

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium
2006-2012

Michaela Rýdlová

**Personální diagnostika – metody hodnocení
stávajících i potenciálních zaměstnanců**

**Personnel diagnostics – measurement
methods of current and prospective staffs**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2012

Vedoucí práce: PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

Prohlašuji,

Že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Hradci Králové dne 28. 7. 2012

OBSAH

0	Úvod	5
1	Personální diagnostika, její metody a využití	8
2	Psychodiagnostické metody v personální praxi.....	13
2.1	Klinické metody	13
2.2	Testové metody.....	17
2.2.1	Výkonové testy.....	18
2.2.2	Testy osobnosti	25
3	Další diagnostické metody využívané v personální praxi	30
4	Vybrané metody a techniky personální diagnostiky.....	35
4.1	Rozhovor.....	35
4.2	Tematicko-apercepční karty.....	41
4.3	Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)	45
4.4	Balíček personálních karet	53
5	Návrh výběrového řízení na pozici telefonního operátora.....	58
5.1	Klíčové kompetence pro pozici telefonního operátora.....	60
5.2	Předvýběr na pozici telefonního operátora.....	62
5.3	Výběrové řízení na pozici telefonního operátora.....	63
5.4	Vyhodnocení výběrového řízení na pozici telefonního operátora.....	70
6	Závěr	72
7	Soupis bibliografických citací	76
8	Přílohy	78
	Příloha A – Tematicko-apercepční karty	78
	Příloha B – Dotazník MBTI	79
	Příloha C – Charakteristiky pro Balíček personálních karet... ..	86
	Příloha D – Záznamový arch.....	88
	Příloha E – Test základních technických znalostí.....	89
	Příloha F – Dotazník motivační struktury.....	90

ABSTRAKT

Tato práce je zaměřena na personální diagnostiku. Chápe ji jako nástroj, který pomáhá organizaci vybrat nejvhodnější zaměstnance, porovnat reálný osobnostní profil uchazeče nebo zaměstnance s ideálním profilem obsazované pozice a posuzovat potenciál, který má organizace ve svých zaměstnancích. Zaměřuje se na metody personální diagnostiky. Soustřeďuje se na dvě skupiny psychodiagnostických metod, které jsou využitelné v oblasti personalistiky. Jedná se o klinické a testové metody. Jsou uvedeny charakteristiky všech podskupin této klasifikace. V práci jsou popsány i další diagnostické metody, které se využívají v personální praxi nejčastěji.

Práce se zaměřuje a popisuje ty metody, které mohou být využitelné v praxi i personalisty bez vysokoškolského vzdělání v oboru psychologie, případně personalisty bez delší praxe. Pro tyto účely jsou podrobně rozpracovány metody rozhovor, Tematicko-apercepční karty podle Evangelu, Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) a technika balíčku personálních karet podle Evangelu. Kromě popisu těchto metod jsou uvedeny vždy doporučení pro jejich používání v praxi. Samostatná kapitola je věnovaná návrhu výběrového řízení na konkrétní pozici za použití vybraných diagnostických metod. Jedná se o pozici telefonní operátor aktivního telemarketingu.

ABSTRACT

The dissertation is focused on personnel diagnostics. It understands it as an instrument, which helps the company to choose the best employees, to compare an actual profile of personality of a candidate or an employee with an ideal profile of position, which is needed to fill, and to assess the potential of employees. It concentrates on methods of personnel diagnostics. It describes two of three groups of diagnostic methods, which can be used in human resources management. They are clinical methods and testing. There are characteristics of all subsets of this classification. There are described other methods, which are used in HR management most frequently.

The dissertation describes the diagnostic methods, which can be used in practice by personnel clerks without university degree in psychology or without practice. For these purposes there are described methods like interview, Thematic Apperception Cards after Evangelu, Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) and technique of Pack of Personnel Cards after Evangelu. Besides from description of these methods there are recommendations for using them in practice. Separate chapter occupies with the proposal of selection procedure for real job position by using of chosen methods of diagnostics. It's about position of phone agent for outbound telemarketing.

0 ÚVOD

Lidé jsou považováni za nejcennější zdroj efektivně fungující organizace. Lidský potenciál a jeho využívání jsou rozhodujícími faktory úspěchu jakékoli organizace. V úspěšných organizacích je personálnímu řízení věnována značná pozornost a personální útvar hraje významnou úlohu. Na personálním řízení se podílejí vrcholový management, linioví manažeři a personální útvar.

Personalisté zajišťují personální činnosti, poskytují personální služby managementu i jednotlivým pracovníkům a komunikují ve své oblasti s externími subjekty. Mezi personální činnosti patří analýza pracovních míst a identifikace kompetencí zaměstnanců, personální plánování, personální marketing, výběr zaměstnanců, přijímání a adaptace nováčků, motivování a stimulace, řízení pracovního výkonu a hodnocení, odměňování, vzdělávání a řízení kariéry, péče o zaměstnance, kolektivní vyjednávání a personální poradenství.

Jestliže je lidský potenciál tak zásadní pro úspěšné fungování organizace, je opravdu důležité si zaměstnance dobře vybrat, efektivně rozmístit na vhodné pozice a opakovaně zjišťovat a rozvíjet jejich schopnosti, znalosti a dovednosti. Právě k těmto účelům slouží personální diagnostika, kterou personalisté mohou využít ve většině svých činností. Domnívám se, že existuje stále značné množství organizací, ve kterých jsou personální činnosti vykonávány bez hlubších znalostí o diagnostice jako takové, a rozhodnutí o obsazování pozic a hodnocení zaměstnanců jsou založena jen na osobních dojmech a vzájemných sympatiích či antipatiích.

Tato práce je postavená na teoretických východiscích z odborné literatury. Návrh výběrového řízení na pozici telefonního operátora je vypracován také za využití zkušeností z vlastní praxe na pozici personalisty v call centru. K tématu výběru a hodnocení zaměstnanců

existuje velké množství dostupné literatury. Z pohledu řízení lidských zdrojů se tématem zabývají například Kasper a Mayrhofer, Armstrong, Ludlow, Panton nebo Townsend. Z českých autorů potom Kocianová, Kolman, Hroník, Matějka, Vidlař ad. Z pohledu psychologického se této problematice věnují například Arnold nebo Atkinson. Přímo psychodiagnostikou se ve svých pracích zabývají z českých autorů především Svoboda, Kondáš a Šnýdrová. Někteří autoři se zaměřují na užší okruh diagnostických metod nebo na jednu konkrétní metodu. Kroeger a Čakrt rozpracovali velmi podrobně metodu MBTI. Šípek se zabývá ve své práci projektivními metodami. Pojem personální diagnostika ve svých pracích používá Evangelu, která také popisuje některé metody, vycházející z klasických psychodiagnostických metod a upravené pro použití v personální praxi.

Tato bakalářská práce shrnuje a klasifikuje diagnostické metody. Zabývá se charakteristikou a využitím klinických a testových metod v personální práci. Snaží se propojit psychologický a personalistický pohled na problematiku. K fundovanému používání většiny diagnostických metod je zapotřebí příslušné vzdělání, delší praxe, případně alespoň supervize zkušeného psychologa.

Cílem této bakalářské práce je ale zaměřit se detailněji na ty metody, které by mohly být snadno využitelné pro personalisty nepsychology v širokém spektru oblastí podnikání jejich zaměstnavatelských organizací. Uvede charakteristiky všech nejvýznamnějších kategorií diagnostických metod, které se v personální praxi pro výběr a posuzování pracovníků používají. Vybírá a zaměřuje se na ty metody, se kterými se personalisté mohou setkávat ve své každodenní praxi a zároveň ty, které nevyžadují osobu psychologa. Na tyto vybrané metody se práce soustřeďuje detailně z pohledu toho, k čemu jsou využívány, jakým způsobem a v jakých situacích. V páté kapitole bude poté navrženo výběrové řízení na konkrétní pozici

v konkrétní organizaci. Tato kapitola by měla ukázat výběr a používání diagnostických metod v personální práci. Budou stanoveny klíčové kompetence pro konkrétní pozici a vybrány metody, kterými lze tyto kompetence posuzovat. Bude popsáno použití těchto metod v průběhu výběrového řízení.

1 PERSONÁLNÍ DIAGNOSTIKA, JEJÍ METODY A VYUŽITÍ

Diagnostická činnost je proces, při němž jsou záměrně vyvolávány u zkoumané osoby určité reakce, ze kterých lze odvozovat konkrétní vlastnosti a predikovat určité děje v budoucnosti. Pojem diagnostika je všeobecně nejčastěji vnímán v lékařském slova smyslu. V medicíně je diagnostika využívána pro poznání povahy a původu potíží pacienta. Psychodiagnostika je aplikovaná psychologická disciplína, která si klade za cíl zjištění a měření duševních vlastností a stavů zkoumaných jedinců. Diagnostika v psychologii zahrnuje kromě zjišťování abnormit i poznávání individuálních zvláštností. Psychodiagnostika nemá také pouze statický rozměr, ale zabývá se i vývojem osobnosti a jejich charakteristik (Šnýdrová, 2008, s. 86).

Metoda je exaktní způsob zjišťování jevů, faktů a jejich souvislostí (Kondáš, 1992, s. 17). Psychodiagnostická metoda je speciální postup, který vede k získání psychologické diagnózy. Je to soustava podnětů, kterými se záměrně vyvolává chování zkoumané osoby. Toto chování je registrováno a jsou z něho odvozovány zvláštnosti psychických procesů, stavů nebo vlastností jedince (Svoboda, 1999, s. 12). Psychodiagnostické metody jsou využívány v mnoha oblastech společenského života, jako například ve forenzní psychologii, ve vojenské psychologii, v pedagogické psychologii, ve výchovném poradenství nebo v poradenství při volbě povolání.

Personální diagnostika je zde chápána jako širší pojem než psychodiagnostika. Zaměřuje se na využití diagnostických metod v oblasti personalistiky. Ačkoli využívá psychodiagnostických metod, používá i další, které byly vytvořeny speciálně pro oblast práce a ke zjišťování charakteristik vyžadovaných pro konkrétní pracovní pozice.

Psychodiagnostika je disciplína, kterou aplikují psychologové v situacích, kdy jejich klienti mají většinou nějaké problémy a potřebují pomoc. Zaměřuje se tedy na diagnostiku nějakých vad a odlišností, většinou v negativním slova smyslu. Naproti tomu při personální diagnostice se pracuje s lidmi, kteří většinou nemají problém, mohou být dokonce úspěšní, ale buď oni sami, nebo jejich zaměstnavatelské organizace chtějí poznat jejich schopnosti, vlastnosti, možnosti dalšího rozvoje, nalézt efektivní motivátory, případně osobní limity (Evangelu, 2009, s. 12). Personální diagnostika tedy hledá na rozdíl od psychodiagnostiky všechno kladné. Odhaluje, zda pracovníci mají kvality, které určité pracovní pozice vyžadují, případně i další, které by mohly být efektivně využity na jiných pracovních pozicích nebo dále rozvíjeny.

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

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

Výběr pracovníků je činnost, kterou personalisté provádějí, pokud vznikne potřeba obsazení pracovního místa. Může to být při vytváření

nového pracovního místa, po odchodu zaměstnance, nebo v případě, že vzniknou nové nároky na výkon pracovní činnosti, na které stávající pracovník není schopen reagovat. Pokud k takové situaci dojde, má zaměstnavatel dvě možnosti: obsadit místo člověkem z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Pro některé pozice a za jistých okolností je výhodnější hledat kandidáty mimo vlastní podnik, např. při potřebě získání určitého „know-how“. Obecně se však považuje za velmi dobrý motivační prvek obsazování pozic stávajícími zaměstnanci. Lze tedy říci, že pokud je zaměstnavatel schopen pomoci si z vlastních zdrojů, měl by tuto možnost využít. Metody výběru pracovníků z interních a externích zdrojů jsou podobné. Lišit se může struktura výběrového řízení především v počáteční fázi, kdy u stávajících zaměstnanců můžeme počítat s jejich znalostí firmy a její kultury, popřípadě požadavků na obsazovanou pozici (Cascio, 1986, s. 181-183).

Při výběru pracovníků by si měl personalista vždy klást otázku: „Co požadovaná pozice, již chceme obsadit, vyžaduje od svého nositele?“ Vždy musí vybírat konkrétního člověka pro konkrétní činnost v konkrétní organizaci (Matějka, Vidlař, 2007, s. 86). Je nutné stanovit si přesné požadavky na pracovníka, kterého chceme najít. K tomu je nutné znát detailní popis činnosti na obsazované pracovní pozici. Je možné vycházet z podnikových katalogů, které obsahují základní charakteristiky prací náležející jednotlivým funkcím nebo profesím. Pokud jsou k dispozici popisy pracovních míst, popisy činností nebo popisy práce, mohou samozřejmě velmi usnadnit analytickou část při definování potřeb. Čím jsou výstižnější, tím snazší a přesnější bude porovnání potřeb organizace s kandidátovou nabídkou. Také by nemělo zůstat opomenuto vyjasnění nabízené pozice z pohledu řídicí struktury, rozhodovacích pravomocí a kompetencí. K tomu se využívá schéma platných funkčních míst, které vyjadřuje organizační uspořádání

podniku, základní hierarchii v řízení a různé horizontální a vertikální vztahy mezi danými organizačními jednotkami.

Co se týče kategorizace diagnostických metod, ta má význam spíše z didaktického hlediska než pro praktické využívání. Pro klasifikaci metod personální diagnostiky lze použít několika různých kritérií. Můžeme je dělit například na:

- metody individuální a skupinové
- verbální a nonverbální
- metody typu „tužka-papír“ a metody používající performačních pomůcek
- kategorizace podle formální stránky - dotazníky, posuzovací stupnice a projektivní metody
- kategorizace podle psychické funkce, kterou metoda postihuje - např. testy paměti, inteligence, emotivity (Svoboda, 2005, s. 21).

Metody posuzování stávajících zaměstnanců se mohou mírně lišit od metod výběrových. Budou nejspíše zaměřeny více komplexně, pokud se jedná o situace, kdy organizace nemá akutní potřebu obsazovat konkrétní pozici. Nezkoumají tedy zpravidla konkrétní úzce definované schopnosti a rysy osobnosti. Mají za úkol spíše zmapovat hlavní přednosti pracovníků a možnosti ke zlepšení, oblasti, ve kterých by se měli daní zaměstnanci rozvíjet (Heneman, 1980, s. 163-164).

Jak již bylo uvedeno, metody diagnostiky zaměstnanců se mohou lišit také v pojetí psychologickém a personalistickém. Psycholog je odborník, který se snaží vybrat nejvhodnějšího kandidáta a jeho metody musí splňovat kritéria validity a reliability. Personalistický pohled na výběr a posuzování pracovníků si klade za cíl především fungování organizace jako celku. Personalista je vždy součástí organizace, mnohdy i člen managementu. V praxi nelze očekávat, že každá organizace

zaměstnává nebo si najímá psychologa práce. Spíše jen u velkých zaměstnavatelů se můžeme setkat s používáním metod výběru a posuzování pracovníků, které jsou založeny na profesiografii, validizační studii a validním a spolehlivým kritériu (Kolman, 2004, s. 69). Metody psychodiagnostiky by měly být samozřejmě přesnější a spolehlivější, ovšem pouze v rukou erudovaných hodnotitelů. Neznamená to však, že personalistické pojetí výběru a posuzování pracovníků není oprávněné, a že bychom ve všech případech museli trvat výlučně na osobě psychologa v roli hodnotitele.

Dále se budu držet především klasifikace metod diagnostiky, které používají psychologové, nicméně se zřetelem k využití v personální praxi. Uvedena bude ale také klasifikace metod odpovídající spíše realitě výběru a posuzování pracovníků v dnešních organizacích.

Konkrétní diagnostické metody jsou v praxi vybírány s ohledem na účel použití, obor podnikání, velikost organizace a při výběru s ohledem na obsazovanou pozici a další faktory. Vybrané metody musí být vždy v souladu s tím, jaké vlastnosti, dovednosti a znalosti mají být sledovány a hodnoceny.

Aby měla personální diagnostika stávajících zaměstnanců smysl, musí na ni navazovat další personální činnosti. Výsledky personální diagnostiky by se měly promítnout do úpravy vzdělávacích a kariérních plánů zaměstnanců. Potom mohou mít obrovsky kladný vliv na spokojenost zaměstnanců a jejich vyšší motivovanost, potažmo pracovní výkonnost a na zlepšení organizačního klimatu a posléze firemní kultury.

2 PSYCHODIAGNOSTICKÉ METODY V PERSONÁLNÍ PRAXI

Ze všech klasifikací psychodiagnostických metod je u nás nejlépe přijímaná a nejvíce uznávaná klasifikace Svobody. Ten dělí metody psychodiagnostiky na metody klinické, testové a přístrojové. Mezi klinické metody řadí Svoboda pozorování, rozhovor, anamnézu a analýzu spontánních produktů. Testové metody rozděluje na výkonové testy a testy osobnosti. Mezi výkonové testy řadí testy inteligence, testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí a testy vědomostí. Testy osobnosti dále dělí na projektivní testy, objektivní testy osobnosti, dotazníky a posuzovací stupnice. Metody přístrojové se zaměřují na fungování člověka z hlediska fyziologie. Využívají medicínských přístrojů a používají se zejména při podezření na různá onemocnění spojená s psychikou člověka. Jedná se například o neuropsychologické vyšetření (Svoboda, 2005, s. 22). Pro činnost personalisty nejsou přístrojové metody významné. Personalisté mohou využít pouze metody klinické a testové.

2.1 KLINICKÉ METODY

Klinické metody jsou takové postupy, které mají kvalitativní charakter. Nejsou podloženy psychometricky, nejsou zcela exaktní. Při jejich použití v personalistice posuzují kandidáty o zaměstnání komplexně a v širším kontextu. Lze si díky nim utvořit celkový obraz o uchazeči. Při použití těchto metod jsou personalista a uchazeč v přirozenějším kontaktu. Samozřejmě kladou velké nároky na osobu hodnotitele, neboť ten nemá možnost se opřít o nějaké kvantifikovatelné

údaje v takové míře, jako u metod testových. Měl by se však snažit, aby jeho hodnocení nebylo založeno pouze subjektivních pocitech, dojmech a jiných zcela nevědeckých ukazatelích. Tyto metody vyžadují vždy důkladnou přípravu.

Metodu *pozorování* v psychologické diagnostice je možné dělit na dvě základní formy. Jedná se buď o pozorování sebe sama (introspekce) nebo pozorování druhých lidí (extrospekce). V personalistice je velmi důležitá druhá zmiňovaná forma pozorování. Významné projevy chování uchazečů by měly být vždy sledovány, zaznamenávány a vyhodnocovány. Pozorování musí být vždy plánovité a systematické, předem dobře připravené. Zaznamenává se buď volným popisem, nebo se pozorovatel omezuje a soustřeďuje jen na určité projevy chování (např. na agresivitu, kooperaci apod.).

V personální diagnostice není zpravidla využíváno pozorování jako samostatná metoda. Nicméně je nedílnou a velmi důležitou součástí většiny používaných metod. Při rozhovoru i při testování uchazečů personalistu zajímá, jak reagují na zadávání úkolů, na obtíže při jejich plnění, jak se zapojují do řešení kolektivních úkolů atd. Hroník (2008, s. 48) popisuje čtyři základní oblasti, kterých by si měl hodnotitel všimnout. Jsou to: vztah k úkolům a věcem, jednání s druhými lidmi, chování k sobě samému a projevy emocí.

Velmi užitečnou pomůckou při pozorování je předem vytvořený záznamový arch, do kterého jsou během pozorování zapisovány kvantifikovatelné údaje o projevech chování, které mají být sledovány, popřípadě i jejich intenzita. Velkou výhodou v popisu projevů chování je využívání záznamu, který umožňuje opakovaný rozbor. Při registraci jednání se pozorovatel zaměřuje hlavně na mimiku, pantomimiku, gestiku, řeč, projevy emocí, sociální chování, vztah k objektům a vztah k sobě samému (Svoboda, 2005, s. 32).

Spolehlivost pozorování je různá. I pokud budou pozorovateli odborní psychologové, dá se předpokládat, že jejich záznamy o sledovaném objektu se nebudou zcela shodovat. Přesto však je pozorování základní a velmi cennou diagnostickou metodou.

Rozhovor patří mezi nejčastější metody personální práce. Využívá se při výběrových, hodnotících i motivačních situacích, případně při propouštění pracovníků. Mezi výhody této metody patří volba stylu a možnost jeho přizpůsobení aktuální situaci, možnost pozorovat neverbální chování a rozpoznat komunikační styl. Nevýhodami jsou časová náročnost, vysoká míra subjektivního hodnocení a malá možnost vzájemného porovnávání. Rozhovor je stěžejní metodou výběru a posuzování pracovníků. Tato metoda je podrobně popsána ve čtvrté kapitole této práce.

Anamnézou je nazýváno studium předcházejícího života člověka, např. jeho úspěchy, neúspěchy, životní podmínky, významné události, zážitky, nebo dlouhodobější sledování vývoje člověka (Štefanovič, 1982, s. 24). Cílem anamnézy v personální práci je poznat psychiku pracovníka a na tomto základě určit jeho pravděpodobné chování v budoucnosti. Rozlišuje se subjektivní a objektivní anamnéza podle toho, zda je zdrojem informací o jedinci přímo on sám nebo další lidé. V personalistice se prvky anamnézy objevují u metod, jako jsou například životopisný dotazník (kterému se budu ještě podrobněji věnovat dále), behaviorální rozhovor (rozbor minulého pracovního chování), analýza dokumentace uchazeče (především životopisu) nebo reference (pracovní posudky, ověřování uchazečem uvedených dat u minulého zaměstnavatele). U objektivní anamnézy (heteroanamnézy) je třeba brát v úvahu vztah dotazovaného k objektu hodnocení. Anamnéza zaměřená na pracovní oblast se soustředí především na pracovní spokojenost, změny zaměstnání a jejich příčiny, konflikty a jejich řešení na pracovišti a profesní plány.

Při *analýze spontánních produktů* lze za takové produkty považovat například spontánní kresby, básně nebo jinou literární činnost a amatérské výrobky z nejrůznějších oblastí (Šnýdrová, 2008, s. 111). Metody rozboru spontánních produktů vždy vyžadují značnou zkušenost hodnotitele.

V personální diagnostice využívají některé společnosti metodu rozboru rukopisu, grafologii. Podle Dobiášové (2001, s. 137) lze z písma jedince poznat například jeho vůli, to, jak je důkladný, pořádný a přesný, jestli je podnikavý a má dostatek iniciativy, stabilitu osobnosti, stálost citů, převahu rozumu či citovosti, vytrvalost, morální vlastnosti nebo schopnost učit se. Tato metoda je však většinou psychologů zpochybňována. Validitu grafologie, jako metody posuzování, zkoumal Ben-Shackar a kol. (1986). Závěrem těchto výzkumů bylo, že grafologové opírají své predikce mnohem více o obsah studovaných textů, než o vlastní analýzu písma. Pokud měli grafologové k dispozici pouze obsahově neutrální text, dosahovala validita jejich hodnocení pouhých 0,033 (Kolman, 2004, s. 82). Z tohoto důvodu nelze metodu grafologie k posuzování zaměstnanců doporučit, a pokud je využívána, mělo by se jednat jen o doplňkovou metodu.

2.2 TESTOVÉ METODY

Testy sestávají z úkolů, jejichž individuální řešení jedincem lze vyhodnotit a interpretovat podle pevně zadaných schémat a srovnávat s normami. Normovaná skupina udává, kolik procent populace dosahuje určité hodnoty testu. Výsledkem testu může být dosažení určitého skóre nebo zařazení do určitého typu. Testové metody musí mít

psychometrické charakteristiky, musí splňovat kritéria validity, reliability a objektivitu (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 402).

Validita zaručuje, že test skutečně měří to, co má měřit. Validní jsou takové testy, jejichž výsledky předpovídají správně úspěšnost či neúspěšnost uchazeče při využívání konkrétní měřené schopnosti nebo charakteristiky. Validní jsou také testy, jejichž výsledky souhlasí s výsledky jiných testů stejného obsahu.

Reliabilita vyjadřuje, do jaké míry je možno danému testu důvěřovat. Je to také spolehlivost testu v čase. Čím vyšší reliabilita, tím přesnější jsou naměřené hodnoty výsledku testu vzhledem ke skutečnosti. Výkonové testy by měly mít koeficient reliability minimálně 0,9; testy inteligence alespoň 0,7 (Šnýdrová, 2008, s. 117).

Objektivita znamená stejné podmínky pro všechny testované, dodržování pravidel, užívání jednotných pomůcek a vyhodnocování získaných informací jednotným způsobem. Objektivnější jsou testy, které jsou vyhodnocovány přístrojově, a nedochází u nich tak k subjektivnímu zkreslení výsledků testu ze strany hodnotitele. Objektivní testy se však musí také snažit o znemožnění záměrného zkreslení výsledků ze strany testovaných. Z tohoto důvodu jsou do testů vkládány kontrolní otázky (tzv. lži-skóry).

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

2.2.1 VÝKONOVÉ TESTY

Výkonové testy, nazývané také testy kognitivních schopností, patří mezi nejstarší metody psychodiagnostiky a jsou i nejvíce propracované. K těmto testům jsou vytvořené normy, díky kterým je možné srovnávat výsledky jednotlivce s výsledky průměrné populace. Při vyhodnocení těchto testů lze určit správné a špatné odpovědi, a podle nich úspěšné a neúspěšné jedince.

Atkinsonová (1995, s. 465) rozlišuje výkonové testy (které jsou určeny k měření dosažených dovedností a ukazují, co osoba umí udělat v přítomnosti) a testy schopností (které jsou určeny k predikci toho, co osoba může dosáhnout výcvikem v budoucnosti). Rozdíl mezi těmito dvěma kategoriemi je spíše v účelu použití testu. Obě mají v personální diagnostice své zastoupení.

Výkonové testy je možno dělit dále podle míry specifčnosti měřených schopností. K nejméně specifickým patří většina inteligenčních testů. Naopak testy jednotlivých schopností (numerických, verbálních ad.) jsou vysoce specifické testy.

K výkonovým testům se řadí testy inteligence, testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí a testy vědomostí. Všechny tyto tři kategorie testů mají v personální praxi své využití.

Testy inteligence jsou standardizované metody měření rozumových schopností a současné mentální úrovně jedince. Většina psychologů se dnes kloní k názoru, že inteligence je souhrnem více na sobě nezávislých schopností.

Thurstone se zabýval faktorovou analýzou, která znamenala velký pokrok ve vnímání inteligence. Thurstone (1963, in: Helus, 1995, s. 38) určil sedm faktorů, které podle něho tvoří inteligenci:

1. faktor numerický (schopnost operovat s čísly a kvanty)
2. faktor slovní plynulosti (schopnost souvisle formulovat)

3. faktor verbálního myšlení (schopnost rozumět slovním sdělením)
4. faktor usuzování (schopnost zvládat problémové situace)
5. faktor paměťový (schopnost vštípit si, uchovat a vybavit si zapamatované)
6. faktor prostorových vztahů
7. faktor vjemové pohotovosti (schopnost postřehnout a rozlišovat podněty).

Úroveň inteligence se nejčastěji vyčísluje pomocí inteligenčního kvocientu (IQ), který vyjadřuje vztah mezi dosaženým výkonem v testu odpovídajícím určitému vývojovému stupni (tzv. mentálnímu věku) a chronologickým věkem. Protože ale mentální věk neroste na rozdíl od chronologického rovnoměrně, používá se pro měření úrovně inteligence u dospělých od 26 let věku spíše deviační neboli odchylkový IQ, který vyjadřuje úroveň rozumových schopností jedince vzhledem k průměru v populaci.

Svoboda (2005, s. 46) rozlišuje jednodimenzionální a komplexní testy inteligence. První z nich se zaměřují na jednu schopnost nebo jednu složku inteligence, případně vycházejí z teorie „g“ faktoru Ch. Spearmana. Ten zavedl faktor obecné inteligence, nazývaný „g“. „Podle Spearmana „g“ faktor nejvíce determinuje výkon v položkách inteligenčního testu. Zda je osoba označena za obecně chytrou nebo obecně hloupou, závisí na množství „g“, které má. Speciální faktory (nazývané „s“), jsou pak specifické pro jednotlivé schopnosti či testy.“ (Atkinsonová a kol., 1995, s. 488). Komplexní testy zahrnují obvykle více subtestů, které měří více komponent inteligence a především vyjadřují výsledky nejen v jedné celkové hodnotě, ale v podobě profilu, který zobrazuje vzájemné vztahy a hodnotí úroveň jednotlivých složek inteligence ve vztahu k celkové rozumové úrovni (Svoboda, 2005, s. 60-

61). Komplexní testy inteligence nejsou zpravidla v personalistice využívány.

Mezi jednodimenzionální testy inteligence patří například Kohsovy kostky, Ravenovy progresivní matrice, D 48 Domino nebo UNESCO test. Z komplexních testů inteligence je nejvýznamnější Wechsler-Bellevue, dále WAIS-R (Wechslerův inteligenční test pro dospělé), AIT (Analytický test inteligence), I-S-T (Test struktury inteligence) a další.

Často se objevují i kritické výhrady, nebo dokonce odmítání testování inteligence. Nejčastějšími argumenty proti testům inteligence jsou, že výsledky těchto testů mohou být výrazně ovlivněny momentálním stavem testovaného, že jsou tyto testy sestaveny pro určitou sociální vrstvu populace, zpravidla střední až vyšší, a že tréninkem se dá dosáhnout lepších výsledků.

Hodně se v současnosti hovoří také o tzv. emoční inteligenci, kterou Salovey P. a Mayor J. (1990, in.: Hubert, 2005, s. 29-30) definují 5 základními rysy:

1. citové vnímání sebe sama
2. utváření emocí
3. tvůrčí využívání citů
4. vcítění se
5. zacházení se sociálními vztahy.

Emoční inteligence nevyjadřuje myšlenkové schopnosti. Je spojená s psychickou pohodou a přizpůsobením se. Emoční kvocient (EQ) určuje míru schopnosti vcítit se, ovládat nálady, přizpůsobit se, být nezávislý, přátelský, laskavý, uctivý, oblíbený a vytrvalý. Emoční inteligence je mnohem méně geneticky určená než obecná inteligence.

Metody pro měření a posuzování úrovně emoční inteligence jsou například týmové diskuze nebo scénky a hraní různých rolí (Kocianová,

2010, s. 115). Příkladem testových metod pro měření sociální inteligence je Social Interpretation Test (SIT). Diagnostiku emoční inteligence někteří psychologové vůbec neuznávají, protože ji nepovažují za vědecky podloženou. V personální diagnostice jsou tyto druhy inteligence velmi významné, především pokud se jedná o pozice manažerské, obchodnické a ty, které kladou nároky na komunikaci a interakci s dalšími lidmi, například klienty, nebo s důrazem na týmovou práci.

Některé výzkumy (Emmerling, Goleman, 2003) srovnávaly vliv úrovně IQ a EQ na budoucí pracovní výkon a zjistily, že lepším prediktorem je všeobecně hodnota IQ. Nicméně pokud se jedná o vedoucí pozice, kde jsou vyžadovány vrcholné výkony, je lepším prediktorem EQ (Arnold, 2007, s. 110). Lze předpokládat, že určitá vyšší hodnota IQ je jakýmsi odrazovým můstkem k nastartování úspěšné kariéry jedince, nicméně pro skutečně významné a jedinečné úspěchy (například pro pozice ve vrcholovém managementu) je nezbytná spíše vysoká hodnota EQ.

Pro oblast personalistiky je vhodné využívat testy rozumových schopností při obsazování všech technicko-hospodářských pozic. Testování emoční nebo sociální inteligence je vhodné používat u vedoucích pozic a pozic obchodníků.

Testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí zjišťují užší okruh požadavků dané činnosti. Různí autoři používají rozmanité klasifikace těchto schopností. Říčan (1977, in: Svoboda, 2005, s. 86-87) je dělí na:

- verbální schopnosti
- prostorovou představivost
- numerickou schopnost
- percepční pohotovost

- paměťové schopnosti
- psychomotorické schopnosti
- umělecké schopnosti.

Jak již bylo zmíněno výše, Svoboda (2005, s. 87) člení testy speciálních schopností na testy paměti, zkoušky kreativity, zkoušky parciálních a kombinovaných schopností, testy technických schopností, zkoušky verbálních a matematických schopností, testy uměleckých schopností a testy organicity.

Paměť je měřena v rámci mnoha komplexních testů, existují však i metody zaměřené primárně na posuzování paměti (např. Wechslerova škála paměti). Lze předpokládat existenci samostatných faktorů krátkodobé a dlouhodobé paměti. V personalistice nejsou samostatné testy paměti v širší míře využívány, kromě paměťových subtestů v rámci komplexních testů.

Kreativita je těsně spojena s divergentním myšlením. Projevuje se originálním řešením úkolů, které však musí být správné a společensky přijatelné. Není jasná souvislost mezi inteligencí a kreativitou. Testováním kreativity se zabýval především J. P. Guilford. Dalšími rozšířenými testy jsou například Torranceho testy kreativity. V personalistice by tyto testy našly uplatnění například u profesí uměleckých nebo v oblasti marketingu a reklamy. V poslední době je na tvořivost kladen důraz i pro pozice manažerské, zejména v oblastech, kde je vyžadováno určité vizionářství a inovativní myšlení vedoucích pracovníků.

Mezi parciální schopnosti lze řadit dále například pozornost (např. Bourdonova metoda), schopnost kombinovat různé tvary, schopnost učenlivosti a únavnosti (např. Sčítací zkouška) ad. Testy kombinovaných schopností zjišťují více těchto dílčích schopností. Jsou široce využívány při volbě povolání (např. Test diferenciací schopností),

protože mohou mít jako celek úzký vztah k vykonávání určitého druhu činností. Dalšími příklady testů z této kategorie jsou Instrukce, Číselné řady, Test koncentrace pozornosti nebo zkouška laterality. V personalistice mohou být některé z těchto testů využity podle specifických nároků jednotlivých profesí (např. testování pozornosti nebo únavnosti při stereotypní činnosti pro pozice účetní).

Testy technických schopností jsou neverbální a uplatňují se opět široce v oblasti poradenství pro volbu povolání. V personalistice se dají dobře využít při testování uchazečů o pozice vyžadující technické myšlení, prostorovou představivost, praktický intelekt (tzv. „selský rozum“) a manuální zručnost (koordinace oko-ruka). Příkladem těchto testů je Loeweho pyramida nebo Soeweho kostka.

Testy verbálních a matematických schopností mohou pomoci vyhledat talenty v těchto specifických oblastech činností (například v profesích spisovatel, žurnalista, pracovníci controllingu, vědci). Příkladem těchto testů jsou Doplnování vět, G-zkouška nebo Kalkulia a Test slovních příkladů. Testy verbálních schopností jsou téměř nepřevoditelné do jiného jazyka, a proto jsou zahraniční testy nepoužitelné pro naši kulturu (popřípadě by musely být standardizované na naši populaci a stanoveny pro ně normy).

Testy uměleckých schopností nejsou příliš rozšířené. Zaměřují se na oblast hudby, výtvarna a literatury. Většinou v nich má testovaný za úkol porovnávat originální díla s díly záměrně upravovanými. V oblasti hudby se může jednat o testování hudebního sluchu. V personalistice nemají tyto testy širší uplatnění. Jedná se o velmi úzkou oblast činností (umělecké profese, dekorativství, architektura).

Testy organicity se zabývají organickými postiženími mozku, která mají vliv na psychické funkce testovaného. Tyto testy patří čistě do oblasti lékařství. V personalistice nemají žádné uplatnění.

Testy vědomostí jsou široce využívány ve školství a v poradenství pro oblast volby povolání. Profesní znalosti stávajících i potenciálních pracovníků jsou však velmi důležité i pro zaměstnavatele. Proto mají testy, které zjišťují vědomosti specifické pro obor podnikání organizace, široké uplatnění i v personální práci.

Existují standardizované testy vědomostí (např. SCIO testy pro oblast školství), ale v personalistice budou více využívány metody nestandardizované, neboť není záměrem zaměstnavatele porovnávat výsledky svých zaměstnanců s výsledky osob mimo obor. Často jsou požadované znalosti velmi specifické a neexistuje pro jejich testování standardizovaná metoda. Mnozí zaměstnavatelé testují své zaměstnance opakovaně a spojují výsledky tohoto testování dokonce i s finančním ohodnocením nebo kariérním růstem svých pracovníků. Běžné je to například u pozic obchodních reprezentantů, pro které jsou znalosti produktů zaměstnavatelské organizace jedním ze základních předpokladů úspěchu.

2.2.2 TESTY OSOBNOSTI

Pod pojmem osobnost jsou zahrnuty veškeré její charakteristiky, vlastnosti, funkce a schopnosti. Existuje nespočet definic osobnosti, z nichž většina zdůrazňuje vnitřní celistvost a uspořádanost obsahu duševního života člověka s jeho individuálními odchylkami (Kondáš, 1992, s. 136). V dnešní době je osobnost popisována nejčastěji pomocí faktorové analýzy. Ta používá několik základních osobnostních vlastností, které vyjadřují základní charakteristiky osobnosti a které již nelze dále dělit. K nejznámějším faktoriálním teoriím osobnosti patří Eysenckův přístup, Guilfordův systém temperamentových faktorů, teorie Cattella a také typologie osobnosti podle Briggs a Myers.

Podle Svobody (2005, s. 148) je důležité snažit se při popisu osobnosti vycházet z jejích charakteristik, snažit se o postižení rysů, vlastností a charakteristik společných všem lidem či větší skupině lidí, ale zároveň i o zdůraznění toho, čím se konkrétní člověk od ostatních liší. Kondáš (1992, s. 136) definuje vlastnosti osobnosti jako: „...formy stálějšího reagování určitým směrem a jistým způsobem“. Dělí je na vnitřní charakteristiky (rysy, schopnosti, motivy, procesy, mechanismy, schémata, stavy nebo scénáře) a vnější charakteristiky (projevy osobnosti jako výraz, reakce, způsoby chování, výkony, odpověď, činy, jednání). Při diagnostice se tedy vychází z pozorování vnějších projevů a na jejich základě se vyvozují závěry a předpoklady o charakteristikách osobnosti.

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

Projektivní metody využívají procesu projekce, ve kterém člověk promítá obsahy svých duševních procesů podvědomě do svého chování, připisuje je jiným osobám, živočichům nebo rostlinám, či dokonce neživým předmětům. U projektivních metod je zadání úkolu neurčité a málo strukturované, zkoumaný člověk si může danou situaci dotvořit. Proto je nutné také počítat s velkým množstvím nejrůznějších odpovědí, řešení úkolu. Testovaná osoba většinou neví, co se touto metodou hodnotí, a proto může jen velmi obtížně výsledek testu záměrně zkreslit.

Projektivní metody hodnotí osobnost jako celek a jsou velmi vhodné k odhalování skrytých nebo nevědomých aspektů osobnosti.

Mnohoznačnost odpovědí a tudíž obtížnost kvantifikace kladou velké nároky na osobu hodnotitele. Je jisté, že validita projektivních metod roste se zkušenostmi hodnotitele. Projektivní metody by měly být v personalistice využívány především k získávání hypotéz, které jsou poté ověřovány jinými metodami.

Šípek (2000, s. 23) dělí projektivní metody na verbální, apercepčně vizuální a expresivní. Mezi verbální řadí především slovní asociace a doplňování vět. Apercepčně vizuální techniky podle něho využívají jevu pareidolie, což je dotváření neurčitých podnětů v okolí podle dynamiky vlastní fantazie. Expresivními technikami jsou především kresby podle různého jednoduchého zadání.

Mezi nejvýznamnější verbální projektivní metody patří například Rorschachův test (ROR), Tematický apercepční test (TAT), Rosenzweigův obrázkový frustrační test nebo Hand test (Test ruky). Ke grafickým projektivním metodám patří například Test kresby stromu (Baum Test) nebo Kresba postavy. Nejznámější manipulační projektivní metodou je zřejmě Lüscherův test barev. Některé z těchto metod jsou v personalistice velmi široce využívány (Test kresby stromu nebo postavy), nicméně zde je opravdu nezbytnou podmínkou, aby hodnotitelem byl psycholog. Existují i metody, které vycházejí ze známých projektivních testů, ale jsou upravené a zjednodušené speciálně pro využití v personální praxi, jako například metoda Tematicko-apercepční karty, která je detailněji popsána ve čtvrté kapitole této práce.

Objektivní testy osobnosti se částečně podobají výkonovým testům, s tím rozdílem, že se zaměřují na zkoumání osobnosti člověka, ne na jeho schopnosti. Tyto testy mají vysokou validitu a reliabilitu, neposkytují však komplexní pohled na osobnost. Jsou zaměřené pouze na určitý osobnostní rys (Kondáš, 1992, s. 191). Při těchto testech je

proband sledován a jeho odpovědi a vzorce chování jsou zaznamenávány. Jsou dobře kvantifikovatelné a tudíž relativně snadno vyhodnotitelné. Výsledky testů jednotlivých testovaných lze porovnávat a mohou být stanoveny normy.

Příkladem objektivních testů osobnosti jsou Stroopův Color-Word Test (CWT), testy mravního citění, testy aspirační úrovně, testy vytrvalosti. Některé z těchto testů mohou najít využití i v personální práci. Například mravní citění je vhodné testovat u pozic učitelů nebo příslušníků záchranných složek.

Dotazníky jsou nejvyužívanějším psychodiagnostickým nástrojem. Tato metoda je založena na subjektivní výpovědi testovaných. Otázky nesměřují přímo na osobnostní rys. Většinou se týkají nějaké konkrétní situace a proband odpovídá, jak by se v této situaci choval. Rozlišují se dotazníky v užším slova smyslu (odpovědi „ano“, „ne“, případně „nevím“) a inventáře (oznamovací věta, se kterou testovaný souhlasí nebo nesouhlasí). Proband může mít i možnost volby z několika variant (Kondáš, 1992, s. 137).

U dotazníků je důležité, aby zkoumané osoby měly zájem na tom, nechat se poznat. Musí být také schopni sami sebe adekvátně ohodnotit (schopnost introspekce). Výhodou dotazníků je jejich snadné použití a rychlé a snadné vyhodnocení. Největší negativum této metody je její nižší validita, která je dána možností záměrně zkreslit vlastní výsledky. Existují opatření pro zvýšení validity dotazníků, jako například lži-skóry, metoda nucené volby nebo verifikační škály. Výzkumy prokázaly, že úpravy odpovědí byly méně časté, pokud byli uchazeči upozorněni na potenciální následky odhaleného podvádění (Arnold, 2007, s. 178).

Osobnostní dotazníky umožňují zjistit převažující vzorce chování testovaného a jeho vztah k jiným lidem. Zaměstnavateli umožňují, aby poznal, zda konkrétní člověk splňuje osobnostní nároky kladené na

určité pracovní místo, nebo zjistil možnosti a potřebu dalšího rozvoje a odborného růstu stávajících zaměstnanců. Z pohledu probanda pomáhají jemu samému, vybrat si zaměstnání, které koresponduje se zaměřením jeho osobnosti a bude ho tak více uspokojovat. Proto jsou dotazníky využívány i v personálním poradenství a pro rozhodování o volbě povolání. V personalistice by měly být dotazníky využívány vždy v kombinaci s jinými metodami, především s následným rozhovorem, ve kterém se mohou vyvrátit či potvrdit hypotézy vytvořené na základě výsledků z dotazníku.

Mezi nejznámější osobnostní dotazníky patří například Eysenckův osobnostní dotazník (EOD), Šestnáctifaktorový dotazník 16 PF, Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI), Dotazník interpersonální diagnózy (ICL), nebo Big Five. Tato práce se ve své čtvrté kapitole podrobně věnuje osobnostnímu dotazníku Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), který je velmi vhodný pro využívání v personální praxi i pro personalisty nepsychology.

Posuzovací stupnice neboli škála je v podstatě rozměr, rozmezí, v rámci něhož se umísťují úsudky. Není to test v pravém slova smyslu, ale má základní psychometrické vlastnosti. Některé prameny řadí posuzovací stupnice mezi dotazníky, ale to se týká téměř výlučně jen subjektivních posuzovacích stupnic (Svoboda, 2005, s. 224). Na subjektivní a objektivní se dělí podle toho, kdo daný objekt posuzuje. Ze subjektivních posuzovacích stupnic lze jmenovat například metodu zjišťování životního stylu (P-I-L), různé stupnice na zjišťování nálady, Zungovu subjektivní stupnici deprese (SDS) nebo Škálu sociální atmosféry ve skupině. Z objektivních posuzovacích stupnic lze zmínit například Mapu osobnosti Zawadzkiho, Thomaeho metodu osmi posuzovacích škál nebo Smékalův Profil způsobů chování osobnosti.

Guilford (1954, in: Svoboda, 2005, s. 299-301) rozděluje posuzovací stupnice do pěti kategorií:

1. numerické (označení úsudku na číselné řadě)
2. grafické (označení úsudku na úsečce)
3. standardní („man-to-man“ scale nebo zařazení do určité kategorie)
4. kumulativní (přiřazování adjektiv, tzv. „check list“ metoda)
5. s nucenou volbou (nucené přiklonění se k jedné z více variant).

Kromě výše uvedených postupů existují ještě další, jako například Technika Q třídění nebo Sémantický diferenciál. Posuzovací stupnice se používají především pro měření postojů, potřeb, hodnot a zájmů. Jsou využívány i v personalistice.

3 DALŠÍ DIAGNOSTICKÉ METODY VYUŽÍVANÉ V PERSONÁLNÍ PRAXI

Kromě metod psychodiagnostiky jsou v personální praxi využívány i další metody. Psychologické pojetí výběru a posuzování zaměstnanců je přísně vědecké, občas i experimentální a jeho hlavním cílem je vybrat ideálního kandidáta. Personalistické pojetí má za cíl spíše eliminovat nevhodné kandidáty, kteří by pro zaměstnavatele mohli znamenat ohrožení. Významným faktorem je také to, aby vybraný kandidát přesně zapadl do stávajícího schématu organizace a její kultury. Při výběru metod v praxi hraje velkou roli jejich časová a především finanční náročnost.

V praxi používané metody výběru zaměstnanců často překračují rámec psychodiagnostických metod, které byly popsány v předchozí kapitole. Důvodem je jednak to, že ne ve všech organizacích je k dispozici psycholog, který by mohl používat psychodiagnostické metody. Druhým důvodem je, že mnohdy je potřeba prověřit velmi specifické dovednosti uchazečů, na něž ne vždy existují validní vědecké metody.

Jiná kategorizace metod výběru a posuzování pracovníků je dělí do sedmi hlavních skupin (např. Kolman, 2005 nebo Arnold a kol., 2007):

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

Rozhovory, psychologické testy a grafologie byly již popsány v předcházející kapitole. Zde se budu tedy věnovat zbylým čtyřem kategoriím metod.

Reference je metoda, pomocí které si zaměstnavatel ověřuje a doplňuje informace, které mu o sobě poskytli uchazeči. Reference jsou získávány od osob, které uchazeče osobně znají z předchozího zaměstnání, případně ze studií. Platí, že spolehlivější a přesnější informace o bývalém zaměstnanci mohou podat jeho přímí nadřízení a kolegové, než pracovníci personálního oddělení.

Je vždy na zvážení, na kolik jsou informace získané od bývalého zaměstnavatele pravdivé a nakolik ovlivněné například komplikovaným ukončením pracovního poměru. Proto je nutné referenci považovat pouze za doplňující metodu k ostatním metodám výběru a posuzování zaměstnanců. Většinou se využívá pouze u pozic manažerských nebo pozic specialistů a je zařazena až na konec výběrového řízení. Reference se využívají také v posledním kole výběrového řízení v případě, že výkony a výsledky více kandidátů jsou srovnatelné. V tomto případě pak mohou o výsledku výběrového řízení rozhodnout právě reference.

Metoda *Biodata* je založena na předpokladu, že minulé chování dokáže předvídat budoucí pracovní výkon. Používá se především, pokud je třeba posoudit velké množství kandidátů a vytržít ty, kteří jsou vhodní k dalšímu posuzování ve výběrovém řízení. Je třeba nejprve zjistit, jaké informace z minulosti jedinců odlišují výborné pracovníky od těch průměrných a slabších. Tyto informace jsou pak obvykle zpracovány do dotazníku, který je předkládán uchazečům o zaměstnání, a jejich výsledky jsou porovnávány s výsledky úspěšných pracovníků.

Je důležité zjišťovat pouze informace, které mají souvislost s pracovní oblastí života uchazečů. Výsledky různých studií ukazují, že životopisné údaje mají při výběru pracovníků velmi vysokou kritériální validitu (Kolman, 2004, s. 77).

Testy pracovních činností hodnotí praktické znalosti a dovednosti. Do jisté míry se dají tyto kvality hodnotit na základě žádostí o přijetí, referencí a různých osvědčení, nicméně standardy mezi jednotlivými institucemi se mnohdy liší, a proto je užitečné ověřit si pracovní činnosti specifickými testy.

Praktické zkoušky se snaží co nejvíce přiblížit realitě budoucí pracovní činnosti. Simulují skutečné podmínky a zaměřují se na činnosti, které jsou pro výkon dané práce kritické. Testy pracovních činností posuzují uchazeče při plnění úkolů, se kterými se pravděpodobně setká na budoucí pracovní pozici, pokud uspěje ve výběrovém řízení. To je i důvod, proč bývají většinou kladně přijímány také samotnými uchazeči.

Nevýhodou testů pracovních činností je na druhou stranu náročnost na jejich přípravu. Dají se dobře používat v organizacích, které mají velký počet stejných nebo podobných pozic. Potom je náročnost na počáteční vývoj a přípravu těchto testů vyvážena jejich mnohonásobným používáním. Při rutinním opakování a používání těchto testů však existuje možnost rozšíření povědomí o zadání úkolů mezi uchazeči, a díky tomu i poklesu validity těchto testů.

Pokud se jedná o modelové situace a hraní rolí, je třeba vzít při posuzování v úvahu fakt, že mnohým lidem není příjemné situace předstírat, protože se necítí být herci, neumí se oprostít od toho, že je to „jen jako“. Tito lidé by ve skutečnosti jednali jinak než při simulaci.

Testy pracovních činností jsou dnes k posuzování pracovníků v moderních organizacích velmi často využívány. Jsou oblíbené u personalistů i uchazečů o zaměstnání a jsou také téměř vždy součástí Assessment centers. Řadíme sem například metody Třídění došlé pošty, Testy s přihrádkami, Testy manuální zručnosti nebo i Diktát. Příklady práce vykazují podle mnoha studií vysokou kritériální validitu.

Metoda *Assessment centre* (AC) je založena na řešení praktických úloh, jež odpovídají podmínkám a požadavkům konkrétní pracovní pozice. Hodnotí se chování, výkon a rozvojový potenciál uchazečů při řešení individuálně i skupinově zadávaných úkolů. Kasper a Mayrhofer (2005, s. 405) řadí mezi nejčastěji využívané metody v rámci AC následující metody:

- sebezprezentace, představení sebe sama
- skupinová diskuse s rolemi i bez zadání rolí
- krátké přednášky a prezentace
- zpracování případů a simulace úloh
- poštovní schránka – cvičení
- hraní rolí.

Spíše výjimečně je AC organizováno individuálně. Většinou je posuzována skupina účastníků v počtu 8-12. Posuzovateli mohou být vyškolení vedoucí pracovníci, případně psycholog nebo externí specialisté. Většinou se na hodnocení uchazečů podílí 4-6 posuzovatelů, jež se střídají v pozorování jednotlivých uchazečů, kteří jsou v průběhu AC rozdělováni do menších skupin pro řešení jednotlivých úkolů. AC je zpravidla organizováno na jeden až tři dny a probíhá mimo běžné pracoviště. Z důvodů efektivnosti a snížení nákladů se někdy využívá selektivní AC, při němž jsou postupně vyřazováni kandidáti, kteří neodpovídají zcela požadavkům obsazované pracovní pozice.

Protože AC kombinuje větší množství dílčích metod výběru a posuzování pracovníků, je jeho výhodou možnost komplexního a objektivního hodnocení. Vyrovnají se zkreslení a eliminuje se vliv sympatií a antipatií mezi hodnocenými a hodnotiteli. V rámci AC se mohou předvést i kandidáti, kteří potřebují více času, aby představili své silné stránky. Je také téměř nemožné, aby kandidáti po celou dobu trvání

AC dokázali předstírat určité chování, aby se záměrně přetvařovali. Na druhou stranu metoda AC nemusí vyhovovat kandidátům, kteří se necítí dobře v konkurenčních situacích. Spíše mohou uspět soutěživé a dravé typy uchazečů nad těmi, kteří se snaží kooperovat. Nevýhodami AC jsou samozřejmě vyšší nároky na přípravu a realizaci a vyšší ekonomické náklady.

4 VYBRANÉ METODY A TECHNIKY PERSONÁLNÍ DIAGNOSTIKY

4.1 ROZHOVOR

Rozhovor či pohovor je stěžejní metodou celého výběru i posuzování stávajících pracovníků. V praxi je založen na dojmech. Tyto dojmy, hypotézy je však vhodné ověřovat dalšími metodami. Pokud je více kandidátů, je třeba formulovat kritéria podle zásady *koho ne*. Pokud je zařazen výběrový rozhovor do závěrečného kola výběrového řízení, formulují se kritéria podle zásady *koho ano*. Kritéria jsou dána individuálními požadavky na konkrétní pozici, ale existují i univerzální kritéria, mezi něž je možné řadit například zaujetí prací, důvěryhodnost, uvažování v limitech či příležitostech (pozitivní nebo negativní přístup k problémům) a schopnost učit se novému (Hroník, 2007, s. 309).

Kocianová (2010, s. 103-104) zmiňuje tři fáze výběrového rozhovoru – příprava výběrového rozhovoru, vedení výběrového rozhovoru a hodnocení uchazeče. Stejně fáze lze definovat i pro jakýkoli jiný personální rozhovor. V přípravné fázi je důležité stanovit si kritéria, strategii a program rozhovoru. U výběrového rozhovoru se vychází z požadavků na obsazovanou pozici a informací, které o sobě kandidáti prozradili ve svém CV, případně motivačním dopise. K výběrovému rozhovoru jsou pozváni pouze uchazeči, kteří prošli prvním, tzv. administrativním kolem výběrového řízení. Jsou to kandidáti, jejichž CV zadavateli buď zcela, nebo s výhradami vyhovuje.

Personální rozhovor může být řízený nebo neřízený podle toho, jestli tazatel usměrňuje rozhovor nebo ne, příp. v jaké míře. U neřízeného je aktivní téměř výhradně uchazeč nebo posuzovaný

zaměstnanec, který má volnost ve výběru témat. Rozhovor nemá předem stanovený cíl. Kandidátovi či zaměstnanci je dán prostor, během kterého je zcela na něm, jak s časem naloží, co řekne, na co se zeptá. Záleží pouze na něm.

Pokud je rozhovor řízený, znamená to, že je tazatelem strukturovaný a iniciativa je na jeho straně. Může být plně strukturovaný, při čemž má rozhovor pevnou strategii i taktiku. Tazatel se drží při rozhovoru se všemi pohovorovanými předem vypracovaného jednotného scénáře, klade stejné otázky v tomtéž pořadí. Při polostrukturovaném rozhovoru dodržuje tazatel pevnou strategii, ale taktiku může přizpůsobit situaci a potřebě. Nemusí dodržovat pořadí otázek a některé otázky mohou být položeny jen některému uchazeči nebo zaměstnanci. Volný strukturovaný rozhovor má rámcově stanovenou strategii se zřetelným cílem, ale taktika je zcela volná. To v praxi znamená, že otázky nejsou předem stanoveny. Plně standardizovaný rozhovor může suplovat testové metody. Pokud jsou při posuzování používány i testy, je vhodné použití méně strukturovaných programů personálního rozhovoru. I u řízeného rozhovoru by měl být dán větší prostor uchazeči než tazateli. Obecně se má za to, že uchazeč nebo zaměstnanec by měl prohovořit nebo mít alespoň „právo na slovo“ 70% celkového času personálního rozhovoru (Townsend, 2006, s. 63).

Druh personálního rozhovoru by měl být volen podle vstupních charakteristik. Personalista ví, kolik má času na rozhovor s jedním kandidátem či zaměstnancem. To se odvíjí od důležitosti pozice, kterou obsazuje a od cíle personálního rozhovoru. Ví také, kolik informací o kandidátovi má z předchozích zjištění, co si potřebuje ověřit a zjistit.

Hroník (2007, s. 311-313) uvádí pět základních druhů personálního rozhovoru: screeningový pohovor, standardní pohovor, behaviorální interview (kompetenční rozhovor), rozhovor se zkouškou a hraním rolí a komplexní rozhovor.

Screeningový pohovor je krátký, orientační pohovor, trvající 10-20 minut. Obsahuje 3-4 standardizované otázky a 1 individuální. Jeho cílem je vyloučení nevhodných uchazečů. Uplatňuje se spíše u nižších pozic, především v oblasti podpory prodeje.

Standardní pohovor je klasický typ přijímacího pohovoru, trvající přibližně 45 minut. Obsahuje asi 5 standardizovaných otázek, 4 individuální a 6 kratších situačních. Měl by být podporován dalšími metodami. Používá se u obsazování nižších pozic a pozic obchodníků.

Behaviorální interview (kompetenční rozhovor) je velmi náročný typ pohovoru, trvající obvykle déle než 60 minut. Jeho záměrem je, aby kandidát doložil každé své tvrzení nějakým „důkazem“, příkladem vlastního chování z minulosti, ve kterém se daná kvalita projevila. Je považován za nejúčinnější formu rozhovoru. Používá se při obsazování pozic středního managementu a specialistů. Je při něm vhodná účast dvou tazatelů.

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

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

Ve fázi, kdy se personalista připravuje na personální rozhovor, musí velmi pečlivě vybrat otázky, které ho dovedou k cíli, tzn.

k rozpoznání úrovně klíčových kompetencí uchazečů nebo stávajících zaměstnanců. Matějka a Vidlař, (2002, s. 101-102) zmiňují nejčastěji používané typy otázek v personálních rozhovorech:

- obecné osobní otázky - vztahují se k osobě kandidáta, který má přetlumočit vlastní CV (např.: „Co mi o sobě můžete říct?“)
- otázky k profesnímu CV - vztahují se k dosavadním pozicím, které uchazeč zastával, míře pravomocí a odpovědností, samostatnosti, odbornosti apod.
- otázky ke vzdělání a další kvalifikaci
- osobnostní otázky - vztahují se k přednostem nebo nedostatkům kandidáta, zjišťuje se jimi vědomí vlastní ceny, sleduje se schopnost „prodat se“ (např.: „Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?“)
- profesionálně profesní otázky - vztahují se k uchazečově dosavadní profesní dráze a jeho úspěchům i neúspěchům v této oblasti (např.: „Vzpomenete si na nejsložitější situaci, kterou jste musel ve své předešlé funkci řešit?“)
- profilačněmotivační otázky - vztahují se k tomu, co chce kandidát ve svém životě dosáhnout (např.: „Jakou pozici očekáváte v průběhu následujících 5 let?“)
- doplňující otázky - vztahují se např. k uchazečovu volnému času, k jeho zálibám (např.: „Čemu byste se věnoval, kdybyste nemusel pracovat kvůli obživě?“)
- otázky zpětné vazby - otázky uchazeče směrem k personalistovi, potažmo možnému budoucímu zaměstnavateli (např.: „A co by zajímalo vás? Klidně se ptejte.“)

Tak jako v jakékoli běžné komunikaci, je i při personálním rozhovoru velmi důležité, jakým způsobem je veden hovor, jak se

personalista ptá, jak formuluje otázky. V rámci personálního rozhovoru tazatel běžně klade následující typy otázek:

- uzavřená otázka – neposkytuje prostor, předpokládá jasnou, strohou odpověď (např.: „V jakém roce jste dokončil studium VŠ?“)
- otevřená otázka – dává tázanému prostor k volné výpovědi (např.: „Můžete mi popsat Vaše poslední zaměstnání?“)
- krátká otázka – neprozrazuje nic o tazatelově záměru, účelu otázky (např.: „Co přesně?“)
- kontrolní otázka – upřesňuje, eliminuje nedorozumění (např.: „Dá se tedy říci, že...?“)

(Kocianová, 2010, s. 105).

Samotný personální rozhovor má tři základní fáze. Je to zahájení, jádro a ukončení rozhovoru (Ludlow, Panton, 1995, s. 67-71). První fáze slouží hlavně k představení všech účastníků, navázání vztahu a navození vhodné atmosféry. Je vhodné nabídnout občerstvení a domluvit se předem o čase a cíli pohovoru. Cílem hlavní části pohovoru je získat co nejvíce potřebných informací. Lze postupovat od konkrétních případů k obecnějším problémům nebo opačně, od obecnějších témat k osobnějším. Závěr personálního rozhovoru by měl uvolnit případné napětí, aby kandidát či zaměstnanec neměl pocit, že odchází ze zkoušky.

Je nutné vytvořit všem pohovorovaným co nejvíce podobné podmínky. To se týká použitých metod, prostředí, osob posuzovatelů, časového plánování atd. Členy hodnotící komise při personálním pohovoru jsou obvykle personalista, při výběrovém rozhovoru také přímý nadřízený budoucího zaměstnance a někdy také odborný specialista, psycholog nebo zapisovatel. Pokud může být u výběrového

rozhovoru přítomen pouze jeden tazatel, který učiní konečné rozhodnutí, měl by to být přímý nadřízený budoucího zaměstnance.

Je velmi vhodné zapisovat si stručné poznámky o rozhovoru už v jeho průběhu. Nemělo by to však narušovat jeho plynulost. Personalista by se neměl soustředit při rozhovoru jen na obsah odpovědí, ale také na celý proces. Důležitou vypovídající hodnotu mají neverbální projevy, jejich soulad s verbální, obsahovou stránkou odpovědí. Vhodné je si předem připravit záznamový arch, ve kterém je zohledněno vše, co je důležité a užitečné sledovat a zaznamenat. Svoboda (2005, s. 41-42) uvádí, že zaznamenávání rozhovoru až po jeho skončení zachytí pouze 40% obsahu rozhovoru a obsahuje zhruba 25% nepřesných nebo nesprávných údajů.

Po skončení rozhovoru nastává třetí fáze, fáze vyhodnocení. Ihned po skončení rozhovoru je vhodné nejen shrnout dojmy, ale také odpovědět si na některé otázky. Hroník (2007, s. 318) uvádí tyto:

1. Co vše jsme se dozvěděli o uchazeči nebo zaměstnanci?
V čem je soulad a v čem nesoulad s předchozími zjištěními?
2. Na které otázky odpovídal hladce a kvalitně, na které se mu naopak odpovídalo obtížně, či byl dokonce vyveden z míry a neodpověděl na to, na co byl tázán?
3. Co jsme se nedozvěděli? Které naše dojmy se nepotvrdily, ani nevyvrátily?
4. Jaké nové dojmy, předpoklady jsme si vytvořili?

Dále se vyhodnocují projevy kompetencí, kritérií, které byly předem stanoveny. Každému kritériu je přiřazeno bodové hodnocení. Vše musí být podpořeno pozorovatelným chováním kandidátů.

Rozhodnutí o výsledku výběrového řízení a výběru nejvhodnějšího kandidáta je dobré nechat až na další den. Stejně tak u

posuzování stávajících zaměstnanců by mělo být vypracování hodnotící zprávy odloženo až po skončení rozhovorů se všemi zaměstnanci z dané organizační jednotky. Všichni členové hodnotící komise musí mít k dispozici veškeré materiály. Toto malé oddálení rozhodnutí eliminuje riziko zkreslení a vytváření pořadí na základě posledního dojmu. Hodnotitelé mohou vzít v úvahu více souvislostí než bezprostředně po rozhovoru (Hroník, 2007, s. 318).

4.2 TEMATICKO-APERCEPČNÍ KARTY

Metodu Tematicko-apercepční karty popsala Evangelu (2009). Zaměřuji se na ni detailněji z toho důvodu, že je velmi vhodná a v praxi se dá dobře využít personalisty nepsychology a je vypracována speciálně pro diagnostiku v oblasti personalistiky.

Metoda Tematicko-apercepční karty, jak ji popisuje Evangelu, vychází především z Tematického apercepčního testu (TAT), ale je inspirována i Rosenzweigovým obrázkovým frustračním testem (P-F Testem).

Na principu tematické apercepce je založeno mnoho testů. Všechny vycházejí z Tematického apercepčního testu (TAT), který poprvé popsali v roce 1935 Morganová a Murray. Na rozdíl od nejrozšířenějšího projektivního testu, Rorschachovy metody, je TAT více zaměřen na sociální přizpůsobení. Zkoumá osobnost v celé její šíři. Je schopen odhalit například dominanci, komplexy a konflikty osobnosti, starostlivost a různé typy agresí a pro člověka významných potřeb. Projeví se při něm i potlačené tendence, které si člověk nepřipouští, které jsou pro něho nevědomé. Test ovšem klade opět vysoké nároky na osobu a zkušenosti hodnotitele.

Jedním ze základních termínů tohoto testu jsou potřeby. Ty jsou motivem pro lidské jednání. Test může identifikovat potřeby, jako jsou afilice, autonomie, exhibice, submise, agrese, podpory, vedení, aktivity sdružování, porozumění, sexu ad. (Šípek, 2000, s. 52).

Princip testu tematické apercepce spočívá v popisu situací a příběhů, které testovaná osoba vidí na předložených obrázcích. Testový materiál tvoří 31 tabulí, z nichž jedna je prázdná a na zbylých vyobrazeny různé situace. Kresby jsou však pouze schematické, nejednoznačné. V každém člověku evokují něco trochu jiného. Test počítá s tím, že se člověk identifikuje s hrdinou příběhu a bude skrze něho vyjadřovat své postoje a názory. Mluví a jedná tedy sám za sebe, když vykresluje hrdinu svých příběhů. Zkušenosti a potřeby hrdiny jsou vlastně zkušenostmi a potřebami vyšetřované osoby.

Individuální popis je pak závislý na minulých zážitcích a vžitých způsobech myšlení. V praxi se používá většinou jen 20 tabulí podle věku a pohlaví. Každému obrázku by mělo být věnováno zhruba 5 minut času. Vyšetřovaná osoba si má myslet, že cílem testu je posouzení jejích tvůrčích a literárních schopností.

Trochu jiné použití nejednoznačně kreslených obrázků v projektivní diagnostice osobnosti představuje Rosenzweigův obrázkový frustrační test (P-F Test), který publikoval Rosenzweig v roce 1945. Zaměřuje se na odhalování vzorců chování v reakci na běžnou zátěž, na každodenní frustrující situace a evokuje skryté agresivní tendence. Základem je opět to, že testovaný se ztotožňuje s frustrovaným jedincem v každé situaci na obrázcích. V tomto testu nejde o vytváření příběhu, pouze se doplňuje konverzace jednou nebo několika málo větami. 24 obrázků znázorňuje vždy dvě strany, které se zúčastňují frustrující situace. Lidé na obrázcích mají prázdné obličej. Osoba vlevo říká slova, která osobu vpravo přímo frustrují, nebo popisují její frustraci. Tato slova jsou napsána v obláčku jdoucím od úst,

tak, jako v komiksu. Osoba vpravo má od úst také obláček, ale prázdný. Úkolem probanda je ho vyplnit slovy, kterými reaguje na vykreslenou situaci. Opět se předpokládá identifikace s frustrovanou osobou a promítání sebe do jejích reakcí.

Hodnotí se směr agrese a typ reakce. To dohromady představuje 6 kategorií hodnocení a v jejich kombinaci 9 možných variant. Hodnotitel má možnost porovnávat reakce testovaného s nejčastějšími odpověďmi podle norem. Ve srovnání s ostatními projektivními technikami je P-F Test velmi dobře statisticky zpracován (Šípek, 2000, s. 59). P-F Test je vhodným nástrojem pro diagnostiku uchazečů o zaměstnání na pozicích, kde lze předpokládat zvýšenou zátěž a vyšší míru stresu.

Jak již bylo řečeno, metoda Tematicko-apercepční karty Evangelu, vychází především z TAT, ale nechala se při jeho tvorbě inspirovat i P-F Testem Rosenzweiga. Jedná se o konstrukci příběhu, ale některé kartičky obsahují i kresby osob, mající od úst obláčky, do kterých je možno doplňovat slova. Tuto metodu je možné zadávat individuálně, ale řešení ve skupině odhalí větší množství charakteristik. Metoda se dá využít v několika různých variantách.

K první možné variantě využití metody Tematicko-apercepční karty potřebuje personalista deset karet s kresbami o velikosti A4 nebo A5 (Příloha A). Tyto karty rozloží libovolně na stůl před uchazeče. Úkolem je sestavit z těchto deseti karet co možná nejdramatičtější profesní příběh. Karty jsou očíslované, ale personalista zdůrazní, že čísla neoznačují pořadí. Uchazeči mají popsat, co si osoby na obrázcích myslí, co cítí. U skupinového zadání by se na konstrukci příběhu měli podílet všichni uchazeči a všichni by se na něm měli shodnout. Na závěr příběh odprezentují.

Je dobré označit test jako zkoušku obrazotvornosti nebo zkoušku, spočívající ve vyprávění příběhů. Při skupinové metodě bude většina uchazečů vnímat tuto metodu jako zkoušku kreativity nebo schopnosti

kooperace a komunikace ve skupině. Pokud by uchazeči věděli o tom, že personalista sleduje, jaké vlastní zkušenosti a postoje projektují do postav příběhu, mohly by být výsledky zkreslené.

Personalista si všímá, jakého hrdinu si kdo zvolí, s jakou postavou se kdo identifikuje. Zaznamenává jakékoli charakteristiky a chování postav, které jsou méně obvyklé nebo zvláštní. Dále všechny objekty nebo postavy, které nejsou na obrázcích zakresleny, ale uchazeči si je domýšlejí. Pozoruje, zda hrdina příběhu je aktivní při řešení problému nebo spíše pasivně přijímá, co přijde. Důležitý je také závěr příběhu – úspěch nebo prohra hrdiny, vyřešení nebo nevyřešení problémů, šťastné nebo nešťastné rozuzlení.

Kromě projekce vlastní osobnosti do hrdinů příběhu sleduje personalista také, kdo se nebojí začít navrhopvat řešení, kdo hýří nápady, kdo naopak nejprve analyzuje a rozmýšlí, a až poté navrhne řešení, kdo zůstává v pozadí. Pozoruje také, jak jednotliví uchazeči prosazují své názory, jak se chovají k ostatním účastníkům, kdo upřednostňuje vztahové prvky a kdo cílové v konstrukci příběhu.

Personalista nepsycholog by rozhodně neměl dělat jakékoli závěry pouze z této jedné metody. Projektivní metody obecně jsou velmi obtížné i pro psychology a vyžadují dlouhou praxi. Nicméně takto upravená a zjednodušená verze, jak ji popsala Evangelu, může přinést personalistům velmi podstatné náměty pro následný rozhovor, ve kterém si mohou ověřit sporné momenty a rozvést diskuzi na tato témata.

Metodu Tematicko-apercepční karty je možné použít také při testování hloubky komunikativních znalostí v cizím jazyce. Celá aktivita potom probíhá už od zadávání úkolu v cizím jazyce. Po sestavení příběhu, jsou všichni po jednom vyzváni, aby vyjádřili svůj postoj k týmovému řešení, popřípadě, co by chtěli změnit. Personalista pomáhá rozvíjet komunikaci doplňujícími otázkami. Tato varianta testu není samozřejmě projektivní metodou a nehodnotí se při ní osobnostní rysy,

protože jednání i rozhodování uchazečů je ovlivněno úrovní znalostí cizího jazyka (Evangelu, 2009, s. 143-151).

4.3 MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR (MBTI)

Z osobnostních dotazníků je i pro personalisty nepsychology velmi dobře zpracovaný Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). MBTI je osobnostní dotazník, jehož otázky, způsob vyhodnocení a charakteristiky jednotlivých typů jsou snadno přístupné v různých zdrojích. Kroeger (2006, s. 14) uvádí, že dotazník MBTI využily v roce 1990 více než dva miliony lidí. Test byl přeložen do japonštiny, španělštiny, francouzštiny, němčiny a dalších jazyků. U nás tuto metodu nejpodrobněji zpracoval Michal Čákr.

MBTI je dotazník navržený pro identifikaci typu osobnosti. Katherine Cook Briggs a její dcera Isabel Briggs Myers ho vytvořily během 2. světové války. Kořeny této typologie sahají do 20. let minulého století.

Autorky vycházely a navázaly na dílo švýcarského psychologa a psychiatra Carla Gustava Junga. Ten považoval chování člověka za důsledek psychických preferencí, které se vztahují k základním orientacím a funkcím lidské mysli. Osobnostním typem nazýval kombinaci těchto preferencí. Ty jsou vrozené a určují, jak fungujeme a co upřednostňujeme. Chovat se však nemusíme nutně podle našich vrozených preferencí. Chování může být na rozdíl od preferencí vědomé, můžeme volit, jak se budeme chovat. Chování může být v rozporu s vrozenými preferencemi, ale jedinec musí v takovém

případě vynaložit více úsilí a vůle. Je to, jako by se pravoruký člověk rozhodl pro jednu držet lžici v levé ruce.

Podle Junga, nemusí být preference u člověka úplně stálé. Lidé nejsou schopni své preference zcela měnit, ale určité preference mohou během života měnit svou intenzitu. Jung rozlišoval tři dvojice preferencí:

1. extraverte a introverte
2. myšlení a cítění
3. intuice a smysly.

Jedna funkce z každého páru vždy převládá, druhá je pomocná nebo podpůrná. Nelze zaujímat více základních postojů, neboť se vzájemně v každé dvojici vylučují. U některých jedinců se mohou preference v určité dvojici přibližně vyrovnávat. Dá se téměř vyloučit, že by byl nějaký jedinec představitelem krajní hodnoty jakéhokoli páru preferencí, například stoprocentní extrovert.

Briggs a Myers vytvořily prakticky použitelný a spolehlivý nástroj pro stanovení osobnostního typu, tzv. Myers-Briggs Type Indicator, neboli MBTI. V této typologii je připojena ještě čtvrtá dimenze preferencí – usuzování a vnímání. Identifikuje tak celkem šestnáct osobnostních typů.

Typologie MBTI je tedy založena na čtyřech dvojicích preferencí. Kroeger (2006, s. 23) definuje tyto dimenze následovně. První dvojice určuje způsob, jakým získáváme energii - z vnějšího světa (extrovert – E) nebo naopak z vnitřního prostředí (introvert – I). Druhá dvojice značí způsob, jakým získáváme informace – logicky (smysly – S) nebo spíše náhodně (intuice – N). Třetí dvojice určuje, jakým způsobem se rozhodujeme – objektivně a neosobně (myšlení –T) nebo subjektivně s ohledem na pocity lidí (cítění – F). Poslední dvojice ukazuje styl, jímž si organizujeme náš život - strukturovaně (usuzování – J) nebo

spontánně (vnímání – P). Osobnostní typy jsou označovány z praktických důvodů čtyřmi písmeny (např. ESTJ - extrovert s převahou smyslového vnímání a myšlení a preferencí usuzování).

Pro personální práci jsou důležité mnohé vlastnosti a postoje zaměstnance či uchazeče o zaměstnání, zjištěné metodou MBTI. Jedná se například o to, jak komunikuje, jaký je jeho vztah k času a jeho řízení, jak se staví ke konfliktům a jejich zvládnutí, k pracovním poradám a schůzím, k týmové práci, ke změnám, jak se má sklon chovat ve stresu, jak si vede při přijímání nových spolupracovníků, s jakými typy má sklon se rozloučit a jak, jaký je jeho manažerský styl, komu bude jeho manažerský styl vyhovovat a komu spíše ne, jaký způsob řízení ze strany nadřízených mu bude vyhovovat atd.

Charakteristika všech šestnácti typů, tak jak je popisuje např. Čákr (2009, s. 219-292) může být velmi rozsáhlá a je zbytečné, aby se ji kdokoli učil nazpaměť. Důležitější je pochopit základ, z něhož rozdíly mezi jednotlivými typy vyplývají.

Lidé zaměřují svou mentální energii buď směrem ven, nebo směrem dovnitř. Stejně tak ji i získávají buď z vnějšího světa, nebo z vnitřního prostředí. Podle toho, jestli je člověk více *extrovert (E) nebo introvert (I)*, získává podněty pro své rozhodování a jednání zvnějšku nebo zevnitř. Extroverta „dobíjí“ okolní svět, lidé, činnosti, zatímco samota ho vyčerpává. Introvert získává energii o samotě a v klidu a okolní svět ho spíše znavuje. Extroverti a introverti mají v pracovní oblasti odlišné tendence.

Extroverti zpracovávají informace činností nebo nahlas, nejraději ve spolupráci s ostatními, dávají přednost práci na více úkolech a ve skupině lidí, preferují učit se věci „za pochodu“. Nejdříve jednájí, potom teprve myslí. Mluví a odpovídají bez velkého přemýšlení, teprve potom případně výroky korigují, raději mluví, než píšou a čtou, rozšiřují záběr svých znalostí na úkor hloubky. Touží se zavděčit a udělat dojem, jsou

stále jakoby nedostimulovaní, hledají nové podněty, milují impulsy a výzvy. Extraverti udržují obvykle více spíše povrchnějších vztahů, nepřipouštějí si tolik problémy, vyhledávají výzvy a snadno vyjadřují své pocity.

Na druhou stranu introverti snášejí hůře chaos, změny a nutnost přesměrování jejich pozornosti, dávají přednost rozvážnému chování, někdy na úkor akce, nejsou rádi tlačeni do rychlých odpovědí a rychlého rozhodování, vše propracují do podrobností a navenek představí až finální produkt. Veškeré své soustředění věnují třeba i dlouhodobě jednomu úkolu a na další přecházejí až po jeho splnění. Učí se raději o samotě, s předstihem, aby mohli vše vstřebat před aplikací nových znalostí v zaměstnání. Introverti raději píšou, než mluví a raději dostávají informace v písemné podobě. Většinou nenavazují velké množství vztahů, zato jsou jejich vztahy hlubší. Mívají obavy z nových věcí, jsou podezřívaví a zaujímají většinou alespoň z počátku defenzivní postoj. Jsou hůře ovlivnitelní, orientují se na hodnoty.

Extrovertů je v populaci více než 60% (Kroeger, 2006, s. 24). Zejména v profesní sféře života je ale často velmi těžké odhadnout, kdo je E a kdo I. Důvodem je, že naše společnost preferuje zejména v pracovní oblasti spíše extravertní typy. V důsledku tohoto tlaku se snaží i část introvertů chovat extravertně, protože je to „normální“ a žádoucí.

Smysly a intuice jsou dva protichůdné způsoby, jimiž vnímáme informace a bereme věci na vědomí. Tato dimenze osobnosti určuje, čemu věnujeme pozornost, čeho si všímáme a co je pro nás skutečné. Uplatní se především v nových situacích, kdy nevíme, co máme čekat, nejsme na ně připravení. Lidé s převahou intuice (N) jsou přitahováni k tomu, co je nové, kdežto smysloví (S) se lépe cítí v kontaktu s tím, co už znají.

Lidé s převahou smyslového vnímání mají rádi standardní a osvědčené způsoby řešení problémů, nemilují nové problémy, nevadí jim rutina, jsou precizní, pracují vytrvalým tempem s jasnou představou termínu dokončení úkolu, mají trpělivost s detaily, ale vyčerpává je, když se věci zadrhnou. Raději uplatňují osvojené dovednosti, než se učí nové, nechtějí se učit jen pro učení samo. Vnímají nejprve jednotlivosti, teprve potom z nich skládají celek a vidí souvislosti, potřebují si na věci sáhnout, ochutnat, očichat, vidět a slyšet je, preferují informace v uspořádané podobě, raději věci dělají, než o nich jen přemýšlejí a mluví. Potřebují vidět výsledky své práce, preferují produkt dokončit, než ho třeba navrhnout, mohou mít problém s nekonkrétními a příliš do budoucna zaměřenými projekty a úkoly. Chtějí znát fakta, spoléhají na zkušenosti.

Intuitivní typy často jednají pod vlivem svých vizí a tušení, zaměřují se na budoucnost, zajímají je vztahy mezi jevy a fakty, hledají souvislosti, rádi se učí nové věci, ačkoli je třeba ani nevyužijí v praxi, pracují v návalech nadšení, nestanovují si dopředu termíny, není pro ně tolik důležité, kdy to bude, ale jaké to bude. Tito lidé nemají trpělivost s detaily, vítají novoty a nové problémy, řeší je originálním způsobem, upřednostňují obecné pokyny a dávají obecné odpovědi, nelpí na přesných konkrétnostech a špatně snášejí pedanterii. Dávají přednost koncepčním činnostem, před zaváděním a dokončováním produktu, jsou abstraktní, nápadití, odvozující, teoretičtí a originální. Neuvědomují si a nevnímají realitu přímo, už ve fázi vnímání do skutečnosti něco vkládají. Zajímají je nejdříve možnosti a ideje, až potom fakta.

Uvádí se, že lidé s převahou smyslového vnímání tvoří asi dvě třetiny až tři čtvrtiny populace. Mezi S a N je největší riziko nedorozumění. Rozdíly mezi těmito dvěma preferencemi jsou největší ze všech typologických rozměrů. Pro personalisty, nadřízené i

spolupracovníky je proto obzvláště důležité znát rozdílné tendence obou těchto typů.

Myšlení a cítění jsou hodnotící funkce. Tato dimenze vychází z toho, že lidé se opírají o dva způsoby, z nichž vyvozují a na nichž stavějí své závěry. Lidé s preferencí myšlení (T) preferují neosobní, objektivní způsob organizování a hodnocení informací, bez ohledu na to, co by si oni sami nebo jiní lidé přáli. Naopak lidé s preferencí cítění (F) se raději rozhodují podle pocitů a přání.

V pracovním prostředí i mimo něj jsou lidé s preferencí myšlení zaměřeni na výkon a výsledky, mají tendenci rozhodovat neosobně, přehlížet lidská přání, hledají pravdu, jsou schopni kárat a trestat, je-li to nutné, nebojí se sporů, jsou rozhodní, zachovávají klid a sebekontrolu i ve vyhrocených situacích, bývají spíše neemocionální, neosobní, studení. Mají silnou potřebu férového zacházení, sami jsou nestranní a objektivní. Mají rádi analýzu a logiku, na nové informace nahlízejí skepticky, mají sklon je vnímat neosobně, s odstupem. Hledají logiku a řád a vždy jim jde primárně o princip.

Naproti tomu cítící pokládají mezilidské klima za stejně důležité jako práci samu, rozhodují se subjektivně, podle toho, jak rozhodnutí ovlivní lidi, kterých se dotkne, při rozhodování hledají harmonii, souhlas, chválu, jsou ovlivnitelní. Potřebují mnoho ocenění a emocionální podpory, výtky berou většinou osobně. Snaží se uspokojit potřeby ostatních, někdy i na účet vlastního pohodlí. Většinou s ostatními lidmi vycházejí velmi dobře, potřebují soulad, vyhýbají se konfliktním situacím. Kladou velký důraz na morální hledisko.

V populaci je podíl lidí preferujících myšlení a cítění vyrovnaný. Jako jediná má tato dimenze ale souvislost s pohlavím. 60-65 % žen preferuje cítění a stejný poměr mužů preferuje naopak myšlení (Čákr, 2009, s. 38). I naše kultura podporuje u mužů preferenci T a u žen preferenci F. Tím je mnohdy vytvářen tlak na cítící muže a myslící ženy,

kteří se díky tomu mohou snažit projevovat žádoucím způsobem v rozporu se svou vrozenou preferencí.

Dimenze *usuzování – vnímání* určuje, jakým způsobem si člověk přeje uspořádat a zorganizovat svůj život i životy lidí kolem sebe. Tyto preference jsou velmi dobře postřehnutelné, téměř nepřehlédnutelné. Projevují se v osobním i pracovním životě dosti výrazně. Usuzující (J) lidé vyvíjejí snahu žít dobře organizovaný život a organizovat ho i ostatním, zatímco vnímající lidé (P) usilují o spontaneitu. Rozlišuje je také to, zda preferují uzavřené, vyřešené problémy, zda tlačí na konečné rozhodnutí nebo se cítí lépe, pokud jsou věci v běhu a možnosti otevřené.

Lidé, preferující usuzování, jsou pořádní, vytrvalí, mají sklon k definitivnosti a ukončenosti, snaží se věci co nejdříve „rozseknout“. Na většinu věcí mají jasný názor, nemají problém se rozhodnout, jsou rázní a rezolutní, dokážou věci prosadit a dotáhnout do konce, většinou mají dopředu uspořádaný a promyšlený program nebo plán, kterých se potom drží. Většinou mívají autoritu. Dokud jsou věci nerozhodnuté, cítí se tito lidé pod tlakem, svá rozhodnutí zpravidla nemění, stojí si za svým názorem. Práce a povinnosti jsou pro ně na prvním místě, neponechávají věci náhodám, vždy se připraví, jsou důkladní, mají systém a pořádek ve svých věcech, nemají rádi nejednoznačnost a příliš mnoho změn, dbají o to, aby všichni jasně věděli, jaké jsou jejich role, úkoly a očekávání. Usuzující se ve vztahu ke světu řídí svou usuzovací funkcí, tzn. myšlením nebo cítěním.

Na druhou stranu vnímající se ke světu obracejí svou funkcí vnímání, tzn. smysly nebo intuicí. Tyto typy jsou chápající, tolerantní, zvědaví a touží po zážitcích. Otálejí s uzavíráním jakýchkoli záležitostí, protože mají stále pocit, že neznají ještě všechny informace, nechávají věci otevřené co nejdéle a po konečném rozhodnutí pochybují, jestli bylo to nejlepší možné. Jsou schopni kdykoli pohotově reagovat na

problém, jsou pružní a přizpůsobiví, plní úkoly na poslední chvíli, až blížící se konečný termín je donutí, aby se věci začali věnovat s plným úsilím. Zaměstnání pro ně musí být i zábavou, spíše vědí, co nechtějí, než co ano. Rozhodují se často postupným vylučováním negativních variant, před rozhodováním ale dávají přednost tomu, co život přinese. Necítí se dobře v prostředí s mnoha pravidly, předpisy, normami a závaznými termíny, mají rádi změny, nové možnosti a příležitosti. V populaci tvoří lidé s preferencí usuzování většinu, jsou jich asi dvě třetiny. Ve vyšším managementu dokonce až 80 % (Čakrt, 2009, s. 48).

Popisy jednotlivých typů nejsou nikdy všezahrnující. Nemohou popsat přesně vše, ale jeví se jako nejlepší možné přiblížení k podstatě osobnosti, nejpřesnější možné vyjádření osobnostních vlastností. Vždy je však nutné být si vědom toho, že uvnitř každého typu jsou lidé rozmanití.

Typologie je nástroj k pochopení a pomůcka k vysvětlení. Každý typ i každá preference mají své horší stránky. Jejich poznání by mělo vést ke snaze o jejich eliminaci u sebe a chápání těchto stránek osobnosti u druhých. Díky znalosti typologie můžeme pozměnit své jednání. Může pomoci například při řešení konfliktů, účinné komunikaci či týmové práci.

V personální práci může být metoda MBTI velmi dobrou pomůckou při posuzování pracovníků. Je nezbytné stanovit si dopředu, co od zaměstnanců na konkrétních pozicích bude vyžadováno, jací by měli být, jaká kritéria by měli splňovat. Poté je možné určit, k jakému pólu v každé ze čtyř dimenzí by se měli lidé na konkrétní pozici více přibližovat, případně nakolik. Výsledek testování poté určí, kdo v jaké míře splňuje předpoklady pro danou pozici, kdo jak vyhovuje předem definovaným kritériím.

Metoda MBTI se používá kromě personalistiky také velmi často v psychologických poradnách k pomoci při výběru povolání či

v partnerské terapii. Výhodou typologie je, že testovaného nijak nehodnotí, pouze popisuje. Nesnižuje tudíž ničí sebedůvěru nebo sebeúctu. Naopak vysvětluje, proč některé vztahy nefungují, proč spolu někteří lidé nevycházejí, a nabízí nástroj, jak tyto skutečnosti vysvětlit, pochopit a také napravit.

4.4 BALÍČEK PERSONÁLNÍCH KARET

Metody personální diagnostiky jsou nástrojem personalisty k správnému posuzování, hodnocení a predikování charakteristik zaměstnanců a uchazečů o zaměstnání, které se vztahují k pracovnímu výkonu a chování. Zvláště pro začínající personalisty může být obtížné zvolit si vhodné metody pro různé účely a různé sledované charakteristiky. Za velmi užitečnou pomůcku v těchto situacích lze považovat techniku Balíček personálních karet, kterou popsala Evangelu (2009).

Technika Balíček personálních karet pomáhá personalistům s přípravou a realizací výběrového řízení a procesu posuzování stávajících zaměstnanců. Tato technika usnadňuje personalistům práci s tzv. profilem ideálního kandidáta. Definiuje hlavní charakteristiky jedince, jejich projevy v chování, navrhuje metody jejich identifikace a druhy pracovních pozic, pro které je přítomnost jednotlivých charakteristik u vhodných kandidátů důležitá.

Technika vychází z předpokladu, že tři hlavní pilíře při provádění personální diagnostiky jsou osobnostní, sociální a profesní charakteristiky. Osobnostní charakteristiky jsou převážně vrozené vlastnosti jedince, jejichž hodnota je víceméně stabilní. Jsou základem pro rozvoj v sociální a profesní oblasti. Sociální charakteristiky jsou

výrazně ovlivněny prostředím, ve kterém se jedinec pohybuje, výchovou, dosaženým stupněm vzdělání a získanými kulturními vzorci a normami. Jsou to převážně naučené dovednosti, které je člověk schopen rozvíjet. Určují typické jednání jedince v mezilidských vztazích, jeho sociální zdatnost nebo rychlost aklimatizace v novém prostředí. Profesionální charakteristiky zahrnují osobnostní i sociální aspekty obohacené o profesní dovednosti, zkušenosti z pracovního prostředí, zájmy a cíle. I v této oblasti se jedinec může vyvíjet a vzdělávat se, proto je nutné rozeznat aktuální stav i možnosti dalšího rozvoje (Evangelu, 2009, s. 51-53).

Evangelu (2009, s. 53-110) rozpracovala 36 personálních karet pro jednotlivé charakteristiky (Příloha C). U každé z nich definuje nejčastější chování v silném i slabém zastoupení popisovaného jevu, navrhuje vhodné diagnostické metody a uvádí ukázky doporučených zaměstnání.

V první fázi výběrového řízení musí personalista definovat nezbytné charakteristiky pro obsazovanou pozici. Použitím personálních karet je tato činnost snazší, objektivnější, přesnější a přehlednější.

Personalista by měl mít k dispozici oficiální popis pracovní pozice. Dále musí znát požadavky a očekávání budoucího nadřízeného. Podle soupisu kompetencí pro výkon obsazované pozice vybere z balíčku personálních karet ty nejpodstatnější charakteristiky. Podle doporučení zvolí dále diagnostické metody. Pro každou metodu je vhodné zvolit číselnou stupnici, která ukáže míru sledovaného jevu u každého kandidáta. Tím získáme přehledný nástroj k určení nejvhodnějšího uchazeče.

V praxi personalista používá personální karty v kompletní podobě jen pro svou potřebu, převážně v přípravné fázi výběrového řízení. Pokud chce tuto techniku využít i přímo v kontaktu s uchazeči při výběrovém řízení, musí si připravit druhou sadu personálních karet.

Tento balíček bude sestávat z oboustranných karet o velikosti cca 10x10 cm. Na jedné straně těchto karet by měl být název charakteristiky, pořadové číslo charakteristiky (1. – 36.) a piktogram, kterým budou odlišeny charakteristiky osobnostní, sociální a profesní. Na druhé straně karet by měla být definice dané charakteristiky. Tento balíček personálních karet bude dáván k dispozici uchazečům při výběrovém řízení. Evangelu (2009, s. 111-128) popisuje celkem čtyři varianty použití balíčku personálních karet v interakci s uchazečem či zaměstnancem.

Při první variantě, kterou lze nejčastěji využít v praxi, rozloží personalista před uchazeče všechny personální karty. Vysvětlí, že předložené charakteristiky se vztahují ke třem oblastem – k osobnosti, k sociální zdatnosti a profesní kariéře. Potom vyzve uchazeče, aby si vybral šest charakteristik, o kterých si myslí, že jsou jeho silnými stránkami a pět, na kterých by potřeboval podle svého názoru zapracovat. Není důležitá rychlost splnění úkolu.

Personalista sleduje, jestli má uchazeč sklon k pozitivnímu nebo negativnímu pohledu na své dovednosti, jaká je úroveň jeho sebekritičnosti, zda má snahu dále se rozvíjet, zda je upřímný nebo se snaží dělat se lepším. Na tento úkol může navazovat debata o kompetencích na obsazovanou pozici. Personalista je schopen také posoudit uchazečovy komunikační dovednosti, sociální vyzrálost, výši aspirační úrovně či plány do budoucna. Tato varianta využití techniky je vhodná pro použití při výběrových řízeních, ale lze ji velmi dobře použít i při personálních pohovorech se stávajícími zaměstnanci, například pro plánování řízení další kariéry a vzdělávání.

U druhé varianty využití metody Balíček personálních karet rozloží personalista před uchazeče všechny personální karty. Rozdělí je do třech skupin podle oblastí, ke kterým se charakteristiky vztahují. Diskutuje s testovaným na téma kompetencí pro pozici, o kterou se

uchází. Přímo se dále zeptá na silné a slabé stránky uchazeče. Poté sdělí kandidátovi zadání úkolu. Je to situace, kdy si uchazeč může zvolit svůj vlastní ideální tým, ve kterém se budou jeho členové doplňovat a podporovat se. Tým by měl být šestičlenný. Uchazeč musí zvolit pro každého člena týmu jednu charakteristiku z každé oblasti. Pokud tuto metodu používáme pro uchazeče o posty manažerů, od kterých očekáváme v rámci náplně jejich práce konkrétní úkoly spojené s typickými problémy, zakomponujeme tyto informace do instrukcí při zadání úkolu. Po splnění úkolu je důležitá i následná diskuze, která ozřejmí důvody volby jednotlivých typů členů imaginárního týmu.

Personalista pozoruje, jak rychle se testovaný adaptuje v nové situaci, jakým způsobem se rozhoduje, jestli má potřebu pokládat doplňující otázky, jestli opravuje svá rozhodnutí. Také zjistí, jak je uchazeč schopen kombinovat možnosti a jaký má přístup k motivaci. Samozřejmě se projeví i sociální citlivost v komunikaci, adekvátnost sebehodnocení a správnost uchazečova povědomí o obsazované pozici. Hodnotí se i schopnost přesvědčit o svých rozhodnutích a to, zda uchazeč prezentuje své vlastní názory, vycházející ze znalostí a zkušeností, nebo zda používá jen obecná klišé.

Protože druhá varianta použití zjišťuje především míru manažerských zkušeností, předpokladů a sociální zdatnosti a individuální přístup při řízení týmu, využívá se u uchazečů s minimálně středoškolským vzděláním (Evangelu, 2009, s. 111-113).

5 NÁVRH VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ NA POZICI TELEFONNÍHO OPERÁTORA

Návrh výběrového řízení na pozici telefonního operátora aktivního telemarketingu v externím call centru vychází z odborné literatury, ale také z vlastních zkušeností v pozici personálního manažera v call centru. Jedná se o ukázkou využití personální diagnostiky v praxi. Budou stanoveny klíčové kompetence a kritéria pro tuto konkrétní pozici a k nim vybrány metody, kterými je možné je nejlépe posuzovat.

Call centrum je zařízení, jehož zaměstnanci aktivně oslovují klienty s nabídkou produktů a služeb nebo vyřizují telefonické dotazy klientů a realizují jejich požadavky a transakce. Externí call centrum nabízí své služby jako hlavní činnost třetím osobám formou outsourcingu. Organizace outsourcují tyto služby s cílem snížit firemní náklady a zvýšit pružnost reakcí na nové požadavky. Zákazníci by při tom neměli vůbec poznat, že nejednají přímo s organizací, která externí call centrum využívá ke spolupráci.

Aktivní telemarketing (outbound) představuje zpracování odchozích telefonních hovorů. Jedná se o nabízení služeb a produktů po telefonu. Cílem hovorů může být prodej výrobků nebo služeb, domlouvání schůzek pro obchodní zástupce, retenční hovory, průzkum trhu, zodpovězení otázek a vyplnění dotazníku, průzkum trhu ad. Pasivní telemarketing (inbound) naproti tomu představuje zpracování přichozích telefonních hovorů. Jedná se o infolinky, linky zákaznického servisu, vyřizování reklamací a stížností, zpracování objednávek ad.

V České republice je více než 580 call center, která zaměstnávají 14 tisíc lidí. Více než 57% těchto zařízení je umístěno v Praze (Santlerová, 2011, s. 16). V současné době se ale mnoho call center přesouvá do oblastí s vysokou nezaměstnaností, odpovídající

vzdělanostní strukturou obyvatelstva a nižší průměrnou mzdou. Důvody jsou nižší mzdové náklady, nižší náklady na provoz a větší množství volné a požadavky splňující pracovní síly.

Převážná většina zaměstnanců call center pracuje na pozici telefonního operátora. Ve všech call centrech je fluktuace na těchto pozicích velmi vysoká. U externích call center dokonce většinou přesahuje 50%. Věkový průměr operátorů ve většině call center je maximálně do 30 let. Ve většině případů se jedná o startovací pozici do profesního života. Mladí lidé se při výkonu této práce mají možnost naučit jednat s klienty, rozvíjet své komunikační dovednosti a seznámit se s reálným životem a fungováním organizace. Negativně je však vnímána možnost kariérního postupu operátora. Mezi další příčiny vysoké fluktuace na této pozici je vysoký tlak na efektivitu, značná míra stresu a monotónnost práce. V externích call centrech musí být operátoři navíc schopní se přizpůsobovat velmi pružně stále se měnícím požadavkům, které přicházejí od zadavatelských organizací. Pozice telefonního operátora nemá také mezi širokou veřejností dostatečnou prestiž. Podle průzkumu Factum Invenio z roku 2005 zaujímá zhruba 45% Čechů k telemarketingu obecně negativní postoj, neutrální postoj má více než čtvrtina populace, a 22% Čechů je nákupům po telefonu nakloněno (Santlerová, 2011, s. 77).

Z výše uvedeného vyplývá, že pozice telefonního operátora je velmi náročná a ne každý kandidát splňuje požadavky, které jsou na pracovníky na této pozici kladené. Cílem výběrového řízení je poznat uchazeče, kteří splňují nejlépe daná kritéria, rozpoznat skutečné zájemce o tuto pozici a rozpoznat uchazeče, kteří jsou schopní a ochotní se přizpůsobit stávající firemní kultuře a pracovnímu kolektivu.

5.1 KLÍČOVÉ KOMPETENCE PRO POZICI TELEFONNÍHO OPERÁTORA

Před samotným výběrovým řízením je nezbytné specifikovat klíčové kompetence, které jsou od uchazečů očekávány a vyžadovány. Úkolem výběrového řízení je potom identifikovat projevy těchto klíčových kompetencí a posoudit jejich úroveň u jednotlivých uchazečů. Klíčové kompetence jsou souhrnem předpokladů, které mohou být využitelné nejen v pracovní sféře, ale i v osobním životě každého jedince. Mají vliv na jeho uplatnění a osobní rozvoj. Klíčové kompetence rozhodují spolu s odbornými vědomostmi o úspěchu jedince v pracovním i osobním životě.

Volba klíčových kompetencí a posléze i metod výběrového řízení se odvíjí od konkrétních požadavků pracovní pozice, v externím call centru občas i od konkrétních požadavků partnera, pro jehož projekt jsou operátoři vybíráni. Zde se věnují výběrovému řízení na pozici telefonního operátora pro klasický projekt aktivního telemarketingu. V tomto smyslu je to projekt, na kterém operátoři aktivně oslovují zákazníky s nabídkou služeb nebo výrobků partnerské společnosti. Jedná se o akviziční činnost, tj. oslovování zcela nových zákazníků nebo zákazníků konkurence.

Klíčové kompetence jsou:

1. orientace na výkon
2. odolnost
3. budování vztahu
4. komunikace
5. zvládání námitek
6. vyžralá osobnost.

Orientace na výkon je kompetence z velké části vrozená a souvisí s temperamentem člověka. Je tudíž nezbytné, aby byla identifikována již u uchazečů při výběrovém řízení. Mnozí personalisté ji také nazývají tah na branku nebo drive. Je to aktivita člověka, energie, se kterou se vrhá do řešení problémů, nových úkolů, jeho vytrvalost, cílevědomost, zaujetí, hlad po úspěchu, soutěživost, schopnost přizpůsobit se změnám, pozitivní myšlení a zaměřenost na své cíle.

Odolnost souvisí s psychickou stabilitou. V pozici telefonního operátora je důležitá odolnost vůči odmítnutí a stresu. Vyjadřuje také to, jak je schopen se člověk vyrovnávat se změnami a dílčími neúspěchy, jak moc si bere slova druhých osobně, jak je vztahovačný a nakolik si dokáže udržet nadhled a odstup. Odolnost souvisí s důvěrou v sebe. Je získávána především v dětství, v pozdějším věku je její rozvoj jen velmi obtížný.

Budování vztahu je kompetence pro prodejce nezbytná. Určuje míru toho, jak je člověk schopný se adekvátně přizpůsobit situaci a partnerům v komunikaci. Člověk s rozvinutou kompetencí budování vztahu je schopen v komunikaci vytvářet atmosféru, neodpovídá jen na otázky, ale přidává většinou něco dalšího, umí povzbuzovat a chválit a obecně navazuje snadno vztahy. Budování vztahu je umění vcítit se do druhých lidí a odhadnout nebo zjistit jejich potřeby. Tuto kompetenci lze rozvíjet školením a praxí.

Komunikace je kompetence, jejíž úroveň lze při výběrovém řízení velmi dobře posuzovat. Sledují se hlasové charakteristiky (hlasitost, tempo, intonace), výslovnost, artikulace, případný akcent. Velmi důležitá je schopnost tvořit smysluplné věty a šířka slovní zásoby. Sledována by měla být logická struktura řečového projevu a propracování úvodu a závěru. Uchazeči o pozici telefonního operátora by měli být schopni mluvit spisovně a na určité úrovni.

Kompetence zvládání námitek označuje schopnost vyjednávání, schopnost jít za svým záměrem a nenechat se odvést od tématu. Velmi důležitá je schopnost argumentace. Lidé s vysokou mírou této kompetence se nevzdávají snadno, jsou trpěliví a důslední. Mají rychlé a logické uvažování a pohotové reakce. Postup zvládání námitek se dá velmi dobře naučit.

Vyzrálá osobnost je pro prodejce obecně velmi důležitou kompetencí. Vyznačuje se profesionálním jednáním, schopností adekvátní sebereflexe. Uchazeči, kteří jsou vyzrálými osobnostmi, se při výběrovém řízení projevují více jako partneři, nestaví se do pozice zkušného žáka. Tito lidé umí definovat své cíle, umí je zdůvodnit a v jejich kariéře lze většinou vysledovat zřetelný vývoj. Mají vícestranné zájmy a širší všeobecný přehled.

Dalšími faktory, které je potřeba během výběrového řízení sledovat, jsou inteligence a motivovanost uchazečů. Dostatečná úroveň mentálních předpokladů a vysoká úroveň motivace mohou výrazně pozitivně ovlivnit budoucí výkony pracovníků. Pokud jsou tyto faktory přítomny, dá se i u méně zkušených kandidátů, kteří nevyhovují zcela požadavkům pozice, předpokládat rychlý rozvoj.

5.2 PŘEDVÝBĚR NA POZICI TELEFONNÍHO OPERÁTORA

Samotnému výběrovému řízení by měl předcházet kvalitní předvýběr. Jeho prvním krokem je *analýza písemné dokumentace*. Většinou by měl být od uchazečů vyžadován kromě životopisu i motivační dopis. Z těchto dokumentů je možné identifikovat, zda uchazeč vyhovuje požadavkům na odbornou způsobilost (vzdělání,

praxe). Většina inzerátů na pozici telefonní operátor pro externí call centra obsahuje požadavek minimálního dosaženého vzdělání uchazečů na stupni vyučení bez maturity. Osobně jsem toho názoru, že na stupni formálního vzdělání nezáleží. Požadavek absolvované praxe na podobné pozici má své opodstatnění u náboru na specifické projekty.

Z analýzy dokumentů uchazeče je možno dále usuzovat na schopnost formulovat věty, vyjadřovat se jednoduše a srozumitelně. Pravopisné nedostatky mohou signalizovat nedostatečné inteligenční předpoklady nebo disgrafickou poruchu uchazeče. Z životopisu a motivačního dopisu lze odhalit časté střídání zaměstnání, podezřelé vynechávání některých informací či protikladná tvrzení. Všechny tyto faktory mohou být důvodem k vyřazení kandidáta nebo k nutnosti ověřit všechny podezřelé informace a domněnky v dalších krocích výběrového řízení.

Druhým krokem předvýběru by měl být *telefonický rozhovor* s kandidáty. Jedná se o krátký rozhovor, který umožní odhalit uchazeče, kteří mají nereálné požadavky, nesouhlasí se základními podmínkami práce (práce na směny, open space apod.) nebo ty, kteří mají zásadní nedostatky v oblasti komunikace (pasivita, výslovnost apod.). Již v tomto prvním kontaktu s uchazeči je možné rozpoznat úroveň jejich motivace a vyřadit ty, kteří nejeví dostatečný zájem. U pozice telefonního operátora je rozhovor po telefonu obzvláště důležitou částí výběru. Přesvědčila jsem se mnohokrát, že někteří lidé působí zcela jinak při přímé komunikaci než při komunikaci přes telefon. Proto je již v této fázi velmi užitečné uchazeče posuzovat a hodnocení zaznamenávat. Uchazeči nevnímají tento první rozhovor jako součást výběrového řízení, a proto je jejich projev přirozenější. Telefonický rozhovor by měl vyřadit další nevyhovující kandidáty, a zefektivnit tak výběrové řízení hlavně s ohledem na jeho personální a časovou náročnost.

5.3 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA POZICI TELEFONNÍHO OPERÁTORA

Jak již bylo uvedeno, úkolem výběrového řízení je posouzení úrovně klíčových kompetencí jednotlivých uchazečů. Projevy těchto kompetencí by měly být sledovány ve všech aktivitách výběrového řízení. Použito by mělo být více metod. K vyhodnocení dostatečné úrovně jednotlivých kompetencí je nutné identifikovat několik různých projevů této kompetence nebo jejich opakovaný výskyt. Velmi užitečné je připravit si záznamový arch k zaznamenávání projevů klíčových kompetencí (Příloha D).

Z důvodu vysoké míry fluktuace probíhají výběrová řízení v call centru velmi často, většinou minimálně jednou týdně. Vzhledem k časové náročnosti této činnosti se výběrového řízení účastní na straně zaměstnavatele další osoba, většinou budoucí přímý nadřízený, pouze u náboru operátorů na specifické projekty. U klasického výběrového řízení posuzuje uchazeče pouze personalista.

Je dobré používat hromadných i individuálních forem výběrového řízení. Úkoly zadávané ve skupině lépe odhalí interpersonální vztahy a schopnosti uchazečů. Individuální úkoly umožní zjistit a objasnit některé sporné nebo problematické stránky uchazeče. Na jeden termín výběrového řízení, tak jak bude popsáno dále, by mělo být pozváno maximálně 10 uchazečů.

Úvod výběrového řízení patří slovům personalisty a slouží k navázání kontaktu. Ten by měl uchazeče přivítat, seznámit je s konkrétními podmínkami pozice, promluvit o zaměstnavatelské organizaci, nastínit průběh výběrového řízení a navodit příjemnou přátelskou atmosféru.

Vlastní jádro výběrového řízení patří posuzování úrovně kompetencí uchazečů, jejichž projevy jsou zjišťovány pomocí navržených metod. Vhodné metody výběrového řízení, pomocí kterých lze identifikovat a posoudit úroveň klíčových kompetencí pro pozici telefonního operátora aktivního telemarketingu, jsou:

1. prezentace sebe sama
2. test základních technických znalostí
3. úloha na posouzení schopnosti argumentace a zvládání námitek
4. dotazník motivační struktury
5. výběrový rozhovor
6. úloha na posouzení základní počítačové gramotnosti

První čtyři metody probíhají ve skupinové formě. Poslední dvě metody jsou organizovány individuálně. Úlohu na posouzení základní počítačové gramotnosti nemusí již absolvovat uchazeči, kteří nevyhovují požadavkům pozice. Test základních technických znalostí a dotazník motivační struktury jsou metody typu „tužka-papír“. Pořadí jednotlivých metod je tvořeno tak, aby se střídaly metody písemné a verbální. Během písemných úloh má také personalista prostor pro vyplnění hodnocení předcházející aktivity do záznamového archu.

Prezentace sebe sama je metoda, při které mají uchazeči za úkol představit sami sebe během dvouminutového vystoupení. Zadání konkretizuje požadavky na prezentaci, udává, co by prezentace měla obsahovat. Uchazeči mohou hovořit o svém vzdělání, praxi, motivaci, profesních snech, volnočasových aktivitách a zájmech, o svém zázemí, rodině, zkrátka o všem, co považují za důležité zmínit ve vztahu k pozici, o kterou se ucházejí. Kandidáti mají tři minuty na přípravu svého projevu. Prezентují vstoje a před celou skupinou. Pořadí, ve kterém absolvují tento úkol, si určí sami. Personalista do prezentací

nevstupuje. U této metody je možné zaznamenat projevy všech klíčových kompetencí kromě zvládnání námitek.

Test základních technických znalostí (Příloha E) je výkonový test, který je do výběrového řízení zařazen, protože pozice telefonního operátora vyžaduje zvládnutí velkého množství informací z technické oblasti. Mnoho projektů je také zaměřeno na prodej produktů nebo služeb technického typu (internet, hlasové služby, televize, satelitní kanály atd.). Test obsahuje pět otázek. Ke každé z nich jsou uvedeny tři možnosti odpovědí, z nichž pouze jedna je správná. Uchazeč je hodnocen jako úspěšný, pokud odpoví minimálně na čtyři otázky správně.

Pro *posouzení schopnosti argumentace a zvládnání námitek* slouží metoda, kdy je uchazečům zadáno téma, které se mají snažit ostatním „prodat“. Nemělo by se však jednat o konkrétní službu ani výrobek. Pokud by bylo úkolem uchazečů prodat konkrétní produkt, byla by jejich úspěšnost velmi závislá na znalosti tohoto produktu. Proto je podmínkou zadávat obecná témata, taková, která jsou všem známá. Příklady možných témat pro metodu posuzování schopnosti argumentace a zvládnání námitek jsou:

- nakupování v hypermarketu
- nakupování v malých specializovaných prodejnách
- využívání městské hromadné dopravy
- využívání vlastního dopravního prostředku
- bydlení ve městě
- bydlení na vesnici
- postavení vlastního domu
- nákup bytu.

Úkolem kandidátů je vymyslet argumenty, kterými by ostatní zaujali a přiměli je, aby s tématem sympatizovali. Ve druhé části úkolu ostatní účastníci výběrového řízení kladou protiargumenty a uchazeč je nucen na ně reagovat. Personalista musí být připraven i na to, že protiargumenty a námitky bude muset klást sám. Postupně se všichni uchazeči vystřídají v roli „prodejce“, při čemž každý má své vlastní téma a je s ním seznámen až těsně před vlastní prezentací. U této metody tedy není dán uchazečům prostor pro přípravu. Touto metodou je možné sledovat a hodnotit všechny definované klíčové kompetence, a to nejenom u uchazeče, který právě „prodává“, ale také u ostatních, kteří vytvářejí námitky a protiargumenty.

Dotazník motivační struktury (Příloha F) lze zařadit mezi subjektivní posuzovací stupnice. Měl by odhalit, které motivátory jsou pro uchazeče zásadní, podle čeho se rozhodují při zvažování nabídek zaměstnání, čím je lze motivovat. Dotazník obsahuje deset nejběžnějších motivátorů (mzda, osobní rozvoj, pochvala, kolektiv, pracovní prostředí, atmosféra ve firmě, jistota zaměstnání ad.), a úkolem uchazečů je seřadit těchto deset položek podle subjektivního významu pro ně samotné. Mají také možnost doplnit další motivátory, které jsou pro ně důležité a nejsou ve formuláři uvedeny. Vyplněný dotazník by měl být vždy podkladem pro následný rozhovor. Vyhodnocení dotazníku bez následné diskuze by mohlo být zavádějící. Je vždy nutné objasnit příčiny a souvislosti motivace. Tato metoda není používána přímo k posuzování klíčových kompetencí, ale protože motivovanost uchazečů má vliv na všechny kompetence a jejich rozvoj, je velmi důležité ji v rámci výběrového řízení posuzovat.

Nejvhodnějším typem *výběrového rozhovoru* pro pozici telefonního operátora se zdá být polostrukturovaný rozhovor. Personalista se drží určité strategie a přizpůsobuje pouze taktiku. Pokládá doplňující otázky podle vývoje rozhovoru a v reakci na

odpovědi uchazeče. Všechny otázky by měly být zacílené na klíčové kompetence pozice, případně na motivovanost uchazečů. Při rozhovoru je možné sledovat projevy všech výše definovaných klíčových kompetencí. Je vhodné využít behaviorálních a situačních otázek, aby byli uchazeči nuceni uvádět konkrétní příklady chování. Behaviorálními otázkami je zjišťováno jejich chování v konkrétních situacích v minulosti. Předpokládá se, že minulé chování predikuje chování v budoucnosti. Situačními otázkami je zjišťováno, jak by se uchazeč choval v hypotetických situacích (Kocianová, 2010, s. 107-108).

Výběrový rozhovor by měl dále zodpovědět všechny otázky, které vyplynou z analýzy dokumentace uchazeče. Personalista by měl rozvinout debatu na témata, která vyplynula z předcházejícího průběhu výběrového řízení. Při zjišťování těchto informací se jedná spíše o nestrukturovaný rozhovor, protože každému uchazeči jsou kladeny jiné otázky podle potřeby.

Příklady možných otázek zaměřené na identifikaci jednotlivých kompetencí jsou:

1. Orientace na výkon

- Jste svým okolím považován za ambiciózního člověka? Proč si to myslíte?
- Ocitl jste se ve Vašem životě někdy v obtížné situaci? Jak jste ji řešil?
- Zažil jste někdy situaci, kdy jste musel zcela změnit své plány a začít od začátku? Jak jste se cítil?

2. Odolnost

- Uveďte situaci, kdy jste musel pracovat pod časovým tlakem. Vyhovuje Vám taková práce nebo raději pracujete ve větším klidu?

- Zažil jste situaci, kdy byla Vaše práce zpochybněna? O co se jednalo? Jak jste reagoval?
- Co považujete u výběrového řízení za nejhorší?
- Co by pro Vás znamenalo, kdybychom Vás nepřijali?

3. Budování vztahu

- Čeho si na ostatních nejvíce ceníte?
- S jakým druhem lidí byste rád spolupracoval?
- Jakou roli v kolektivu zastáváte?
- Jaké způsoby motivace lidí jsou podle Vašeho názoru nejlepší?
- Udržujete kontakt s Vašimi bývalými spolupracovníky, spolužáky atd.?
- Všimla jsem si, že jste se po příchodu dal do hovoru s dalším uchazečem? O čem jste hovořili?

4. Komunikace

- Uměl byste definovat pojem telemarketing?

Komunikační schopnost se projevuje v průběhu celého výběrového rozhovoru

5. Zvládání námitek

- Kdy se Vás naposledy snažil někdo odbýt? Jak jste reagoval?
- Měl jste někdy pocit, že se k Vám někdo chová nespravedlivě? Jak jste to řešil?
- Pokud volá telefonicky někdo Vám s nějakou nabídkou, jak reagujete? Jaké argumenty by Vás přesvědčily?

6. Vyzrálá osobnost

- Na co jste nejvíce hrdý z toho, co jste dosud vykonal?
- Proč myslíte, že jste v předchozích výběrových řízeních neuspěl?

- Jaká osobnost se hodí nejlépe na pozici telefonního operátora? A kdo se naopak nehodí?

Úloha na *posouzení základní počítačové gramotnosti* je praktická zkouška, ve které se ověřuje schopnost uchazečů pracovat s počítačem. Pro pozici telefonního operátora je vyžadováno zvládnutí běžných úkonů na takové úrovni, aby byl počítač pro budoucí pracovníky pomocníkem, nikoli překážkou. Úkoly zadává personalista v individuální formě, většinou v rámci nebo po skončení individuálního rozhovoru s uchazečem. Sledována je orientace uchazeče v PC prostředí, jeho případná úzkostnost a obavy, zbrkllost, schopnost vyřešit úlohu různými způsoby. Je možné také odhalit problémy kandidátů s pravopisem.

Zadány mohou být například úkoly:

- Najděte a otevřete prázdný wordový soubor. Napište text (personalista diktuje), zkopírujte ho a vložte ho do dalšího řádku ještě jednou.
- Otevřete internetový prohlížeč a zkuste najít informaci xy o organizaci xy.
- Popište, jak by bylo možné zákazníkovi doručit velké množství dat elektronickou cestou. Jaké možnosti Vás napadají?

Závěr výběrového řízení by měl uvolnit případné napětí, aby uchazeči odcházeli s pocitem, že absolvovali dialog na partnerské úrovni. Je zde k dispozici prostor pro jejich dotazy. Velmi vhodné je se také zeptat na jejich pocity z výběrového řízení, případně porovnání s dalšími absolvovanými výběrovými řízeními v jiných firmách. Před

rozloučením je uchazeč seznámen se způsobem a termínem předání informace o výsledku výběrového řízení.

5.4 VYHODNOCENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ NA POZICI TELEFONNÍHO OPERÁTORA

Rozhodnutí o výsledku výběrového řízení je dobré nechat až na další den. Nicméně je nezbytné zapsat ihned po skončení výběrovém řízení do vyplněného záznamového archu aktuální dojmy z vystoupení každého uchazeče. Lze tak získat ke kvantitativním datům také kvalitativní, subjektivní pohled. Ten by sice neměl rozhodovat o výsledku výběrového řízení, ale není dobré subjektivní dojmy z uchazečů podceňovat nebo dokonce přehlížet.

Kromě vyplnění připravených kolonek záznamového archu je vhodné zapsat, v jakých odpovědích nebyl uchazeč zcela přesvědčivý, v jakých oblastech působil nejistě nebo zaskočeně, jaký byl rozdíl v jeho projevu mezi čtyřma očima a před skupinou, jaký je jeho potenciál k rozvoji, na jaké projekty by se hodil více či méně a proč, jaká jsou rizika jeho přijetí a udržení, jaký typ vedoucího by pro něho byl vhodný ad. Toto subjektivní hodnocení může pomoci při posouzení uchazečů, u nichž je výsledek kvantitativního hodnocení blízko hodnot, které byly stanoveny jako minimální pro přijetí.

Do předem připraveného formuláře (Příloha D) se zaznamenává úroveň klíčových kompetencí v jednotlivých aktivitách výběrového řízení podle numerické bodové škály. Na konci je vypočtena průměrná hodnota pro každou kompetenci a je porovnána s nastavenými parametry. Uchazeči, kteří nastaveným parametrům vyhovují, jsou přijati.

Při rozhodování o přijetí či nepřijetí uchazeče jsou porovnávány předpoklady uchazeče s požadovanými předpoklady pro danou pozici. Neporovnávají se tedy uchazeči navzájem mezi sebou, protože v takovém případě by hrozilo nebezpečí ovlivnění sympatiemi posuzovatele. Úspěšným i neúspěšným kandidátům je potřeba výsledek oznámit a neúspěšným alespoň poděkovat za čas a úsilí, které do výběrového řízení investovali.

6 ZÁVĚR

Personální diagnostika je nástrojem, který může organizaci usnadnit a především zkvalitnit proces výběru nových zaměstnanců nebo posuzování kvalit a potenciálu stávajících zaměstnanců. Výběr nových zaměstnanců provádí každý zaměstnavatel, ať už interně, či externě. Je k tomu nucen minimálně přirozenou fluktuací a provádí tuto činnost v různé kvalitě. Na druhou stranu posuzování potenciálu stávajícího personálu není až takovou samozřejmostí a ve většině organizací je tato oblast stále spíše zanedbávána. Není pochyb o tom, že pokud je zaměstnancům věnována pozornost, je jim dáván najevo zájem o ně a snaha o rozvoj jejich kariéry, například stanovením individuálního vzdělávacího a kariérního plánu, zvyšuje to jejich motivaci a posiluje jejich sounáležitost se zaměstnavatelskou organizací. Tato oblast personální práce do značné míry záleží na firemní kultuře a dá se očekávat, že se odráží v celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců organizace.

Personální diagnostika a její využívání v praxi uplatňuje každá organizace jiným způsobem. Existují organizace, které této oblasti věnují značnou pozornost a uvědomují si sílu, kterou mají ve svých zaměstnancích. Staví na diagnostice a rozvíjení lidského potenciálu, a tím dosahují vyšší efektivity fungování. Situace v této oblasti je určitě lepší ve větších nadnárodních organizacích. Existují však i organizace ryze české, vedené prozíravými a progresivními manažery, kde jsou personální diagnostika a na ní navazující personální činnosti hojně a správně používány. Většinou se jedná o zaměstnavatele s otevřenou firemní kulturou a jasnou vizí do budoucna, jejichž strategie má dlouhodobé cíle. Dobrým ukazatelem v tomto směru mohou být v dnešní době už celkem rozšířené ankety o zaměstnavatele roku,

regionu atd. Ty jsou vyhledávané různými subjekty, které zkoumají personální politiku organizace, uplatňované metody a přístupy i spokojenost zaměstnanců.

Dnešní ekonomická situace je velmi těžká a organizace, které nevyužijí všech výhod, veškerého potenciálu, který mají, nemohou v konkurenci s těmi prozíravějšími obstát. Dá se očekávat, že stále více organizací si bude uvědomovat, jakou sílu, jaký potenciál mají ve svých zaměstnancích, a v reakci na to se budou snažit tento potenciál zkoumat, usměrňovat a rozvíjet. Ruku v ruce s tím by mělo jít hojnější využívání metod personální diagnostiky organizacemi v praxi.

Uvedla jsem a klasifikaci a popis metod personální diagnostiky a zaměřila jsem se detailněji na ty, které mohou být v praxi dobře využívány i personalisty bez vzdělání v oboru psychologie. Použila jsem několika různých klasifikací k popisu hlavních diagnostických metod, které je možné v personální praxi k výběru a posuzování pracovníků používat. Podrobněji byly popsány čtyři vybrané metody. Jednalo se o metody rozhovor, tematicko-apercepční karty, Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) a balíček personálních karet. Právě tyto metody byly zvoleny proto, že nevyžadují osobu psychologa v roli posuzovatele a jsou v literatuře velmi dobře popsány a dostupné, a proto si je může osvojit i personalista bez psychologického vzdělání. Metoda rozhovoru je navíc nejčastěji využívanou metodou výběru a posuzování pracovníků. Každý personalista ji používá, nicméně jen výjimečně je tato metoda používána dostatečně správně, a tudíž nepřináší takový efekt, jaký by mohla. U všech čtyř vybraných metod byly uvedeny jejich charakteristiky a způsob a účel jejich použití. Součástí této práce byla i kapitola věnovaná volbě a použití diagnostických metod při výběru pracovníků na konkrétní pozici, pozici telefonního operátora. Při jejím zpracování byly kromě teoretických východisek z odborné literatury

využity i vlastní zkušenosti z praxe na pozici personálního manažera v call centru.

Do budoucna se nedá v oblasti metod personální diagnostiky předpokládat nějaký prudký nebo skokový vývoj. Spíše se dá očekávat další přizpůsobování psychodiagnostických metod firemní praxi a stále větší soustředění se na klíčové kompetence ve výběru, posuzování i rozvoji pracovníků. Zde jsou klíčové kompetence chápány jako kvality, které nejsou vázány na žádnou určitou konkrétní činnost. Jsou důležité a využitelné pro pracovníky na mnoha pozicích. V dnešním světě globalizace, konkurence a neustálých změn jsou pro každého člověka důležité i mimo pracovní oblast. Díky nim se dokáže vypořádat s tlakem a stresovými situacemi. Předpokládá se, že klíčové kompetence představují spolu s odbornými vědomostmi podstatnou součást úspěšného pracovního výkonu. To je důvod, proč by se organizace měly na klíčové kompetence zaměřit.

Dalším vývojovým trendem v oblasti personální diagnostiky bude jistě i stále rozšířenější používání počítačové techniky. Počítače lze velmi dobře využít při prezentaci a administraci výsledků testů. Obtížnější je využití počítačů u klinických metod a například grafických projektivních metod testů osobnosti, ale i tam si lze počítače jako významné pomocníky představit. Výhody využívání počítačové techniky v personální diagnostice jsou především úspora času, eliminace chyb při zpracování údajů, vyšší objektivita, přesnost výsledků, možnost vytvoření rozsáhlé databáze výsledků, možnost současného druhotného posuzování počítačové gramotnosti a poskytování větší anonymity testovaným. Na druhou stranu je třeba vzít v úvahu, že někteří lidé preferují osobnější přístup, navázání určitého vztahu s posuzovatelem a přímou komunikaci. Dá se říci, že využívání počítačové techniky při uplatňování diagnostiky je jistě správným a nevyhnutelným trendem,

nicméně osobní kontakt je při personální diagnostice nenahraditelný. Především rozhovor je nezbytnou součástí každé diagnostiky.

Je jistě prospěšné a důležité, aby se v personální práci stále více prosazovaly metody personální diagnostiky. Nicméně je třeba dbát na to, aby se vzrůstající četností užívání personální diagnostiky ve firemní praxi zůstala zachována její kvalita. Pokud by byly diagnostické metody používány nesprávným způsobem, mohla by diagnostika způsobit více škod než užitku.

7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARNOLD, John a kol. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

ATKINSON, Rita L. a kol. *Psychologie*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 862 s. ISBN 80-85605-35-X.

CASCIO, Wayne F. *Managing - human resources: productivity, quality of work, life, profits*. New York: McGraw-Hill Ryerson, 1986. 625 s. ISBN 0-07-010302-X.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press, 2009. 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.

DOBIÁŠOVÁ, Zuzana. *Grafologie*. Praha: Ivo Železný, 2005. 141 s. ISBN 80-237-3943-3.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2009. 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

HELUS, Zdeněk. *Psychologie*. Praha: Fortuna, 1995. 119s. ISBN 80-7168-245-4. ISBN 80-7168-245-4.

HENEMAN, Herbert G. *Personnel-human resource management*. Homewood: R.D. Irwin, 1980. 585 s. ISBN 0-256-02279-8.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motiv Press, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.

HRONÍK, František. *To nejlepší z HR v našich firmách*. Brno: Motiv Press, 2008. 130 s. ISBN 978-80-904133-1-3.

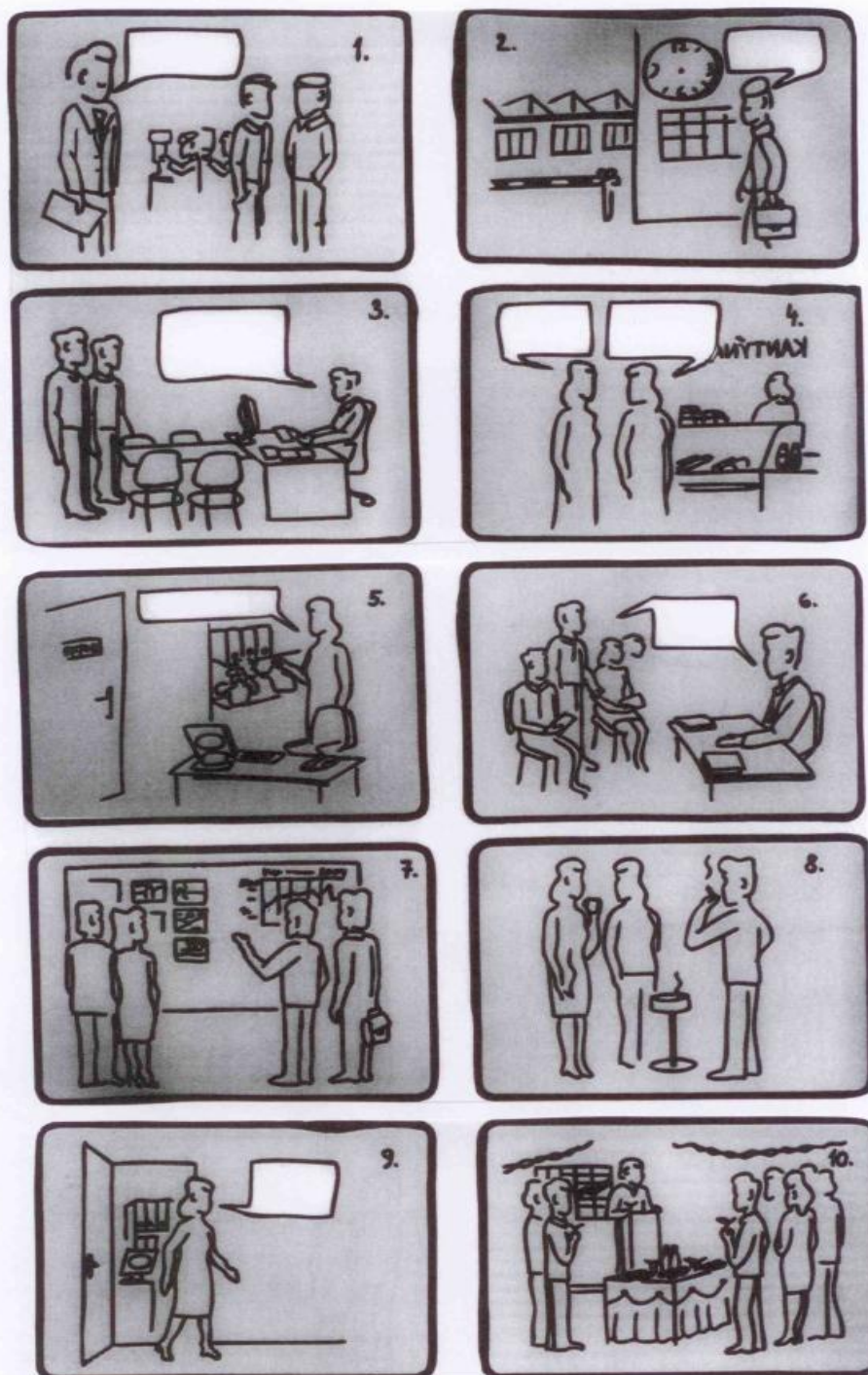
HUBERT, Andreas. *Emocionální inteligence*. Praha: Ing. Miroslav Zukal – ZEMS, 2005. 88 s. ISBN 80-903305-6-8.

KASPER, Helmut, MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management Řízení - Organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

- KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců – zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. 174 s. ISBN 80-86131-53-X.
- KONDÁŠ, Ondrej a kol. *Psychodiagnostika dospělých – učebnice pro filozofické fakulty*. Martin: Osveta, 1992. 238 s. ISBN 80-217-0357-1.
- KROEGER, Otto, THUESENOVÁ, Janet M., RUTLEDGE, Hile. *Typologie pro manažery – šestnáct osobnostních typů, které určují úspěch v povolání*. Praha: Triton, 2006. 215 s. ISBN 80-7254-780-1.
- LUDLOW, Ron, PANTON, Fergus. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.
- MATĚJKA, Marek, VIDLAŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru - Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada Publishing, 2002. 193 s. ISBN 80-247-0215-0.
- SANTLEROVÁ, Květoslava a kol. *Telemarketing v praxi – Jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3928-1.
- SVOBODA, Mojmír. *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál, 2005. 342 s. ISBN 80-7367-050-X.
- ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Psychodiagnostika*. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN 978-80-247-2165-1.
- ŠÍPEK, Jiří. *Projektivní metody*. Praha: ISV, 2000. 114 s. ISBN 80-85866-53-6.
- ŠTEFANOVIČ, Jozef. *Psychologie pro gymnázia a třídy gymnázia s pedagogickým zaměřením*. Praha: SPN, 1982. 368 s. ISBN 14-338-82.
- TOWNSEND, John Sims. *Manažerské pohovory – management do kapsy*. Praha: Portál, 2006. 112 s. ISBN 80-7367-083-6.

Příloha A: Tematicko-apercepční karty (Evangelu, 2009, s. 146-151)



Příloha B: Dotazník MBTI (Matějka, Vidlař, 2002, s. 110-115)

1. Raději:
 - a) řeším nový komplikovaný problém
 - b) pracuji na něčem, co jsem již dělal/a dříve nebo co znám z minulosti
2. Rád/a:
 - a) pracuji sám/a v tichém prostředí
 - b) jsem tam, kde se něco děje
3. Při posuzování jiných se řídím spíše:
 - a) trvalými zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
 - b) okamžitými okolnostmi než trvalými zákonitostmi
4. Mám sklon si vybírat:
 - a) spíše pečlivě
 - b) spíše impulzivně
5. Ve společnosti se zpravidla bavím:
 - a) s několika málo lidmi, které dobře znám
 - b) s mnoha lidmi, včetně těch, které moc neznám, nebo dokonce vůbec ne
6. Jako ředitel/ka firmy bych od svých podřízených přivítal/a spíše:
 - a) zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
 - b) zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě
7. Pokud bych byla manažer/ka a potřeboval/a bych přijmout svého asistenta, postupoval/a bych takto:
 - a) uvažoval/a bych, jak se naše osobnosti shodnou
 - b) zvažoval/a bych, soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi
8. Když na něčem pracuji:
 - a) věci raději dokončím a dostanu se k určitému závěru
 - b) často ponechávám konec otevřený pro případné změny

9. Ve společnosti:
- a) se většinou zdržím déle, protože se tak lépe pobavím
 - b) odcházím co nejdříve, zdržím se jenom tak dlouho, abych neurazil/a
10. Zajímá mě více:
- a) to, co bylo a co je
 - b) to, co může být
11. Když poslouchám, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokouším:
- a) vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá
 - b) hodnotit a analyzovat danou situaci
12. Když na něčem pracuji, jsem raději, když:
- a) mám přehled a udržím si věci pod kontrolou
 - b) mohu zkusit různé možnosti
13. Když zazvoní telefon, obvykle:
- a) to považuji za rušení
 - b) mi nevadí ho zvednout
14. Je horší:
- a) mít hlavu v oblacích
 - b) držet se při zdi
15. Ve vztahu k ostatním jsem spíše:
- a) objektivní
 - b) osobní
16. Vadí mi více, když:
- a) je více věcí rozpracovaných
 - b) už je všechno hotovo
17. Když někde telefonuji:
- a) nebojím se, že na něco zapomenu
 - b) připravím si, co budu říkat

18. Když diskutuji s kolegy o problému, je pro mě snadné:
- a) věci vidět v širším rámci
 - b) postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace
19. Slova, která mě charakterizují lépe, jsou:
- a) analytický typ
 - b) vciťující se typ (empatický)
20. Často:
- a) když něco začínám, vše si předem sepiši a naplánuji, protože většinou nesnáším, když něco musím podstatně měnit
 - b) neplánuji a nechávám věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostávám
21. Ve společnosti druhých spíše:
- a) začínám rozhovor sám/a
 - b) přenechávám iniciativu druhým lidem
22. Když pracuji na přidělené práci, mám tendenci k:
- a) plynulé a nepřetržité práci
 - b) práci s velkými výdeji energie a následnými prostoji
23. Lépe se cítím v situaci:
- a) přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
 - b) proměnlivé, nestrukturované, s překvapeními
24. Je horší:
- a) být nespravedlivý
 - b) být nemilosrdný (nemít slitování)
25. Řekl/a bych o sobě, že mou silnou stránkou je spíše:
- a) smysl pro realitu
 - b) představivost
26. Když zazvoní telefon:
- a) spěchám, abych ho zvedl/a jako první
 - b) doufám, že ho zvedne někdo jiný

27. Moje jednání vede a řídí spíše:
- a) hlava
 - b) srdce
28. Více obdivu si zaslouží schopnosti:
- a) umět si věci předem zorganizovat a být metodický
 - b) rychle se adaptovat a vyjít s tím, co právě je
29. Když mě napadne nová myšlenka, obvykle:
- a) pro ni vzplanu
 - b) raději o ní hloubám trochu déle
30. Řekl/a bych, že jsem spíše:
- a) důvtipný/á
 - b) praktický/á
31. Raději slyším:
- a) konečný neměnný výrok
 - b) zkusmý a předběžný výrok
32. Je větší chybou být:
- a) tolerantní a smířlivý
 - b) nekompromisní a kritický
33. Jsem spíše:
- a) ranní ptáče
 - b) noční sova
34. Na jednáních mě pohoršují spíše lidé, kteří:
- a) přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
 - b) prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi
35. Při práci dávám většinou přednost tomu, zabývat se:
- a) idejemi, principy, myšlenkami
 - b) lidmi, osobami, aktéry

36. Před víkendem mám sklon:
- a) plánovat, co budu dělat
 - b) nemám, aby se věci vyvinuly samy, a rozhoduji se v průběhu událostí
37. Při jednáních mám sklon:
- a) rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvím
 - b) hovořit pouze po důkladném rozvážení toho, co chci sdělit
38. Když něco čtu, obvykle:
- a) se soustředuji ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
 - b) čtu mezi řádky a vztahuji slova i k jiným námětům a tématům
39. Když se mám rozhodnout ve spěchu, často:
- a) se cítím nepříjemně a přeji si získat více informací
 - b) jsem schopný/á se rozhodnout i s údaji, které mám aktuálně k dispozici
40. Raději bych pracoval/a pro organizaci, kde:
- a) bych měl/a práci s intelektuální motivací
 - b) bych byl/a zaujat/a jejími cíli a posláním
41. Více mi imponuje:
- a) logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
 - b) dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy
42. V písemném projevu dávám přednost:
- a) věcnému stylu
 - b) košatému, metaforickému stylu
43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jsem spíše:
- a) podrážděný/á, kdo to sem zase leze
 - b) potěšen/a, že se na mě někdo přišel podívat
44. Dávám přednost tomu:
- a) nechat věci, aby se samy jen tak přihodily
 - b) zajistit, aby všechno bylo předem připraveno

45. Charakterizují mě spíše:
- a) četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
 - b) trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi
46. Cítím se zpravidla lépe:
- a) po konečném rozhodnutí
 - b) když jsou věci ještě otevřeny
47. Spolehnu se spíše na svou:
- a) zkušenost
 - b) intuici a tušení
48. Jsem si jistější:
- a) při logických úsudcích typu správné – nesprávné
 - b) při hodnotových soudech typu dobré – špatné
49. Raději se rozhoduji:
- a) poté, co jsem si zjistil/a mínění ostatních
 - b) především podle vlastního uvážení
50. Obvykle dávám přednost tomu:
- a) použít osvědčené metody, které znám
 - b) vymýšlet a zkoušet, jak by se to dalo dělat nově a jinak, lépe
51. Raději:
- a) se zabývám tím, co je
 - b) přemýšlím o různých možnostech
52. K závěrům s rozhodnutím dospívám především na základě:
- a) věcného zdůvodnění a logické analýzy
 - b) na základě toho, co cítím, že je správné, a v co věřím, že je lidsky přijatelné

53. Nemám rád/a:

- a) předem jasně nalinkované a naplánované věci se závaznými termíny
- b) když jsou věci volné a nezávazné, bez pevného časového určení

54. Nejhezčí chvíle nejraději prožívám:

- a) spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumím, aniž je musím nezbytně nutně znát příliš dlouho
- b) s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám

55. Mám ve zvyku:

- a) poznamenávat si důležité schůzky a věci, které musím udělat či zařídit, do diáře
- b) omezovat takovéto poznámky na minimum

56. Jednám spíše na základě:

- a) vnitřního přesvědčení a pocitu, že je něco správné, které už nemusím dále příliš zkoumat
- b) objektivních a ověřitelných závěrů (faktů)

Příloha C: Charakteristiky pro techniku Balíček personálních karet (Evangelu, 2009)

Osobnostní charakteristiky:

1. Adaptace na prostředí
2. Otevřenost novým podnětům
3. Stabilita v myšlení a rozhodování
4. Schopnost definování priorit
5. Kreativita
6. Dominance
7. Strategické myšlení
8. Analytické myšlení
9. Logické myšlení
10. Operativní rozhodování
11. Koncentrace
12. Závěrečná preciznost
13. Pečlivost

Sociální charakteristiky:

14. Odolnost vůči stresu
15. Umění improvizace
16. Schopnost riskovat
17. Empatie
18. Opatrnost ve vztazích
19. Schopnost konstruktivního řešení
20. Komunikativní schopnosti ve smyslu vyjednávání
21. Komunikativní schopnost jako úroveň slovní zásoby
22. Samostatnost v myšlení
23. Organizační schopnosti
24. Schopnost kritického myšlení
25. Všeobecný přehled

Profesní charakteristiky:

26. Zaměření na kariérový postup
27. Zaměření na rozvoj osobnosti „do šířky“
28. Komunikativní schopnost ve smyslu vedení a řízení lidí
29. Schopnost vystupovat jako neformální autorita
30. Schopnost řídit tým
31. Míra týmové spolupráce
32. Styl řízení
33. Schopnost koordinovat
34. Vysoká potřeba výkonu
35. Plánovité jednání
36. Motivace

Příloha D: Záznamový arch – sledování hodnocených klíčových kompetencí v jednotlivých metodách výběrového řízení

Způsob hodnocení:

X - nehodnotí se

0 - nedostatečná úroveň kompetence

1 - slabší úroveň kompetence

2 - dobrá úroveň kompetence

3 - vynikající úroveň kompetence

	Orientace na výkon	Odolnost	Budování vztahu	Komunikace	Zvládání námitek	Vyzrálá osobnost	Motivace
Životopis, motivační dopis					X		
Telefonický rozhovor					X		
Sebe prezentace					X		
Zvládání námitek, argumentace							X
Rozhovor							
Test základní počítačové gramotnosti							X
Průměrná hodnota kompetence							

Příloha E: Test základních technických znalostí

Jméno:

Označte prosím u každé otázky 1 správnou odpověď

1. Rychlost připojení k internetu se uvádí v jednotkách:	km/h
	mbit/s
	IG
2. TV signál je přijímán:	vzduchem
	elektrickými rozvody
	přes ISS
3. Klávesa ENTER slouží k:	posunutí zpět
	napsání písmene E
	potvrzení/ odřádkování
4. Pro vytvoření životopisu se standardně používá program:	Excel
	Word
	PowerPoint
5. Set-top-box je potřeba k:	přijímání digitální TV
	přehrávání DVD a Blue-ray
	fungování pevné tel. linky

Příloha F: Dotazník motivační struktury

Co Vás v práci motivuje? Co je pro Vás důležité? Podle čeho se při výběru zaměstnání rozhodujete?

Seřaďte prosím následující položky podle jejich důležitosti pro Vás (1. - nejdůležitější, 10. - nejméně důležité)

	Pořadí
Atmosféra ve firmě (formální, neformální, otevřená, přátelská)	
Finanční ohodnocení	
Jistota zaměstnání (pocit bezpečí, stability)	
Možnost osobního rozvoje, vzdělávání, kariérního postupu	
Osobnost nadřízeného	
Pocit, že svou práci dobře zvládám, mám dostatek informací, umím si poradit	
Pozitivní zpětná vazba, pochvala za dobře odvedenou práci	
Pracovní kolektiv	
Pracovní prostředí (vybavení, prostory)	
Relativní časová nenáročnost, dostatek času na mimopracovní aktivity	

Další faktory, které jsou pro Vás důležité:

1.
2.
3.

EVIDENČNÍ LIST KNIHOVNY

Diplomové/Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

Potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Rýdlová, Michaela: Personální diagnostika – metody hodnocení stávajících i potenciálních zaměstnanců

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

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

