje řada přístupů k dělení metod využívaných při hodnocení pracovního výkonu. Jedním z kritérií je hledisko časové, podle něhož se rozlišují metody retrospektivní a prognostické. Retrospektivní přístupy jsou zaměřeny na minulost, na dříve vykonanou práci a na minulé chování. Tyto metody umožňují srovnávání pracovníků, pracovních výkonů a využívat zpětnou vazbu. Prognostické hodnocení je zacílené na budoucnost, posuzuje schopnosti a vlastnosti pracovníka, které bude vyžadovat očekávaná činnost (Štikar, Rymeš, & Hoskovec, 2003).

V následujícím výběru a charakteristice jednotlivých metod se volně přidrží Koubkova dělení (2008).

1.2.7.1 Hodnocení podle stanovených cílů

Do kategorie hodnocení podle stanovených cílů, které patří mezi metody zaměřené na výsledky, lze zahrnout jednak tzv. řízení podle cílů (Management by Objectives, MBO), jednak metodu zvanou systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku (Balanced Scorecard, BSC). Hodnocení spočívá v určení a dohodnutí jasných, specifických, podnětných a termínovaných pracovních cílů, kterých má zaměstnanec dosáhnout, vypracování konkrétního plánu jejich dosažení včetně zohlednění podmínek pro realizaci plánu. Při stanovování cílů a zpracovávání plánů by měl být nechán prostor pro součinnost a angažovanost pracovníků, jichž se cíle a plány týkají. Plnění úkolů je průběžně monitorováno a konzultováno, a je-li to potřeba, jsou podniknuta opatření k nápravě či zlepšení. Po splnění cílů v definovaném období následuje stanovení cílů pro následující pracovní cyklus. Tento

přístup je vhodný pro hodnocení manažerů a specialistů (Koubek, 2008). MBO a BSC se řadí k metodám zacíleným na budoucnost. Mohou se orientovat na všechny oblasti hodnocení, v praxi se však zabývají především měřitelnými výstupními hodnotami (Hroník, 2006). Hodnocení zaměřené na úkoly, při němž má hodnotitel ocenit účinnost plnění důležitého úkolu nebo skupiny úkolů hodnoceným pracovníkem, bývá nejnadhěji obhajitelné v případě soudních sporů. Pro jasnou a přímočarou provázanost úkolů a jejich vyhodnocení bývají též nejnadhěji přijímané ze strany hodnocených pracovníků (Landy, & Conte, 2010).

Metoda MBO bývá někdy také označována jako řízení podle výsledků (Management by Results, MBR), plánování a kontrola práce (Work Planning and Review, WPR). Klíčovým procesem metody MBO je stanovení dlouhodobých, konkrétních a především měřitelných cílů, tj. čeho má být dosaženo, jež jsou v organizaci kaskádovitě komunikovány od vyšších k nižším hierarchickým stupňům až na úroveň individuálních cílů. Další fází je specifikace způsobu, jak má být cílů dosaženo, tj. plánování akcí a úkolů. Důležitým prvkem procesu je princip sebeřízení, tj. znalost MBO a motivace k samostatnému plnění úkolů. Kromě sebeřízení musí fungovat i průběžná pravidelná kontrola plnění dílčích cílů a poskytování zpětné vazby. Současným trendem je nahrazování kontroly koučováním ve smyslu povzbuzení a usměrnění úsilí žádoucím směrem. Nevýhodou MBO je administrativní náročnost, zejména ve velkých organizacích, metoda bývá někdy kritizována za orientaci na operativu a jen na snadno měřitelné cíle (Hroník, 2006; Morrisey, 1983).

Metoda BSC bývá nazývána systémem vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, zpravidka se ale termín Balanced Scorecard nepřekládá, případně se lze setkat i s označením vyvážená soustava ukazatelů nebo karta vyrovnaného skóre. Jedná se o manažerskou metodiku vyvinutou v roce 1992 Kaplanem a Nortonem, jejímž cílem je propojení podnikové strategie a cílů s úkoly a cíli jednotlivých pracovníků na všech organizačních úrovních a úsecích za účelem zvýšení efektivity řízení a výkonu. Soustava kritických ukazatelů určených k měření výkonu poskytuje manažerům souhrnný přehled aktuálního stavu pracovního procesu a současně je indikátorem výkonu organizace v budoucnosti. Kromě tradičních finančních ukazatelů se BSC zaměřuje i na ukazatele zákaznické, např. na spokojenost klientů či počet stížností, procesní, jako je např. počet neoprávněných reklamací nebo chybovost účetnictví, a na ukazatele rozvoje a růstu, mezi něž se řadí např. procento uskutečněných školení, fluktuace zaměstnanců apod. (Wagnerová, 2005b; Wagnerová, 2008).

1.2.7.2 Hodnocení na základě plnění norem

Principem hodnocení na základě plnění norem je stanovení a nejlépe i oboustranné dohodnutí norem, tj. očekávaných úrovní výkonu. Pracovníci musí být s normami seznámeni před započítáním pracovní činnosti, účelné je dosažení shody či odsouhlasení norem ze strany zaměstnanců. Základem hodnocení je porovnání výsledků pracovní aktivity s pracovními normami. Výhodou tohoto způsobu hodnocení je použití objektivních měřítek výkonu, nelze jím však porovnávat pracovní výkon v různých pracovních kategoriích a pozicích. Vhodným uplatněním této metody je např. hodnocení práce dělníků ve výrobě (Koubek, 2008).

1.2.7.3 Volný popis

Psané hodnocení ve formě volného popisu či volně psané zprávy je patrně nejjednodušším a univerzálním způsobem hodnocení. Spočívá v narativním popisu výkonu za uplynulé období. Hodnotitel písemně zaznamená pracovní výkon hodnoceného zaměstnance, zpravidla dle předem daného seznamu položek hodnocení, identifikuje jeho silné a slabé stránky včetně potenciálu pro další rozvoj a navrhne doporučení pro další zlepšení. Tento přístup nevyžaduje složité formuláře ani speciální proškolení hodnotitelů, zato však do značné míry závisí na formulačních dovednostech hodnotící osoby. Obtížné bývá porovnání hodnocení od různých hodnotitelů, neboť se liší obsahem i délkou hodnotících zpráv a nezřídka se do popisu promítá i osobní vztah hodnotitele k hodnocenému. Metoda volného popisu nachází dobré uplatnění u manažerských nebo tvůrčích pracovníků a lze ji využít i k sebehodnocení (Koubek, 2008; Robbins, et al., 2010).

1.2.7.4 Metoda kritických událostí

V literatuře se můžeme setkat s označením metoda kritických nebo klíčových událostí, hodnocení na základě klíčových případů nebo technika kritického incidentu (Critical Incident Technique, CIT).

Při hodnocení metodou kritických událostí se hodnotitelova pozornost soustřeďuje na ty projevy chování, které jsou klíčové pro odlišení efektivního pracovního výkonu od neefektivního. Výstupem hodnocení jsou písemné záznamy pracovních situací, v nichž se

projevilo uspokojivé nebo neuspokojivé chování hodnoceného pracovníka s dopadem na výkon pracovníka za určité časové období. Důležité je zachycovat co nejpřesněji konkrétní chování, nikoli vágně definované osobnostní rysy. Seznam klíčových situací poskytuje bohatou zásobu příkladů, jež lze formou zpětné vazby využít k poukázání na žádoucí či nežádoucí pracovní přístup. Metoda je časově náročná, protože vyžaduje pravidelné pořizování záznamů, což samo o sobě může být podřízenými vnímáno jako nepříjemné. Kromě toho může docházet k různé interpretaci kritického případu (Koubek, 2008; Robbins, et al., 2010).

Jedná se o metodu zaměřenou do minulosti a o hodnocení v oblasti „procesu“. Časovým intervalem mezi zachycovanými událostmi bývá 14 dní až měsíc. Je vhodné zapisovat vždy jak pozitivní, tak negativní případy a přisuzovat jim určitou váhu. Z popisu bývají patrné opakující se události nebo vzorce chování. Kromě omezení tendence hodnotitele zaměřovat se při hodnocení spíše na události z poslední doby je výhodou metody možnost kombinovat formální i neformální způsob hodnocení, neboť pravidelná orientace na konkrétní situace umožňuje okamžité poskytování zpětné vazby (Hroník, 2006). Metoda je vhodná i pro účely pracovní analýzy a nácvik pracovních dovedností (Štikar, Rymeš, & Hoskovec, 2003).

1.2.7.5 Hodnotící škály

Hodnocení založené na využití hodnotících škál neboli stupnic se zaměřuje na jednotlivé pracovní aspekty, např. na kvantitu výsledků, kvalitativní ukazatele, znalost práce, samostatnost, týmovou spolupráci apod. Koubek (2008) rozlišuje tři typy hodnotících stupnic, a sice číselné, grafické a slovní. Při této příležitosti upozorňuje na terminologické úskalí spočívající v tom, že v angličtině bývají všechny typy hodnotících stupnic zahrnuty pod označení „*graphic rating scales*“.

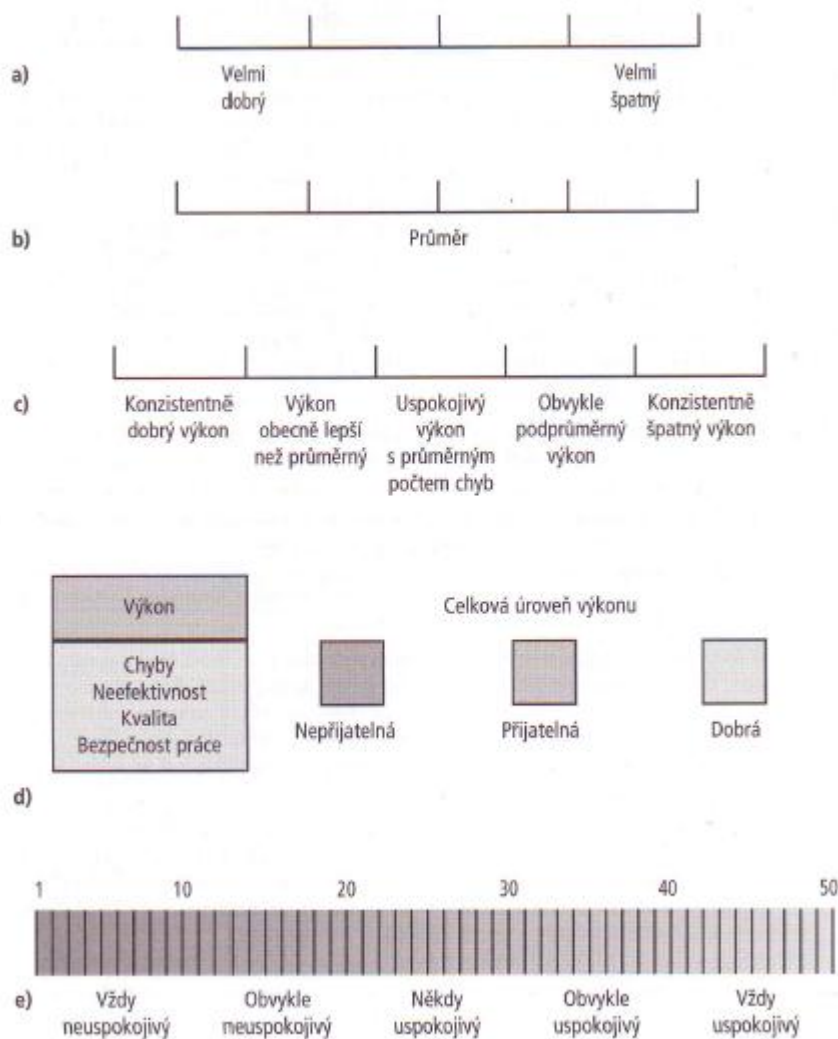
Číselné stupnice přiřazují každému hodnotícímu kritériu číselný údaj nebo počet bodů. Jejich součet nebo aritmetický průměr (prostý nebo vážený) pak může být použit k celkovému hodnocení za všechna kritéria. U grafických škál se míra naplnění každého pracovního kritéria zanaší na úsečku. Souhrnné hodnocení lze graficky zobrazit jako křivku spojující body vyznačené na jednotlivých škálách-úsečkách. Křivka také poskytuje vizuálně srozumitelné zobrazení silných a slabých stránek pracovníka. Slovní škály verbálně označují jednotlivé stupně plnění každého kritéria pracovního výkonu. Systém je podobný školnímu

známkování, užívá např. výrazů výborný, velmi dobrý, dobrý apod. Další možností je odstupňovaný slovní popis každé hodnocené stránky výkonu, který hodnotiteli umožňuje přiřadit posouzení kritéria k odpovídající charakteristice (Koubek, 2008). Příklady posuzovacích škál jsou uvedeny na obrázcích č. 3 a č. 4.

Posuzovací škály je možno kombinovat. Metoda je všestranně použitelná, je vhodná i k sebehodnocení. Její nevýhodou je náročnost výběru jednotlivých kritérií, detailní specifikace úrovní jejich plnění i možná odlišná interpretace slovního popisu různými hodnotiteli (Koubek, 2008).

Číselná stupnice					
Kritérium: kvalita práce	1	2	3	4	5
	Nízká			Vysoká	
Grafická stupnice					
Kritérium: kvalita práce				x	
	Nízká			Vysoká	
Slovní stupnice					
Kritérium: kvalita práce	Vynikající	Nadprůměrná	Průměrná	Podprůměrná	Špatná

Obrázek č. 3 Příklady posuzovacích stupnic (Koubek, 2008, p. 222)



Obrázek č. 4 Grafické znázornění různých hodnotících stupnic (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper, & Burnes, 2007, p. 210)

1.2.7.6 Kontrolní seznam

Kontrolní seznam neboli *checklist* je formou dotazníku s předem formulovanými výroky, které popisují pracovní chování hodnocené osoby. Hodnotitel v tomto seznamu označuje, zda se popisovaný druh chování v pracovníkově výkonu vyskytuje či nikoli. Příprava i vyhodnocení dotazníku jsou časově i administrativně náročné, pro každý druh práce a pozice je totiž nutno vytvořit specifický formulář. Hodnocení je navíc zatíženo subjektivním přístupem hodnotitele jak k interpretaci položek, tak k odpovědím (Koubek, 2008). Položky

dotazníku bývají přebírány přímo z analýzy daného typu práce a z analýzy kritických událostí provedené pro danou pracovní pozici (Landy, & Conte, 2010).

Variantou metody je tzv. vážený kontrolní seznam (*weighted checklist*), jehož jednotlivé položky mají přidělené různé bodové ohodnocení, které koresponduje s jejich podílem na pracovním výkonu. Odstupňované ocenění položek, které vychází z expertního posouzení pracovní činnosti samotnými vykonavateli daného druhu práce a jejich nadřízenými, není hodnotiteli předem známo. Výsledné hodnocení je pak součtem nebo průměrem bodových hodnot za všechny položky (Dipboye, Smith, & Howell, 1994; Landy, & Conte, 2010).

Zvláštní formou váženého kontrolního seznamu je *checklist* ve formátu nucené volby. Hodnotitel vybírá pro každou položku dotazníku určitý počet výroků popisujících hodnocené chování, např. má označit dvě možnosti z pěti. Popisy chování jsou předem vybrány dle jejich sociální žádoucnosti a míry odlišení efektivního výkonu od neefektivního. Mezi manažery není přístup nucené volby příliš oblíbený, protože při vyplňování nemají jasnou představu, co vede k vyššímu nebo nižšímu skórování hodnoceného výkonu (Landy, & Conte, 2010). Hodnotitelé mívají pocit, že ztrácejí kontrolu nad hodnotícím procesem, např. když mají pro ohodnocení špatně pracujícího podřízeného zvolit dva výroky ze čtyř, přičemž všechny výroky jim připadají pozitivní (Levy, 2010).

1.2.7.7 Metoda BARS

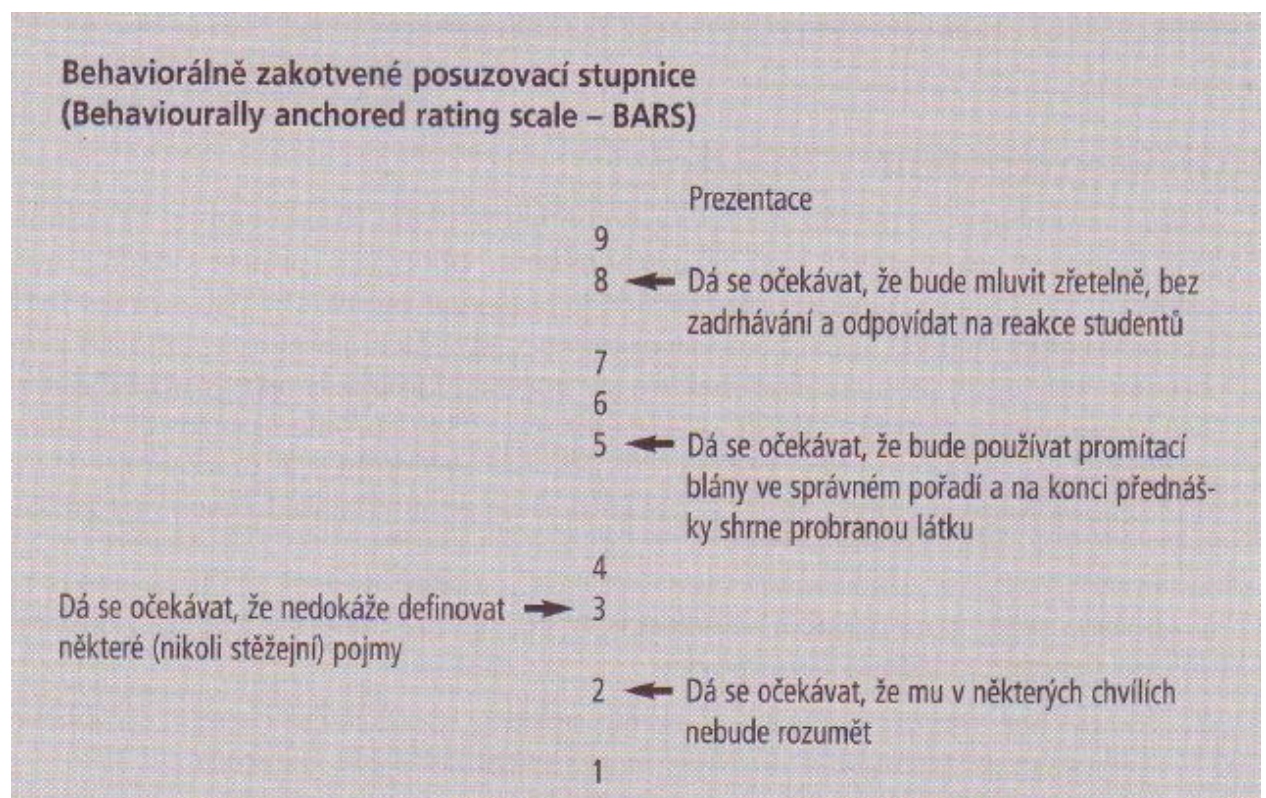
Metoda BARS (Behaviourally Anchored Rating Scale) je založena na použití stupnic, které bývají označovány jako behaviorálně zakotvené posuzovací stupnice, klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování nebo stupnice ukotvené v chování.

Metoda BARS kombinuje klíčové prvky rozboru klíčových událostí a grafických hodnotících škál (Robbins, et al., 2010), takže v principu se jedná o obdobu kontrolního seznamu či hodnotící škály (Koubek, 2008).

Základem hodnocení pomocí metody BARS je přesvědčení, že žádoucí pracovní chování vede k efektivnímu výkonu. Spíše než na výsledky se hodnotitel zaměřuje na pracovní chování, např. na přístup k práci či dodržování určitých pracovních postupů. Nejprve je nutné pracovní chování charakterizovat a odstupňovat jeho žádoucí podobu pro každý úkol odpovídající dané pracovní pozici. Plnění úkolů bývá diferencováno do pěti až sedmi stupňů.

Každému stupni je přidělen určitý počet bodů, slovní označení (např. 7 – vynikající, 6 – velmi dobré, 5 – dobré atd.) a verbální charakteristika, která je pomůckou hodnotiteli pro správné zařazení hodnoceného chování. Příklad stupnice BARS ilustruje obrázek č. 5. Výsledné hodnocení se vyjádří sečtením nebo zprůměrováním získaných bodů. Klasifikační stupnice vytváří nadřízený společně s pracovníky zastávajícími danou pozici. Spolupodílení se na tvorbě klasifikačních kritérií zvyšuje zapojení podřízených do procesu pracovního hodnocení a jejich pocit spoluodpovědnosti. Metoda je však časově a administrativně značně náročná, protože popisy a formuláře je nutné připravit pro každou pracovní pozici (Koubek, 2008).

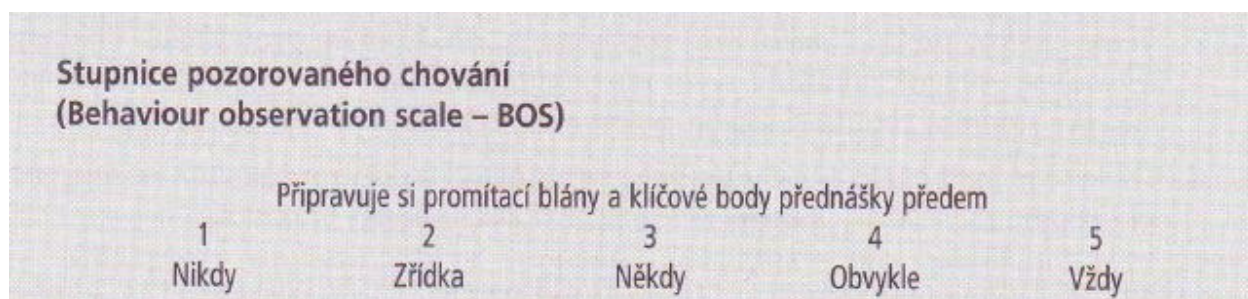
Důkladný a detailní proces vytváření škál je současně výhodou i nevýhodou metody BARS. Díky zapojení různých skupin účastníků vznikají relevantní a užitečné hodnotící stupnice, časové i finanční náklady jsou však pro mnoho organizací příliš náročné a vedou spíše k použití jednoduchých grafických škál (Levy, 2010). Výzkumy využití BARS metody neprokázaly významně lepší výsledky oproti kvalitním grafickým škálám, takže se nabízí otázka časové úspory, na druhou stranu je možné spojit proces vytváření BARS stupnic s analýzou odpovídajícího pracovního místa (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper, & Burnes, 2007).



Obrázek č. 5 Příklad stupnice BARS (Arnold, et al., 2007, p. 211)

Novější formou stupnic zakotvených v chování je tzv. stupnice pozorovaného chování (Behaviour Observation Scale, BOS). BOS škály (viz obrázek č. 6) vycházejí podobně jako BARS stupnice z kritických příkladů chování, ale hodnotitel zaznamenává frekvenci výskytu relevantního chování (Arnold, et al., 2007).

Při užití BOS metody hodnotitel na rozdíl od BARS stupnic nebere v potaz chování, které je možno od hodnoceného pracovníka očekávat, ale zaznamenává, jak často se s určitým konkrétním chováním hodnocené osoby setkal. Ani BOS metoda se však nevyhne některým kognitivním zkreslením, např. přiřkládání většího významu událostem z nedávné doby (Landy, 1989).



Obrázek č. 6 Příklad stupnice BOS (Arnold, et al., 2007, p. 211)

1.2.7.8 Metody založené na porovnávání pracovníků a vytváření pořadí

Společným principem postupů založených na vytváření pořadí hodnocených pracovníků je porovnání výkonu dvou či více pracovníků. Na základě komparace je vytvořen žebříček vyjadřující pořadí výkonnosti pracovníků (Koubek, 2008).

Na rozdíl od ostatních postupů se jedná o metody relativní, kdy hodnocení pracovního výkonu jednotlivce je funkcí pracovního výkonu ostatních porovnávaných pracovníků, ale výkony různých skupin přitom nelze porovnávat. Metoda není příliš vhodná jako podklad pro odměňování, ale pomáhá vytvářet soutěživé prostředí, a tím zvyšovat výkon v rámci pracovních skupin (Koubek, 2008). Komparativní metody nacházejí uplatnění u profesí, které umožňují snadné měření individuálního výkonu, např. ve skupinách obchodníků. Výsledky porovnání bývají zpřístupněny všem zúčastněným. Nevýhodou hodnocení založeného na

porovnávání je, že tento typ hodnocení podporuje spíše individualistický přístup než vzájemnou spolupráci zaměstnanců (Hroník, 2006). Další výraznou nevýhodou metod založených na porovnávání je absence jasných výkonnostních norem, což ztěžuje poskytování zpětné vazby. Standardem se stává samotné umístění pracovníka mezi ostatními členy pracovní skupiny, takže cílem zaměstnance je získat lepší pořadí, aniž by obdržel jasné instrukce, jak toho dosáhnout (Landy, & Conte, 2010).

Součástí hodnotícího procesu založeného na porovnávání výkonu pracovníků jsou i diskuse ve skupině manažerů za účelem přezkoumání hodnocení a vyjasnění a utlumení rozdílů. Manažeři při setkání odůvodňují svá výsledná hodnocení, kladou dotazy nebo vyslovují připomínky k neobvyklým rozhodnutím či odchýlkám v rozložení hodnocení ostatních manažerů. Tento proces, jehož se zpravidla účastní i nadřízení vyššího stupně a zástupci útvarů pro lidské zdroje, je sice časově náročný, ale může být dobrým způsobem dosažení rozumné míry srovnatelnosti, shody a důslednosti hodnocení (Armstrong, 2002).

Porovnávací metody mají své opodstatnění při plánovaných organizačních změnách spojených s propouštěním zaměstnanců. Podle předem stanovených kritérií jsou pracovníci ohodnoceni a porovnání, přičemž ti, kteří se umístí na nejspodnějších příčkách pořadí jsou identifikováni k propuštění (Landy, & Conte, 2010). Hodnocení založené na srovnávání je ale vždy platné jen pro konkrétní soubor hodnocených osob a neumožňuje navzájem porovnávat pracovníky z různých pracovních skupin. Například nejhůře hodnocený pracovník jedné skupiny by získal jiné umístění v pořadí jiné skupiny (Viswesvaran, 2001).

Existuje řada způsobů, jak seřadit hodnocené pracovníky. V zásadě lze zvolit prosté individuální pořadí hodnocených zaměstnanců, tj. dle zadaných kritérií a s pomocí vybrané metody vytvořit seznam od nejlepšího pracovníka k nejhoršímu, nebo skupinové uspořádání, při němž hodnotitel zařazuje pracovníky do několika předem definovaných výkonnostních kategorií (Robbins, et al., 2010).

V případě vytváření prostého pořadí je „každý zaměstnanec ohodnocen podle výkonnosti a následně je vytvořena výkonnostní hierarchie s tím, že nejlépe hodnocený zaměstnanec má nejvyšší hodnocení. Zaměstnanci mohou být hodnoceni podle celkové výkonnosti nebo podle rozličných dalších kritérií“ (Wagnerová, 2008, str. 69). Jsou-li pracovníci porovnávání v několika na sobě nezávislých dimenzích pracovního výkonu, výsledné individuální pořadí je dáno součtem nebo průměrem pořadí daného pracovníka v jednotlivých dimenzích. Tento

přístup se doporučuje jako vhodnější oproti souhrnnému ohodnocení celkového pracovního výkonu (Landy, & Conte, 2010).

Složitější metody skupinového porovnávání lze dělit podle Koubka (2008) do tří kategorií, jimiž jsou střídavé porovnávání, párové porovnávání a povinné rozdělení.

Střídavé porovnávání spočívá v postupném vybírání vždy nejlepšího a nejslabšího pracovníka ze seznamu hodnocených osob, a sice tak, že nejlépe hodnocený pracovník je umístěn na nejvyšší pozici nově vytvářeného pořadí a nejhůře hodnocený pracovník na konec tohoto pořadí. Z původního seznamu zbývajících lidí se opět vybere nejlepší a nejhorší pracovník a umístí se na druhou pozici pořadí shora, resp. zdola a celý postup se opakuje zaplňováním pořadí od obou konců směrem ke středu až do zařazení všech osob (Koubek, 2008).

Párové porovnávání je založeno na porovnávání každého s každým, a sice postupně v jednotlivých kompetencích, nebo podle celkového výkonu. Pro jednotlivá pracovní kritéria vybírá hodnotitel ze souboru hodnocených pracovníků (např. z abecedního seznamu s číslem pořadí a jménem na kartičce) osobu na prvním místě, porovnává její výkon s výkonem pracovníka na druhém místě a označí osobu s lepším výkonem. Hodnotitel pokračuje obdobně srovnáním první a třetí osoby, první a čtvrté atd., dokud tímto způsobem není ohodnocen každý s každým. Nejvyšší hodnocení získává pracovník s největším počtem označení jako „lepší ze dvou porovnávaných“, ostatní jsou pak seřazeni dle počtu srovnání, z nichž vyšli „vítězně“. Existuje několik způsobů párového srovnávání, mezi osvědčené se řadí přiřazování tří bodů lépe hodnocenému pracovníkovi z porovnávaného páru, zatímco hůře hodnocený pracovník nezíská žádný bod. Při stejné úrovni ohodnocení dostanou oba pracovníci po jednom bodu. Tato metoda je vhodná pro hodnocení menších skupin pracovníků (Hroník, 2006; Koubek, 2008). Časová náročnost párového porovnávání výrazně stoupá se zvyšujícím se počtem hodnocených pracovníků. Pro běžnou pracovní skupinu, která čítá 10 lidí, je třeba provést 45 srovnání pro každou dimenzi. V případě dvacetičlenné skupiny stoupne počet párových komparací už na 190. Počet srovnání je dán vzorcem $n(n-1)/2$, kde n představuje počet hodnocených pracovníků. Porovnávání ve více dimenzích celkové počty srovnávání ještě násobí (Landy, & Conte, 2010).

Povinné rozdělení či rozložení neboli nucená distribuce je metoda založená na předpokladu, že úrovně pracovního výkonu mají v organizaci normální rozložení četnosti. Ukázkovým příkladem může být vytvoření pěti výkonnostních kategorií A - F. Manažeři

zpravidla obdrží kvóty, kolik lidí, resp. jaký podíl zaměstnanců mají zařadit do jednotlivých klasifikačních skupin, např. A = 5 %, B = 15 %, C = 60 %, D = 15 %, E = 5 % (Armstrong, 2002). Jiným příkladem mohou být předem určené kvóty 10 % pro skupinu nejlepších pracovníků a stejné procento pro pracovníky s nejslabším výkonem. Ostatní pracovníci pak jsou zařazeni do kategorie průměrní nebo vyhovující a tato početná skupina může být dále členěna do podskupin. Je vhodné, aby počet úrovní kategorií relativního pracovního výkonu byl lichý a aby tyto kategorie byly symetricky uspořádány vůči středu rozdělení (Koubek, 2008). Účelem přidělování kvót je zabránit, aby hodnotitelé neklasifikovali příliš přísně nebo naopak příliš shovívavě (Wagnerová, 2008).

Problematické je použití metody povinného rozložení u malého počtu posuzovaných pracovníků a také tehdy, je-li pracovní skupina jako celek výrazně nadprůměrná nebo podprůměrná (Štikar, Rymeš, & Hoskovec, 2003). Manažeři mívají vůči modelu povinného rozložení výhrady, zpochybněna může být i asumpce křivky normálního rozdělení četností výkonových úrovní. Dohled nad dodržováním požadovaného rozložení mívá některý centrální útvar, zpravidla personální oddělení (Armstrong, 2002). Systém nucené distribuce má své opodstatnění zejména ve velkých organizacích a pro hodnocení větších skupin zaměstnanců (Koubek, 2008). Z pohledu celé organizace přináší systém nucené distribuce hodnocení řadu výhod pro další procesy zahrnuté v systému řízení pracovního výkonu, usnadňuje například plánování platových úprav a odměn v rámci stanoveného rozpočtu.

1.2.7.9 Assessment Centre

Assessment Centre (AC) neboli hodnotící středisko či hodnotící centrum patří mezi metody zaměřené na přítomnost a představuje multisituační testování za účasti více hodnotitelů. Zpravidla sestává ze skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostiky. Předpokladem úspěšnosti hodnocení je vytvoření matice požadovaných kompetencí a odpovídajících modelových situací (viz obrázek č. 7). Vyšší počet vyškolených interních i externích pozorovatelů a hodnotitelů umožňuje mnohostrannost posuzování. Testování zpravidla trvá jeden den, přičemž psychodiagnostiku je možno předsunout, realizovat ji např. po internetu a vyhodnocovat nezávisle. Výstupem AC je detailní zpráva popisující kompetence hodnoceného pracovníka, jemuž by měla být po skončení testování poskytnuta odpovídající zpětná vazba. Metoda AC patří díky své komplexnosti mezi

nejvalidnější prediktory pracovního chování a výkonu a řadí se mezi nejrozšířenější výběrové a hodnotící metody, nevýhodou je její finanční náročnost (Hroník, 2006).

Jak bylo zmíněno, Assessment Centre lze kromě výběru pracovníků využít k hodnocení pracovního výkonu, schopností a potenciálu rozvoje především manažerů a specialistů. Výhodou je především komplexnost posuzování. Nevýhodou pak zaměření na aktuální výkon v umělých podmínkách, který nemusí korespondovat s výkonem v reálné situaci. Spíše než pro vyhodnocení uplynulého pracovního výkonu je vhodnější závěry použít pro odhad rozvojového potenciálu pracovníka nebo pro účely rozmístování pracovníků, zejména do vedoucích pozic (Koubek, 2008).

Variantou AC je tzv. Development Centre (DC, rozvojové centrum či rozvojové středisko). Svou podstatou se od AC významně neliší, hlavní rozdíl je ve využití metody. DC je nástrojem pro další rozvoj pracovníků, a to jak jednotlivců, tak skupin, protože DC hodnocením procházejí lidé ze stejného pracoviště. Zatímco těžištěm AC je interindividuální srovnávání osob za účelem výběru, DC se zaměřuje na intraindividuální porovnávání, jehož smyslem je identifikace silných a slabých stránek jednotlivce, zjištění rozvojových potřeb a následné sestavení rozvojového plánu pracovníka. Zaměstnanec dostává zpětnou vazbu průběžně během DC hodnocení (Hroník, 2006).

	Komunikační dovednosti	Intelektuální dovednosti	Znalost pracovního prostředí	Schopnost vést a motivovat	Houževnatost a nasazení	Zaměření na zákazníky	Celková klasifikace cvičení
Kompetenční pohovor		3	2	1	2	3	
Prezentace	4	3				4	
Řešení problémů	4		2	2	3	4	
Skupinové cvičení	3		1	1	1		
Psychometrika		2					
Klasifikace celkové kompetence							celková klasifikace

Obrázek č. 7 Příklad matrice kompetenčních cvičení v rámci AC (Arnold, et al., 2007, p. 215)

1.2.7.10 Třistašedesátistupňové hodnocení

Metoda třistašedesátistupňového hodnocení patří mezi metody zaměřené na přítomnost, někdy bývá také označována jako 360stupňová zpětná vazba, vícezdrojové hodnocení nebo zpětná vazba od více posuzovatelů.

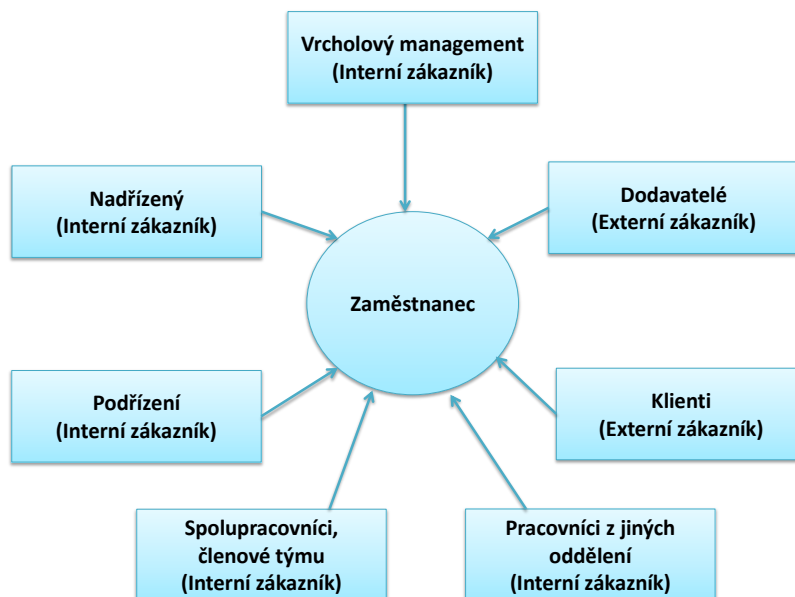
Principem metody je posuzování pracovníka vícero různými lidmi podle stejných kritérií, pokud možno postavených na kompetenčním modelu. Na rozdíl od Development Centre neprobíhá pozorování jednorázově, ale informace o pracovníkovi a jeho chování jsou získávány díky průběžné observaci a spolupráci s hodnocenou osobou. Systém v zásadě umožňuje vytváření dynamických sestav libovolného počtu respondentů, jež se většinou člení do několika skupin a podskupin (Hroník, 2006). Většina organizací shromažďuje mezi pěti až deseti vstupy k výkonu jednoho pracovníka (Robbins, et al., 2010).

Údaje o pracovním výkonu hodnoceného zaměstnance poskytuje široké spektrum interních i externích zákazníků, mezi něž patří např. přímý nadřízený, podřízení, kolegové, externí klienti apod., vstupní informace často poskytuje i příslušný pracovník formou sebehodnocení (viz obrázek č. 8). Rozhodující roli v hodnocení má přímý nadřízený (Armstrong, 2002; Koubek, 2008).

Třistašedesátistupňová zpětná vazba má obvykle podobu dotazníků, s jejichž pomocí se v porovnání se seznamem kompetencí provádí klasifikace nebo bodové ohodnocení různých aspektů pracovního výkonu (Armstrong, 2002). Administrace a vyhodnocení mnohonásobných vstupů bývá spojeno s elektronickou a internetovou podobou. Výstupy 360stupňové zpětné vazby mohou být trojí: plně anonymní, kdy kromě sebehodnocení není možno identifikovat hodnotitele, částečně anonymní, kdy jsou určeny osoby, jejichž hodnocení bude odkryto, zpravidla se jedná o přímého nadřízeného, zatímco komentáře ostatních osob jsou anonymní a náhodně uspořádané, a konečně zcela odkrytá zpětná vazba, při níž je zřejmé, od koho pochází hodnocení včetně komentářů. Odkryté výstupy nebývají běžné, vyžadují ještě mnohem důkladnější přípravu a školení než první dvě formy sdělování výsledků (Hroník, 2006).

Aplikace 360stupňové zpětné vazby představuje aktuální hodnotící trend, využívá ho stále více společností, například firmy jako Virgin Atlantic, Booking.com, Google, GlaxoSmithKline a řada dalších. Nezpochybnitelnou výhodou metody je široký náhled na pracovní výkon příslušného pracovníka, ale metoda obsahuje i úskalí. Některé organizace

například nevěnují dostatečnou pozornost proškolení hodnotitelů v poskytování konstruktivní kritiky nebo dovolují zaměstnancům, aby si sami zvolili mezi svými kolegy a podřízenými osoby, které poskytnou hodnocení, což pochopitelně může vést k účelovému zkreslení zpětné vazby. Nesnadné bývá také zpracování nesouhlasných nebo protikladných výpovědí ze strany různých hodnotitelských skupin (Robbins, et al., 2010).



Obrázek č. 8 Schéma 360stupňové zpětné vazby (podle Millman, & Zawacki, 1994 a Robbins, et al., 2010)

Součástí 360stupňové zpětné vazby bývá i sebehodnocení. Mezi výhody sebesuzování patří především aktivní zapojení hodnoceného pracovníka do procesu hodnocení, snížení pravděpodobnosti jeho defenzivního nebo nekonstruktivního chování a vytvoření prostoru pro otevřenější dialog v méně stresující atmosféře. Předpokladem sebehodnocení je jasné definování cílů a norem, podle nichž zaměstnanec může hodnotit svůj výkon, a zejména ovzduší vzájemné důvěry a respektu mezi podřízeným a nadřízeným. Významnou roli hraje přesvědčení, že informací nebude zneužito. V praxi mívají zaměstnanci tendenci podhodnocovat své výkony, což dává jejich nadřízeným příležitost posílit jejich sebedůvěru. Výjimkou jsou situace, kdy je na pracovní hodnocení navázáno odměňování. V těchto případech mají zaměstnanci vcelku logicky snahu své výkony nadhodnocovat a tím uvádět

své nadřazené do svízelnější situace, protože musí hodnocení korigovat (Armstrong, 2002; Freedman, & Leonard, 2002). Vzhledem k možnému účelovému zkreslení sebehodnocení ve vlastní prospěch je vhodnější ho využívat spíše pro rozvojové než hodnotící účely a mělo by být kombinováno s dalšími zdroji informací (Robbins, et al., 2010).

1.2.7.11 Další metody hodnocení

Souhrn výše popsaných metod a další méně často uváděné přístupy přehledně uvádí Hroník (2006). Metody řadí dle časového zaměření na minulost, přítomnost nebo budoucnost a podle oblasti, na niž se hodnocení soustřeďuje, tj. na oblast vstupů, procesu a výstupů (viz výše a tabulka č. 3).

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčových událostí	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Tabulka č. 3 Matice metod hodnocení (Hroník, 2006, p. 54).

V krátkosti doplním charakteristiku metod uvedených v přehledu, které dosud nebyly zmíněny.

Tvorba **sociogramu** patří mezi metody zaměřené na aktuální situaci a na proces hodnocení. Cílem není posoudit pracovní výsledky nebo kompetence hodnocené osoby, nýbrž porovnat sebehodnocení s posouzením dalších hodnotitelů. Sociogram tedy zobrazuje vzájemné vazby a znázorňuje postavení hodnoceného vůči ostatním členům skupiny. Nejčastěji používanými formami sociogramu je klasický sociogram, který obsahuje 3 - 4 přímé nebo projektivní otázky, přičemž každá je pozitivně i negativně formulovaná, a sociogram na bázi sémantického výběru, kdy jsou ze seznamu vybírány pojmy, resp. jedna

jejich polarita, která je přiřazena hodnoceným osobám. Výstupem hodnotícího procesu je grafické znázornění vztahů a určení sociometrické pozice. Metoda umožňuje vyhodnotit a popsat vztahy v pracovní skupině, postavení jednotlivce či zjistit, kdo je neformální autoritou apod. Sociogram tak může být použit jako účinná a názorná zpětná vazba (Hroník, 2006). Novějším způsobem vizuálně atraktivního a přehledného zpracování dat je metoda **sociomapování**, která umožňuje analyzovat a laicky srozumitelně interpretovat komplexní údaje. Výstupem zpracování dat jsou grafy připomínající mapu krajiny (Bahbouh, 2008). V případě pracovního hodnocení by metodu bylo možno aplikovat na větší skupiny hodnocených pracovníků, zejména pokud by cílem bylo sledovat dynamiku změn uvnitř jednotlivých skupin zaměstnanců.

Manažerský audit reprezentuje přístup zaměřený na přítomnost a na hodnocení vstupních dat. Jedná se o soubor metod, který obvykle obsahuje kompetenční pohovor či tzv. hloubkové interview, případovou studii ve formě eseje a psychologické hodnocení. Manažerský audit je v zásadě metodou individuálního hodnocení, ale může mít i prvky vícezdrojového hodnocení, a to tehdy, když je doplněn zkrácenou formou 360stupňové zpětné vazby s účastí nadřízené osoby, jednoho či více podřízených a spolupracovníků, čímž dochází k přesahu i do oblasti procesu hodnocení (Hroník, 2006).

Mystery shopping je metoda zaměřená na aktuální výstupy a je založena na pozorování přímo na místě výkonu práce. Termín „mystery shopping“ se obvykle nepřekládá, někdy se používá volnější označení „testovací nákup“ (Wagnerová, 2011). Externí hodnotitelé zůstávají během sledování chování pracovníka v anonymitě nerozlišení od jiných zákazníků. Pozorování probíhá podle plánu, který zahrnuje opakovanou observaci, jež umožňuje vypracování nenáhodné zpětné vazby. Mystery shopping má opodstatnění u profesí, které vyžadují přímý a častý kontakt pracovníka se zákazníky (Hroník, 2006). Zkušenost z praxe ukazuje, že zaměstnanci bývají na aplikaci utajeného pozorování poměrně citliví. Pokud se firma rozhodne uvedený způsob sledování využít, měli by pracovníci být předem informováni, že budou pomocí metody mystery shopping monitorováni a hodnoceni.

Hodnocení potenciálu se zaměřuje se oblast vstupů a na budoucnost, čímž se v principu odlišuje od metody Development Centre, jež z aktuálních aktivit nepřímou usuzuje na potenciál budoucího výkonu. Potenciál je vnímán jako integrace tří složek. První jsou kognitivní předpoklady, tj. rozumová složka potenciálu, kterou lze měřit pomocí výkonových testů. Druhou složkou je flexibilita, jež reprezentuje postojový aspekt a znamená preferenci podnětově bohatého či omezeného prostředí, otevřenost změnám apod. Třetí komponentou je

zaujetí či centralita, která představuje schopnost nadšení a ochotu se angažovat, tj. emocionální a motivační stránku potenciálu. Flexibilitu a zaujetí je možno měřit pomocí vhodných škál. Vzhledem k všeobecné platnosti uvedeného pojetí potenciálu je vhodné ji doplnit o specifickou složku vztahující se ke konkrétní profesi či pracovní pozici. Metoda se zpravidla nepoužívá plošně, uplatnění nachází zejména u tzv. řízení talentů (Talent Management), kde výsledky posouzení potenciálu podobně jako výstupy z Development Centre slouží jako podklad pro vypracování individuálního plánu rozvoje pracovníka (Hroník, 2006).

Supervize a intervize jsou rozvojové metody primárně orientované na budoucnost a na proces. Jejich podstatou je sdílení zkušeností, přenos znalostí a dovedností z výcvikového procesu do praxe, zprostředkování nadhledu a poskytnutí si vzájemné podpory především formou reflexe a zpětné vazby, kterou podávají zkušení kolegové, s nimiž zaměstnanec nemá vztah nadřízenosti nebo podřízenosti. Pracovník prezentuje svůj případ a ostatní účastníci setkání mu pomocí otázek a zpětné vazby pomáhají si problém a jeho řešení ujasnit. Zpětná vazba bývá přijímána vstřícněji od nezávislých kolegů než např. od vedoucích pracovníků, takže může být účinnější. Je-li supervize či intervize zařazena do systému hodnocení, nemá roli kontroly, ale spíše nadhledu a přispívá k jeho „změkčení“ a propojení s rozvojovými procesy (Hroník, 2006).

Výběr vhodného systému a metod hodnocení se odvíjí od typu organizace, profesního zaměření a od navazujícího využití výsledků hodnocení. Kupříkladu pro manažerské pozice, jež vyžadují úzké propojení se strategickým plánováním, se hodí systém založený na řízení podle cílů; navazují-li na hodnocení platové úpravy, měl by systém hodnocení dostatečně odlišovat jednotlivé výkonnostní úrovně. V potaz je nutno vzít také validitu, reliabilitu a praktičnost systému a rovněž možnost minimalizace hodnotitelských chyb (Nebeker, & Tatum, 2002; Wagnerová, 2005a).

Důležité je rozhodnout, která kritéria pracovního výkonu jsou vhodná a přiměřená pro hodnocení výkonu na určité pracovní pozici, zvážit jejich spolehlivost a jejich citlivost nebo naopak odolnost vůči náhodným vlivům nebo rozdílným pracovním podmínkám. Za základní a univerzálně použitelná lze považovat kritéria kvantity, kvality a včasnosti plnění, je třeba je doplnit i kritérii dalšími, zejména těmi, která se vztahují k schopnostem, vlastnostem a pracovnímu chování hodnoceného pracovníka (Koubek, 2008).

Ačkoli nelze zaručit absolutní přesnost a objektivitu pracovního hodnocení, existuje několik doporučení, jejichž uplatnění přispívá ke zvýšené objektivitě a spravedlivosti procesu. Např. vyšší počet hodnotitelů a jejich důkladné proškolení přispívá ke zvýšení kvality ohodnocení (Robbins, et al., 2010). Arnold, et al. (2007) uvádí čtyři klíčové principy přispívající ke zdokonalení hodnotících procesů. Prvním je princip standardizace a struktury, čímž se rozumí zajištění konzistentního uplatnění hodnotících postupů pro všechny jednotlivce i hodnotící situace. Druhou zásadou je zajistit, aby hodnotící kritéria výkonu byla přímo vztažena k hodnocené práci či úkolům, tj. je nutno používat indikátory typické pro dobrý nebo špatný pracovní výkon. Další princip se týká podloženosti hodnocení konkrétními důkazy, nikoli vágními soudy nebo dojmy. Čtvrtým pilířem, jenž spoluurčuje kvalitu hodnotícího procesu, jsou školení hodnotitelé, kteří jsou schopni identifikovat žádoucí a nežádoucí chování pracovníků a jsou si vědomi předpojatosti a možného zkreslení svých úsudků i způsobů, jak se těchto vlivů v maximální možné míře vyvarovat.

Organizace musí zajistit, aby hodnocení probíhalo v souladu s platnými zákony, aby zásady a pokyny pro hodnocení byly písemně zpracovány, zaměstanci s nimi byli seznámeni a hodnotitelé řádně proškoleni. Hodnocený pracovník má být s hodnocením nejen seznámen, ale má mít i možnost se k němu vyjádřit, případně se domáhat jeho opravy (Koubek, 2008).

Vedle výběru vhodného hodnotícího systému nelze opomenout skutečnost, že efektivita hodnocení do značné míry záleží na úrovni a kvalitě komunikace mezi zúčastněnými. Základním komunikačním nástrojem pracovního hodnocení je motivačně-hodnotící pohovor mezi nadřízeným a podřízeným. Rozhovor se týká všech oblastí hodnocení, tj. vstupů, procesu i výstupů hodnocení, a pokrývá celou časovou osu od minulosti přes přítomnost do budoucnosti (Hroník, 2006; Martin, & Fellenz, 2010). Hodnotící pohovor má formu standardizovaného řízeného rozhovoru a kromě sdělení vlastního hodnocení je jeho smyslem poskytnutí zpětné vazby. Správně vedený hodnotící pohovor mívá silnou motivační funkci (Štikar, Rymeš, & Hoskovec, 2003).

Hlavní koncepční směřování v hodnocení pracovníků představuje odklon od administrativního hodnocení minulých událostí, kdy je pozornost věnována hlavně nedostatkům v práci, k hodnocení zaměřenému na řešení problému a na zlepšení výkonu v budoucnosti. Prostředkem k dosažení těchto cílů je motivace a aktivní zapojení pracovníků do celého průběhu pracovního výkonu a hodnocení, čímž se hodnocený pracovník stává aktivním subjektem procesu (Hroník, 2006). V poslední dekádě minulého století se kromě důrazu na sociální a motivační aspekty hodnocení pracovního výkonu prosadil i výběr

objektivnějších hodnotících metod, zejména Assessment Centre a 360 stupňové zpětné vazby. Vizí do budoucna je i nadále posilovat principy motivace a dalšího rozvoje pracovníků a vyžadovat větší míru spoluúčasti hodnocených osob, což představuje určitou změnu psychologické smlouvy mezi zaměstnavatelem a pracovníky. Trendem se jeví možnost transformace monolitického systému hodnocení do několika oddělených procesů zaměřených na hodnocení pracovního výkonu, rozvoj kompetencí a potenciál osobního růstu. Současně bude stále potřeba, aby byly v rámci jednotného kompetenčního modelu individuální cíle integrovány s cíli pracovních týmů i celé organizace a veškeré hodnotící procesy byly vhodně zakomponovány do celého systému řízení lidských zdrojů organizace (Anderson, Ones, Sinangil, & Viswesvaran, 2001).

2. Experimentální část

2.1 Cíl výzkumu

Obecným záměrem mého výzkumu je zjištění souvislostí mezi osobnostními charakteristikami pracovníků určité profese a hodnocením jejich práce za účelem stanovení, zda a jak se nejúspěšnější pracovníci v osobnostních rysech odlišují od nejméně zdatných pracovníků a od běžné populace. Předmětem šetření je výběrový soubor medicínských reprezentantů farmaceutické firmy, kteří absolvovali psychodiagnostické osobnostní testování pomocí Cattellova dotazníku 16 PF a kteří získali v definovaném sedmiletém období hodnocení pracovního výkonu na pozici medicínského reprezentanta. Svůj výzkum zaměřím na dvě konkrétní oblasti:

1. Porovnáním vybraných osobnostních charakteristik se v rámci sledovaného výběrového souboru pokusím zjistit, zda se skupina nejlépe hodnocených medicínských zástupců statisticky významně (s pravděpodobností 95 %) odlišuje od nejméně výkonné skupiny pracovníků. Jako doplňkové šetření v rámci analýzy výkonnostních skupin provedu komparaci ženské a mužské části vybrané populace medicínských reprezentantů, a to jednak z hlediska výkonových ukazatelů, jednak z pohledu měřených osobnostních rysů.
2. Druhým klíčovým záměrem práce je porovnání osobnostních charakteristik výběrového souboru medicínských reprezentantů s normami běžné populace dle testu 16 PF, pátého revidovaného vydání. V návaznosti na první část výzkumu v případě prokázání signifikantních rozdílů v hodnotách měřených osobnostních rysů mezi výběrovými soubory nejúspěšnějších a nejméně úspěšných medicínských reprezentantů (ve smyslu hodnocení pracovního výkonu) provedu statistické porovnání skupiny nejlépe hodnocených pracovníků s normami. V opačném případě bude porovnán výběrový soubor všech sledovaných pracovníků s normami testu 16 PF. Bude-li prokázána rozdílnost některého výběru medicínských reprezentantů od norem běžné populace, pokusím se s využitím hodnot četnosti výskytu vybraných osobnostních rysů dle Cattellova testu 16 PF tuto skupinu charakterizovat.

Pro snazší orientaci uvádím přehled dílčích výzkumných cílů a kroků:

- Porovnání hodnot osobnostních charakteristik u výběrových souborů nejlépe a nejhůře hodnocených pracovníků
- Porovnání hodnot osobnostních charakteristik u výběrových souborů nejlépe hodnocených pracovníků a celého vzorku
- Porovnání výkonu u výběrového souboru žen a u výběrového souboru mužů
- Porovnání hodnot osobnostních charakteristik u výběrových souborů žen a mužů
- Porovnání hodnot osobnostních charakteristik u výběrového souboru nejlépe hodnocených pracovníků nebo celého vzorku s normami 16 PF
- Vyhodnocení distribuce hodnot jednotlivých faktorů 16 PF testu a stručná osobnostní charakteristika výběrového souboru

2.2 Stručná charakteristika profese medicínského reprezentanta

Pozice medicínského reprezentanta patří mezi klíčové pracovní kategorie každé farmaceutické firmy zabývající se distribucí léčivých přípravků. Ve své podstatě se jedná o obchodní či prodejní typ činnosti, jaká se vyskytuje v celé řadě výrobních, ale i nevýrobních odvětví a v současné éře služeb se stává nepostradatelnou pro stále více podniků a firem. V oblasti farmacie, zejména pokud společnost produkuje originální, inovativní nebo na lékařský předpis vázané medikamenty, vykazuje práce reprezentanta určitá specifika. Kupříkladu zákazník, se kterým reprezentant bezprostředně komunikuje a jímž je zpravidla lékař, není ve většině případů koncovým uživatelem nebo konzumentem léčivého přípravku - tím je pacient. Vzhledem k dopadům působení léků na lidské zdraví je samozřejmě nutno brát v úvahu i nároky na odborné znalosti a etické aspekty činnosti reprezentanta.

Pro označení pozice medicínského reprezentanta v diplomové práci používám jako synonyma výrazy farmaceutický, odborný nebo obchodní reprezentant či zástupce. Stručnou charakteristiku profese medicínského reprezentanta a požadavků kladených na kandidáty ucházející se o práci zástupce farmaceutické společnosti opírám kromě firemních kritérií a odborných zdrojů včetně projektu MPSV „Národní soustava povolání“ (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2012) i o své osobní zkušenosti s prací medicínského

zástupce a o mnohaletou personalistickou praxi, v jejímž rámci jsem se na výběru a profesním růstu zaměstnanců farmaceutické společnosti podílela.

Medicínský zástupce je hlavním zprostředkovatelem styku společnosti s lékaři, lékárníky, vedením nemocnic a místními zdravotnickými orgány; zodpovídá za osobní propagaci přidělených přípravků firmy ve svěřeném regionu. Náplní práce je aplikace obchodních strategií v souladu se standardy, požadavky a plány společnosti, aktivní vyhledávání a navazování kontaktů s novými klienty, udržování a rozvíjení vztahů se stávajícími zákazníky. Pro podporu své činnosti organizuje různá odborná setkání, semináře, přednášky a konference. Nedílnou součástí práce je i dodržování pravidel profesní etiky a plnění administrativních povinností.

Od uchazečů o práci medicínského zástupce bývá požadováno minimálně středoškolské vzdělání, preferenčně ve zdravotnických oborech. V minulé dekádě tvořily většinu odborných zástupců lékaři a farmaceuti, v posledních letech se jejich podíl výrazně zmenšuje a skladba obchodních zástupců se rozšířila o absolventy středních škol a o další studijní obory včetně ekonomických. Po úvodním zaškolení musí být farmaceutický reprezentant schopen prokázat odborné znalosti, tj. znát přidělené produkty, dokázat diskutovat o onemocněních, k jejichž léčbě nabízí přípravky společnosti, umět reagovat na většinu dotazů a námitek zákazníka a být seznámen i s přípravky konkurence.

Požadavky na schopnosti a vlastnosti medicínského zástupce se odvíjejí od analýzy pracovní pozice a kompetenčního modelu každé farmaceutické společnosti. Konkrétní detaily zde z důvodu respektování obchodního tajemství není možné uvést, ale obecně lze konstatovat, že mezi klíčové požadované charakteristiky patří dobře vyvinuté organizační a komunikační schopnosti, zejména ve slovním a osobním projevu, sociální obratnost, průbojnost a asertivita, schopnost navazovat a udržovat mezilidské vztahy. Zapotřebí je také dobrá paměť vztahující se nejen k produktům, ale i k zákazníkům. Výkon práce dále vyžaduje aktivní přístup, sebevědomí, samostatnost, rozhodnost, emocionální stabilitu, trpělivost, odolnost vůči stresu, schopnost sebekontroly a sebedisciplíny. Medicínský zástupce by měl být realistického založení, schopen řešit praktické problémy. Pro uspokojování zákaznických potřeb by reprezentant měl být empatický, měl by umět předvídat potřeby a očekávání zákazníka, efektivně argumentovat a vyjednávat a profesionálně zvládat případné konfliktní situace.

Greenberg (1997) došel na základě studie zabývající se efektivitou práce lidí zaměřených na prodejní činnost k identifikaci čtyř základních kvalit, které jsou podmínkou úspěchu. Kromě empatie a motivovanosti v podobě poskytování služby druhým, je to ještě tzv. „ego motivace“, již označuje vnitřní potřebu vítězit a přesvědčit jiné lidi. Čtvrtým aspektem je „síla ega“, pod kterou rozumí odolnost vůči odmítnutí a schopnost motivovat se neúspěchem k ještě většímu úsilí.

2.3 Metodika hodnocení pracovního výkonu

Výkon zaměstnanců ve všech pozicích zkoumané společnosti je v rámci komplexního systému řízení a hodnocení pracovního výkonu každoročně hodnocen nejprve individuálně na podkladě předem definovaných kritérií. Do systému ročního hodnocení jsou zahrnuti všichni zaměstnanci, kteří vykonávali práci na dané pozici minimálně šest měsíců v daném roce. Následně jsou individuální hodnocení konsolidována porovnáním výkonu zaměstnanců pracujících ve srovnatelném pracovním zařazení. Ve všech těchto porovnatelných skupinách jsou hodnocení pracovníci po diskusích, probíhajících postupně na několika manažerských úrovních, seřazeni od nejlepších k nejméně výkonným a dle předem určených procentuálních kvót umístěni do výkonnostních kategorií, tj. v závěru hodnocení je uplatněn systém tzv. nucené či povinné distribuce (viz teoretická část práce).

Pro účely výkonnostní kategorizace je každoroční hodnotící kontinuum rozděleno do tří základních výkonnostních úrovní, a sice:

- **Top 30 %** - 30 % nejlépe hodnocených pracovníků ve srovnávané skupině v daném roce
- **Middle 60 %** - následujících 60 % pracovníků na kontinuu od nejlépe po nejhůře hodnocené pracovníky v daném roce
- **Low 10 %** - zbývajících 10 % zaměstnanců ve srovnávané skupině, kteří se v daném roce umístili na spodním konci kontinua hodnocení

Hodnocení medicínských reprezentantů obecně sestává z kvantitativní a kvalitativní části. Kromě sledovaného obratu přípravků společnosti kvantitativní zadání zpravidla specifikuje požadovaný počet návštěv u lékařů a dalších zdravotnických odborníků a zařízení, zajištění odborných aktivit typu přednáška, panelová diskuse, kongres apod. Mezi kvalitativní

parametry patří především dodržování zákonných předpisů a rovněž etických standardů vlastní společnosti i kodexu asociace sdružující u nás působící mezinárodní farmaceutické společnosti, efektivní komunikace a kooperace se všemi zainteresovanými stranami, tj. se zákazníky, dodavateli, nadřízenými, spolupracovníky, ostatními odděleními společnosti atd., prezentační dovednosti, aktivní účast na školení a firemních setkáních, dodržování termínů a plnění administrativních povinností apod. Každé z hodnotících kritérií je přesně popsáno včetně jeho podílu na výsledném hodnocení. Součástí vstupních podkladů k hodnocení jsou i údaje získané metodou zpětné vazby.

Pracovníci na pozici medicínských zástupců jsou hodnoceni ve třech podskupinách dle svých pracovních zkušeností (nabytých v předchozích zaměstnáních na srovnatelné pracovní pozici nebo získaných přímo ve zkoumané společnosti). Formální označení těchto pracovníků se v průběhu let pozměňovalo, ale vždy se jednalo dle míry zkušeností o tři kategorie, které lze obecně dle stoupající míry zkušeností označit jako juniorskou, standardní a seniorskou pozici. Pro každou z uvedených úrovní i pro přechod mezi nimi ve smyslu povýšení jsou vždy stanovena jasná kritéria týkající se požadovaného vzdělání, absolvovaných školení, délky praxe, dovedností a předchozí pracovní úspěšnosti vyjádřené hodnocením pracovního výkonu v definovaném období. Ve své práci jsem výše uvedené rozlišování nevyužila, a to z následujících důvodů. V každé zmíněné subkategorii byli pracovníci porovnáváni se zaměstnanci pracujícími na stejné pozici dle shodných požadavků, díky čemuž zkušenější zástupci nebyli zvýhodněni oproti méně zkušeným. Všechny tři podskupiny byly hodnoceny stejným hodnotícím systémem, a sice v každé ze tří podskupin byli pracovníci dle výsledku pracovního hodnocení umístěni na hodnotící kontinuum a diferencováni do stejně definovaných výkonnostních kategorií (Top 30 %, Middle 60 % a Low 10 %) dle percentilů, v nichž se umístili.

V průběhu let se interní systém hodnocení pochopitelně vyvíjel a došlo k řadě jeho úprav a inovací. Ke zvolení časového intervalu let 2003-2009, k němuž vztahuji svá zkoumání, mě vedla snaha o konzistentnost; v uvedeném období hodnotící systémy vykazovaly shodné základní znaky. Ve všech uvažovaných hodnotících cyklech se jednalo o systém nucené distribuce vedoucí k vytvoření výkonnostního kontinua. Pořadí a zařazení do výkonnostních kategorií bylo vyjádřeno v percentilech, což umožnilo meziroční porovnávání, i když se slovní označení jednotlivých podskupin kontinua postupně měnilo. Po celé definované období byli hodnoceni pracovníci vykonávající práci medicínského reprezentanta, aniž by se změnila kritéria pro jejich výběr nebo klíčové parametry hodnocení jejich

pracovního výkonu. Během sedmiletého časového úseku byli tito pracovníci vždy hodnoceni ve třech podskupinách reflektujících míru jejich profesních zkušeností (viz výše). Během uvedeného časového období došlo k přechodu z manuálního na automatizované zpracování údajů, ale všechny systémové charakteristiky hodnocení zůstaly zachovány.

Za období před rokem 2003 jsou údaje o pracovním výkonu k dispozici, ale nelze je považovat za zcela konzistentní s daty z následujících hodnotících cyklů. Interní hodnotící systém sice rovněž vykazoval znaky nucené distribuce s předem definovanými výkonnostními úrovněmi, ale nebyly ještě jednoznačně stanoveny požadavky na procentuální distribuci hodnocených pracovníků v rámci výkonnostních kategorií. Hodnocení od roku 2010 jsem do zkoumání nezařadila, protože společnost prošla velkou organizační změnou, která s sebou přinesla i výrazné změny v systému hodnocení a složení zkoumané skupiny pracovníků.

Na hodnotící systém navazuje systém odměňování. Konkrétní podrobnosti interních systémů s ohledem na důvěrnost vnitrofiremních údajů není možné uvést.

2.4 Popis výzkumného souboru

Psychodiagnostikou s využitím Cattellova testu 16 PF neprocházeli všichni uchazeči o zaměstnání ve zkoumané společnosti, ale pouze ti kandidáti, kteří byli na základě úspěchu v předcházejících fázích výběrového řízení (např. během screeningu životopisů a již absolvovaných pohovorů) vyhodnoceni jako „nadějní“ a doporučení do závěrečných kol pohovorů (zpravidla s jedním nebo více členy vrcholového vedení společnosti).

Od roku 2001, kdy byla ve firmě psychodiagnostika zařazena jako standardní součást procesu výběrového řízení, do roku 2009, kterým jsem z výše uvedených důvodů omezila časový úsek výzkumu, bylo na různé pozice pomocí 16 PF dotazníku testováno celkem 254 osob. Pokud měl uchazeč o zaměstnání k dispozici výsledky jiného, v nedávné době provedeného osobnostního testu a byl ochoten je předložit personálnímu oddělení, nebyl podrobován dalšímu testování dotazníkem 16 PF.

Pro účely diplomové práce jsem ze souboru všech testovaných uchazečů o pozici medicínského reprezentanta vybrala soubor nazvaný „**Celý výběr**“ čítající 85 jedinců, kteří splnili obě následující kritéria:

- uchazeč o zaměstnání úspěšně prošel výběrovým řízením a byl přijat do zkoumané společnosti
- během sedmiletého období, a sice v letech 2003-2009, pracovník minimálně jednou absolvoval cyklus řízení a hodnocení pracovního výkonu a obdržel hodnocení za výkon práce na pozici medicínského reprezentanta

Charakteristiky zkoumaného výběrového souboru jsou shrnuty v tabulce č. 4. Subjekty zahrnuté do tohoto výběrového souboru budou předmětem dalšího zkoumání.

Soubor	Celý výběr	Ženy	Muži
Počet členů	85	54	31
Podíl na celém výběru	100 %	63,5 %	36,5 %
Věk (dosažený v roce, kdy byl jedinec testován)			
Rozmezí	22 - 49	24 - 49	22 - 47
Střední hodnota	32,8	32,4	33,5
Genderový poměr ve výběrovém souboru			
Ženy (počet / %)	54 / 63,5		
Muži (počet / %)	31 / 36,5		

Tabulka č. 4 Charakteristiky výběrových souborů

Osoby, které byly v uvedeném období rovněž minimálně jedenkrát hodnoceny za výkon práce na pozici medicínského zástupce, ale nebyly testovány pomocí dotazníku 16 PF, nebyly do zkoumaného výběrového souboru zařazeny. Celkem se jednalo o 14 zaměstnanců.

Pro účely dalšího zkoumání byli všichni pracovníci, kteří byli v období let 2003 až 2009 hodnoceni za výkon práce na pozici medicínského reprezentanta, posuzováni společně, tj. bez ohledu na jejich příslušnost do jedné ze tří úrovní pracovní pozice medicínského zástupce. Z výše uvedených důvodů je patrné, že všichni vykonávali stejný druh práce a že

v každé ze tří podskupin lišících se především délkou profesní praxe byl uplatněn stejný přístup k hodnocení, že proběhla konzistentní diferenciací pracovníků a jejich zařazení do výkonnostních úrovní na základě požadovaného percentilního umístění na hodnotícím kontinuu.

Zkoumané pracovníky jsem zařadila do následujících tří souhrnných výkonnostních kategorií, které jsem za účelem přehlednosti a odlišení od úrovní každoročního hodnocení označila písmeny A, B a C. Označení Top 30 %, Middle 60 % a Low 10 % by sice orientačně naznačovalo souhrnnou výkonnostní úroveň, ale nebylo by vzhledem k metodice vyhodnocení výkonu na období sedmi let zcela přesné a navíc by mohlo být zaměňováno za hodnocení pracovníka v aktuálním pracovním cyklu.

Metodologicky nejpřesnější by bylo porovnání zcela homogenních skupin, jejichž složení by bylo neměnné, tj. sestávaly by ze stejných zaměstnanců, a jež by byly definovány dosažením stejné úrovně hodnocení v každém ze sedmi hodnocených pracovních cyklů. Ve skutečnosti však dochází v období sedmi let k řadě přirozených přesunů zaměstnanců, např. v důsledku jejich povýšení, přechodu na jinou pracovní pozici, kvůli dočasnému přerušení práce z důvodu mateřské dovolené, případně pro ukončení pracovního poměru. Současně jsou na uvolněná místa přijímáni noví zaměstnanci. Obdobně není ani reálně možné vytvořit skupinu stejných zaměstnanců, kteří by setrvali dosahovali nejnižšího stupně hodnocení, protože nadřízení nejméně výkonných zaměstnanců v rámci svých řídicích povinností aplikují nápravná opatření směřující ke zlepšení pracovního výkonu. V případě neúspěšnosti těchto opatření dochází k uplatnění pracovních-právních důsledků navazujících na neuspokojivé pracovní výsledky včetně výpovědi z pracovního poměru. Přestože celá vybraná populace otestovaných a v daném období hodnocených zaměstnanců je relativně velká, z uvedeného výběru 85 osob by požadavku konzistentní skupiny sestávající z jedinců ohodnocených ve všech sedmi hodnotících cyklech vyhovovalo pouze šest jedinců. Požadavek stejné úrovně výkonu po celou sledovanou dobu by naplnil pouze jeden z nich.

Ve snaze definovat kritéria pro zařazení jednotlivců do jedné ze tří souhrnných výkonnostních kategorií jsem zvažovala několik alternativ (viz diskuse). Po vyhodnocení výhod i limitací jednotlivých přístupů jsem za kritérium zvolila průměrnou hodnotu pracovního výkonu vypočtenou ze všech dosažených úrovní pracovního hodnocení na pozici medicínského reprezentanta v období let 2003-2009. Pro kvantifikaci jednotlivých výkonnostních kategorií jsem použila metodu odstupňovaného přidělení bodů, a to následovně: dosažení hodnocení Top 30 % v daném roce představuje získání dvou bodů,

dosažená výkonnostní úroveň Middle 60 % v daném roce je spojena s přidělením jednoho bodu a konečně nejnižší dosažený výkon na úrovni Low 10 % je spojen s nulovým bodovým ziskem pro hodnocené roční období. Body za všechna hodnocení každého pracovníka v uvedeném časovém období jsem sečetla a vypočetla jejich průměrnou hodnotu. Následně jsem subjekty seřadila sestupně dle výsledné průměrné bodové hodnoty.

Souhrnná výkonnostní úroveň je tedy vyjádřena průměrem všech hodnocení získaných během sledovaného sedmiletého časového úseku. Z průměrné bodové hodnoty sice není patrná četnost a distribuce hodnot, na druhou stranu má využití této hodnoty řadu výhod. Především zohledňuje všechna dosažená hodnocení a umožňuje srovnávat pracovníky s různým počtem hodnocení během sedmiletého období, čímž dle mého názoru spravedlivěji pokrývá celé zkoumané období. Tento přístup lépe odpovídá posuzování dlouhodobějšího pracovního výkonu tak, jak se odehrává v praxi. Dále podává přehled o celém výběrovém souboru tím, že umožňuje zařazení všech členů výběrového souboru do jedné z výkonnostních kategorií.

Pro definování kategorií A, B a C, tj. skupin nejlépe, středně a nejhůře hodnocených pracovníků, jsem se po vyloučení percentilního rozdělení (viz diskuse) přiklonila k odlišení tří výkonnostních kategorií na základě hodnoty průměrného bodového zisku s přihlédnutím k velikosti difference hodnot po sobě následujících. Kvantifikace hodnocení, seřazení jedinců dle výše průměrného bodového ohodnocení a kategorizace subjektů do tří souhrnných výkonnostních úrovní je znázorněna v příloze č. 1.

Výsledné tři kategorie souhrnného hodnocení pracovního výkonu mají následující složení a charakteristiky (podrobněji viz tabulka č. 5):

- **Kategorie A** - pracovníci, kteří ve zkoumaném období let 2003-2009 dosáhli hodnocení přesahující v průměru 1,00 bodu. Tato skupina čítá 35 členů, což představuje 41,2% podíl na celém výběrovém souboru.
- **Kategorie B** - pracovníci, kteří ve zkoumaném období let 2003-2009 v průměru dosáhli výkonnostní úrovně 1,00 bodu. Tato skupina čítá 30 členů, což představuje 35,3% podíl na celém výběrovém souboru.
- **Kategorie C** - pracovníci, jejichž průměrné hodnocení ve zkoumaném období let 2003-2009 představovalo méně než 1,00 bodu. Tato skupina čítá 20 členů, což představuje 23,5% podíl na celém výběrovém souboru.

Pro úplnost dodávám, že výše definovaný soubor „Celý výběr“ zahrnuje 85 subjektů, z čehož z genderového pohledu 63,5 % představuje soubor „Ženy“ tvořený 54 subjekty a 36,5 % soubor „Muži“ sestávající z 31 osob.

Soubor	Celý výběr	Ženy	Muži	Kategorie A	Kategorie B	Kategorie C
Počet členů	85	54	31	35	30	20
Podíl na celém výběru	100 %	63,5 %	36,5 %	41,2 %	35,3%	23,5 %
Průměrné bodové ohodnocení						
Střední hodnota	1,10	1,16	1,01	1,58	1,00	0,43
Rozmezí	0,00-2,00	0,00-2,00	0,00-2,00	1,17-2,00	1,00-1,00	0,00-0,86
Rozptyl	0,26	0,25	0,28	0,07	0	0,11
Směrodatná odchylka	0,51	0,50	0,53	0,27	0	0,34
Věk (dosažený v roce, kdy byl jedinec testován)						
Rozmezí	22 - 49	24 - 49	22 - 47	24 - 48	22 - 49	24 - 42
Střední hodnota	32,8	32,4	33,5	31,8	34,1	32,6
Genderový poměr ve výběrovém souboru						
Ženy (počet/%)	54/63,5			25 /71,4	18 /60,0	11 /55,0
Muži (počet/%)	31/ 36,5			10 /28,6	12 /40,0	9 /45,0

Tabulka č. 5 Charakteristiky výběrových souborů včetně kategorií dle výkonu

2.5 Testování osobnostních charakteristik

Jak bylo zmíněno výše, psychodiagnostikou s využitím Cattellova testu 16 PF neprocházeli všichni uchazeči o zaměstnání ve zkoumané společnosti, ale pouze ti kandidáti, kteří byli na základě úspěchu v předcházejících fázích výběrového řízení (např. během screeningu životopisů a absolvovaných pohovorů) vyhodnoceni jako „nadějní“ a doporučení do závěrečného kola pohovorů (zpravidla s jedním nebo více členy vrcholového vedení společnosti).

Vlastní testování bylo prováděno profesionály z externí personální agentury v souladu s pokyny manuálu. Uchazečům byla administrována formou tužka-papír česká verze Cattellova šestnáctifaktorového dotazníku (16 PF), 5. vydání. Zpracování hodnot hrubých skóre primárních faktorů, jejich převod do stenových hodnot, výpočty hrubých skóre a stenů globálních faktorů a percentilů indikátoru odpověďového stylu IM (Vytváření dobrého dojmu) probíhalo s využitím šablon a počítače. Závěrečná slovní zpráva byla při zachování ustanovení o důvěrnosti a ochraně osobních údajů, s nimiž byli testované osoby předem seznámeny, poskytnuta personálnímu oddělení společnosti, které podle potřeby konzultovalo detaily nebo případné nejasnosti s psychologem personální agentury. Mezi často konzultované a v dalším průběhu výběrového řízení prověřované oblasti patřily zejména extrémní hodnoty indikátorů odpověďového stylu. Každému testovanému uchazeči byla nabídnuta zpětná vazba, kterou opět poskytoval psycholog externí agentury a která byla hrazena z prostředků objedávající firmy.

2.6 Zpracování a vyhodnocení výsledků

Do souhrnné zdrojové tabulky jsem zahrнула subjekty výběrového souboru, které jsem z důvodu ochrany osobních údajů označila evidenčními čísly, a data relevantní pro následnou charakteristiku souborů, výzkumné a statistické zpracování: věk, genderovou příslušnost, všechna pracovní hodnocení za období let 2003-2009, testové výsledky, tj. stenové skóre 16 primárních faktorů i 5 globálních faktorů, a hodnoty faktorů z normovacího souboru testu. U těch škál, kde jsou k dispozici odlišné normy pro ženskou a mužskou populaci, tj. u primárních faktorů A (Vstřícnost), E (Dominance) a I (Senzitivita), jsem doplnila genderově specifická data.

U všech uvedených typů dat jsem provedla statistickou deskripci zahrnující sumu hodnot, střední hodnotu, rozpětí hodnot (maximum a minimum), rozptyl (varianci) a standardní směrodatnou odchylku, a sice pro celý výběrový soubor, soubory A, B a C a zvlášť i pro výběrové soubory žen a mužů. Dále jsem doplnila údaje o normovacím vzorku 2 500 osob, na jehož základě byly stanoveny normy Cattellova 16 PF testu, tj. střední hodnoty a standardní směrodatné odchylky všech škál.

Ve sledovaném vzorku (čítajícím 85 jedinců) celkem 7 pracovníků, tj. 8 % výběrového souboru (a sice dva v souboru A, tři v souboru B a dva v souboru C) dosáhlo v IM škále

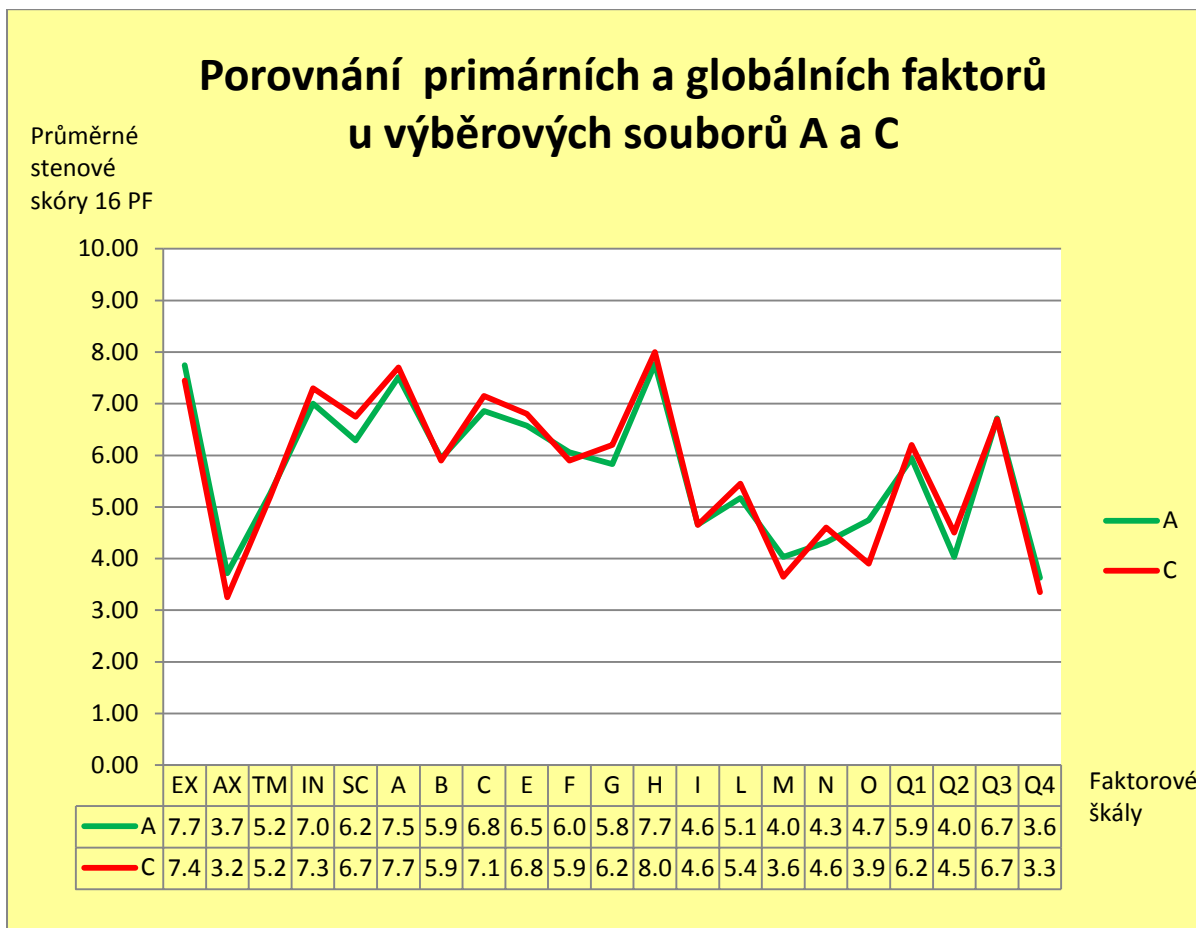
hodnoty percentilu 95 a více, což signalizuje vědomé či nevědomé zkreslení odpovědí ve smyslu sociální žádoucnosti.

2.6.1 Vzájemné porovnání výběrových souborů

Nejprve jsem se zaměřila na porovnání osobnostních charakteristik testovaných pomocí 16 PF dotazníku u vybraných skupin v rámci výběrového souboru 85 medicínských reprezentantů.

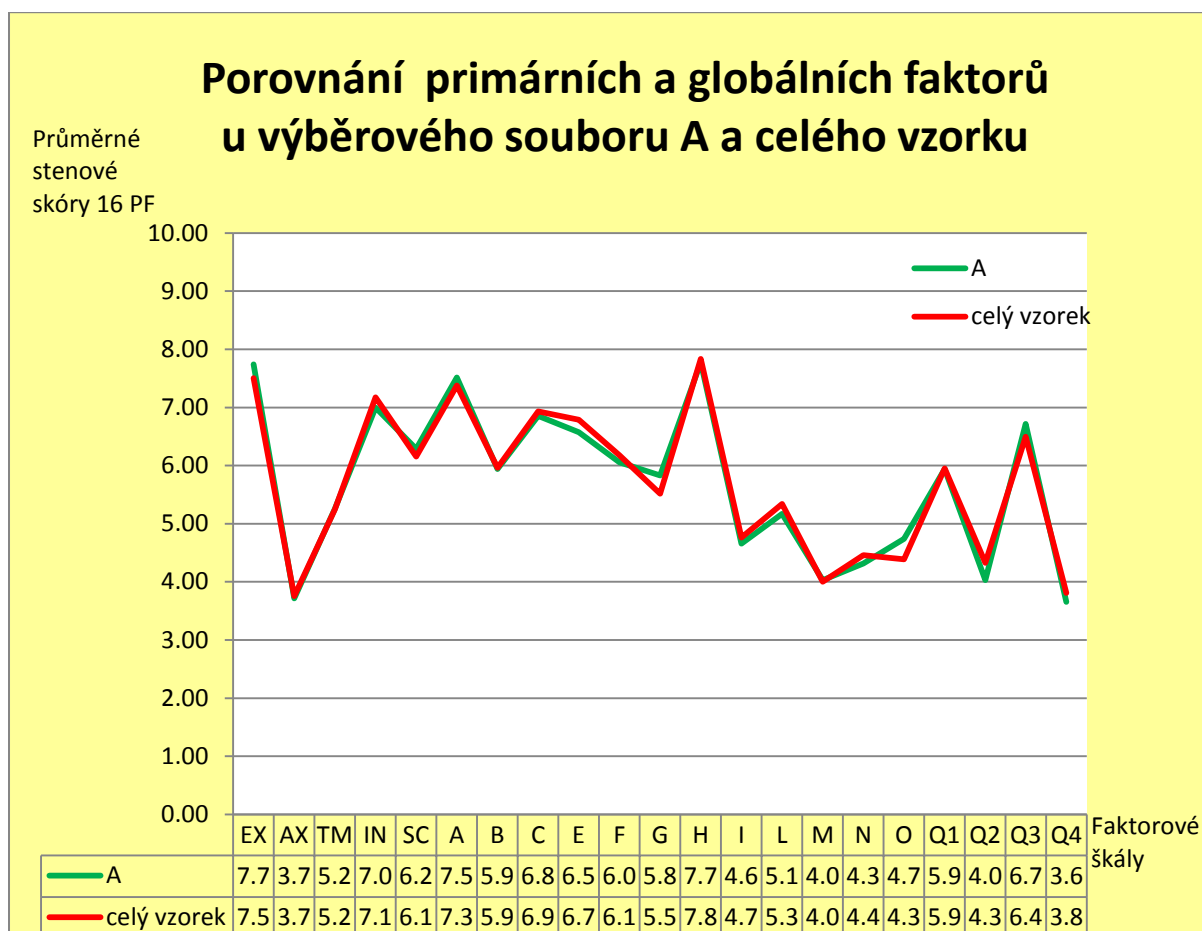
První komparace se týkala výběru nejlépe hodnocených pracovníků, tj. kategorie A, a skupiny medicínských reprezentantů nejméně úspěšných ve smyslu hodnocení pracovního výkonu, tj. kategorie C (definice viz výše). Oba soubory jsem nejdříve podrobila statistickému F testu na hladině významnosti 0,05 pro ověření, zda oba výběry mají shodný či odlišný rozptyl, tj. zda oba výběry pocházejí, nebo nepocházejí ze stejného základního souboru. U všech škál kromě globálního faktoru SC (Sebekontrola) byla prokázána shoda rozptylů, takže jsem pro tyto faktory následně použila Studentův t-test pro dva nezávislé výběry se shodnými rozptyly ke zjištění rozdílnosti nebo shodnosti středních hodnot těchto dvou výběrů. Pro vyhodnocení dat globálního faktoru SC (Sebekontrola), u něhož byla prokázána signifikance F testu nižší než konvenční hladina 5% významnosti, jsem aplikovala t-test pro dva nezávislé výběry s rozdílnými rozptyly. Výsledky t-testu ukázaly, že v průměrech hodnot obou souborů na hladině významnosti 0,05 není statisticky významný rozdíl, a to ve všech primárních i globálních škálách. Na základě tohoto zjištění je možno se domnívat, že se skupina nejlépe hodnocených pracovníků (kategorie A) v testovaných osobnostních charakteristikách prakticky neliší od skupiny nejhůře hodnocených medicínských reprezentantů (kategorie C). Podobnost testovaných osobnostních rysů znázorňuje graf č. 1.

Na základě uvedeného dílčího výsledku lze konstatovat, že u uvedené skupiny medicínských zástupců nelze měřené osobnostní rysy považovat za vhodný prediktor pracovního výkonu.



Graf č. 1 Porovnání hodnot primárních a globálních faktorů u výběrových souborů A a C

Vzhledem ke statisticky shodným parametrům skupin A a C jsem usoudila, že v průběhu dalšího výzkumu není nezbytně nutné pracovat jen s nejvyšší výkonnostní kategorií sledovaných pracovníků, která čítá 35 jedinců, ale bylo by možno využít celý výběrový vzorek, jenž zahrnuje 85 pracovníků. Abych ověřila oprávněnost tohoto záměru, výše uvedeným postupem jsem prověřila předpokládanou shodu rozptylů a středních hodnot skupiny nejlépe hodnocených pracovníků (kategorie A) a celého výběrové vzorku medicínských zástupců. Výsledky F-testu ověřujícího statistickou shodu rozptylů dvou výběrových souborů ukázaly, že rozptyly obou souborů se statisticky významně neliší, a to v žádné škále. Obdobně byla t-testem indikována statistická shodnost středních stenových hodnot obou souborů, opět u všech primárních i globálních škál. Předpokládaná podobnost obou souborů se statisticky potvrdila, což je rovněž dobře patrné z grafu č. 2 kde linie reprezentující průměrné stenové hodnoty primárních i globálních faktorů téměř splývají. V dalších fázích výzkumu budu proto pracovat s celým vzorkem.

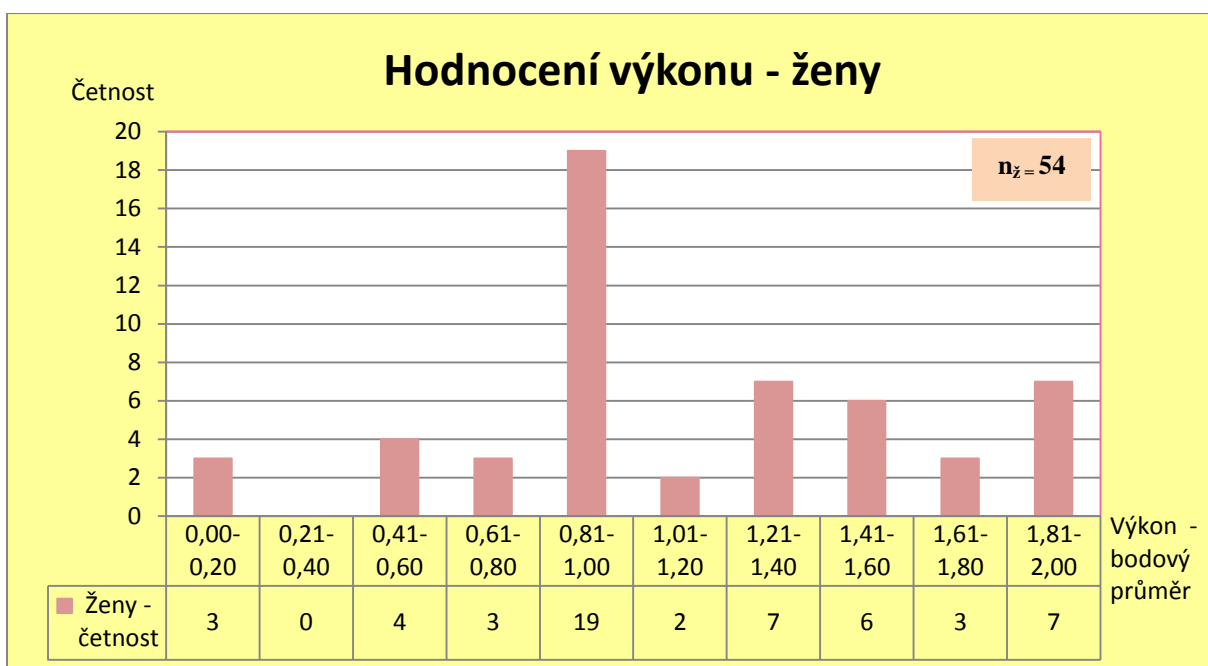


Graf č. 2 Porovnání hodnot primárních a globálních faktorů u výběrového souboru A a celého vzorku

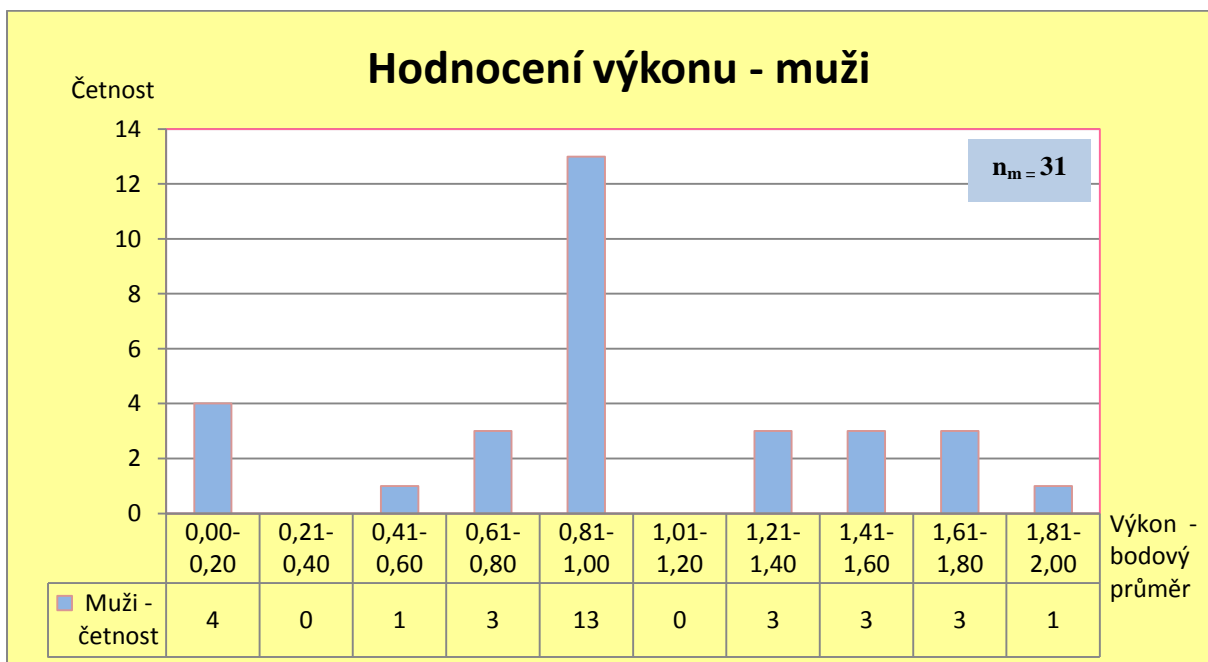
Jako doplňkové šetření jsem v rámci analýzy a porovnávání výkonnostních skupin provedla komparaci ženské a mužské části vybrané populace medicínských reprezentantů, a to jednak z hlediska výkonových ukazatelů, jednak z pohledu měřených osobnostních rysů.

V souhrnném hodnocení za sedm let se od sebe skupiny mužů a žen liší jen minimálně (průměrné bodové ohodnocení žen činí 1,16 bodu, muži dosáhli v průměru 1,01 bodu). Histogramy zobrazující četnost průměrného bodového ohodnocení výkonu zachycují grafy č. 3 a 4. S využitím F-testu o shodě rozptylů a dvouvýběrového t-testu o shodě středních hodnot jsem potvrdila, že se od sebe oba výběry na statistickém hladině významnosti 0,05 od sebe neliší.

Genderově vyrovnaná výkonnost koresponduje se skutečností, že zkoumaná společnost dlouhodobě a důsledně i v praxi dbá na rovnoprávné zacházení se zaměstnanci, což se vztahuje i na oblast jejich hodnocení a odměňování.



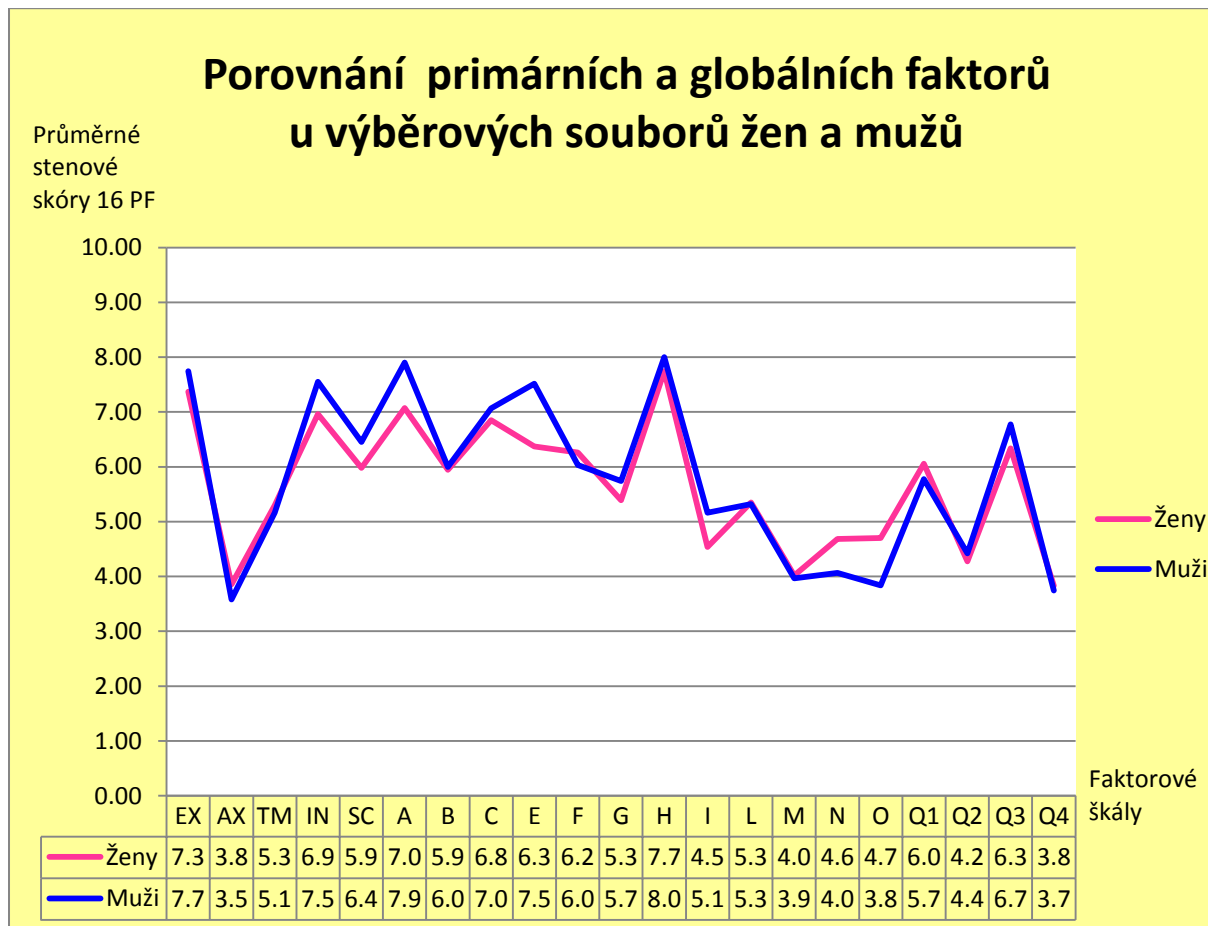
Graf č. 3 Porovnání výkonu u výběrového souboru žen



Graf č. 4 Porovnání výkonu u výběrového souboru mužů

Analýza průměrných hodnot osobnostních rysů ve všech škálách měřených 16 PF testem prokázala u souborů žen a mužů (bez odlišení výkonnostních úrovní) shodu ve všech

škálách, takže lze konstatovat, že oba výběry pocházejí ze stejného základního souboru. Podobnost osobnostních rysů výběrových souborů žen a mužů je znázorněna na grafu č. 5.



Graf č. 5 Porovnání hodnot primárních a globálních faktorů u výběrových souborů žen a mužů

Podobnost osobnostních charakteristik i výkonu vybrané ženské i mužské populace je v souladu s výše uvedeným zjištěním, totiž že se neprokázala statisticky významná souvislost mezi osobnostními rysy 16 PF a úrovní pracovního hodnocení.

2.6.2 Porovnání výběrových souborů s normami

Dalším krokem výzkumu bylo porovnání osobnostních charakteristik výběrového souboru medicínských reprezentantů s normami běžné populace dle testu 16 PF, 5. revidované vydání. Vzhledem k tomu, že předcházející fáze šetření neprokázala signifikantní rozdíl (na hladině významnosti 0,05) v hodnotách měřených osobnostních rysů mezi výběrovými soubory neúspěšnějších a nejméně úspěšných medicínských reprezentantů, komparovala jsem výběrový soubor všech sledovaných pracovníků s normami testu 16 PF.

Oba soubory jsem opět nejdříve prověřila F-testem za účelem zjištění, zda mají oba výběry shodný či odlišný rozptyl. Primární faktory A (Vřelost), B (Usuzování), C (Emocionální stabilita) a H (Sociální smělost) a globální faktory EX (Extraverze) a TM (Strnulost) vykazaly rozdílnost rozptylů. Pro tyto škály jsem následně použila Studentův t-test pro dva nezávislé výběry se neshodnými rozptyly ke zjištění rozdílnosti nebo shodnosti středních hodnot těchto dvou výběrů. Pro vyhodnocení dat ostatních faktorů, u nichž byla prokázána signifikance F-testu vyšší než konvenční hladina 5% významnosti, jsem aplikovala t-test pro dva nezávislé výběry se shodnými rozptyly. Výsledky t-testu ukázaly, že v průměrech hodnot obou souborů na hladině významnosti 0,05 není statisticky významný rozdíl pouze u primárních faktorů G (Zásadovost) a L (Ostražitost) a u globální škály TM (Strnulost), tj. v uvedených faktorech se výběrový soubor neliší od norem testu 16 PF. Ve všech ostatních škálách byla prokázána statisticky významná odlišnost souboru medicínských reprezentantů od běžné populace. Podobnost a rozdílnost jednotlivých testovaných osobnostních rysů je znázorněna na grafu č. 6.

Statisticky signifikantní odlišnosti výběrového souboru oproti testovým normám jsou – v pořadí od nejvýraznější rozdílnosti k nejnižší - následující:

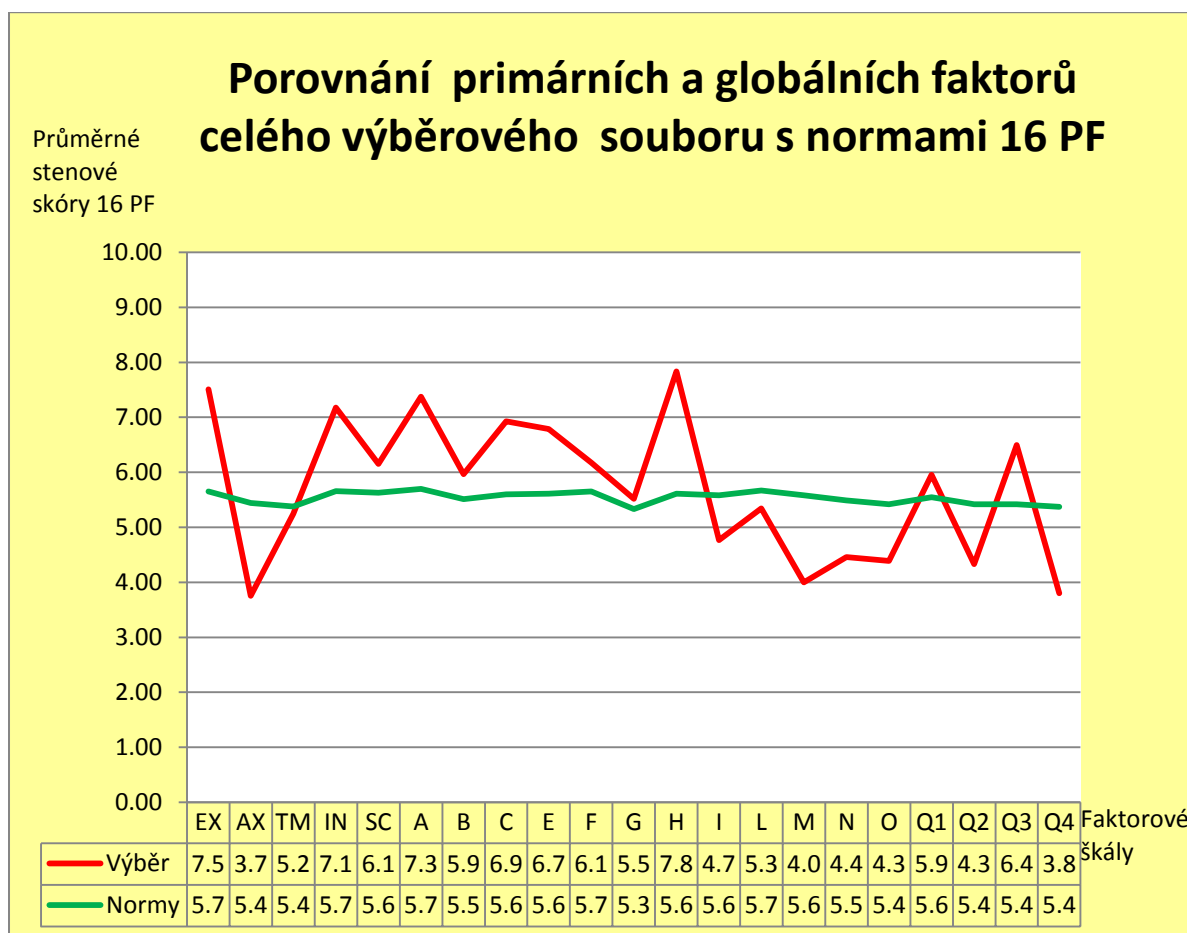
Primární faktory:

- Faktor H (Sociální smělost, H+) – ve smyslu větší sociální odvahy a smělosti; tendence k navazování společenských kontaktů, potřeba předvádět se, smysl pro dobrodružnost, snazší orientace v sociálních skupinách
- Faktor A (Vřelost, A+) – vyšší potřeba být ve vřelém styku s lidmi, projevování zájmu o ostatní, preference práce s lidmi
- Faktor C (Emocionální stabilita, C+) – vyšší emocionální stálost, schopnost adaptace, zvládání těžkostí i vlastních pocitů, proaktivní řízení vlastního života

- Faktor Q4 (Tenze, Q4-) – nižší nervové napětí, větší uvolněnost a trpělivost, klidnější projevy chování
- Faktor M (Snivost, M-) – tendence být spíše realistický a praktický, orientovat se na vnější prostředí a jeho požadavky, na konkrétní řešení problémů
- Faktor E (Dominance, E+) – výraznější dominance, energičnost a asertivita, tendence prosazovat svou vůli vůči ostatním lidem
- Faktor Q3 (Perfekcionismus, Q3+) – vyšší snaha dělat věci správně, plánovat dopředu, být organizovaný a sebedisciplinovaný
- Faktor N (Uzavřenost, N-) – tendence být osobně otevřenější a přístupnější
- Faktor Q2 (Soběstačnost, Q2-) – preferenční orientace na skupinu, spolupráci a udržování blízkých vztahů s druhými
- Faktor O (Ustrašenost, O-) – tendence k větší sebejistotě, ke spokojenosti sama se sebou, menší míra znepokojování se
- Faktor B (Usuzování, B+) – preference kognitivního stylu abstraktního uvažování
- Faktor I (Senzitivita, I-) – tendence k utilitárnějšímu a méně sentimentálnímu přístupu
- Faktor F (Živost, F+) – sklon ke spontánnějšímu jednání; projevy živosti a upoutávání pozornosti ostatních
- Faktor Q1 (Otevřenost ke změnám, Q1+) – větší otevřenost vůči změnám, inovacím a experimentům

Globální faktory

- Faktor EX (Extraverze, EX+) – vyšší ochota k sociální participaci, preference společenských kontaktů před samotou
- Faktor IN (Nezávislost, IN+) – vyšší potřeba samostaného rozhodování; vytváření vlastních názorů, výraznější přesvědčivost
- Faktor AX (Anxieta, AX-) – tendence nenechat se příliš vyvést z rovnováhy, neprožívat nadměrně silně negativní pocity
- Faktor SC (Sebekontrola, SC+) – zvýšená míra sebekontroly, tendence k nižší flexibilitě

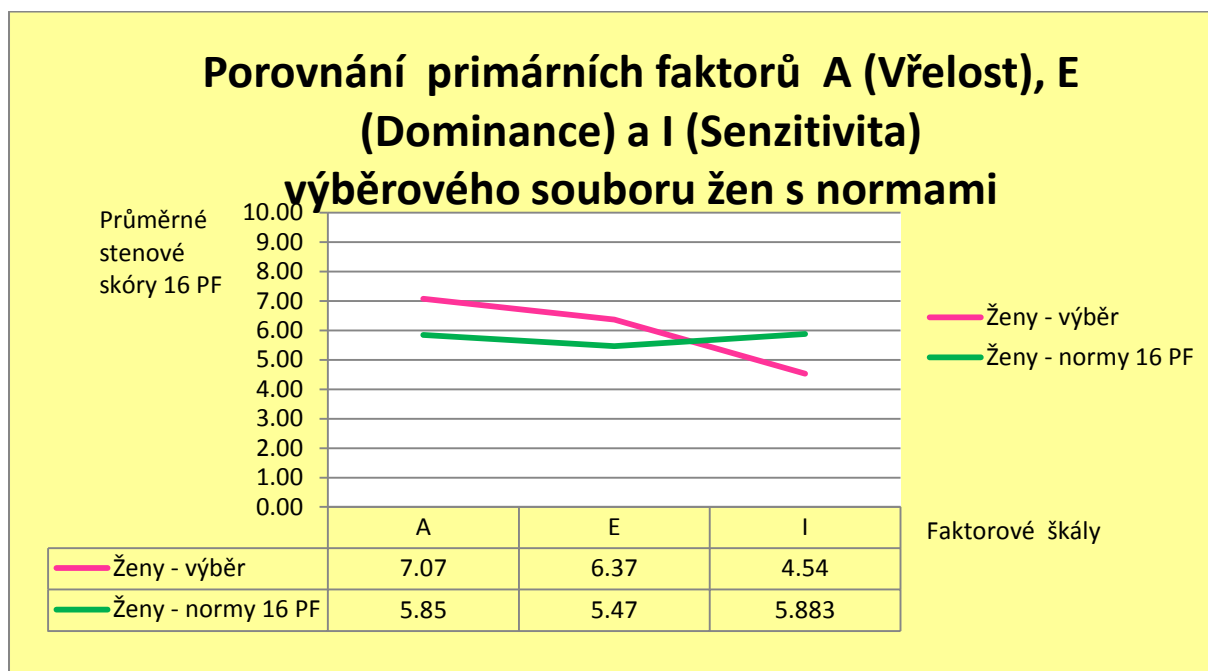


Graf č. 6 Porovnání hodnot primárních a globálních faktorů celého výběrového souboru s normami 16 PF

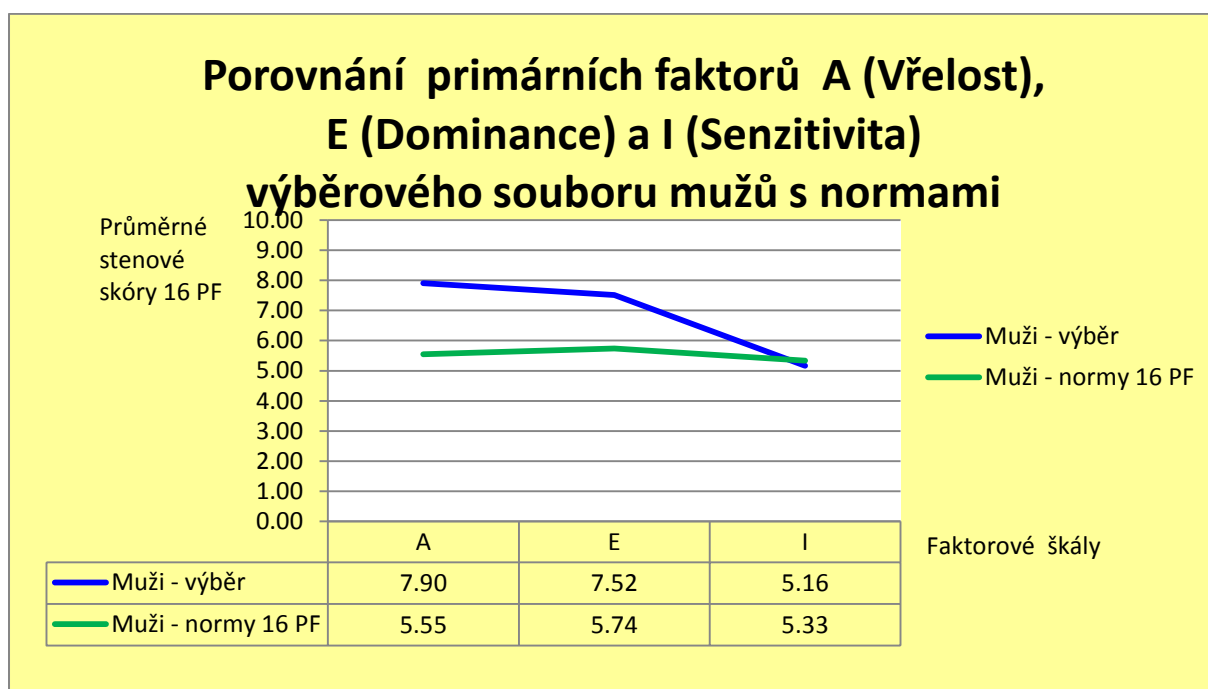
Stenové normy 5. revidovaného vydání testu 16 PF uvádějí kromě hodnot společných pro muže a ženy v případě primárních faktorů A (Vřelost), E (Dominance) a I (Senzitivita) i samostatné normy zvlášť pro ženskou a mužskou populaci. Pro tyto škály jsem proto udělala výše popsaným postupem statistické porovnání rozptylů a středních hodnot uvedených tří škál jednak výběrového souboru žen oproti normám 16 PF pro ženy, jednak výběrového souboru mužů vůči testovým normám pro muže.

Z výsledku a rovněž z grafu č. 7 je zřejmé, že výběr žen se statisticky významně liší od norem ve všech třech škálách, a sice u faktoru A (Vřelost) ve smyslu A+, tj. směrem k větší vřelosti a společenskosti; faktor E (Dominance) rovněž vykazuje vyšší hodnoty (E+), tj. výraznější energičnost a asertivitu, kdežto faktor I (Senzitivita) je oproti normě nižší (I-), což značí určitou tendenci k utilitárnosti a objektivnosti.

U výběrového souboru mužů (viz graf č. 8) byla signifikantní rozdílnost, a sice ve smyslu vyšších hodnot oproti normě, prokázána pouze u faktorů A (Vřelost) a E (Dominance), zatímco hodnoty škály I (Senzitivita) byly u mužů ve statistické shodě s normami testu.



Graf č. 7 Porovnání primárních faktorů A (Vřelost), E (Dominance) a I (Senzitivita) výběrového souboru žen s normami 16 PF



Graf č. 8 Porovnání primárních faktorů A (Vřelost), E (Dominance) a I (Senzitivita) výběrového souboru mužů s normami

2.6.3 Charakteristika výběrového souboru reprezentantů

Vzhledem k tomu, že výsledkem porovnání výběrového souboru všech medicínských reprezentantů s normami testu 16 PF se ukázala statisticky signifikantní odlišnost v řadě osobnostních rysů, pokusím se s odkazem na distribuci hodnot vybraných osobnostních rysů dle Cattellova testu 16 PF a na rozdílný či shodný vztah k normám běžné populace výběrový soubor coby vzorek jedné profese stručně charakterizovat.

2.6.3.1 Vyhodnocení distribuce hodnot osobnostních faktorů 16 PF testu

Na jednotlivé primární a globální faktory jsem se podívala z hlediska výskytu hodnot naměřených v každé škále u výběrového souboru 85 medicínských reprezentantů. Jednotlivé hodnoty i jejich průměr jsem porovnávala s normami běžné populace. Pro větší názornost jsou data pro každou primární a globální škálu převedena do grafů. Význam výsledků měření jednotlivých škál je nutno chápat nikoli odděleně, ale v kontextu ostatních faktorů a s přihlédnutím k limitacím měření a pravděpodobnostnímu charakteru úsudků. Při komentování výsledků vycházím z doporučení pro interpretaci profilu obsažených v administrativní a technické příručce pátého vydání 16 PF testu (Cattell, 1997; Russell, & Karol, 1997). Páté vydání Cattellova testu používá stenové skórové škály s rozsahem hodnot 1-10, s průměrem 5,5 a standardní odchylkou 2. Hodnoty vzdálenější od průměru jsou považovány za extrémnější a je pravděpodobnější, že se daná polarita měřeného rysu bude v chování testované osoby projevovat. Rozsah stenů od 4 po 7 představuje oblast průměru, přičemž stenový skór 4 je označován jako „nízký průměr“ a stenový skór 7 jako „vysoký průměr“. Stenové hodnoty 1-3 jsou chápány jako nízké a obdobně hodnoty 8-10 jako vysoké.

Vyhodnocení primárních faktorů

Primární faktor A (Vřelost): „Vřelý“ versus „Rezervovaný“

Primární faktor A (Vřelost) zachycuje tendenci být v kontaktu s lidmi. Vyšší skór (A+) označuje vřelé jedince, kteří vyhledávají, navazují a udržují srdečné vztahy s ostatními, zajímají se o ně, jsou ochotni jim pomáhat a utěšovat je, když je potřeba. Blízkost jiných lidí je těmto jedincům příjemná, odloučenost pro ně naopak může být stresující. Proto dávají

přednost zaměstnání, které vyžaduje jednání s lidmi. Osoby s nižším skórem (A-) dávají přednost samotě a vyhledávají práci stranou od ostatních lidí. Vzhledem k signifikantní odlišnosti hrubých skóru pro ženy a muže byly kromě společných norem stanoveny i odlišné normy zvláště pro ženy a zvláště pro muže.

U výběrového souboru medicínských reprezentantů je faktor A (Vřelost, A+) druhým nejvíce se statisticky lišícím primárním faktorem v porovnání s testovými normami. Rozdílnost má pozitivní vztah, tj. výběrový soubor v průměru skóroval výše než normovací vzorek. Jak je dobře patrné z grafického znázornění (viz příloha č. 2), naprostá většina subjektů (téměř 90 %) se pohybovala v oblasti nadprůměrných hodnot, tj. v horní polovině plochy, přičemž vysokého průměru (stenové hodnoty 7) dosáhlo 38,8 % osob a vysoký skór 8 stenů a více získalo 41,2 % jedinců, z toho 8 osob (9,4 %) se nacházelo na úrovni maxima, tj. 10 stenů. Žádný subjekt neskóroval v oblasti nízkého průměru (sten 4) nebo nízkých hodnot, tj. 3 steny méně. U výběru medicínských reprezentantů, a to jak celku, tak i jednotlivě v ženské a mužské části výběrové populace (viz výše), byla prokázána signifikantně vyšší potřeba být ve družném kontaktu s lidmi a projevovat zájem o ostatní.

Profese medicínského reprezentanta je založena na pravidelném kontaktu se zákazníky, na udržování dobrých vztahů s nimi. Zjištění týkající se výběrového souboru je tedy plně v souladu s klíčovým profesním požadavkem orientace na zákazníky a jejich potřeby.

Primární faktor B (Usuzování): „Abstraktní“ versus „Konkrétní“

Primární faktor B (Usuzování) vyjadřuje preferenci kognitivního stylu uvažování, schopnost řešit problémy na základě usuzování, nejedná se tedy o měření osobnostního rysu v pravém slova smyslu. Výsledky ve škále faktoru B (Usuzování) lze využít jako orientační měřítko inteligence. Ve vyšších hodnotách naznačuje dobré chápání a sklon k abstraktnímu myšlení, zatímco nižší polarita je odrazem tendence zpracovávat informace konkrétním způsobem. Průměrné nebo nižší hodnoty nemusí nutně indikovat slabší chápání, neboť mohou být způsobeny řadou vlivů, např. aktuálním psychickým stavem, motivací, úrovní vzdělání apod.

Z grafu distribuce individuálních hodnot (viz příloha č. 3) je na první pohled patrné, že naprostá většina subjektů souboru medicínských reprezentantů (90,6 %) se nachází v oblasti

průměru. Zbývající část výběrové populace dosáhla vysokých stenových hodnot, nikdo se nepohybuje v oblasti podprůměru či nízkých hodnot.

Z naměřených dat vyplývá, že u výběru medicínských reprezentantů byla prokázána signifikantně vyšší odlišnost od běžné populace v pozitivním smyslu (B+), tj. tendence k abstraktnímu typu usuzování. Vzhledem k tomu, že medicínští reprezentanti mají středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání, dá se zjištěný typ usuzování v zóně průměru a nadprůměru předpokládat.

Primární faktor C (Emocionální stabilita): „Emocionálně stabilní“ versus „Reaktivní“

Primární faktor C (Emocionální stabilita) se týká pocitů, přizpůsobivosti a zvládnání těžkostí a výzev každodenního života z pohledu emocionální citlivosti a regulace. Jedinci s hodnotami na levé straně bipolární škály (C-) bývají charakterizováni jako reaktivní, emocionálně nestálí, náladovější, často mívají pocit, že nemají vlastní život zcela ve svých rukou, případně že se nevyznají ve svých emocích. Lidé s vysokým stenovým skórem, tj. hodnotami na pravé straně škály (C+), jsou považováni za emocionálně stálé, zralé a přizpůsobivé, všímají si pocitů vlastních i ostatních, vystupují sebejistě, k obtížným životním situacím přistupují vyrovnaným, proaktivním a adaptivním způsobem, mívají pocit kontroly nad svým životem. Extrémně vysoké skóry však mohou naznačovat neochotu prožívat negativní emoce nebo o nich mluvit.

Hodnoty faktoru C (viz příloha č. 4) zjištěné u výběrového souboru medicínských reprezentantů jsou co do rozdílnosti od běžné populace třetím nejvýraznějším faktorem, přičemž statisticky signifikantní odlišnost byla prokázána v pozitivním smyslu, tj. ve směru emocionální stability. Celá výběrová populace se pohybuje v oblasti průměru či nadprůměru, přičemž pouze jeden subjekt skóroval hodnotou nízkého průměru (sten 4), u nikoho nebyly zaznamenány nízké stenové skóry. Přibližně pětina souboru (21,2 %) dosáhla vysokých hodnot faktoru C, ale nikdo neskóroval maximální hodnotou 10.

U medicínských reprezentantů, kteří se pracovním způsobem stýkají s mnoha rozličnými typy zákazníků a často jsou vystaveni stresu a nepředvídatelným situacím, se očekává emocionální vyrovnanost, schopnost adaptovat se a pro-aktivně zvládat obtížné situace. Zjištěné hodnoty faktoru C (Emocionální stabilita) korespondují s profesními požadavky.

Primární faktor E (Dominance): „Dominantní“ versus „Submisivní“

Primární faktor E (Dominance) souvisí s potřebou ovlivňovat druhé lidi. Osoby s vysokými hodnotami mívají tendenci prosazovat svou vůli a bývají charakterizovány jako dominantní, energické a asertivní. Mají ctižádost dosahovat svých cílů, přitahuje je a vyhovuje jim řídicí či vůdcovská role. Proaktivně vyjadřují své požadavky i názory, včetně kritických, nevyhýbají se ani konfrontacím. Extrémně silná dominance může vést k negativním reakcím ze strany lidí, na něž je uplatňován vliv, ale kteří se nechtějí podřídit. Nízký skór indikuje submisivní chování, povolnost, tendenci vyhýbat se konfliktům, snahu vyhovět požadavkům druhých a podřídit se autoritě. Submisivní osoby zpravidla preferují kooperativní přístup k práci a k řešení problémů. Faktor E (Dominance) vykazuje signifikantní genderové odlišnosti v distribuci hrubých skóru, proto byly kromě společných norem stanoveny i odlišné normy zvláště pro ženy a zvláště pro muže.

Výběrový soubor medicínských reprezentantů vykazoval u faktoru E celkově signifikantně vyšší úroveň dominance, totéž platí i pro ženskou i mužskou část výběrové populace (viz výše). Téměř tři čtvrtiny (72,9 %) hodnot celého zkoumaného souboru jsou rozloženy v pásmu průměru, zbývající čtvrtina (25,9 %) hodnot se vyskytuje v oblasti nadprůměru, přičemž 6 osob skórovalo na maximální úrovni (sten 10). Nízká hodnota (sten 3) byla zaznamenána pouze u jedné osoby (viz příloha č. 5).

Naměřené výsledky jsou celkově v souladu s profesním požadavkem vystupovat proaktivně a asertivně v kontaktu a komunikaci se zákazníkem.

Primární faktor F (Živost): „Plný života“ versus „Vážný“

Primární faktor F (Živost) souvisí s potřebou sociální stimulace a pozornosti a vyjadřuje míru spontaneity. Vysoko skórující jedinci (F+) se chovají entuziasticky, spontánně až živelně, jsou plní života, snaží se upoutat pozornost a vyhledávají aktivní sociální interakce. Osoby s extrémně vysokými hodnotami mohou být vnímány jako nespolehlivé nebo nezralé. Nadměrná touha po získání pozornosti může být v řadě společenských situací považována za nevhodnou. Lidé s nižšími hodnotami škály (F-) mají sklon k opatrnosti, projevují se spíše klidně, vážně až zasmušile, působí méně bezstarostným nebo zábavným dojmem, chovají se spíše zdrženlivě, raději zůstávají v pozadí.

U sledovaného výběrového souboru byla prokázána mírná odlišnost od běžné populace, a sice ve smyslu vyšší živosti a spontánnosti (F+). Naprostá většina skóre (97,6 %) se pohybuje v pásmech průměru a nadprůměru, přičemž necelá třetina osob (31, 8%) získala hodnoty vysokého průměru (sten 7), ale nikdo nevykázal maximální stenový skór 10. Pouze dva jedinci byli zařazeni do oblasti nízkých skóre (viz příloha č. 6).

Hodnoty naměřené u souboru medicínských reprezentantů odpovídají nárokům profese ve smyslu aktivní sociální angažovanosti a schopnosti upoutat pozornost ostatních, aniž by ale dosahovaly extrémní podoby.

Primární faktor G (Zásadovost): „Zásadový“ versus „Přizpůsobující si pravidla“

Primární faktor G (Zásadovost) se vztahuje k internalizaci kulturně podmíněných morálních zásad a jejich dodržování, rozlišování co je a není správné; do značné míry souvisí se schopností emocionální sebekontroly. Vysoké skóre (G+) indikují zásadovou osobu se smyslem pro povinnost schopnou kontrolovat své pocity a ochotnou dodržovat pravidla. Svědomitost spojená s extrémně striktním dodržováním předpisů může být okolím vnímána jako dogmatismus a nepružnost. Nízké skóre (G-) jsou charakteristické pro nekonformní lidi, kteří mají silnější potřebu autonomie. Regulaci v podobě pravidel a předpisů se brání, a proto se jim snaží vyhnout nebo si je přizpůsobují. Neznáme-li jejich vlastní postoje a principy, v extrémní poloze může být jejich chování považováno za nepředvídatelné.

U škály G (Zásadovost) nebyla na hladině významnosti 0,05 prokázána statisticky signifikantní odlišnost mezi výběrovým souborem medicínských reprezentantů a běžnou populací. Velká většina (84,7 %) hodnot výběrového souboru je rozprostřena okolo průměru. V krajních hodnotách obou polarit (stény 1-2 a 9-10) se nenachází žádný člen zkoumané skupiny (viz příloha č. 7).

Výsledek koresponduje s potřebou určité rovnováhy s vyloučením extrémních poloh u profese medicínského reprezentanta v dané společnosti. Na jedné straně je ve velké korporaci s pevně stanovenými postupy vyžadováno dodržování předpisů, na druhou stranu by medicínský reprezentant neměl jednat za všech okolností příliš dogmaticky, ale měl by být schopen se v rámci daných principů přizpůsobovat nárokům situací, na něž se pravidla nevztahují nebo ještě nebyla vytvořena.

Primární faktor H (Sociální smělost): „Sociálně smělý“ versus „Plachý“

Primární faktor H (Sociální smělost) patří mezi indikátory sociální odvahy a angažovanosti a je výrazem touhy být ve společenském styku s druhými a potřeby předvádět se. Vysoké skóry (H+) zaznamenávají lidé sociálně smělí, kteří se snadno orientují v sociálních skupinách, mají sklon iniciovat interpersonální interakce, ochotně, energicky a sebejistě vyslovují své názory, nečiní jim potíže mluvit před větším množstvím lidí. Mívají smysl pro dobrodružnost. V nižších hladinách (H-) skórují osoby spíše nesmělé, plaché a opatrnější, které nestojí o to být středem pozornosti. Bývá pro ně obtížné navazování rozhovorů s neznámými lidmi nebo prezentace před skupinou.

Jak je velmi dobře zřetelné z grafického znázornění (viz příloha č. 8), takřka všichni členové zkoumaného výběrového souboru medicínských zástupců (96,5 %) se nacházejí v oblasti nadprůměrných hodnot, tj. v horní polovině grafu. Pouze tři jedinci se umístili v hodnotách průměru vyjádřených stenovým skórem 5, u žádného subjektu nebyly zaznamenány nízké stenové hodnoty. Faktor H byl statistickým postupem vyhodnocen jako nejvýrazněji se od norem lišící faktor ze všech primárních škál a jeho střední hodnota spadá do pásma vysokých hodnot.

Vzhledem k nutnosti každodenního a opakovaného kontaktu medicínského reprezentanta se zákazníky patří sociální dovednosti, jejichž předpokladem je i sociální smělost, mezi klíčové požadavky na zkoumanou profesi, neboť mu pomáhá „otevřít dveře“ ke klientům a navazovat pracovní kontakt. Není tudíž překvapením, že tento rys dominuje u výběrového souboru a že se v pozitivním smyslu (H+) výrazně liší od běžné populace.

Primární faktor I (Senzitivita): „Senzitivní“ versus „Utilitární“

Primární faktor I (Senzitivita) odráží míru citlivosti vnímání, jež se projevuje i v tvorbě úsudku. Na kladném pólu škály (I+) se nacházejí lidé, kteří citově až sentimentálně prožívají své zážitky, pozornost věnují zejména jejich intelektuálním a estetickým aspektům, své úsudky zakládají na osobním vkusu, subjektivních pocitech a estetických principech, využívají empatii a berou v potaz city a zranitelnost ostatních. Bývají označováni jako vnímaví, senzitivní či sentimentální. Extrémní hodnoty mohou indikovat přehlížení funkčních stránek problémů. Nízké skóry (I-) vyjadřují tendenci zaměřovat se utilitárněji, na objektivitu, fungování a prospěšnost, na interpretování svých zážitků nesentimentálním, obvyklým nebo

konvenčním způsobem. V krajní poloze mohou být až necitliví k citům a zranitelnosti jiných lidí. Vzhledem k signifikantní genderové odlišnosti hrubých skóre byly kromě společných norem stanoveny i odlišné normy zvlášť pro ženy a zvlášť pro muže.

Jak ukazuje graf (viz příloha č. 9), ve výběrovém souboru medicínských reprezentantů byly hodnoty faktoru I (Senzitivita) oproti jiným škálám značně rozptýlené (rozmezí stenu 1-9), přičemž většina osob (70,6 %) skórovala v pásmu průměru (stenový rozsah 4-7). Oproti populačním normám výběrový soubor vykázal mírnou odlišnost v negativním smyslu (I-), tj. ve směru utility, což se potvrdilo i v ženské a mužské části výběrové populace (viz výše).

Profese medicínského reprezentanta má jednak charakter obchodní, jednak obsahuje aspekt empatie vůči potřebám zákazníků i konečných uživatelů přípravku, takže vyžaduje určitou rovnováhu mezi utilitárním a citlivým přístupem. Zjištění u výběrového souboru do značné míry konvenuje uvedenému požadavku.

Primární faktor L (Ostražitost): „Ostražitý“ versus „Důvěřující“

Primární faktor L (Ostražitost) se vztahuje k tendenci důvěřovat nebo nedůvěřovat motivům a záměrům ostatních lidí, a tím se podílí i na míře jejich akceptace a tolerance. Jedinci s vysokým skórem bývají vůči ostatním ostražití, obezřetní až podezřívají, vnímají se jako odlišní od jiných lidí, jsou skeptičtí a předpokládají, že nebudou pochopeni. V případě krajních hodnot může nedůvěra přerůst až v hostilitu. Nízko skórující jedinci bývají naopak považováni za důvěřivé, shovívavé a akceptující, mají sklon od ostatních očekávat dobré úmysly a slušné jednání. U osob s extrémně nízkými hodnotami existuje riziko zneužití důvěry, protože se dostatečně nezaobírají motivací ostatních.

U zkoumaného výběrového souboru nebyl ve škále L (Ostražitost) prokázán statisticky významný rozdíl od norem testu 16 PF. Naprostá většina (87,1 %) hodnot výběrového souboru je rozložena v pásmu průměru, jen malá část skupiny skórovala v oblasti hodnot vysokých (5,9 %; sten 8-9) nebo nízkých (7,1 %; sten 2-3), krajní polarity (stény 1 a 10) se nevyskytly vůbec (viz příloha č. 10).

Vztah medicínských reprezentantů k zákazníkům se neobejde bez vzájemné důvěry, v obchodních vztazích je ale vždy na místě i určitá míra obezřetnosti. Extrémní míra důvěřivosti či naopak nedůvěřivosti by vzájemné interakci neprospívala. Hodnoty škály L

(Ostražitost) u výběrového souboru jsou v souladu s požadavkem na vyvážený přístup medicínských reprezentantů k zákazníkům.

Primární faktor M (Snivost): „Snivý“ versus „Realistický“

Primární faktor M (Snivost) vyjadřuje orientaci buď na vnitřní, nebo na vnější procesy a s tím souvisící vztah k novým myšlenkám a zkušenostem. Vysoký skór bývá typický pro lidi spontánní, nekonvenční, snivé, s vysokou představivostí, orientované na ideje a nápady. Zaměřují se spíše na vnitřní mentální pochody než na vnější prostředí, zaměřují se přemýšlením, imaginací, generováním myšlenek a alternativ, bývají tvořiví. Extrémně vysoko skórující lidé mohou být natolik pohrouženi do svých myšlenek, že nevěnují dostatečnou pozornost vnějšímu světu a jejich inovativní nápady mohou nedostatečně reflektovat praktické možnosti uplatnění. Nízké hodnoty bývají spojovány s realistickým přístupem, s orientací na vnější skutečnost, smyslové vjemy, pozorovatelné údaje, konkrétní řešení problémů a na okamžité zážitky. Praktické zaměření může osoby s nízkým skórem omezovat v generování různých způsobů řešení problému, u extrémně realistických lidí často schází schopnost odstupu a celkového nadhledu.

U výběrového souboru byla prokázána statisticky významná odlišnost od běžné populace, a sice ve smyslu M-, tj. směrem ke spíše realistickému a praktickému přístupu zaměřenému na konkrétní řešení problémů. Naprostá většina (85,9 %) výběrové populace se umístila v oblasti podprůměru (stenové rozmezí 2-5, sten 1 neobsazen), pouze jedna osoba skórovala ve vysoké hodnotě stenu 8; stenové hodnoty 9-10 nebyly zastoupeny vůbec (viz příloha č. 11).

Práce medicínského zástupce není primárně zaměřená na generování nových nápadů, úkolem pracovníků je vhodně implementovat dohodnuté plány a postupy, takže pokud jde o rys M (Snivost), je žádoucí spíše praktické a realistické zaměření bez výrazných extrémů. Výběrový soubor tomuto zadání vyhovuje.

Primární faktor N (Uzavřenost): „Uzavřený“ versus „Přímý“

Primární faktor N (Uzavřenost) označuje míru sebeodhalení a osobní otevřenosti vůči druhým lidem, a řadí se tak k faktorům sociální angažovanosti. Jedinci s vysokým

skórem (N+) mají sklon chránit si svůj vnitřní svět, neodhalovat své motivy a zdráhají se otevřít se vůči druhým. Bývají charakterizováni jako uzavření, rezervovaní nebo nepřístupní. Extrémně vysoké hodnoty mohou ukazovat na snahu chránit si své soukromí na úkor vytváření blízkých vztahů, ať už z důvodu nezájmu, nebo obav z intimity. Osoby s nízkými hodnotami (N-) se neváhají otevřít druhým, ochotně o sobě mluví a jsou zpravidla považovány za přímé, sdílné, přirozené a nefalšované. Extrémně profilovaná přímota a osobní sdílnost může ale být v některých sociálních situacích nevýhodná nebo nepatřičná.

Výběrový soubor sestává ze spíše otevřenějších a osobně přístupnějších jedinců; byla prokázána statisticky významná odlišnost od norem ve smyslu N-. Tři čtvrtiny členů zkoumané skupiny (76,5 %) skórovaly v pásmu podprůměrných hodnot (stenové rozmezí 1-5), přičemž krajní hodnota, tj. sten 1, je zastoupena pouze jednou osobou. Vysoké hodnoty stenu 8 dosáhl pouze jeden subjekt, a ještě vyšší stenové skóry nebyly naměřeny vůbec (viz příloha č. 12).

Pro interpersonální interakci a efektivní komunikaci mezi medicínským zástupcem a jeho zákazníky je výhodnější přirozená, ale nikoli extrémní tendence ke sdílnosti a otevřenosti. Osobní nepřístupnost by vytvářela bariéru nejen při navazování nového kontaktu, ale i při dalším rozvíjení vzájemného vztahu. Přehnaná osobní otevřenost však není v pracovním styku namístě. V tomto ohledu výběrový soubor odpovídá očekáváním.

Primární faktor O (Ustrašenost): „Ustrašený“ versus „Sebejistý“

Primární faktor O (Ustrašenost) vyjadřuje míru obav a nejistoty. Lidé s vysokým skórem (O+) mívají sklon k obavám, jsou citliví na kritiku, cítí se nejistě, hůře se vyrovnávají se stresem, chybí jim sebedůvěra, sužují se pochybami o sobě samých. Nízké hodnoty (O-) indikují klidnou, sebejistou, bezstarostnou a soběstačnou osobu, která je spokojena sama se sebou. Extrémně nízká hodnota bývá spojena s přehnanou sebejistotou, která může být odrazem neuvědomování si vlastních nedostatků, takže následně nedochází k jejich nápravě.

Výběrový soubor je složen převážně z osob, které skórovaly hodnotami nižšími než uvádějí normy (O-), dá se u nich tedy očekávat tendence k větší sebejistotě, ke spokojenosti se sebou samými a menší míra znepokojování se. Většina subjektů (83,5 %) vykazuje podprůměrné hodnoty (sten 1-5), přibližně čtvrtina celého výběrového souboru (25,9 %) se

nachází v oblasti nízkých hodnot (sten 2-3; sten 1 není zastoupen). V pásmu vysokých hodnot (sten 8-9; sten 10 se nevyskytl) skórovaly pouze tři osoby (viz příloha č. 13).

Práce medicínského reprezentanta vyžaduje spíše sebejisté vystupování bez extrémních projevů; přiměřená odolnost vůči pochybám a soběstačnost je považována za výhodu. Zkoumaný soubor v tomto ohledu vyhovuje požadavkům.

Primární faktor Q1 (Otevřenost ke změnám): „Otevřený ke změnám“ versus „Tradicionalistický“

Primární faktor Q1 (Otevřenost ke změnám) vypovídá o míře vyhledávání a přijímání změn, nových zážitků a zkušeností. Vysoké hodnoty indikují ochotu přijímat změny ve svém životě, zájem získávat nové vědomosti i prožitky, zpochybňovat nevyhovující stav věcí, snahu zdokonalovat věci a experimentovat. Lidé dosahující nízkých hodnot (Q1-) preferují rutinu a status quo, přejí si, aby věci zůstávaly stále stejné, akceptují i méně vyhovující způsob života, pokud je předvídatelný a známý, upřednostňují tradiční pohled na svět a bývají vázaní na rodinu.

Hodnoty výběrového souboru se ze tří čtvrtin (78,8 %) vyskytují v pásmu průměru (viz příloha č. 14) a jen mírně převyšují populační normy směrem k větší otevřenosti vůči změnám (Q1+).

Profese medicínského zástupce není charakteristická neustálými změnami či experimentováním, ale ani ji nelze považovat za statickou, protože dochází k inovacím, získávání nových poznatků, obměnám v portfoliu přípravků, svěřeném území, skladbě zákazníků apod. Současná doba sice klade vyšší nároky na připravenost lidí přijímat nové poznatky, pružně zvládat změny a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám okolního světa, ale je třeba mít také na paměti, že v oblasti medicíny jsou často uplatňovány tradiční hodnoty. Naměřené hodnoty korespondují s požadavkem na vyvážený a uměřený přístup.

Primární faktor Q2 (Soběstačnost): „Soběstačný“ versus „Orientovaný na skupinu“

Primární faktor Q2 (Soběstačnost) vyjadřuje tendenci udržovat kontakty a blízké vztahy s druhými a je výrazem míry sociální angažovanosti. Lidé s vysokým skórem bývají označováni za soběstačné, samotářské, individualistické, autonomní. Rádi se rozhodují sami

za sebe. Ve společnosti zůstávají raději v pozadí nebo dávají přednost samotě. Spolupráce s druhými jim může dělat potíže, problémem pro ně bývá požádat někoho o pomoc. Extrémně vysoké hodnoty indikují příliš autonomní jednání s možným zanedbáním interpersonálních důsledků činů. Nízké skóry jsou typické pro společenské a družné lidi, kteří vyhledávají sociální kontakty. Mohou-li si vybrat, pracují raději společně s jinými ve skupině. Extrémní orientace na skupinu se může ukázat jako nevýhodná v situacích, kdy není pomoc nablízku nebo je neúčinná.

U zkoumaného výběru necelé dvě třetiny (62,4 %) subjektů skórovaly průměrnými hodnotami, další třetina (35, 3%) se nachází v zóně nízkých skórů (sten 1-2; sten 1 není zastoupen), pouze dvě osoby dosáhly vysokých hodnot na úrovni stenu 8 (viz příloha č. 15). Oproti normovacímu souboru bylo prokázáno větší zaměření na skupinu, na spolupráci i na udržování blízkých vztahů s druhými (Q2-).

Profese medicínského reprezentanta je z pohledu orientace na skupinu a blízké vztahy poněkud ambivalentní. Ze širšího hlediska vyžaduje schopnost samostatné práce v souladu se zadanými úkoly a postupy, autonomní operování ve svěřeném území a plnění individuálních cílů. Pro úspěšný výkon práce je však nutnou podmínkou rovněž vytváření a udržování blízkých vztahů nejen se zákazníky, ale i s nadřízenými a spolupracovníky, protože každý reprezentant je současně členem jednoho nebo více pracovních týmů. Z tohoto pohledu jsou výsledky naznačující průměrnou až preferenční orientaci na skupinu a spolupráci v souladu s nároky profese.

Primární faktor Q3 (Perfekcionismus): „Perfekcionista“ versus „Tolerující neuspořádanost“

Primární faktor Q3 (Perfekcionismus) se vztahuje k organizaci individuálního prostředí. Vysoké hodnoty jsou výrazem snahy o preciznost, systematičnost a vedení uspořádaného způsobu života. Perfekcionista osoby chtějí dělat věci správně, bývají organizované, plánují dopředu a vyznačují se sebedisciplínou. Vyhovují jim organizované a předvídatelné situace. V extrémě se mohou jevit jako rigidní. Nízké skóry ukazují na flexibilitu, toleranci neuspořádanosti, lehkou rozptýlenost, menší přesnost a nechuť k rutině. Osoby s nízkou mírou perfekcionismu ponechávají více záležitostí náhodě a vyhovuje jim méně zorganizované prostředí. V situacích vyžadujících plánovitost a strukturovanost mohou být

lidí „tolerující neuspořádanost“ vnímání jako nepřipravení, případně nemotivovaní nebo lhostejní.

Přes tři čtvrtiny (77,6 %) hodnot výběrového souboru je lokalizováno v oblasti nadprůměru, jak je dobře patrné i z grafického znázornění (viz příloha č. 16). Vysoký skór (stenové rozmězí 8-9; sten 10 se nevyskytl) byl naměřen u téměř třetiny (28,2 %) subjektů. Nízké hodnoty byly zastoupeny mizivě, jen čtyři jedinci skórovali hodnotou stenu 3. Celkově se skupina liší od norem populace vyšší mírou organizovanosti a sebedisciplíny, tj. ve smyslu perfekcionismu (Q3+).

Profese medicínského zástupce klade nároky na efektivní plánování, dobrou organizaci práce a díky individuální povaze aktivit, cílů a zodpovědnosti také na sebedisciplínu. Výsledné rozložení hodnot tedy není překvapující.

Primární faktor Q4 (Tenze): „Napjatý“ versus „Uvolněný“

Primární faktor Q4 (Tenze) se týká nervové vzrušivosti a vyjadřuje úroveň emocionálního napětí, tenze, a tím se vztahuje i k míře osobní přizpůsobivosti. Jedinci s vysokým skórem bývají označováni za neklidné, energické a netrpělivé. Mají v sobě vnitřní neklid, nedovedou nečinně spočinout, projevují tendenci reagovat podrážděně až agresivně na kritiku a snadno se urážejí. Určitá míra napětí může mít motivační efekt, extrémní tenze ale často vede k iritabilitě a může být překážkou sebekontroly a efektivního výkonu. Je nutno odlišit, zda je napětí odrazem aktuální životní situace, nebo jde o charakteristický rys. Lidé s nízkými hodnotami bývají sami se sebou spokojeni, lépe rozumějí pocitům ostatních a snáze je akceptují, působí uvolněně, klidně a trpělivě. V extrému mohou působit dojmem nedostatečné motivovanosti k činnosti.

Z grafu je zřejmé, že naprostá většina (87,1 %) výběrové populace se pohybuje v oblasti podprůměru, tj. v dolní polovině plochy (viz příloha č. 17). Nízký skór vykazala přibližně třetina (36,5 %) jedinců. V pásmu vysokého průměru (sten 7) se nachází pouze jeden subjekt, vysokého skóru dosáhla jedna osoba, a sice na úrovni stenu 8. V porovnání s normami 16 PF vykazuje zkoumaná skupina statisticky významnou rozdílnost směrem k nižší tenzi, klidnějším projevům chování a větší trpělivosti (Q4-).

Pro každodenní kontakt medicínských zástupců se zákazník je nižší hladina tenze spojená s klidnějším a trpělivějším vystupováním vhodnější. Získané hodnoty tomuto nároku vyhovují.

Vyhodnocení globálních faktorů

Páté vydání 16 PF testu uvádí pět globálních faktorů, jimiž jsou EX (Extraverze), AX (Anxieta), TM (Strnulost), IN (Nezávislost) a SC (Sebekontrola). Každý globální faktor je sycen několika primárními škálami, pomocí nichž je také popisován. Znaménkem plus (+) nebo mínus (-) za názvem primárního faktoru je označován ten pól primární škály, který ke globálnímu faktoru přispívá.

Podobně jako u primárních faktorů jsem při interpretaci a komentování výsledků globálních škál vycházela z doporučení obsažených v administrativní a technické příručce pátého vydání 16 PF testu (Cattell, 1997; Russell, & Karol, 1997) se zaměřením na extrémní hodnoty, inkonzistence a neobvyklé kombinace hodnot škál. Kromě celkového ohodnocení distribuce skóreů globálních škál jsem pozornost věnovala výskytu extrémních hodnot, tj. nacházejících se mimo rozsah hodnot průměru 4-7, jež se nejvýrazněji podílejí na charakteristice testovaných osob. U většiny lidí se předpokládá dosažení průměrných hodnot ve všech globálních faktorech, případně výskyt extrémních skóreů v jedné nebo dvou škálách. Dále jsem se věnovala identifikaci těch primárních škál, které přispívají ke globální škále nikoli v očekávaném, ale v opačném směru.

Globální faktor EX (Extraverze): „Extravertovaný“ versus „Introvertovaný“

Globální faktor EX (Extraverze) vyjadřuje společenskou orientaci a míru sociální participace. Ke konstruktu EX (Extraverze) přispívají primární škály A (Vřelost), F (Živost), H (Sociální smělost), N (Uzavřenost) a Q2 (Soběstačnost), jak ukazuje tabulka č. 6. Vysoký skór indikuje extraverty, kteří se orientují na společnost ostatních lidí, cítí se mezi nimi dobře, rádi se účastní skupinových setkání. Investují svou energii do iniciace, udržování a rozvíjení vztahů. Introvertní jedinci mívají sociální zábrany, straní se společenského dění a tráví čas raději sami. Mohou mít nedostatek sebevědomí a váhat, zda mají vyjádřit svůj názor nebo potřebu. Jejich vztahy s druhými lidmi bývají pasivní povahy. Nízký skór však namísto

sociální úzkosti může také naznačovat, že jde o osobu nezávislou a individualistickou, která z těchto důvodů nevyhledává intenzivní sociální kontakty.

Globální faktor	Primární škály	Význam na levé straně	Význam na pravé straně
EX Extraverze		Introverze	Extraverze
	A (Vřelost)	A- (Rezervovaný)	A+ (Vřelý)
	F (Živost)	F- (Vážný)	F + (Plný života)
	H (Sociální smělost)	H- (Plachý)	H + (Sociálně smělý)
	N (Uzavřenost)	N+ (Uzavřený)	N- (Přímý)
	Q2 (Soběstačnost)	Q2+ (Soběstačný)	Q2- (Orientovaný na skupinu)

Tabulka č. 6 Globální faktor EX (Extraverze)

U zkoumaného výběrového souboru byla na hladině významnosti 0,05 prokázána statisticky signifikantní odlišnost od norem platných pro běžnou populaci, a sice ve smyslu EX+, tj. směrem k vyšší sociální participaci a preferenci společenských kontaktů před samotou. Střední hodnota faktoru (7,51) překračuje hranici „vysokého průměru“ (sten 7), takže ji lze považovat za vysoký skór. Naprostá většina (96,5 %) členů výběrového souboru se umístila v oblasti nadprůměru. V pásmu vysokých hodnot skórovala více než polovina (52,9 %) celé skupiny, přičemž dvě osoby dosáhly maxima stenu 10. Nízké hodnoty nebyly zastoupeny vůbec (viz příloha č. 18). Všechny primární škály přispívají ke globálnímu faktoru EX (Extraverze) očekávaným směrem, tj. A+, F+, H+, N- a Q2-.

Vzhledem k tomu, že profese medicínského reprezentanta je ve své podstatě založena na společenském styku a komunikaci se zákazníky, je extravertní chování víceméně podmínkou výkonu práce a úspěchu. Jak se potvrdilo již u primárních škál, které sytí faktor extraverze, výběrový soubor plně vyhovuje požadavku průměrné až nadprůměrné orientace na sociální participaci.

Globální faktor AX (Anxieta): „Úzkostný“ versus „Těžko vyveditelný z míry“

Globální faktor AX (Anxieta) je výrazem celkové míry úzkostnosti, která je těsně spjata s intenzitou prožívání emocí. Může být generována vnitřně nebo zapříčiněna vnějšími okolnostmi. Ke konstruktovi AX (Anxieta) přispívají primární škály C (Emocionální stabilita), L (Ostražitost), O (Ustrašenost) a Q4 (Tenze), jak ukazuje tabulka č. 7. Úzkostní, anxiózní lidé mají tendenci silněji prožívat negativní emocionální impulzy, a proto mohou mít potíže ovládat své emoce. Je pro ně charakteristický pocit nejistoty a nepohody, sklon k podrážděnosti i agresivitě, mívají problémy se zvládnutím stresu. Často zaujímají obranný postoj, zejména pokud se stanou předmětem kritiky, což je může vést k hněvivým a hostilným reakcím. Bývají nedůvěřiví, cítí se zranitelně, ale dokážou projevit soucit. Lidé těžko vyveditelní z míry, tj. osoby s nízkým skórem, se vyznačují celkově dobrým emocionálním stavem. Bývají soběstační a sami se sebou spokojeni, chovají se mile, aby udělali dobrý dojem, staví se optimisticky ke zvládnutí nových situací nebo obtíží. Bývají ochotni pomáhat ostatním. Mohou však mít tendenci minimalizovat prožívání negativních emocí a nechtějí cokoli měnit.

Globální faktor	Primární škály	Význam na levé straně	Význam na pravé straně
AX Anxieta		Nízká anxieta	Vysoká anxieta
	C (Emocionální stabilita)	C+ (Emocionálně stabilní)	C- (Reaktivní)
	L (Ostražitost)	L- (Důvěřující)	L+ (Ostražitý)
	O (Ustrašenost)	O- (Sebejistý)	O+ (Ustrašený)
	Q4 (Tenze)	Q4- (Uvolněný)	Q4+ (Napjatý)

Tabulka č. 7 Globální faktor AX (Anxieta)

Výběrový soubor medicínských reprezentantů měl celkově nižší hodnoty faktoru AX (Anxieta) oproti normám testu 16 PF, a sice ve směru AX-, tj. směrem k nižší úzkostnosti. Všechny skóry se nacházejí v oblasti průměru nebo nízkých hodnot. Nikdo nedosáhl úrovně „vysokého průměru“, ani vysokých hodnot (viz příloha č. 19). Všechny primární škály přispívají ke globálnímu faktoru AX (Anxieta) očekávaným směrem, tj. C+, L-, O- a Q4-, i

když je nutno dodat, že hodnoty primární škály L (Ostražitost) jsou jen nepatrně rozdílné od stenového průměru a statisticky se neliší od norem.

Pro práci v pozici medicínského zástupce je důležitá schopnost zvládat stres, nenechat se vyvést z rovnováhy a neprožívat nadměrně intenzivně negativní emoce. V tomto smyslu jsou zjištění v souladu s nároky profese.

Globální faktor TM (Strnulost): „Strnulý“ versus „Přístupný“

Globální faktor TM (Strnulost) vyjadřuje míru zájmu o nové zkušenosti a způsoby reagování na změny. Ke konstruktu TM (Strnulost) přispívají primární škály A (Vřelost), I (Senzitivita), M (Snivost) a Q1 (Otevřenost ke změnám), jak ukazuje tabulka č. 8. Lidé s vysokými hodnotami bývají charakterizováni jako tvrdohlaví, rezolutní, neústupní, rigidní a málo empatictí. Preferují dobře organizovaný, konzervativní, opatrný a konzistentní životní styl bez dvojznačností a zmatků, vyhýbají se nejasným a slabě definovaným situacím. Neotevírají se jiným názorům, stanoviskům či zkušenostem; neprojevují zájem o umělecké aspekty života ani vysokou citlivost. Mají sklon zabývat se problémy pouze na kognitivní úrovni. Nízko skórující jedinci se dobře adaptují na nové zážitky, vyhledávají nové podněty i změny, vyhýbají se rutině a každodennosti. Mívají živou fantazii a zájem o umění. Mají sklon intenzivněji než ostatní prožívat pozitivní i negativní emoce a bývají považováni za přístupné, otevřené a intuitivní. Bývají otevření novým zážitkům, ale vzhledem k citové reaktivitě mohou přehlížet objektivní překážky nebo praktické aspekty situace.

Globální faktor	Primární škály	Význam na levé straně	Význam na pravé straně
TM Strnulost		Přístupný	Strnulý
	A (Vřelost)	A+ (Vřelý)	A- (Rezervovaný)
	I (Senzitivita)	I+ (Senzitivní)	I- (Utilitární)
	M (Snivost)	M+ (Snivý)	M- (Realistický)
	Q1 (Otevřenost ke změnám)	Q1+ (Otevřený ke změnám)	Q1- (Tradicionalistický)

Tabulka č. 8 Globální faktor TM (Strnulost)

Jak je zřejmé i z grafického znázornění (viz příloha č. 20), hodnoty výběrového souboru medicínských reprezentantů jsou nakumulovány okolo průměru. Prakticky všechny hodnoty (97,6%) se nacházejí ve stenovém rozmezí 4-7. Pouze dvě osoby skórovaly nízkými hodnotami na úrovni stenu 3, nikdo v oblasti vysokých skóreů. Primární škály přispěly ke globálnímu faktoru TM (Strnulost) v kombinaci A+, I-, M- a Q1+, což nepodporuje v plném rozsahu standardní charakteristiku ani typu „Přístupný“, ani „Strnulý“. Na jedné straně faktor A (Vřelost) a faktor Q1 (Otevřenost ke změnám) přispívají k tendenci přístupnosti, na druhé straně faktor I (Senzitivita) a faktor M (Snivost) směřují k pólu strnulosti. Střední hodnoty žádné z participujících primárních škál nevybočují z pásma průměru. Střední hodnota globální škály TM činí 5,25, takže se nachází těsně pod průměrem (stenová hodnota 5,5). Statistické porovnání s normami 16 PF testu neprokázalo rozdílnost mezi výběrovým a normovacím souborem.

Profese medicínského reprezentanta vyžaduje kombinaci osobnostních rysů, která není zcela identická s konstruktem TM (Strnulost). Jak jsem zmínila při rozboru primárních škál, vzhledem k zaměření na zákazníky a jejich potřeby je žádoucí sklon k „Vřelosti“ (A+). Obchodní zaměření práce podporuje utilitárnější přístup (I-), který by ale neměl výrazně převažovat nad citlivým přístupem k zákazníkům. Pro úspěšné plnění pracovních úkolů je vhodné spíše praktické a realistické zaměření bez výrazných extrémů (M-). Vůči změnám by pracovník měl být otevřený (Q1+), ale uměřeně, bez velkého experimentování. Při pohledu na jednotlivé přispívající primární škály je zřejmé, že výběrový soubor vyhovuje profesním požadavkům. Souhrn hodnot primárních škál se pak logicky odráží v průměrné hodnotě globálního faktoru TM (Strnulost).

Globální faktor IN (Nezávislost): „Nezávislý“ versus „Přizpůsobivý“

Globální faktor IN (Nezávislost) vyjadřuje míru asertivity, ovlivňování, přesvědčivosti. Je odrazem tendence rozhodovat se a konat aktivně a svobodně. Ukazuje, jakou roli jedinec pravděpodobně zaujme v nové situaci. Ke konstruktu IN (Nezávislost) přispívají primární škály E (Dominance), H (Sociální smělost), L (Ostražitost) a Q1 (Otevřenost ke změnám), jak ukazuje tabulka č. 9. Nezávislí lidé, tj. osoby s vysokým skórem, projevují intelektuální zvědavost, těší je zkoušet nové věci a zpochybňovat status quo. Mívají sklon energicky vyjadřovat a prosazovat své názory, bývají přesvědčiví a spontánně se ujímají vedoucí role. Jsou rádi středem pozornosti, vystupují sebevědomě, kontakt s lidmi jim nečiní potíže. Někdy mohou být považováni za manipulativní, svěhlavé, egoistické nebo arogantní. Přizpůsobiví

lidé, tj. jedinci s nízkými hodnotami, jsou ovlivnitelní vnějšími okolnostmi i jinými lidmi, snadno se podřizují druhým, hledají u ostatních podporu, váží si vzájemné dohody. Bývají považováni za mírné, málo asertivní, trpělivé, vstřícné, nesobecké a pokorné.

Globální faktor	Primární škály	Význam na levé straně	Význam na pravé straně
IN Nezávislost		Přizpůsobivý	Nezávislý
	E (Dominance)	E– (Submisivní)	E+ (Dominantní)
	H (Sociální smělost)	H– (Plachý)	H + (Sociálně smělý)
	L (Ostražitost)	L– (Důvěřující)	L+ (Ostražitý)
	Q1 (Otevřenost ke změnám)	Q1– (Tradicionalistický)	Q1+ (Otevřený ke změnám)

Tabulka č. 9 Globální faktor IN (Nezávislost)

Všechny hodnoty výběrového souboru se nacházejí v oblasti průměru a nadprůměru (viz příloha č. 21). Přibližně třetina (35,3 %) skupiny skórovala v pásmu vysokých hodnot, tři osoby dosáhly maxima (sten 10), u nikoho nebyly zaznamenány nízké hodnoty. Byla prokázána statisticky významná rozdílnost zkoumaného souboru od norem, a sice ve smyslu vyšší nezávislosti (IN+). Primární škály E (Dominance), H (Sociální smělost) a Q1 (Otevřenost ke změnám) přispívají ke globálnímu faktoru IN (Nezávislost) očekávaným směrem, tj. E+, H+, a Q1+. Střední hodnota (5,34) primární škály L (Ostražitost) má směřování opačné, i když jen nevýrazně díky minimálnímu rozdílu od stenového průměru 5,5 a statisticky se neliší od norem.

Asertivita, sociální odvaha, osobní přesvědčivost a schopnost ovlivňovat názory i jednání ostatních patří mezi požadované vlastnosti medicínských reprezentantů. Pokud jde o globální konstrukt IN (Nezávislost), naměřené výsledky jsou celkově v souladu s profesními požadavky.

Globální faktor SC (Sebekontrola): „Ovládající se“ versus „Neovládající se“

Globální faktor SC (Sebekontrola) vyjadřuje míru vnitřní sebekázně, ovládání vlastních pudů i způsob reagování na podněty prostředí. Ke konstruktu SC (Sebekontrola) přispívají primární škály F (Živost), G (Zásadovost), M (Snivost) a Q3 (Perfekcionismus), jak ukazuje tabulka č. 10. Ovládající se, tj. vysoko skórující lidé projevují značnou sebedisciplínu, dokáží utlumit své pudy, emoce a nálady. Svě osobní prostředí udržují zorganizované, k problémům přistupují systematicky, pracují usilovně a vytrvale, nevzdávají se snadno, rozhodnutí zakládají na pečlivém zvážení co největšího množství informací. Bývají opatrní, cílevědomí a precizní, preferují uspořádaný a stabilní životní styl. Ostatním mohou někdy připadat rigidní nebo tvrdohlaví. Pro jedince s nízkým skórem je charakteristická nekonvenčnost, flexibilita a spontaneita. Pouští se do činností bez předchozího plánování, rádi zkouší nové. Těžkosti se sebekázní se projevují neschopností zorganizovat si život, odkládáním povinností. Prožívají silné emoce, zejména ty negativní, a nezdráhají se je dávat najevo. Pod vlivem pocitů mohou jednat unáhleně, bez zvážení následků svých činů. Okolím mohou být vnímáni jako lidé neschopní dát si své záležitosti do pořádku, jako velmi shovívaví vůči sobě samým, nezkratní nebo nezodpovědní.

Globální faktor	Primární škály	Význam na levé straně	Význam na pravé straně
SC Sebekontrola		Neovládající se	Ovládající se
	F (Živost)	F+ (Plný života)	F- (Vážný)
	G (Zásadovost)	G- (Přizpůsobující si pravidla)	G+ (Zásadový)
	M (Snivost)	M+ (Snivý)	M- (Realistický)
	Q3 (Perfekcionismus)	Q3- (Tolerující neuspořádanost)	Q3+ (Perfekcionistický)

Tabulka č. 10 Globální faktor SC (Sebekontrola)

Hodnoty výběrového souboru jsou rozptýlené ve stenovém rozmezí 2-9, přičemž většina (81,2 %) skóre se nachází v pásmu průměru. Vysokých hodnot dosáhlo 15,3 % osob, pouze u tří jedinců byly zaznamenány nízké skóre. Krajní hodnoty stenu 1 a 10 se nevyskytly vůbec (viz příloha č. 22). Primární škály M (Snivost) a Q3 (Perfekcionismus) přispívají ke

globálnímu faktoru SC (Sebekontrola) očekávaným směrem, tj. M- a Q3+. Primární faktor F (Živost) má protichůdné působení, a sice ve smyslu větší živosti a spontánnosti (F+), i když naměřená střední hodnota škály nevybočuje z pásma průměrných skóre. Primární faktor G (Zásadovost) vychýlení výsledné hodnoty globálního faktoru SC (Sebekontrola) prakticky neovlivnil, protože střední hodnota primárního faktoru G (Zásadovost) činí 5,52, čili je takřka identická se stenovým průměrem 5,5. Celkově se výběrový soubor od norem platných pro globální faktor SC (Sebekontrola) statisticky signifikantně liší ve prospěch zvýšené míry sebekontroly (SC+).

Profese medicínského reprezentanta vyžaduje osoby vyznačující se průměrnou či nadprůměrnou sebekázní, jedince schopné efektivně plánovat a účelně si zorganizovat práci, aniž by u nich byla potlačena aktivní sociální angažovanost a schopnost upoutat pozornost ostatních. Naměřené hodnoty souboru medicínských reprezentantů odpovídají uvedeným nárokům profese.

2.6.3.2 Orientační grafická charakteristika výběrového souboru

Pro názornost jsem převedla střední hodnoty primárních a globálních škál do grafické podoby (viz graf č. 9), z níž je dobře patrný směr vychýlení naměřených hodnot škál oproti průměrnému stenovému skóre 5,5, a jejich umístění v pásmu průměru i mimo něj. Jedná se jen o velmi orientační pohled na celý výběrový soubor, neboť jsou použity průměrné a na celá čísla zaokrouhlené hodnoty. Výsledný obrázek je odrazem naměřených hodnot u sledovaného souboru medicínských reprezentantů a nelze jej zobecňovat na celou profesi. Vyhodnocení počtu extrémních hodnot ukazuje, že pouze primární škála H (Sociální smělost) vykazuje vysoký průměrný skóre ve smyslu výraznější sociální odvahy a angažovanosti a obdobně globální faktor EX (Extraverze) směřuje k pólu označujícím společenské založení a sociální participaci.

2.7 Diskuse

V diskusní části práce uvedu několik poznámek k metodologickému přístupu, rozbor konkrétních výsledků výzkumu doplním o polemiku opírající se o jiná podobně koncipovaná šetření a pokusím se nastínit náměty pro další bádání.

Jak bylo zmíněno výše, ve snaze definovat kritéria pro zařazení jednotlivců do jedné ze tří souhrnných výkonnostních kategorií jsem zvažovala několik alternativ. Původně jsem zamýšlela přiřadit do kategorie A ty pracovníky, kteří za zkoumané období dosáhli minimálně jedenkrát, popřípadě dvakrát nejvyššího hodnocení Top 30 %, tj. zařadili se mezi 30 % nejlépe hodnocených pracovníků na pozici medicínského reprezentanta, ale nikdy neobdrželi nejnižší hodnocení Low 10 %. Do skupiny B by náleželi ve sledovaném období let 2003-2009 pracovníci, kteří získali jako nejvyšší hodnocení Middle 60 % a současně nikdy neobdrželi nejnižší hodnocení Low 10 %. V kategorii C by se nacházeli ti zaměstnanci, kteří ve sledovaném období let 2003-2009 minimálně jedenkrát, popřípadě dvakrát získali nejnižší hodnocení Low 10 %, tj. zařadili se mezi 10 % nejhůře hodnocených pracovníků na pozici medicínského reprezentanta, ale nikdy neobdrželi nejvyšší hodnocení Top 30 %.

V případě požadavku na minimálně jeden výskyt požadovaného stupně hodnocení by početní zastoupení ve skupinách bylo následující: skupina A - 35 pracovníků, skupina B - 29 pracovníků, skupina C - 15 pracovníků. Zaměstnanci, kteří ve sledovaném sedmiletém úseku vykazovali výrazné výkyvy výkonosti, tj. souhrn jejich pracovního hodnocení obsahuje jak úroveň Top 30 %, tak i Low 10 %, by nebyli do zkoumaného výběrového souboru zařazeni. Ve výběrovém souboru by se jednalo o šest osob.

V případě požadavku na minimálně dvojnásobný výskyt požadovaného stupně hodnocení by skupina A byla zastoupena 19 pracovníky, skupinu B by tvořilo 15 jedinců a ve skupině C by se nacházel pouze jeden pracovník. Z důvodu výkyvů v hodnocení by šest osob zůstalo nezařazeno a následkem zpřísnění kritérií, tj. v důsledku požadavku na minimálně dvě stejná pracovní hodnocení v průběhu sledovaného období, by dalších 44 osob z výběrového souboru nebylo zařazeno do žádné ze souhrnných výkonnostních úrovní.

Posuzovala jsem rovněž možnost zařazovat pracovníky do souhrnných výkonnostních kategorií dle jejich nejčastěji se vyskytujícího stupně hodnocení v průběhu sledovaného období, tj. situaci, kdy rozlišovacím kritériem by byl modus. Tento přístup by umožňoval zahrnutí všech respondentů z výběrového souboru do kategorizace a odrážel by převažující

stupeň výkonu, nicméně vzhledem k frekvenci výskytu a celkovému počtu statistických hodnot (tj. když k dispozici jsou pouze tři uvažované hodnoty výkonu s maximální četností výskytu sedm) nelze očekávat unimodální rozdělení umožňující následné komparace souborů. Z tohoto důvodu jsem alternativu modu nevyužila.

Po rozhodnutí vyjádřit souhrnnou výkonnostní úroveň průměrem všech hodnocení získaných během sledovaného sedmiletého časového úseku jsem subjekty seřadila sestupně dle výsledné průměrné bodové hodnoty. V průběhu definování výkonnostních kategorií A, B a C jsem uvažovala o percentilním rozdělení, a sice na skupinu 30 % nejlépe ohodnocených jedinců, dále prostřední skupinu 40 % pracovníků následně umístěných na kontinuu výsledného průměrného hodnocení a na skupinu posledních 30 % pracovníků s nejnižším průměrným bodovým ziskem. Z analýzy průměrných bodových hodnot však vyplynulo, že by navrhované dělení bylo poněkud umělé, protože uplatnění „dělicí čáry“ na úrovni 30. a 70. percentilu by do odlišných kategorií zařadilo jedince se stejnou nebo minimálně se lišící hodnotou výkonnostního průměru. Proto jsem při odlišení tří výkonnostních kategorií na základě hodnoty průměrného bodového zisku přihlédla k velikosti difference hodnot po sobě následujících.

Dále jsem při zvažování kritérií pro definování souhrnných výkonnostních skupin vyloučila kritérium délky zaměstnání ve firmě, a sice z toho důvodu, že s výjimkou juniorské pozice, jejíž pracovníci pro účely hodnocení spadají do stejné skupiny, mohou mít ostatní farmaceutičtí reprezentanti zkušenosti ze stejné pozice z předchozích zaměstnání. Profesionální praxe je zohledněna při přijetí do zaměstnání a noví pracovníci jsou pak zařazováni do prostřední nebo nejvyšší úrovně pozice medicínského zástupce. Pracovní hodnocení tedy probíhá konzistentně ve srovnatelných skupinách (viz výše). Samotná délka zaměstnání nově přijatého, ale již zkušeného medicínského reprezentanta by mohla být pro účely porovnání zavádějící nebo diskriminující.

Pro testování osobnostních charakteristik jsem zvolila Cattellův dotazník PF 16, páté vydání, a sice proto, že se jedná o test, který je zkušenostmi v poradenské praxi ověřený včetně popsání korelací s jinými široce používanými měřítky osobnostních charakteristik, je určený pro dospělou populaci bez zjevných patologických osobnostních rysů, je vhodný k individuálnímu i skupinovému zadávání a je relativně časově i administrativně nenáročný. Alternativou použití Cattellova dotazníku 16 PF pro výše uvedené výzkumné účely by mohl být také odvozeniny testu Big Five, např. dotazník NEO-PI-R, rovněž Kalifornský psychologický inventář (CPI), HPI (Hogan Personality Inventory), Bochumský osobnostní

dotazník (BIP), test MBTI (Myers-Briggs Type Indicator), Freiburský osobnostní dotazník (FPI), Learyho Dotazník interpersonální diagnózy ICL, případně Eysenkův osobnostní dotazník, který je jednoduchý jak pro testované osoby, tak pro examinátory, ale má omezenější počet testovaných dimenzí. Test MMIP by byl pro daný účel příliš obsáhlý.

V pozadí prvního výzkumného cíle týkajícího se zjišťování osobnostní odlišnosti úspěšných medicínských zástupců oproti nejméně úspěšným pracovníkům je otázka, zda má testování osobnostních charakteristik potenciál prediktoru pracovní výkonnosti. Výsledky naměřené u sledovaného výběrového souboru medicínských reprezentantů tomu nenavědčují. Je však nutno varovat před kategorickými závěry, neboť zjištění je třeba chápat v kontextu dalších intervenujících a latentních proměnných.

V první řadě je zapotřebí vzít v potaz objektivitu hodnocení. Jak bylo zmíněno v úvodní části práce, oproti standardnímu testování s využitím dotazníku 16 PF představuje hodnocení výkonu, přes veškerou snahu o definování srovnatelných podmínek a kritérií, mnohem subjektivnější faktor výzkumu. Mezi zdroje zkreslení patří jednak individuální hodnotitelské chyby ze strany nadřízeného, interindividuální rozdíly mezi různými nadřízenými, kteří se podíleli na hodnocení srovnatelných pracovních skupin ve stejném hodnotícím období nebo se u stejné pracovní skupiny v průběhu let měnili. Jedná-li se o skupinu nadprůměrně výkonných jedinců, nemusí hodnotící systém založený na povinné distribuci dostatečně diferencovat výkonnostní úrovně (viz Teoretická část práce).

I psychodiagnostika prováděná s využitím testu 16 PF však má své limitace a zdroje případných chyb a zkreslení. Za zdůraznění stojí pravděpodobnostní charakter měření. Při interpretaci výsledků je třeba mít na paměti, že jsou pouze kvalitním odhadem chování subjektu v různých situacích. Reálná hodnota skóru se s 68% pravděpodobností nachází v pásmu plus minus jedné standardní odchylky okolo naměřené hodnoty. To může mít význam především při vyhodnocování extrémních skóru a hodnot zjištěných na úrovni „vysokého průměru“ nebo „nízkého průměru“ měřených vlastností, protože skutečný skór testované osoby se může nacházet mimo pásmo extrémních hodnot, resp. průměru (Russell, & Karol, 1997). Kromě toho je zřejmé, že sebehodnocení je závislé i na míře upřímnosti a otevřenosti respondenta a znalosti sebe sama, což se nemusí nutně překrývat s tím, jak jej vidí ostatní. Získané informace o subjektu je nutno chápat jako pracovní hypotézy a porovnávat je s dalšími zdroji údajů.

Při jakémkoli zobecňování zjištěných závěrů je nutno vzít v potaz velikost sledovaného výběrového souboru medicínských reprezentantů. I když počet 85 subjektů dovoluje statistické vyhodnocení v rámci uvedených výzkumných cílů u konkrétního výběrového souboru, v případě většího počtu pracovníků v každé z uvažovaných výkonnostních skupin by bylo možno prozkoumat vybrané osobnostní charakteristiky ve vztahu k výkonu pracovníků v každém jednotlivém roce a posoudit podobnosti či odlišnosti výsledků od souhrnného souboru zahrnujícího všechny pracovníky hodnocené v průběhu sedmi let. Obdobně by bylo možno provést detailnější komparace v rámci genderových nebo věkových skupin. Dalším námětem by bylo zaměřit se na dynamiku dosažených individuálních výkonnostních úrovní v průběhu několika let. Kupříkladu vyhodnotit potenciál či trend zlepšování nebo zhoršování pracovního výkonu na základě porovnání výkonu za první a poslední dva roky sledovaného období. Tento záměr by ale byl podmíněn vyšším počtem subjektů s kompletním hodnocením za celé sledované období. Souvislosti hodnot jednotlivých faktorů 16 PF a údaje o pracovním výkonu chápaného jako kritérium kvality by dále bylo možné propočítat statistickou metodou multivariační analýzy dat. Obdobně se nabízí alternativa zpracovat a vizualizovat osobnostní charakteristiky jednotlivců, celého vzorku i jednotlivých podskupin ve vztahu k pracovnímu výkonu s využitím metody sociomapování, jež dokáže pomocí trojdimenzionálního obrázku v podobě krajiny zachytit komplikované numerické informace a vzájemné vztahy subjektů (Bahbouh, 2012).

Na profesní úspěšnosti se nepochybně podílí řada faktorů. Kromě výchozího vzdělání a firemního proškolení i míra zkušeností, rozsah a kvalita obchodních vztahů s klienty, ale i styl vedení zaměstnanců, způsob jejich odměňování a další motivace. Z vlastní personalistické zkušenosti mám empirický poznatek, že klíčovým ukazatelem vhodnosti pracovníka pro tento druh práce a jeho budoucí úspěšnosti je kromě základních kvalifikačních předpokladů i míra jeho motivace, zejména motivace pro práci se zákazníkem. Tu je možno měřit např. testem SKASUK (Sonnenberg, 2003). Nelze opominout ani vliv volných vlastností, aktuálních situačních faktorů včetně pracovních podmínek a momentální životní situace, vztah s nadřízenými a spolupracovníky, dopady případných změn vedení, portfolia přípravků, svěřeného území apod.

Problematikou vztahu mezi osobnostními rysy a úrovní pracovního výkonu v oblasti prodeje se zabývala celá řada studií. Závěry však nejsou jednoznačné. Například Nelson (2012) s využitím testu NEO-FFI (NEO-Five Factor Inventory) měřil osobnostní rysy označované jako Big Five (Otevřenost vůči zkušenosti, Svědomitost, Extraverze, Přívětivost

a Emocionální stabilita) u souboru 71 profesionálních prodejců. Výzkum však neprokázal signifikantní korelaci mezi osobnostními rysy a prodejními výsledky.

Rysy Big Five měřil i Thoresenův výzkumný tým u dvou souborů farmaceutických reprezentantů a dospěl k poněkud protichůdným výsledkům. U souboru již zapracovaných pracovníků se indikátorem interpersonálních rozdílů v prodejních výsledcích jeví rysy Svědomitosti a Extraverze, přičemž prediktorem výkonnostního růstu se ukázal pouze rys Svědomitosti. U souboru pracovníků procházejících přechodným profesním obdobím vyžadujícím schopnost orientovat se v neznámé situaci a učit se novým odvednostem se jako prediktory výkonu projeví rysy Přívětivosti a Otevřenosti vůči zkušenosti (Thoresen, C. J., Bradley, Bliese, & Thoresen, J. D., 2004).

V rámci jiné studie, jež měřila osobnostní rysy formou sebehodnocení a hodnocení dalšími osobami na vzorku 105 obchodních zástupců, bylo prokázáno, že dimenze Svědomitosti a Extraverze mohou sloužit jako validní prediktory pracovního hodnocení (Mount, Barrick, & Strauss, 1994)

Pro účely výběru obchodních reprezentantů vytvořil Hoganův pracovní tým na základě původního testu HPI (Hogan Personality Inventory) specifické měřítko pro hodnocení osobnostních rysů obchodních zástupců SPI (Sales Potential Inventory). Výsledky jeho výzkumů naznačují, že osobnostní měření může být vhodným prediktorem pracovního výkonu (Hogan, J., Hogan, R., & Gregory, 1992).

Rovněž Deeter-Schmelz a Sojka (2007) poukázali na důležitost identifikace osobnostních rysů, které by se staly účinnými prediktory výkonu ve smyslu prodeje. U souboru 956 prodejců se zabývali měřením dvou konstruktů, a sice potřebou poznání a tzv. self-monitoringu, a dospěli k závěru, že oba mohou být signifikantními prediktory prodejních výkonů.

Z českých vědců se vztahem mezi osobnostními charakteristikami a pracovní úspěšností zabývali např. Uhlář, Hermochová, Byczkowská a Hošek (2005). S využitím Kalifornského psychologického inventáře otestovali malou skupinu úspěšných pracovníků vybraných z několika set zaměstnanců nadnárodní společnosti, jejichž práce spočívala v jednání s lidmi, měla obchodní charakter a vyžadovala značnou samostatnost. Autoři sestavili z naměřených proměnných souhrnný zjednodušující profil skupiny úspěšných zaměstnanců, který ukázal nadprůměrné hodnoty, např. škál Do (Dominance) a In (Nezávislost) a překvapivě nízké hodnoty rysu Fx (Flexibilita). Jiný výzkum, zaměřený na výběrový soubor manažerů, který

provedl v rámci své diplomové práce s využitím osobnostního dotazníku OPQ32 (Occupational Personality Questionnaire) Polák (2008), ukázal, že jen tři škály mírně korelují s pracovním výkonem, a vedl proto autora k doporučení nahradit tento test jiným osobnostním dotazníkem s vyšší validitou.

V rámci druhého výzkumného cíle jsem kromě porovnání hodnot osobnostních charakteristik celého vzorku s normami 16 PF vyhodnocovala distribuci skóreů jednotlivých faktorů 16 PF testu za účelem zjištění podobností či odlišností zkoumaného souboru s populačními normami.

Jedním z výzkumů, který rovněž aplikoval Cattellův test 16 PF na skupinu medicínských reprezentantů, byla studie, v níž se autoři Kundu a Nath (1977) zabývali výzkumem a charakteristikou výběrového souboru 50 medicínských zástupců. Ve srovnání se skupinou administrativních pracovníků dosáhli tito reprezentanti významně odlišných průměrných skóreů u faktorů B (Usuzování, B+), I (Senzitivita, I+), M (Snivost, M-) a O (Ustrašenost, O-). S výjimkou škály I (Senzitivita) tyto výsledky korespondují s hodnotami naměřenými v mém výzkumu, s tím rozdílem, že jsem k porovnávání namísto kontrolní skupiny použila populační normy testu.

Další výzkum by se mohl zaměřit i na hlubší souvislosti mezi jednotlivými faktory navzájem, jež lze postihnout např. metodou multivariační analýzy dat. Na základě informace o využití faktoru B (Usuzování) jako orientačního měřítka inteligence (Russell, & Karol, 1997) by za úvahu stálo i porovnání hodnot primární škály B (Usuzování) s hodnotami IQ testovaných subjektů. U většího souborů osob by také bylo možno detailněji vyhodnotit indikátory odpověďového stylu, tj. škály IM (Vytváření dobrého dojmu), INF (Málo časté odpovědi) a ACQ (Vyjadřování souhlasu) a ověřit míru shody jejich korelací s jednotlivými škálami testu nebo s jinými měřítky popsány v odborné literatuře. Příkladem může být škála IM (Vytváření dobrého dojmu), u níž byla zdokumentována signifikantní korelace např. se škálami Emocionální stability (C+), Uvolněnosti (Q4-) nebo s Marlow-Crowneovou škálou sociální žádoucnosti (Russell, & Karol, 1997). Obdobně lze na každou z primárních i globálních škál nahlížet ve světle vědecky zaznamenaných korelací s jinými měřítky osobnostních rysů a vlastností a empirickým šetřením potvrdit nebo vyvrátit shodu hodnot u testovaných výběrových souborů.

Psychologické testy byly v rámci celého výběrového řízení využívány jako doplňková metoda, nikoli jako striktní selekční kritérium. Výsledky výzkumu naznačují, že většina

požadavků na osobnostní rysy medicínského reprezentanta je víceméně v souladu s údaji zjištěnými u výběrového souboru. Profesní kompetence a požadavky na pracovníka zařazeného do určité pracovní kategorie přitom byly stanoveny předem a mají do značné míry empirický charakter. Soubor požadovaných kompetencí pro každou pracovní pozici navíc odráží i hodnoty a charakter každé společnosti. Z předloženého zjištění se nabízí možnost širšího využití testu 16 PF, případně jiných osobnostních dotazníků, a sice k definování a následnému měření vybraných charakteristik, které jsou obecně nebo specificky v dané firmě považovány za klíčové pro výkon určité profese. Další možnosti uplatnění vidím v oblasti individuálního i skupinového rozvoje zaměstnanců. Výsledky individuální psychodiagnostiky se mohou stát jedním z podkladů pro analýzu silných a slabých stránek zaměstnance a následné sestavení plánu osobního rozvoje. Pohled na složení pracovních týmů z hlediska osobnostních dimenzí může být pro vedoucí pracovníky vodítkem pro volbu metod práce s jednotlivými členy pracovní skupiny a pro identifikaci rozvojových potřeb týmu.

Další bádání by se mohlo opírat o komparaci vzorku medicínských zástupců s dalšími skupinami testovaných osob. Více informací o selekčním potenciálu testu 16 PF by přineslo porovnání hodnot sledovaného souboru medicínských zástupců s těmi, kteří se o tuto pozici ucházeli, ale nebyli vybráni. K charakteristice profese by přispělo porovnání hodnot zaznamenaných u výzkumného vzorku s údaji výběrových souborů zástupců téže profese, ale pracujících v jiné farmaceutické společnosti, kteří by rovněž byli otestováni dotazníkem 16 PF. K vymezení a diferenciaci profesních požadavků by mohlo přispět i porovnání testovaných hodnot souboru medicínských zástupců se zaměstnanci pracujícími na jiné pozici v téže firmě. Bez zajímavosti by nebylo ani srovnání osobnostních charakteristik farmaceutických reprezentantů s obchodními zástupci pracujícími v jiných odvětvích, např. v bankovním sektoru, automobilovém průmyslu, v oblasti rychloobrátkového zboží nebo v jiné sféře zabývající se prodejem produktů či služeb.

Závěr

V současné době jsme svědky nárůstu využívání psychodiagnostických metod v personální praxi, zejména v rámci výběru zaměstnanců i jejich dalšího rozvoje. Diplomová práce má za cíl přispět k výzkumu souvislostí mezi osobnostními charakteristikami zaměstnanců vykonávajících práci medicínského reprezentanta a hodnocením jejich práce za účelem stanovení, zda se nejúspěšnější pracovníci v osobnostních rysech odlišují od nejméně výkonných jedinců a jaké osobnostní charakteristiky pracovníci této profese vykazují.

V první části práce jsem se zaměřila na náčrt teoretických východisek, konceptů a metod vztahujících se jednak k psychodiagnostice osobnosti, jednak k hodnocení pracovního výkonu, obojí v kontextu psychologie práce a organizace a personalistiky. Stručně jsem představila možnosti psychologického testování osobnostních rysů, přičemž pozornost jsem věnovala především metodám využívaným v personální psychodiagnostice a podrobněji jsem se zabývala charakteristikou Cattellova dotazníku 16 PF. Problematiku pracovního výkonu jsem pojala z hlediska významu procesu hodnocení a řízení pracovního výkonu pro organizace, nastínila jsem hlavní zdroje hodnotitelských chyb a představila klíčové metody individuálního i skupinového hodnocení pracovního výkonu včetně jejich výhod a limitací.

Empirická část práce je věnována výzkumu osobnostních charakteristik pracovníků profese medicínský reprezentant, a to jednak z hlediska jejich souvislostí s pracovním hodnocením, jednak se záměrem předložit na jejich základě charakteristiku sledované profesní skupiny. Šetření bylo provedeno na výběrovém souboru medicínských reprezentantů nadnárodní farmaceutické společnosti, kteří absolvovali psychodiagnostické testování osobnostních rysů Cattellovým dotazníkem 16 PF a kteří získali v definovaném časovém období hodnocení pracovního výkonu na pozici medicínského reprezentanta.

Anazýza výsledků neprokázala statisticky významnou rozdílnost v osobnostních charakteristikách mezi soubory nejúspěšnějších a nejméně výkonných pracovníků; provedené testování se tedy neukázalo jako vhodné kritérium pro odhad pracovní úspěšnosti. Řada dalších výzkumných studií, které se zabývaly problematikou vztahu mezi osobnostními rysy a úrovní pracovního výkonu v oblasti prodeje, dospěla k rozporuplným závěrům.

Další část výzkumu byla věnována rozboru naměřených hodnot jednotlivých osobnostních faktorů za účelem jejich porovnání s testovými normami a popisu sledovaného výzkumného souboru s přihlédnutím ke specifikům a nárokům dané profese. Výsledky ukázaly, že

výzkumný vzorek se ve většině parametrů odlišoval od běžné populace a že medicínští reprezentanti byli vybráni převážně v souladu s požadavky kladenými na výkon této profese. V diskusní pasáži empirické části práce byly naznačeny možnosti dalšího výzkumu.

Souhrnně lze konstatovat, že obou hlavních výzkumných cílů bylo dosaženo. Vztah mezi osobnostními rysy vybraných pracovníků a hodnocením pracovního výkonu nebyl prokázán; na profesní úspěšnosti se nepochybně podílí řada dalších faktorů. Výsledky naznačují, že testování osobnostních rysů by bylo možno považovat spíše za měřítko hodnocení způsobilosti k práci medicínského reprezentanta než za spolehlivý ukazatel pracovního výkonu. Domnívám se, že při respektování výhrad uvedených v diskusi má osobnostní psychodiagnostika své opodstatněné uplatnění v personální praxi, a sice především jako nástroj pro výběr a další rozvoj zaměstnanců.

Seznam použité literatury

- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran Ch. (2001). *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Personnel psychology* (Vol. 1). London: SAGE Publications.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů* (8. ed.). Praha: Grada.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2007). *Psychologie práce*. Brno: Computer Press.
- Bahbouh, R. (2008). New tool for analysis and visualization of teams and populations: sociomapping. *International Journal of Psychology, Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology*, 43(3-4), 43.
- Bahbouh, R. (2012). *Sociomapping of teams*. Brandýs nad Labem: Dar Inn Rushd.
- Balcar, K. (1983). *Úvod do studia psychologie osobnosti*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení* (2. ed.). Praha: Management Press.
- Benák, R. (2002). *Vybrané moderní trendy psychodiagnostiky v personální psychologii*. Praha.
- Cattell, R. (1997). *16 PF - Šestnáctifaktorový dotazník: technická příručka* (5. ed.). Bratislava: Psychodiagnostika.
- Cattell, R. B. (1945). The description of personality: principles and findings in a factor analysis. *American Journal of Psychology*, 38, 69-90.
- Cattell, R. B. (1966). *The scientific analysis of personality*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company.
- Cattell, R.B, Cattell, A.K.S, & Cattell H.E.P. (1997). *Šestnáctifaktorový osobnostní dotazník 16 PF 5* (5. ed.). Bratislava: Psychodiagnostika.
- Černý, J. (2008). Psychodiagnostické metody. In Černý, J., Francová, T., Šustrová, M., & Hubinková, Z. *Manuál vysokoškolského profesního poradce: metody*. Praha: Oeconomica. Retrieved from: <http://www.lli.vutbr.cz/data/files/manual-vs-profesniho-poradce-272.pdf>

- Deeter-Schmelz, D. R., & Sojka, J. Z. (2007). Personality traits and sales performance: exploring differential effects of need for cognition and self-monitoring. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 15(2), 145-157.
- Dipboye, R. L., Smith, C. S., & Howell, W. C. (1994). *Understanding industrial and organizational psychology: an integrated approach*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers.
- Feist, J., & Feist, G. J. (1998). *Theories of personality* (4. ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkum: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika* (2. ed.). Praha: Computer Press.
- Freedman, A. M., & Leonard, E. S. (2002). Organizational consulting to groups and teams. In R. Lowman, L. (Editor), *The California school of organizational consulting psychology: a comprehensive guide to theory, skills, and techniques* (pp. 27-53). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Greenberg, H. M. (1997). The personality of a top salesperson. *Forum* (10566937)(184), 25.
- Hogan, J., Hogan, R., & Gregory, S. (1992). Validation of a sales representative selection inventory. *Journal Of Business And Psychology*, 7(2), 161-171.
- Hogan, R., & Smither, R. (2001). *Personality: theories and application*. Boulder: Westview Press.
- Hossiep, R., & Paschen, M. (2003). *Bochumský osobnostní dotazník - BIP: inventář profesních charakteristik osobnosti*. Praha: Testcentrum.
- Hroník, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Jewell, L. N. (1985). *Contemporary industrial/organizational psychology*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Kohoutek, R. (2000). *Základy psychologie osobnosti*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.

- Kolaříková, O. (2005). *Téma osobnostních rysů v psychologii dvacátého století*. Praha: Academia.
- Koubek, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky* (4. rev. ed.). Praha: Management Press.
- Koubek, J., Hrabětová, E., & Hüttlová, E. (1992). *Personální řízení: vybrané problémy*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Kundu, R., & Nath, L. M. (1977). Personality factors of medical sales representatives. *Journal Of Psychological Researches*, 21(3), 207-213.
- Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior* (4. ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2010). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Lawrence, G. (1993). *People types & tiger stripes* (3. ed.). Gainesville, FL: CAPT.
- Levy, P. E. (2010). *Industrial organizational psychology* (3. ed.). New York, NY: Worth Publishers.
- Martin, J., & Fellenz, M. (2010). *Organizational behaviour and management* (4. ed.). Cheriton House, UK: South Western Cengage Learning.
- Mikšík, O. (2007a). *Psychologická charakteristika osobnosti* (2. rev. ed.). Praha: Karolinum.
- Mikšík, O. (2007b). *Psychologické teorie osobnosti* (2. rev. ed.). Praha: Karolinum.
- Mikuláščík, M. (2007). *Manažerská psychologie* (2. rev. ed.). Praha: Grada.
- Millman, J. F., & Zawacki, A. R. (1994). Companies evaluate employees from all perspectives. *Personnel Journal*, 73(11), 99.
- Národní soustava povolání*. (2012). Retrieved from: Ministerstvo práce a sociálních věcí: <http://www.mpsv.cz/cs/10819>.
- Morrisey, G. L. (1983). *Performance appraisals for business and industry: key to effective supervision*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Strauss, J. (1994). Validity of observer ratings of the big five personality factors. *Journal Of Applied Psychology*, 79(2), 272-280.

- Myers, I. B., McCaulley, M. H., Quenk, N. A., & Hammer, A. L. (2003). *MBTI manual* (3. ed.). Mountain View, CA: CPP.
- Nakonečný, M. (1995). *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia.
- Nakonečný, M. (1997). *Encyklopedie obecné psychologie* (2. rev. ed.). Praha: Academia.
- Nebeker, D. M., & Tatum, B. C. (2002). Understanding organizational processes and performance: a continuous improvement model for consulting psychologists. In Lowman, R. L., (Editor), *The California school of organizational consulting psychology: a comprehensive guide to theory, skills, and techniques* (pp. 668-691). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2011). *ORGB* (2. ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Nelson, K. (2012). Motivation and personality: an examination of the big five personality trait factors and their relationship with sales performance in a non-cash incentive program. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 72(10-B), 6432.
- Plháková, A. (2003). *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia.
- Polák, J. (2008). Užití psychometrie v organizačním prostředí. *Diplomová práce*. Univerzita Karlova v Praze.
- Říčan, P. (2007). *Psychologie osobnosti: obor v pohybu* (5. ed.). Praha: Grada.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2010). *Organizational behavior*. Harlow: Pearson.
- Russell, M., & Karol, D. (1997). *16 PF: příručka pro administrátora* (5. ed.). Bratislava; Brno: Psychodignostika.
- Rymeš, M. (2003). Osobnost a práce. In Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. *Psychologie ve světě práce* (pp. 89-136). Praha: Karolinum.
- Smékal, V. (2004). *Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání* (2. rev. ed.). Brno: Barrister & Principal.
- Šnýdrová, I. (2008). *Psychodiagnostika*. Praha: Grada.

- Sonnenberg, H. G. (2003). *SKASUK: škály potenciálu pro práci se zákazníkem*. Bratislava: Psychodiagnostika.
- Srnc, J. (2010). *Základy psychognostiky*. Praha: Pražská vysoká škola psychosociálních studií.
- Štikar, J. (2003). Práce a její podmínky. In Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. *Psychologie ve světě práce* (pp. 47-88). Praha: Karolinum.
- Štikar, J., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). Činnostní charakteristiky metod. In Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. *Psychologie ve světě práce* (pp. 245-279). Praha: Karolinum.
- Štikar, J., Rymeš, M., & Hoskovec, J. (2003). Aplikace metod v různých speciálních oblastech: metody v personální psychologii. In Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. *Psychologie ve světě práce* (pp. 337-369). Praha: Karolinum.
- Svoboda, M. (1999). *Psychologická diagnostika dospělých* (2. ed.). Praha: Portál.
- Thoresen, C. J., Bradley, J. C., Bliese, P. D., & Thoresen, J. D. (2004). The Big Five personality traits and individual job performance growth trajectories in maintenance and transitional job stages. *Journal Of Applied Psychology*, 89(5), 835-853.
- Torrington, D., & Hall, L. (1995). *Personnel management: HRM in action* (3. ed.). London: Prentice-Hall International.
- Uhlář, P., Hermochová, S., Byczkowská, J., & Hošek, P. (2005). Vybrané psychické charakteristiky skupiny úspěšných zaměstnanců. *Psychologie v ekonomické praxi*, XL(3-4), 97-108.
- Viswesvaran, C. (2001). Assessment of individual job performance: a review of the past century and a look ahead. In Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran Ch., *Handbook of industrial, work and organizational psychology: personnel psychology* (Vol. 1, pp. 110-126). London: SAGE.
- Wagnerová, I. (2005a). *Pracovní hodnocení*. Brno: Marek Konečný.
- Wagnerová, I. (2005b). *Řízení výkonnosti*. Brno: Marek Konečný.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.

Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada.

Přílohy