

**U N I V E R Z I T A K A R L O V A**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**PERSONÁLNÍ DIAGNOSTIKA  
JAKO ZÁKLADNÍ VÝCHODISKO  
STRATEGICKÉHO  
PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ  
PRO ŘEDITELKU MATEŘSKÉ ŠKOLY**

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>Pavla Macháčková</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>Mgr. Jiří Trunda</b>
<b>Datum odevzdání práce:</b>	<b>duben 2011</b>

**Čestné prohlášení**

**Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.**

**V Jablonci nad Nisou, 1. 4. 2011**

**Pavla Macháčková**

### **Poděkování**

**Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Jiřímu Trundovi za praktické rady, ochotu a odborné vedení při zpracovávání této práce.**

**Pavla Macháčková**

## **Resumé:**

Závěrečná práce se zabývá personalistikou, což je jedna ze základních funkcí manažerů. V tomto případě ředitelek mateřských škol. Konkrétně personální diagnostikou jako základním východiskem strategického personálního řízení. Znalost zaměstnanců a jejich potenciálu je důležitým předpokladem pro další kvalitní personální činnost ředitelky. Tyto znalosti získává, mimo jiné, za pomoci používání personálních diagnostických metod: rozboru životopisu, přijímacího rozhovoru, rozhovoru se stávajícími zaměstnanci, testů, dotazníků a dalších. Cílem mé práce je analýza metod personální diagnostiky a jejich využití při volbě strategie personálního řízení v praxi ředitelek mateřských škol. V teoretické části se zabývám personálním managementem, osobností člověka, lidskými zdroji, vitalitou organizace, motivací a metodami personální diagnostiky personálními charakteristikami a jejich analýzou. V praktické části se zabývám výzkumem, který zjišťuje míru využívání metod personální diagnostiky ředitelkami a vliv jejich vzdělání na používání těchto metod. V závěru pak doporučením vhodného použití metod a jejich postupu.

## **Summary:**

The Bachelor thesis deals with human resources, which is one of the basic functions of managers. In this case - heads of kindergartens. Specifically – human resources diagnostics as the fundamental basis of strategic personnel management. Knowledge of employees and their potential is an important prerequisite for further head's quality personnel work. This knowledge is acquired through the use of personal diagnostic techniques: CV, the admission interview, interviews with existing staff, tests, questionnaires and others. The aim of my work is to analyze the diagnostic methods of recruitment and selection strategy for personnel management, which could use the heads of kindergartens. The theoretical part deals with personnel management, human personality, human resources, organization vitality, motivation and methods of personnel recruitment diagnostic characteristics and analysis. The practical part deals with research, which measures how to use diagnostic methods and the impact of education on the using of these methods, also investigating the use of these methods by heads and the impact of head's further education on the use of methods. In conclusion, the recommendation of the appropriate use of methods and procedures.

**Klíčová slova:** personální řízení, personální strategie, metody personální diagnostiky, osobnost, lidské zdroje, motivace, osobnostní, sociální, profesní charakteristiky.

**Keywords:** personnel management, human resources strategy, recruitment methods of diagnosis, personality, human resources, motivation, personal, social, professional characteristics.

## OBSAH

1. ÚVOD .....	6
2. TEORETICKÁ ČÁST.....	8
2.1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	8
2.1.1 <i>Personální strategie a strategické personální řízení</i> .....	8
2.1.2 <i>Základní principy a kritéria efektivity personální práce</i> .....	9
2.1.3 <i>Používání metod personální diagnostiky ředitelkou školy</i> .....	10
2.2 OSOBNOST ČLOVĚKA A LIDSKÉ ZDROJE .....	12
2.2.1 <i>Typologie osobnosti</i> .....	13
2.2.2 <i>Osobnost a motivace</i> .....	15
2.2.3 <i>Vitalita organizace a motivační typy lidí</i> .....	16
2.3 PERSONÁLNÍ CHARAKTERISTIKY .....	18
2.3.1 <i>Osobnostní charakteristika zaměstnance</i> .....	18
2.3.2 <i>Sociální charakteristiky</i> .....	22
2.3.3 <i>Profesní charakteristiky</i> .....	25
2.4 METODY PERSONÁLNÍ DIAGNOSTIKY A JEJICH ANALÝZA .....	27
2.4.1 <i>Rozbor životopisu</i> .....	27
2.4.2 <i>Personální rozhovor</i> .....	29
2.4.3 <i>Testy, dotazníky, projektivní metody</i> .....	32
2.4.5 <i>Pozorování</i> .....	36
2.4.6 <i>Assessment Centre (AC)</i> .....	37
3. VÝZKUMNÁ ČÁST .....	39
3.1 VÝZKUM.....	39
3.1.1 <i>Výzkumný problém</i> .....	39
3.1.2 <i>Definování hlavních pojmů</i> .....	39
3.1.3 <i>Cíl výzkumu</i> .....	40
3.1.4 <i>Metoda výzkumu</i> .....	40
3.1.5 <i>Zkoumaný vzorek</i> .....	40
3.1.6 <i>Formulace hypotéz</i> .....	41
3.1.7 <i>Vyhodnocení otázek dotazníku</i> .....	41
3.1.8 <i>Konečné vyhodnocení platnosti hypotéz</i> .....	50
3.1.9 <i>Souhrn výzkumu</i> .....	53
3.2 DOPORUČENÍ POSTUPU PŘI VÝBĚRU PRACOVNÍKA .....	54
4. ZÁVĚR.....	56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	58
PŘÍLOHY.....	60
PŘÍLOHA Č. 1) DOTAZNÍK	
PŘÍLOHA Č. 1) DOTAZNÍK MBTI	

## 1. ÚVOD

*„Management se týká lidských bytostí. Jeho úkolem je probouzet v lidech schopnost podávat společný výkon, efektivně využívat jejich silných stránek a potlačovat význam slabin.“<sup>1</sup>*

*Peter F. Drucker*

Manažeři organizací vykonávají několik funkcí, činností. Je to především plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrolování a v neposlední řadě paralelní funkce analýza, rozhodování, implementace. Personální práce se v minulosti omezovala na administrativní činnosti. Koncem 20. století se ovšem stále více do popředí dostával fakt, že největší hodnotou organizace jsou její zaměstnanci. Lidé, jejichž kvality jsou předpokladem úspěchu organizace. V současnosti management inklinuje ke znalostnímu managementu. Ten jako na největší bohatství pohlíží na znalosti, jejichž část je „uložena“ v lidech. Personální práce je nejnověji označována jako řízení lidských zdrojů. Základními činnostmi v oblasti personálního managementu není tedy již pouze administrativa, ale především vedení lidí, výběr a rozvoj pracovníků, motivace, zpětná vazba, autoevaluace a evaluace.

Specifikem škol je koncentrace řídicích a rozhodovacích činností do rukou ředitele. To klade vysoké nároky na jeho kompetence i čas. Jednou z jeho několika funkcí je personalistika. Ze své pozice musí se svými zaměstnanci efektivně komunikovat, motivovat je, kontrolovat, hodnotit, poskytovat potřebné informace, řešit nejrůznější interpersonální i pracovní problémy a situace. Mohlo by se říci, že ředitelky mateřských škol jsou při řízení organizace s menším počtem pracovníků ve výhodě. Rozhodují se na základě nezprostředkovaných informací, v přímém kontaktu s pracovní problematikou i pracovníky a personální práce, je tedy nekomplikovaná a snadná. Pravdou je, že organizace s menším počtem pracovníků je daleko zranitelnější. Nekvalitní práce jednoho pracovníka, odchod pracovníka, obtížnost získávání nových, kvalitních, všechny tyto faktory mohou ohrozit menší organizaci daleko více, než firmu s velkým počtem zaměstnanců.<sup>2</sup>

Jaký je potenciál lidí, s kterými budu spolupracovat nebo spolupracuji, jak ho identifikuji, jak zapojím zaměstnankyně do týmu, aby byl co nejvýkonnější? To jsou otázky, které si jako začínající ředitelka často pokládám. Hledám cesty, jak se přiblížit lidem, se kterými pracuji, jak poznat a nejlépe využít jejich potenciál, schopnosti, znalosti a dovednosti při naplňování našich společně stanovených cílů, udržení výkonnosti, konkurenceschopnosti a úspěšnosti naší mateřské školy v současné, ale i budoucí době. Potřeba bližší orientace v této

---

<sup>1</sup> EDERSHEIM E. H. *Management podle Druckera*, s. 139.

<sup>2</sup> KOUBEK J., *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 29.

problematice byla hlavním důvodem, proč jsem si jako téma mé bakalářské práce zvolila personální diagnostiku, základní východisko strategického personálního řízení pro ředitelku mateřské školy.

Svou závěrečnou bakalářskou práci jsem tedy zaměřila na problematiku vedení lidí. Cílem mé práce je analýza personálních diagnostických metod, jako je např. rozbor životopisu, rozhovor, dotazníky, testy a jejich využití při volbě strategie personálního řízení v praxi ředitelek mateřských škol.

Prostřednictvím výzkumu bych pak chtěla zjistit, zda ředitelky mateřských škol používají personální diagnostické metody. Zda posuzují osobnostní, sociální a profesní charakteristiky častěji se znalostí odborného postupu personálního managementu než bez jeho znalosti.

Návrhem vhodné personální diagnostické metody a efektivního postupu jejího využití při posuzování výkonového potenciálu lidských zdrojů je poskytnout ředitelkám mateřských škol základní východisko, doporučit metodický postup, který mohou využít v oblasti personálního managementu, vedení lidí.

V teoretické části práce se chci zaměřit na teorii personálního managementu, charakteristiku personální strategie a strategického řízení, na situace, při kterých může ředitelka využít personální diagnostické metody. Zabývat se personální diagnostikou bez znalosti teorie osobnosti člověka, typologie osobnosti nebo motivace, by nebylo možné. Proto jí také budu věnovat část své bakalářské práce. Dále pak budu analyzovat personální charakteristiky, ze kterých je možné vybrat potřebné pro obsazovanou pozici ať již pedagogických či provozních pracovníků. Jedná se o soubor osobnostních, sociálních a profesních charakteristik. Budu se věnovat analýze některých diagnostických metod - rozboru životopisu, rozhovoru, testu, dotazníku a projektovým metodám, pozorování a Assessment Centre.

Obsahem výzkumné části bude kvantitativně orientovaný výzkum, přičemž subjekty výzkumu budou ředitelky mateřských škol, které oslovím formou dotazníku. Cílem výzkumu by mělo být zjištění, zda ředitelky mateřských škol používají personální diagnostické metody či nikoli a na jakém základě. Jestli rozbor a hodnocení profesních charakteristik provádějí bez odborných znalostí, nebo naopak na základě odborných znalostí. Dalším cílem bude zjištění, zda je odborné používání metod personální diagnostiky vázáno na stupeň vzdělání ředitelek. Na základě výsledků dotazníkového šetření pak také doporučím vhodnou metodu personální diagnostiky a její postup, který mohou ředitelky využít ve své personální práci.

## 2. TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 Personální řízení

Koubková<sup>3</sup> definuje personální řízení jako „*oblast řízení, která se zabývá pracovníky*“. Dále uvádí, že může mít v různých kontextech různý význam – jedna z oblastí řízení, specifická činnost zajišťovaná odborníky, součást práce každého vedoucího pracovníka.

Jedná se o práci zaměřenou na lidi, personál, lidské zdroje a lidský potenciál. Personalistika je jednou ze základních funkcí manažera. Kvalitní personální řízení vede k efektivnímu využívání pracovní síly, zlepšování pracovního výkonu, zvyšování odbornosti pracovníků, k jejich spokojenosti, loajalitě, atd. To vše se pak odráží na celkové úspěšnosti organizace. Hlavními oblastmi personálního řízení jsou personální plánování a analýza pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, přijímání a orientace pracovníků, rozvoj pracovníků, hodnocení a odměňování, péče o pracovníky, pracovní vztahy, uvolňování pracovníků z organizace.

#### 2.1.1 Personální strategie a strategické personální řízení

Pro každou organizaci je důležité se orientovat ve vnitřním i vnějším prostředí. Změny, které se ve vnějším prostředí odehrávají, vyvolávají zpravidla změny ve vnitřním prostředí organizace. Z tohoto důvodu organizace vytvářejí své strategie. V nich definují strategické cíle na základě analýzy podmínek a požadavků tohoto vnějšího prostředí. Personální strategie a procesy k naplňování strategických cílů, musí být postaveny na celkové strategii organizace.<sup>4</sup>

Strategie, která je součástí koncepčního záměru školy, určuje dlouhodobé cíle a způsoby jejich dosažení ve všech oblastech řízení školy. Ať už pedagogické, ekonomické, provozní nebo personální. Koncepční záměr ředitelka zpracovává proto, aby zabezpečila naplnění cílů vzdělávání. Součástí strategie školy, musí být vytváření a uskutečňování personální strategie školy, která je východiskem pro strategické personální řízení. Přirozeným prostředkem k dosahování cílů jsou zaměstnanci školy, kteří svými schopnostmi naplňování těchto cílů zabezpečují.

---

<sup>3</sup> KOUBKOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 9.

<sup>4</sup> NĚMEC O., BUCMAN P., ŠIKÝŘ M., *Personální management*, s. 13.



Každá organizace musí flexibilně reagovat na vnitřní i vnější změny a požadavky, zabývat se otázkami dlouhodobé perspektivy, mateřskou školu nevyjímaje. Škola reaguje především trvalým zajištěním kvality výchovně vzdělávací práce a jejím rozvojem, přičemž jsou její zaměstnanci a jejich schopnosti hybnou silou, ale zároveň i limitujícím činitelem tohoto rozvoje, rozhodujícím zdrojem, který má organizace k dispozici. Z tohoto důvodu je potřebné vytváření personální strategie, která se zabývá dlouhodobými cíli v oblasti potřeby zaměstnanců, pokrytím této potřeby kvalitními pracovníky. Tato strategie by zároveň měla obsahovat plán cest a metod, jak těchto cílů a zdrojů dosáhnout. Zároveň by měla být podkladem pro strategické personální řízení. Úkolem strategického řízení lidských zdrojů je zabezpečit a efektivně využívat kvalifikovaných, motivovaných, loajálních pracovníků a jejich výkonového potenciálu k naplnění strategických cílů organizace za pomoci celé škály moderních nástrojů personálního řízení. Zde by měla opět ředitelce pomoci znalost osobnostních, profesních i sociálních charakteristik zaměstnanců, ať stávajících či budoucích. Dovednost posuzovat a odhadovat potenciál lidí se pozitivně zhodnotí v celé řadě procesů, kterými organizace prochází. Vybrat a umístit správného člověka na správné místo je strategická výhoda, která může rozhodnout o úspěchu organizace. Při strategickém řízení musí mít ředitelka na paměti základní principy personální práce.

### **2.1.2 Základní principy a kritéria efektivity personální práce**

Základem personální práce by mělo být vyhledávání pozitivních informací. Diagnostikování profesních, osobních i sociálních předpokladů zaměstnance. To vše umožní rychlou adaptaci nových zaměstnanců, rozvoj schopností a dovedností všech pracovníků, umožní je správně motivovat a hodnotit. K tomuto je zapotřebí dodržovat tyto principy:<sup>5</sup>

- Princip efektivity – neplýtvání časem svým ani diagnostikovaných lidí, využívání takových metod, s kterými umí personalista pracovat a vyvozovat z nich správné závěry, vyhledávání ekonomicky nenáročných metod.
- Princip odbornosti – je zajištěn neustálým vzděláváním ředitelky mateřské školy v oblasti personalistiky.
- Princip etický – v případě zjišťovaných skutečností se personalista zaměřuje pouze na informace podstatné pro danou zaměstnaneckou pozici. Chrání a nezveřejňuje zjištěné údaje týkající se osobního života uchazeče, zaměstnance

---

<sup>5</sup> EVANGELU J. E., *Diagnostické metody v personalistice*, s. 17.

- Princip lidského přístupu – vstřícné, laskavé, nápomocné a nepovyšující se jednání personalisty.
- Princip koncepčnosti, systémovosti práce – mít vytvořený koncept, systém zjišťování požadovaných, relevantních informací.
- Princip aktivního přístupu – celkově aktivní přístup ředitelky k personální problematice.
- Princip logického zhodnocení – základem je praktické myšlení s vlastní analýzou.

Pro svou personální práci, konkrétně identifikaci osobnostních, sociálních a profesních charakteristik jednotlivých zaměstnanců, pak personalista volí různé personální diagnostické metody. Například rozbor životopisu, výběrový pohovor, testy, dotazníky aj. Aby zvolená metoda byla efektivní, poskytla ve svém výsledku získání objektivních informací, musí splňovat na rozdíl od psychologické metodologie alespoň určitou míru níže uvedených kritérií.<sup>6</sup>

- Objektivita – nezkrášlování výsledků vlastním úsudkem ředitelky, jednotné zadávání pokynů, jednotné podmínky pro všechny uchazeče, či diagnostikované osoby.
- Reliabilita – zajištění spolehlivosti vybrané metody, tzn. přesně definovat hodnotící kritéria, porovnávat výsledky s jinou metodou, či s názory přizvané kolegyně hodnotitelky.
- Standardizace – podmínky a průběh situace musí zůstat pro všechny stejné, porovnání s jiným dotazníkem, či testem, který měří tytéž aspekty pro zajištění jednotného vzoru, normy.
- Validita – potvrzení, uznání platnosti po stránce obsahové i shody mezi stanoveným kritériem a zjišťovanými výsledky. Zjištění, zda je metoda přesná a skutečně měří to, co má být měřeno.

---

<sup>6</sup> EVANGELU J. E., *Diagnostické metody v personalistice*, s. 31

### 2.1.3 Používání metod personální diagnostiky ředitelkou školy

Ředitelka mateřské školy je mimo jiné zodpovědná za kvalitní personální vedení. Její úloha personalisty je jednou z mnoha, ale také jednou z nejdůležitějších, které zastává.

Výběr nových spolupracovníků a vedení stávajících, se znalostí jejich potenciálu, je předpokladem vhodného, kvalitního a efektivního strategického řízení školy. K personální práci patří tedy i základní rozbor osobnosti. Základní nikoli podrobný, protože takový rozbor patří výhradně do kompetence erudovaného psychologa.

Vzhledem k tomu, že ze své pozice vstupuje do životů svých zaměstnanců, je nanejvýš důležité, aby v praxi uplatňovala základní principy personální práce, a to princip efektivity, odbornosti, etiky, koncepčnosti tak, aby její personální práce nepostrádala aktivní, lidský přístup, logické zhodnocení s vlastní analýzou.<sup>7</sup> Přínosem kvalitní personální práce ředitelky je efektivnější využití potenciálu jednotlivých zaměstnanců i celého týmu, jejich účinnější motivace, jak ke kvalitním výkonům, tak k jejich dalšímu rozvoji.

Ředitelka mateřské školy se ve své praxi setkává s různými personálními situacemi. Jsou to například plánování a analýza pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a orientace pracovníků. Dále rozvoj pracovníků, jejich hodnocení a odměňování, péče o pracovníky a jejich vztahy, také při vytváření týmů spolupracovnic na jednotlivých třídách, při plánování a sestavování týmů pro jednotlivé akce probíhající v mateřské škole.

V situaci, kdy do školy nastupuje jako nový zaměstnanec samotná ředitelka mateřské školy, je pro ni nanejvýš důležité se v co nejkratším období seznámit se spolupracovníky, s týmem, který má vést. I pro tuto situaci je vhodné využít personální diagnostiku.

Jako personální manažer by se měla ředitelka orientovat v teorii osobnosti a její typologii, motivaci. Tyto znalosti pak využít při stanovování personálních charakteristik zaměstnanců, a to právě za pomoci personálních diagnostických metod.

---

<sup>7</sup> EVANGELU J. E., *Diagnostické metody v personalistice*, s. 17.

## 2.2 Osobnost člověka a lidské zdroje

Osobnost je nejčastěji charakterizována jako celek duševního života člověka.

„Pojem osobnost zahrnuje celost, všechny její charakteristiky, vlastnosti, funkce, schopnosti“.<sup>8</sup> G. W. Allport analyzoval více jak 50 definic osobnosti.

Definic osobnosti existuje celá řada. Všechny se však shodují v tom, že nejvlastnějším znakem je její jedinečnost, výlučnost a odlišnost od všech jiných osobností.

Každý člověk - osobnost má jistý potenciál - zdroje, ze kterých čerpá. Jsou to vlastnosti, názory, motivy, znalosti a dovednosti. Jedná se o zdroje zděděné a zdroje získané.

**Zděděné zdroje** posuzujeme z hlediska chování, reakcí na podněty. Osobnosti lidí se liší tím, jakým způsobem reagují na podněty, jaké podněty jsou pro osobnost atraktivní a jak s nimi dále pracuje. Zděděné zdroje a vlastnosti nelze měnit.

**Získané zdroje** jsou zdroje, které jsme se v průběhu života naučili a z kterých vychází naučené chování a dají se vědomě ovlivňovat.

Aby byl člověk úspěšný a motivovaný k dalším kvalitním výkonům, je zapotřebí, aby tyto zdroje skutečně využíval.<sup>9</sup>

Cílem ředitelky by mělo být seznámení se se zdroji jednotlivých pracovníků. Tedy s jejich vlastnostmi, schopnostmi a postoji za účelem využití těchto poznatků při vedení lidí, aby jejich přínos pro firmu byl co největší, a aby nedocházelo k demotivaci a frustraci jednotlivých pracovníků.

- **Vlastnosti** - tyto zdroje označuje Plamínek jako zdroje, na které nelze mít přímý vliv a které souvisejí s biologickou a psychologickou podstatou člověka. Pro vedení lidí je podstatné, že vlastnosti člověka nemůžeme měnit. Můžeme je poznávat, akceptovat, předvídat a ovlivňovat. Jde tedy „o stránku osobnosti, kterou psychologové, jako například Erich Fromm nebo Gordon Allport označovali jako temperament“.<sup>10</sup>
- **Postoje** - souhrnné označení pro vztahy člověka k podnětům. Zahrnují vše, co člověk chce a čemu věří. Celková míra angažovanosti a loajality pracovníka k organizaci vychází ze zájmů a hodnot člověka a úzce souvisí s jeho motivací.

---

<sup>8</sup> SVOBODA M., *Psychologická diagnostika dospělých*, s. 37.

<sup>9</sup> PLAMÍNEK J., *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 60.

<sup>10</sup> PLAMÍNEK J., *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 60.

- **Schopnosti** - pro účely personalistiky je označení těchto zdrojů odlišné od pojetí psychologie. Jedná se o souhrnné označení všeho, co člověk zná a umí, tedy znalosti a dovednosti. Jedná se o klíčové zdroje. Tento potenciál člověka lze nadále rozvíjet prostřednictvím jeho dalšího vzdělávání.<sup>11</sup>

## 2.2.1 Typologie osobnosti

Za jednu z výchozích typologií osobnosti je považována typologie C. G. Junga, který vyvinul teorii typů. Na jeho teorii navázaly v padesátých letech 20. století Katharine C. Briggsová a její dcera Isabel Briggs Myersová. Snažily se jeho poznatky přiblížit praktickému využití a vyvinuly k účelu typologie osobnosti dotazník MBTI Myers-Briggs Type Indicator.<sup>12</sup> Dotazník je ve velké míře využíván v personálním managementu.<sup>13</sup> Výše uvedený dotazník byl publikován v knize Michaela Čakrta, *Typologie osobnosti pro manažery, Kdo jsem já, kdo jste vy*, 1999.<sup>14</sup> Výsledky jsou všeobecně pokládány za mimořádně průkazné a významné pro personální vedení lidí.<sup>15</sup>

Ve shodě s teoretickými předpoklady osobnostní typ pracovníka a jeho motivace zcela jednoznačně ovlivňuje jeho pracovní výkon.

Pokud řídicí pracovník ví, k jakému osobnostnímu typu patří jeho zaměstnanci, lépe pochopí rozdíly a na základě toho je může oceňovat, může s nimi konstruktivněji jednat a vytvářet vztahy založené na vzájemném respektu. Jednoduché testy, jak zjistit, jaké reakce na podněty jsou lidem atraktivní, jak s nimi lidé pracují, předkládá ve své knize RNDr. Jiří Plamínek, CSc. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*, 2008. Při jejich vypracování vycházel jak ze své autorské praxe, tak z výše uvedené typologie MBTI.<sup>16</sup>

Personalista se může zaměřit na to, jaké typy úkolů jednotlivým lidem vyhovují, kde nacházejí největší uspokojení, jak se do týmové spolupráce promítají jednotlivé osobnostní typy, jak lidé reagují a komunikují. Velkou výhodou typologie MBTI je, že zjištění nejsou hodnotící. Popisující určité tendence v chování, jednání a prožívání. Nehodnotí, zda je jeden

---

<sup>11</sup> PLAMÍNEK J., *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, s. 98.

<sup>12</sup> MIKOVÁ Š., STANG J., *Typologie osobnosti u dětí, využití ve výchově a vzdělávání*, s. 12.

<sup>13</sup> Test je dostupný na internetu (např. <http://testosobnosti.zarohem.cz>), obsahuje 56 otázek. Test rozlišuje 16 typů osobnosti podle toho, zda je vám bližší intuice nebo smysly, myšlení nebo citění, extroverze nebo introverze, usuzování nebo vnímání. Více viz např. kniha Michala Čakrta: *Typologie osobnosti pro manažery*

<sup>14</sup> ČAKRT M., *Typologie osobnosti pro manažery, Kdo jsem já, kdo jste vy?*, s. 29-35.

<sup>15</sup> ČAKRT M., *Typologie osobnosti přátel, milenců, manželů, dospělých, dětí*, s. 19

<sup>16</sup> PLAMÍNEK J., *Sebepoznání, sebeřízení a stres*, s. 19.

typ lepší, než druhý, a neohrožuje tudíž sebedůvěru a sebeúctu. Nabízí vysvětlení různých vztahových problémů, umožňuje popsat, vysvětlit, pochopit i napravit různé nepříznivé jevy.

Člověk při všech vědomých aktivitách používá všechny mentální nástroje, osvojení každého z nich na určité úrovni je podmínkou našeho praktického fungování. „Podle teorie typů je toto pořadí vrozené a v souladu s ním se jednotlivé procesy v průběhu života rozvíjejí“.<sup>17</sup>

Rozličnost lidí je způsobena tím, v jakém pořadí preferují tyto nástroje. Člověk se například rozhoduje na základě myšlení i cítění, informace přijímá pomocí smyslů i intuice, ale jeden ze způsobů preferuje a jeho použití je mu bližší, příjemnější. Používání méně preferovaného způsobu ho stojí více energie.

Kromě těchto základních psychických funkcí zavedl Jung termíny, které se týkají orientace naší energie – extraverte a introverte. Myersová a Briggsová tuto teorii obohatily o dimenzi orientace k vnějšimu světu – usuzování a vnímání.

Dnešní propracovaná teorie zastává názor, že každý jednatel jeden z pólů preferuje:

Zaměření, tj. orientace naší energie	- Extravertnost (E - Exteraversion), nebo Introvertnost (I- Introversion).
Přijem informací preferujeme	- Smysly (S- Sensing ), nebo Intuicí (N-Intuition).
Rozhodování preferujeme	- Myšlením ( T -Thinking), nebo Cítěním (F - Feeling).
Orientaci k vnějšimu světu	- Usuzováním (J - Judging), nebo Vnímáním (P- Perceiving).

Přesto, že každý z nás funguje napříč celým spektrem preferencí, používáme jeden z uvedených způsobů v každé kategorii častěji než ten druhý. Dá se říci, že preferujeme jeden způsob před druhým.

Každý jednatel je buď: extrovert, nebo introvert,  
smyslově vnímající, nebo intuitivní,  
myslitel, nebo citově založený člověk,  
usuzující, nebo vnímající.

Kombinací čtyř preferovaných způsobů se dostaneme k definici osobnostního typu, která nám naznačí, jakým způsobem bude osobnost pravděpodobně jednat v různých situacích

---

<sup>17</sup> MIKOVÁ Š., STANG J., *Typologie osobnosti u dětí, využití ve výchově a vzdělávání*, s. 15.

a v jakém prostředí se daná osobnost bude cítit nejlépe, pomůže nám lépe porozumět druhým a pochopit, jak s nimi komunikovat.

### Čtyři dimenze osobnosti

Zaměření (orientace) osobnosti	V jakém prostředí raději trávíme čas, kde čerpáte energii?	
	vnitřní svět (= přemýšlení, reflexe) <b>I = introverze</b>	vnější svět (= komunikace, akce) <b>E = extraverze</b>
Psychické funkce (mentální procesy)	Na co se zaměřujete v procesu příjmu informací?	
	reálná data (to, co je), současnost <b>S = smysly</b>	Možnosti, souvislosti(to co by mohlo být) budoucnost <b>N = intuice</b>
	Co především zohledňujeme v procesu rozhodování?	
	fakta, logiku, objektivitu <b>T = myšlení</b>	hodnoty, city, vztahy <b>F = cítění</b>
Zaměření (orientace) osobnosti	Jak se projevujeme ve vnějším světě, co je patrné z našeho chování?	
	důraz na ukončování, rozhodování, snaha kontrolovat důraz na proces, stálý příjem podnětů, volnost <b>J = usuzování</b> <b>P = vnímání</b>	

Zdroj: MIKOVÁ Š., STANG J., *Typologie osobnosti u dětí, využití ve výchově a vzdělávání*.

Praha: Portál 2010, s. 40, ISBN 978-80-7367-587-5.

### 2.2.2 Osobnost a motivace

Úspěšné personální řízení spočívá také v tom, jak manažer umí motivovat své zaměstnance. Proto je důležitá jeho orientace v problematice motivace.<sup>18</sup>

Základními pojmy v problematice motivování jsou motiv a stimul. Motiv představuje vnitřní motor, pohnutku, která dává jeho činnosti smysl. Motivy lidí jsou různé, každý má jiné potřeby a vedoucí pracovník by měl umět tyto motivační potřeby u jednotlivých pracovníků rozeznat tak, aby jich mohl využít k dosažení nejen uspokojení motivačních potřeb pracovníka, ale i organizace. To znamená využít těchto znalostí k co nejefektivnější cestě směřující k dosažení cíle organizace. Typickými motivátory v pracovním procesu jsou pracovní úspěch, obsah práce, odpovědnost nebo možnost osobního rozvoje. Motivaci je často potřeba pomoci podněty, které přicházejí zvenčí převážně působením jiného člověka, a to jsou stimuly.

<sup>18</sup> Teorii motivace se zabývá například RNDr. Jiří Plamínek ve své knize *Tajemství motivace*, 2010

Stimuly jsou například fyzické pracovní podmínky, materiální odměňování a pracovní jistota, dobrý tým a dobré pracovní vztahy, kladné hodnocení a respekt týmu, užitečná práce. Pokud probouzíme ochotu něco udělat pomocí vnějších stimulů, hovoříme o stimulaci. Pokud k tomuto využíváme vnitřních motivů, jedná se o motivaci. Nevýhodou stimulace je to, že probíhá do té doby, dokud působí stimuly. Nevýhodou motivace je to, že se motivy lidí různí, a to klade na vedoucího pracovníka velké nároky.

Účelem motivace je vykonat práci co nejefektivněji pro organizaci a co nejpříjemněji pro zaměstnance, přičemž zásadním pravidlem je přizpůsobování úkolů lidem a ne naopak.<sup>19</sup>

„Aktuální motivace člověka je výslednicí působení tří do značné míry nezávislých složek“<sup>20</sup> - motivační založení, motivační poloha a motivační naladění. Motivační založení odráží osobnost člověka, motivační poloha životní a pracovní podmínky a motivační naladění odráží okamžitou situaci, ve které se člověk nachází.

### 2.2.3 Vitalita organizace a motivační typy lidí

Aby byl jakýkoliv systém vitální, tedy dlouhodobě úspěšný a životaschopný, musí být:

- užitečný (poskytovat něco potřebného),
- efektivní (poskytovat to s minimálním čerpáním zdrojů),
- stabilní (umět reagovat na změny),
- dynamický (umět změny předvídat, případně i způsobovat).<sup>21</sup>

Pro organizaci je tedy vhodné, když v ní spolupracují lidé s různým založením. Založení lidí se dá odvodit dle toho, zda preferují užitečnost, efektivitu, stabilitu či dynamiku.

Lidé různého založení si mezi sebou nemusí porozumět, když nepochopí, že je každý jinak založen a je pro konkrétní osobu důležité něco jiného, než pro druhou. Pochopení, že „mu to ten druhý nedělá naschvál“, je očištné a zlepšuje vztahy na pracovišti mezi různými lidskými typy.

Z preferencí člověka a jeho zaměření k jedné, či druhé straně a kombinací výše uvede-ných škál lze odvodit modelové typy osobností. Objevovatele, usměřňovatele, slad'ovatele a zpřesňovatele.

- Objevovatelé a usměřňovatelé mají rádi dynamiku, rizika, mají potřebu sebezprosažení.

<sup>19</sup> PLAMÍNEK J., *Tajemství motivace*, s. 17.

<sup>20</sup> PLAMÍNEK J., *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 82.

<sup>21</sup> PLAMÍNEK J., *Sebepoznání, sebeřízení a stres*, s. 34.



- Usměrnovatelé a sladovatelé jsou zaměřeni na hledání cest, efektivnost.
- Sladovatelé a zpřesňovatelé usilují o harmonii, mají rádi jistoty.
- Zpřesňovatelé a objevovatelé spojuje zaměření na cíle, věcnost, užitečnost.

K úspěšnosti a vitalitě firmy přispívá složení zaměstnanců s různým motivačním založením. Při týmovém řešení problému to bude nejspíše objevovatel, kdo objeví cílové řešení, usměrnovatel, kdo tým usměrní na cestě k němu, sladovatel, kdo bude pečovat zejména o lidské zdroje a zpřesňovatel, kdo se postará o dotažení výkonu až do konce.

Všechny motivační typy jsou cennou součástí každé organizace. Dynamicky zaměřeni lidé přinášejí do organizace energii, nové podněty, jsou hybateli organizace, umí předvídat změny i je způsobovat. Lidé zaměřeni na stabilitu vyrovnávají působení dynamických typů a zmírňují rizika, která s sebou přináší působení dynamických typů, a to především tím, že jsou zaměřeni na výkon, jistoty, bezpečí, sounáležitost a domýšlejí věci do konce. Lidé zaměřeni na užitečnost bývají neocenitelní v době krizí, dokážou odhalit jádro věci, umí odhalit, co je podstatné pro subjekty, kterým organizace poskytuje služby, jejich potřeby a formy i to, jak jejich očekávání organizace naplní. Lidé zaměřeni na efektivitu umí navrhnout, jakým způsobem dojít k cílům s co největší efektivitou při vynaložení minimálního úsilí a nákladů.

## 2.3 Personální charakteristiky

Personalista stanovuje a definuje potřebné schopnosti pracovníka pro požadovaný výkon a vychází při tom z posouzení vlastností, které jsou součástí ať už osobnostní, sociální či profesní charakteristiky uchazeče o zaměstnání či zaměstnance.<sup>22</sup>

### 2.3.1 Osobnostní charakteristika zaměstnance

Osobnostní charakteristika zrcadlí vrozené dispozice či zděděné vlastnosti člověka, které přímo ovlivňují rozhodování, myšlení i utváření tzv. žebříčku hodnot zaměstnance, která po většinu života zůstává stabilní a dramaticky se nemění. K menším změnám může dojít získáváním sociálních a životních zkušeností v průběhu života. Přehled osobnostních charakteristik zaměstnance by nám měl napovědět, jakým způsobem se zařadí do kolektivu nebo jak je v něm zařazen.

Evangelu uvádí a popisuje zaměření osobnostních charakteristik v personální oblasti. A to adaptaci na prostředí, otevřenost novým podnětům, stabilitě myšlení a rozhodování, schopnosti definování priorit, kreativitu, dominanci, strategické a analytické myšlení, operativní rozhodování, koncentraci, závěrečnou preciznost, pečlivost.

**Adaptace na prostředí** - způsob, kterým se člověk dokáže přizpůsobit novým podmínkám, jak se s nimi vyrovnává, sžívá, jak na ně reaguje. Jedná se o takové podmínky, jako jsou mezilidské vztahy, pracovní prostředí, změny v organizaci. V této oblasti personální diagnostiky se u pracovníků zaměřujeme na jejich schopnost pohotové, průměrné či pomalé adaptace při jejich chování, jednání či rozhodování.

V případě pohotové adaptace má pracovník takové přednosti, jako je výborný postřeh a rychlá orientace v nových podmínkách. Tito pracovníci jsou pohotoví, mají rádi změny, umějí se operativně rozhodovat, jsou spontánní. Na druhou stranu mají tendenci o dané problematice hlouběji nepřemýšlet, neanalyzovat.

Při diagnostice adaptace se zaměřujeme na pozorování verbální i neverbální komunikace. Tito pracovníci většinou častěji gestikulují, rychleji odpovídají a reagují na otázky, zadané úkoly, rychle se rozhodují. Pracovník s pomalou adaptací se rozhoduje s určitou opatrností a rozhodností. Daný problém analyzuje a podrobuje kritickému myšlení a teprve posléze se rozhoduje. Nedá se ovlivnit okolními impulzy. Jeho výhodou je, že po zvládnutí adaptace

---

<sup>22</sup> EVANGELU, J. E., *Diagnostické metody v personalistice*, Kapitola 6: Osobnostní charakteristiky, s. 53-72.

podává téměř výlučně stabilní výkon. Při pozorování a diagnostice adaptace můžeme u těchto pracovníků pozorovat mírnou, klidnou gestikulaci, pomalejší odpovědi na otázky, opakování zadané otázky. Tito lidé déle uvažují nad zpracováním úkolu, důkladněji se rozhodují. Mezi vhodné diagnostické metody, kterými zjišťujeme míru adaptace je pozorování, rozhovor, navození cvičné, emočně zátěžové úlohy z praktického života, při které pracovník hledá způsob řešení.

**Otevřenost novým podnětům** – míra iniciativy a potřeby získávat nové informace, dále se vzdělávat, přizpůsobení se vedením druhých lidí, stabilizaci výkonů a realizace podnětů druhých lidí. Při diagnostice míry otevřenosti novým podnětům se zaměřujeme na pozorování chování a povahu vztahů, které zaměstnanci navazují.

Výrazná otevřenost se projevuje potřebou se dále vzdělávat, nové podněty vyhledávat. Pracovníci s výraznou otevřeností se zaměřují na cíl, dynamiku, přicházejí s novými myšlenkami, vyhledávají výzvy, vyžadují aktivitu, mají rádi změny, které jim umožní vyniknout. Rádi udávají směr, ale těžko se vyrovnávají s kontrolou jejich práce. Mívají přehled z více oborů, ale často nevydrží věnovat se věcem podrobněji a dotahovat je systematicky do konce.<sup>23</sup> Pracovníci s nízkou otevřeností se zaměřují na cestu k dosažení cíle, jsou spolehliví realizátoři návrhu jiných lidí, podávají stabilní výkon a tempo práce. Zaměřují se na stabilitu, mají analytické myšlení, schopnost dotahovat věci do konce, mají rádi pořádek a přehled. U úkolů zadávaných s jasným postupem nemají problém se podřídit autoritě, respektují nadřízené, vystupují racionálně, s nízkou mírou emočního projevu.

**Stabilita v myšlení a rozhodování** – způsob jakým zaměstnanci přemýšlí a rozhodují se. Při diagnostice stability v myšlení a rozhodování se metodou rozhovoru zaměřujeme na to, zda je osoba v tomto směru flexibilní, přizpůsobivá změnám, nebo konzervativní, lpící na zavedených postupech, metodách práce. Osoby se silnou stabilitou se obracejí do minulosti, k tradicím, umějí analyzovat a vylepšovat situace. Osoby se slabou stabilitou pružně mění své názory a závěry.

**Schopnost definování priorit** - schopnost oddělování podstatných a významných aspektů nemající pro řešení situace větší či žádný význam. Pracovník s vysokou schopností dovede efektivně pracovat pod tlakem, zaměřuje se na řešení, umí si tak zvaně rozdělit čas. Schopnost efektivního definování priorit roste s přibývajícými životními i profesními zkuše-

---

<sup>23</sup> PLAMÍNEK J., *Sebepoznání, sebeřízení a stres*, s. 38.

nostmi. Nízká schopnost stanovovat priority může být dána menšími životními a profesními zkušenostmi. Podstatné je, aby manažer nekladl na tyto pracovníky požadavky plnění dlouhodobých úkolů, které vyžadují samostatné řešení a zaměřil se na jejich jiné přednosti a dovednosti.

**Kreativita** - schopnost hledat nové způsoby, metody práce, řešit problémy při zavádění nových procesů a inovací. Její míru můžeme odhalovat pomocí rozhovoru na základě cílených dotazů na kreativitu, potřebu systému a řádu.

Lidé s vysokou kreativní schopností umí řešit a nacházet různá alternativní řešení. Pro svou práci potřebují určitou volnost, jsou nápadití, přitahuje je zdolávání překážek a výzev. Jsou tvořiví, hraví a nezávislí. Lidé se slabou kreativitou jsou lehké předvídatelní. Mají rádi jasné srozumitelné úkoly s předdefinovanými mantinely, které dodržují. Jsou spolehliví, jejich práce je uspořádaná, mají systematické myšlení.

**Dominance** - schopnost prosazovat svou vůli, míru poddajnosti, průbojnosti. Lidé s vysokou potřebou dominance jsou komunikativní, nebojí se jít do střetu, bojovat o pozici, jsou rozhodní. Jsou to vůdčí typy, umí aktivizovat druhé a mají snahu si druhé spíše podřizovat. Lidé s nízkou potřebou dominance jsou vstřícní, mají snahu nezklamat druhé, jsou schopni vyjednávat a přistupovat na kompromisy, spíše se podřizují, ustoupí. Míru dominance můžeme zjišťovat pozorováním verbálního i neverbálního chování. Vysoká míra dominance u těchto osob se projevuje silou stisku dlaně, přímostí pohledu, častým užíváním zájmena „já“, „moje“. Dominantní člověk rád zaujímá vedoucí pozici, rád radí a přikazuje druhým. Má tendenci řídit průběh rozhovoru.

**Strategické myšlení** - jedná se o míru osobní vyzrálosti a schopnost propojit teoretické znalosti s praktickými, na jejichž základě je posuzovaná osoba schopna analyzovat dané situace, formulovat vize, cíle, stanovit strategie, má schopnost zaujmout ostatní spolupracovníky a získat je pro spolupráci. Při zkoumání míry přítomnosti strategického myšlení u zkoumané osoby se zaměřujeme na komunikační dovednosti, schopnost prezentovat názory, definovat a přesně se vyjadřovat, jistoty ve vyjádření názoru. Dále pozorujeme schopnost propojit teorii s praxí, chápání širších souvislostí. Lidé s nízkým předpokladem pro strategické myšlení, mají tendence se „schovávat v davu“, jejich předností bývá to, že dobře pracují v týmu. Realizují vize stratégů.

**Analytické myšlení** – je to schopnost důsledně rozebírat situace, postřehnutí co největšího počtu podstatných detailů, jejich hodnocení a porovnávání. Při pozorování přítomnosti analytického myšlení se u pracovníka zaměřujeme na to, jak odpovídá na otázky. U osob s vysokou mírou analytického myšlení shledáme odpovědi sice velice podrobné, ale prosté nadhledu a globálního přístupu. Osoba s nízkou mírou analytického myšlení je efektivnější v činnostech, při kterých nepotřebuje analyzovat, nezdržuje se precizními rozbory, umí se lépe zaměřit na priority.

**Logické myšlení** - způsob myšlení, který je zaměřen na fakta a ověřování informací, předkládání logických argumentů pro a proti. Lidé s vysokou mírou logického myšlení zvažují všechny možné varianty a teprve posléze, po důkladném zvážení, se rozhodují pro tu nej přijatelnější. Při diagnostice přítomnosti míry logického myšlení můžeme pozorovat u pracovníka s nízkým logickým myšlením, že při verbální komunikaci popisuje více své dojmy, lidé s výborným logickým myšlením zaměřují na zjišťování informací, vynikají svým sebeovládáním, zvládají emočně vypjaté situace.

**Operativní rozhodování** - vychází z taktického rozhodnutí, z konkrétních známých podmínek a zdrojů. Jeho charakter je krátkodobý. Míra schopnosti operativně se rozhodovat spočívá v umění zachovat se flexibilně a pohotově, a to převážně v situacích, kdy je na rozhodnutí málo časového prostoru. Pracovník s dobrým operativním rozhodováním rychle myslí, nebojí se riskovat, k rozhodování potřebuje základní informace, nevyhovují mu dlouhodobé projekty a má problémy dotahovat věci do konce. Pracovníci, kteří mají malé dispozice v oblasti operativního rozhodování, potřebují pro rozhodnutí více informací a času pro jejich zpracování, neradi riskují.

**Koncentrace** - míra sebeovládání. V komunikaci s osobou, která má silnou koncentraci, můžeme pozorovat sklon k preciznímu vyjadřování, sebeovládání, jasné formulování odpovědí na položené otázky. Pro vysoký výkon potřebují mít klidné, ničím nerušené prostředí. Pracovník s nižší koncentrací nepodává tak velký výkon, ale dokáže pracovat i v rušném prostředí.

**Závěrečná preciznost** - míra potřeby dokončovat úkoly s patřičným věnováním se detailům, dodržovat stanovené limity.

Pracovník s vysokou potřebou preciznosti má na konci rozhovoru potřebu shrnout informace

a poukázat na další možný vývoj. Při své práci se vysoce koncentruje a nedá se nikým vyrušovat. Osoba s malou potřebou preciznosti má laxnější přístup k pravidlům a předpisům.

**Pečlivost** – systematické plnění zadaných úkolů, potřeba mít vše pečlivě vypracované. Pracovníci s vysokou mírou pečlivosti bývají rozvážní, praktičtí, jsou spolehliví, ale málo flexibilní. Pracovník s nízkou potřebou pečlivosti bývá spontánní, je flexibilnější v jednání, myšlení i rozhodování a umí se rychleji přizpůsobovat změněným podmínkám.

### 2.3.2 Sociální charakteristiky

Vypovídají o schopnosti člověka vcítit se do druhých lidí. Vypovídají o tom, jak se člověk začlení do kolektivu, jak bude s druhými lidmi spolupracovat. Vypovídají o schopnosti sebe prezentace, sociální komunikace, jaké má schopnosti řešit krizové situace. Silné sociální kompetence se projevují ochotou udělat něco pro druhé bez očekávání protihodnoty, jsou základem pro stabilitu organizace, harmonických vztahů jak se spolupracovníky, tak s rodiči dětí. Jsou to kompetence, které by měl mít každý pedagog. Prosociální chování se projevuje schopností být sám sebou, mít své cíle, identitu, soucit s druhými lidmi.

**Odolnost vůči stresu**<sup>24</sup> - schopnost odolávat tíživým situacím s minimem negativních dopadů na duševní rovnováhu a na jejím základě racionálně reagovat na stresující impulzy. Důležitá pro zvládnutí krizových situací i pro životní a pracovní úspěšnost člověka. Člověk s vysokou odolností vůči stresu tedy při svém jednání a chování upřednostňuje klidové řešení situace před emotivním. Nevyhýbá se obtížným řešením. Pracovník s nízkou odolností bývá velice emotivní a těžko zvládá zátěžové situace. Na druhou stranu ale umí při komunikaci motivovat druhé lidi, jeho emotivní vyjadřování je dokáže v případě potřeby přesvědčit. Při pozorování osoby ve stresující situaci můžeme u osoby se slabou odolností pozorovat delší aklimatizaci na zátěžovou situaci, než u osoby se silnou odolností. Projevuje se u ní mimický neklid, nadměrná gestikulace, nejistota v hlase.

**Umění improvizace** je tvůrčí schopnost jednání, rozhodování bez přípravy, schopnost, která je důležitá, jak ve vztazích, tak v různých životních i pracovních situacích.

Lidé s vysokou schopností improvizace, bývají extroverti, kteří se zaměřují na dění a impulzy v okolí. Jde o sociálně aktivní, kontaktní, komunikativní lidi, kteří navazují bez obtíží

---

<sup>24</sup> EVANGELU, J. E., *Diagnostické metody v personalistice*, Kapitola 6, Sociální charakteristiky, s. 74-90.

komunikaci i vztahy s cizími lidmi (Plamínek, 2008) <sup>25</sup>. Pokud ovšem pracují na strategických procesech, mají problém dlouhodobě vydržet u jedné činnosti. Pracovníci s nízkou schopností improvizovat bývají přemýšliví introverti preferující samotu, klid a tiché prostředí. Jejich verbální projev je pomalejší, tišší, je doprovázen menším množstvím neverbálních projevů než u extrovertů. Na aktuální situaci nereagují ihned, nejprve přemýšlejí. Jsou schopni samostatného vyhledávání informací a potom teprve navrhnou řešení. Při komunikaci s pracovníky můžeme pozorovat jejich umění improvizace dle rychlosti odpovědí, rychlosti reakcí na podněty.

**Schopnost riskovat** – je schopnost jednat a konat i s možností neúspěchu a převzít za toto jednání odpovědnost. Lidé s vysokou schopností riskovat se zaměřují především na aktuálně prožívané skutečnosti a na budoucnost. Projevuje se jako snaha iniciovat nové myšlenky, objevovat nové postupy, zdroje, možnosti. U lidí, kteří mají méně pracovních zkušeností, je nutné kontrolovat jejich rozhodování a závěry. Pracovníci s menší schopností a potřebou riskovat si prověřují svoje úsudky, než se rozhodnou, jsou zaměřeni spíše na zkušenosti, mívají strach z neúspěchu, od vedoucích pracovníků potřebují individuální přístup, podporu. Jsou spolehliví.

**Empatie** - projevuje se jako schopnost vcítit se do pocitů, potřeb a jednání druhých lidí. Vysoká míra empatie je jednou z nejdůležitějších schopností pracovníků mateřské školy. Je velmi důležité umět se přizpůsobit sociální, kulturní i intelektové úrovni dětí i rodičů. Lidé s vysokou mírou empatie pracují se zážitky a informace srovnávají s tím, co zažili, jsou úspěšnější spíše v posuzování hodnotové správnosti věci, jsou tolerantnější než lidé s nízkou schopností empatie. Ti se zaměřují spíše na logiku věci. Mají tendenci se opírat o zákonitosti a fakta, jsou ve svém chování a jednání racionálnější, více analyzují, pracují systematicky. Důležitější je pro ně výsledek a logický závěr než citové a emocionální dopady. Míru empatie můžeme pozorovat při komunikaci s těmito lidmi v jejich neverbálním projevu, kdy pracovník svými pohyby „zrcadlí“ pohyby toho, s kým komunikuje. Lidé s vysokou mírou empatie sdělují ve větší míře postoje a soudy než informace.

**Opatrnost ve vztazích** – pružnost, spontánnost a otevřenost v jednáních v mezilidských vztazích ukazuje na míru přítomnosti této charakteristiky. Pracovníci s vysokou mírou opatrnosti jsou převážně introverti, analyzují, důkladně přemýšlejí, než vy-

---

<sup>25</sup> PLAMÍNEK J., *Sebepoznání, sebeřízení a stres*, s. 44.

vodí závěr. Pracovníci s nízkou mírou opatrnosti ve vztazích jsou více spontánní, otvírají druhým lidem více svůj životní prostor a své soukromí. Míru opatrnosti můžeme pozorovat i z neverbální komunikace, kdy si vysoce opatrný člověk udržuje odstup, podává ruku s nataženou dlaní.

**Komunikativní schopnosti ve smyslu vyjednávání** – sledujeme jako schopnost argumentovat, asertivně vyjednávat. Pracovník s dobrými předpoklady se projevuje přímočaře, rázně. Pracovník s nižší schopností, navrhuje kompromisy, je orientován na harmonii, nemá konkrétní návrhy. Komunikativní schopnosti ve smyslu úrovně slovní zásoby se projevují úrovní slovní zásoby, kultivovaností a srozumitelností projevu.

**Samostatnost v myšlení** – její úroveň je závislá na věku a zkušenostech v míře všeobecného přehledu, inteligenci, sociálních dovednostech. Pracovník s vysokou samostatností v myšlení je zodpovědný, má všeobecný přehled, přebírá zodpovědnost za své chování a jednání. Pracovník s nízkou samostatností v myšlení je ovlivňován vnitřní nejistotou, menšími zkušenostmi, nevyjadřuje se přímo. Takový pracovník potřebuje podporu nadřízeného.

**Organizační schopnosti** se projevují jako schopnost třídění myšlenek, informací a jejich efektivního zpracování pro celkový výsledek. Pracovník s výbornými organizačními schopnostmi má propracovaný time management, ve stylu jeho práce se projevuje dominance, tento člověk má potřebu vlastního prosazení. Pracovník s malými organizačními schopnostmi se při organizování řídí intuicí, více analyzuje.

**Schopnost kritického myšlení** – schopnost odborně posuzovat procesy a míra opatrnosti a rozvážnosti v pracovních procesech. Pracovník s vysokou mírou více rozebírá, porovnává a hodnotí různé možnosti, a to bez vyzvání vedoucím pracovníkem. Vyniká logickými úsudky, logicky argumentuje.

**Všeobecný přehled** - v této charakteristice se jedná o znalosti, potřebu se sebevzdělávat, vyvozovat závěry na základě znalostí, logiky. Pracovník s vysokým všeobecným přehledem má kromě znalostí, schopnost lépe přijímat změny, učit se nové dovednosti. Nízký všeobecný přehled je někdy zapříčiněn věkem a malými pracovními zkušenostmi. Pokud není zapříčiněn věkem a zkušenostmi, pak u těchto pracovníků můžeme pozorovat konzervativní přístup, nelibost ke změnám, tito pracovníci jsou snadno ovlivnitelní a manipulovatelní.



### 2.3.3 Profesní charakteristiky

Týkají se pracovní orientace a motivace, pracovního chování, svědomitosti, flexibility a rozhodování, sociálních kompetencí, schopností pracovat s týmem a v týmu, schopností prosadit se, odolností vůči zátěži a poznání vlastního systému, rozvoje, sebevzdělávání.<sup>26</sup>

**Zaměření na rozvoj osobnosti** – tato charakteristika se zaměřuje na poznání potřeby pracovníka se rozvíjet, vzdělávat se, potřebu vyhledávat nové formace a využívat jich pro zdokonalování své práce, specializování se v oboru. Pracovník s výraznou potřebou seberozvoje se při popisování své kariéry zaměřuje na popis svého dosavadního vzdělávání, na konkrétní popis dosavadní práce se zaměřuje jen zčásti. Převažuje u něj racionální předávání informací před emocionálními. Pracovník s nízkou potřebou bývá realizátorem myšlenek druhých lidí, je více zaměřen na vytváření a udržování vztahů.

**Schopnost vystupovat jako neformální autorita** – tato schopnost závisí na znalostech, dovednostech, výši odborného vzdělání. Dále je ovlivněna pracovní morálkou, vztahem ke spolupracovníkům a také jeho vlastnostmi jako poctivost, důslednost, dostatek zdravého sebevědomí, pozitivního sebepřijímání. Pracovník s dostatečnou schopností vystupovat jako neformální autorita se vyznačuje vyrovnaností v zátěžových situacích, vyrovnaností ve verbálním i neverbálním vyjadřování, sebejistotou. Pracovník s nízkou schopností a možností projevit se jako neformální autorita se projevuje nízkou cílevědomostí a pílí, menší schopností ovládat své potřeby a nálady.

**Míra týmové spolupráce** – tato charakteristika udává schopnost a potřebu podpory týmu, jeho spolupráce schopnost zvládat komunikační a vztahové problémy, navozovat „týmovou pohodu“, schopnost diplomacie a předcházení napětí. Pracovník s vysokou schopností týmové spolupráce se vyznačuje mírností, družností a zájmem o pocity ostatních, stmelováním týmu. Pracovník s menší mírou schopnosti týmové spolupráce se více zaměřuje na kariérový postup, je dominantní, dává přednost řešení vlastních pracovních postupů.

**Schopnost koordinovat** - míra schopnosti skloubit více aspektů do uceleného celku vedoucímu k naplnění cíle. Lidé s vysokou mírou schopnosti koordinovat jsou zralí, sebejistí

---

<sup>26</sup> EVANGELU J. E., *Diagnostické metody v personalistice*, s. 91-108.

a důvěřují ostatním. Mají schopnost nasměrovat ostatní ke společnému cíli. Rozpoznají talent u druhých, rozdílné znalosti a charakteristiky členů týmu a skvěle tyto poznatky využívají ve prospěch týmu. Jsou tvořiví, flexibilní, hledají více řešení k dosažení cíle. Lidé s nižší schopností koordinovat jsou více opatrní, vše zvažují, promýšlejí a rozhodují se méně flexibilně.

**Vysoká potřeba výkonu** - tato charakteristika vypovídá o míře cílevědomosti, energie, vnitřní horlivosti. Lidé s vysokou potřebou výkonu dávají přednost vlastnímu řešení úkolů před delegováním, preferují práci před osobním životem, výborně se prezentují, jsou pozorní a vnímaví k detailům, dokážou se více soustředit, jsou motorem výkonu týmu. Bývají však málo sebejistí, vnitřně neklidní, méně se dokážou uvolnit a hrozí jim syndrom vyhoření. Lidé s nižší potřebou výkonu se více zaměřují na svou rodinu, zájmy, lépe zvládají stres, jsou více sebevědomí.

**Plánovité jednání** – v této oblasti se snažíme stanovit míru schopnosti nacházet podněty k další činnostem, hledání cest, stanovení postupných kroků, kritérií, priorit, vytváření systému, stanovování podmínek a jejich dodržování, které pomáhají dosáhnout vytyčeného cíle. Člověk, který má schopnost plánovitě jednat, umí rozvrhovat svůj čas, věnuje se jak pracovním činnostem, tak svým zájmům, je spolehlivý, systematický, pečlivý. Míru schopnosti plánovitého jednání ovlivňuje i míra profesní zkušenosti.

**Motivace** – v této charakteristice se snaží personalista odhalit soubor motivů - potřeb, zájmů, hodnot, postojů, vztahů, které jsou příčinami jednání pracovníka, hybnou silou jeho výkonu, iniciativy, aktivity.<sup>27</sup> Motivy se u jednotlivých lidí liší. U této charakteristiky nelze určit lepší a horší varianty. Úkolem vedoucího pracovníka je zajistit dostatečnou motivaci lidí. Dobře motivovaný pracovník často pracuje více, než je jeho povinností, nedá se odradit těžkostmi a překážkami, má lepší systém vlastní kontroly práce i pracovní výsledky, práce jej těší. Nedostatečně motivovaný, respektive demotivovaný zaměstnanec, pracuje často pouze pod přímým dohledem nadřízených, je nesvědomitý, povrchní, nestálý.

---

<sup>27</sup>KOHOUTEK R., *Psychologie v teorii a praxi* 2008 [online].  
Dostupné na WWW: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-jeji-zajmy-a-hodnoty>.

## **2.4 Metody personální diagnostiky a jejich analýza**

Diagnostických metod je mnoho. Ne všechny jsou v praxi ředitelky mateřské školy využitelné, jelikož je pro jejich aplikaci nutné patřičné vzdělání na dané úrovni. Ředitelka mateřské školy tedy může využít postupy, metody, testy, které jsou dostupné široké veřejnosti, a to za předpokladu uplatnění principů a výše uvedených kritérií efektivity personální práce.

Jak jsem již výše uvedla, ředitelka musí používat jen takové metody, kterým rozumí a které lze s jejím vzděláním použít.

V současné době neexistují v České republice závazné a obecně přijaté normy, upravující diagnostickou práci. Nelze zaměňovat metody personální diagnostiky s metodami psychodiagnostickými. Obecně platnou zásadou je používání psychodiagnostických metod odbornými psychology, neboť jejich použití osobou, která nemá dostatečnou kvalifikaci, hrozí nebezpečí, že budou vyšetřované osoby poškozeny (Svoboda, 2010).<sup>28</sup> Proto také většina těchto metod nebo jejich částí nejsou zveřejňovány, a nejsou tedy vhodné pro jejich aplikaci ředitelkou mateřské školy.

Mezi metody vhodné pro personální diagnostiku patří:

- rozbor životopisu,
- výběrový pohovor,
- testy, dotazníky, projektivní metody,
- pozorování,
- rozhovor.

### **2.4.1 Rozbor životopisu**

Mezi prvotní informace o uchazeči, se kterými se personalista setká, je právě profesní životopis, dle kterého si ověřuje, zda zájemce o nabízenou pozici splňuje požadované vzdělání, praxi. Jedná se o podpůrnou metodu, proto ji nelze využít jako jednoznačné stanovisko pro výběr pracovníka. Pro porovnání jednotlivých životopisů je účelné vytvoření dotazníku

---

<sup>28</sup> SVOBODA M., *Psychologická diagnostika dospělých*, s. 14.

k životopisu, který personalistovi pomůže k jejich objektivnějšímu vyhodnocení.<sup>29</sup> V tomto dotazníku si personalista pokládá otázky:

1. Odpovídá vypracovaný životopis kladeným požadavkům v inzerátu organizace?
2. Odhadl uchazeč své možné uplatnění v organizaci, odpovídají jeho možnosti potřebám organizace?
3. Jakou fotografii použil uchazeč k profesnímu životopisu, jak odhadl její vhodnost (usměvavá, momentka, starší fotografie)?
4. Je životopis přehledný?
5. Jaké je zpracování životopisu (přehlednost, estetika, pravopis)?
6. Jaké jsou dosavadní zkušenosti a praxe, do jaké míry jsou potřebné v obsazované pozici?
7. Co musel uchazeč zvládnout pro zastávání dřívější pozice?
8. Vyplývá z životopisu potřeba či vůle se dále vzdělávat?
9. Obsahuje žádost o pracovní pozici podpůrné reference, doporučení, která si lze ověřit, na které však neklademe největší váhu?

Stejně tak jako rozbor profesního životopisu je vhodné podobné analýze podrobit případný průvodní dopis. Jednotlivé životopisy pak porovnat, rozdělit do kategorií - vyhovují zcela, s výhradami, nevyhovující.

#### **Výhody metody rozboru profesního životopisu:**

- dostatečný časový prostor pro vyhodnocení,
- možnost posouzení psaného projevu, úpravy, gramatické správnosti,
- možnost ověření uvedených údajů, konzultace,
- možnost porovnání profilů jednotlivých kandidátů,
- dostatečné přípravy pro další personální diagnostiku.

#### **Nevýhody metody rozboru profesního životopisu:**

- není přímý kontakt s posuzovanou osobou,
- vychází pouze z uvedených informací,
- rovněž se musí vzít v potaz možnost, že životopis byl vypsán za pomoci druhé osoby.

---

<sup>29</sup> EVANGELU J. E., *Diagnostické metody v personalistice*, s. 37.

## 2.4.2 Personální rozhovor

Personální rozhovor patří k nejčastěji využívaným metodám v personální práci. Kromě běžných situací se používá při výběrových, hodnotících i motivačních situacích.<sup>30</sup>

Umožňuje komplexní posouzení pracovníků. Je postaven na interpersonálním kontaktu a jeho úspěšnost závisí mimo jiné na vytvoření příjemné, otevřené atmosféry. Osobní kontakt by měl být zárukou k získání dostatečných informací k posouzení pracovníka, o postojích, názorech i vnitřních pohnutkách. Zároveň však tato metoda patří k nejvíce obtížným postupům a vyžaduje od posuzujícího značnou flexibilitu.

Rozhovor umožňuje ověřit posuzovateli podstatné informace o pracovnících, podávat jim informace o organizaci, práci a pracovních podmínkách, posoudit odbornou způsobilost k dané problematice, motivaci, zjistit představu či náhled na danou problematiku.

### Výběrový pohovor

Výběrový pohovor patří mezi nejčastěji užívané metody v personální práci. Podstatou je behaviorální přístup k vedení pohovoru, zjišťování konkrétní zkušenosti z minulosti s danou problematikou, na jejímž způsobu řešení uchazečem můžeme usuzovat, jak bude podobnou problematiku řešit v podobných případech v budoucnosti.<sup>31</sup>

Základem je důkladná příprava personalisty na výběrový pohovor:

- stanovení cíle, profilu ideálního kandidáta – odbornost, osobní charakteristiky, dosavadní pracovní zkušenosti, speciální schopnosti, zvláštní okolnosti,
- rozfázování přípravy - pozvání, příprava na pohovor, stanovení časového prostoru pro rozhovor, vyhodnocení, informování uchazečů o výsledcích,
- vytvoření osnovy, struktury rozhovoru,
- seznámení se s dosavadním profesním vývojem – průvodní dopis, životopis,
- příprava otevřených otázek na cílené oblasti dosavadní kandidátovy pracovní minulosti,
- příprava a výběr otázek zaměřujících se na kandidátovu způsobilost,
- shromáždění příslušné dokumentace,
- stanovení časového limitu,
- příprava příjemného prostředí, zajištění nerušeného průběhu rozhovoru.

---

<sup>30</sup> EVANGELU, J. E., *Diagnostické metody v personalistice*, s. 40.

<sup>31</sup> VAJNER L., *Výběr pracovníků do týmu*, s. 57.

Podstatná pro výběr vhodného kandidáta při výběrovém pohovoru je volba vhodných, otevřených otázek, mířících ke konkrétním zkušenostem a aktivitám v těchto oblastech:

- odborné znalosti,
- pracovní zkušenosti,
- motivace,
- sebehodnocení a hodnocení druhých,
- sociální dovednosti, upřednostňovaný styl řízení,
- zvládnání pracovní zátěže.

Pro zachycení průběhu rozhovoru a jeho pozdějšího objektivního vyhodnocování je přínosné psaní poznámek, ve kterých personalista shromažďuje podklady pro jasné výstupy. Při zápisu poznámek se personalista varuje hodnotících termínů a závěrů. Zaznamenávají se informace o jednání kandidáta včetně relevantních podrobností.

### **Motivačně – hodnotící pohovor**

V případě hodnotícího pohovoru, kdy hodnotíme činnost zaměstnance, je nutné vycházet z cílů, které byly stanoveny před započítím hodnocené činnosti. Townsend<sup>32</sup> uvádí, že stanovení cíl musí představovat rozdíl v očekávaném výkonu, musí být dosažitelný a dohodnutý jak vedoucím pracovníkem, tak zaměstnancem. Dále musí mít tři složky, které stanovují jaký má výsledek být, časové rozmezí jeho splnitelnosti a možná omezení. Je důležité vycházet ze stanoveného plánu postupných kroků k jeho dosažení.

### **Výhody metody personálního rozhovoru:**

- dostatečný časový prostor pro přípravu, realizaci a samotné vyhodnocování rozhovoru a výběr vhodného kandidáta – v případě přijímacího pohovoru,
- možnost pozorovat verbální i neverbální chování,
- po dostatečném uvolnění spontánní chování,
- posouzení komunikačních dovedností.

---

<sup>32</sup> TOWNSED J. S. *Manažerský pohovor*, s. 71.

### **Nevýhody metody personálního pohovoru:**

- časová náročnost,
- možné subjektivní hodnocení hodnotitele, působení antipatie,
- náročnost na přípravu hodnotitele, kladení vhodných otázek.

Druhy rozhovoru rozlišujeme dle pružnosti či návaznosti jeho vedení.

### **Strukturovaný rozhovor**

Probíhá dle předem naplánovaných otázek, jejich pořadí a forma při jejich pokládání jednotlivým posuzovaným osobám se nemění. Strukturovaný rozhovor je vlastně ústním dotazníkem.<sup>33</sup>

### **Výhody strukturovaného rozhovoru:**

- objektivnost a srovnatelnost hodnocení posuzovaných stávajících zaměstnanců či uchazečů.

### **Nevýhody strukturovaného rozhovoru:**

- obtížnější posouzení osobnosti uchazeče či posuzovaného, předem připravený obsah, pořadí a čas otázek neumožňuje příliš reagovat na aktuální situaci při vedení rozhovoru a zjišťovat další skutečnosti, které by odhalily skutečné charakteristiky osobnosti posuzovaného člověka.

### **Nestrukturovaný rozhovor**

V tomto způsobu rozhovoru se zaměřujeme na hlavní cíle, otázky jsou voleny podle aktuálního vývoje rozhovoru a reakcí posuzovaného. Rozhovor tedy směřuje ke konkrétnímu cíli, cesty a prostředky k dosažení cíle nejsou předem stanoveny.

### **Výhody nestrukturovaného rozhovoru:**

- možnost lépe poznat osobnost uchazeče nebo pracovníka,
- umožňuje volnost odpovědí,
- přináší nové, často nepředpokládané informace,
- pružné přizpůsobení posuzovatele vzniklým situacím.

---

<sup>33</sup> GAVORA P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 111.

### **Nevýhody nestrukturovaného rozhvoru:**

- obtížné vyhodnocení získaných údajů,
- velká pravděpodobnost subjektivního a obtížně srovnatelného hodnocení uchazečů, pracovníků,
- vyžaduje pohotovost, odbornost a zkušenost ze strany posuzovatele,
- z časového hlediska je to náročnější metoda než například dotazník.

### **Polostrukturovaný rozhovor**

Tento rozhovor je spojením výhod a potlačením nevýhod strukturovaného a nestrukturovaného rozhvoru. Je veden z části dle připravených otázek a z části volně. V první části výběrového polostrukturovaného pohovoru ověřuje odbornou způsobilost uchazeče. Ve druhé pak odkrýváme osobnost a motivaci posuzovaného.<sup>34</sup>

Lze využít i možnost, při které není nutné dodržovat pořadí a formulaci otázek, reagujeme na aktuální vývoj rozhvoru a reakci posuzované osoby. Přesto je potřebné dotknout se všech oblastí.

## **2.4.3 Testy, dotazníky, projektivní metody**

Testovací metody jsou ve své podstatě experimentem se statickým srovnáváním konkrétní odpovědi s odpověďmi určité skupiny lidí s následným konečným zařazením testované osoby vzhledem k celé skupině lidí. Zjišťují dovednosti a schopnosti.

Svoboda popisuje testové metody takto: „*Testové metody představují standardizovaný způsob vyšetření, při kterém dodržujeme určitá pravidla, užíváme jednotných pomůcek a jednotným způsobem vyhodnocujeme získané informace (odpovědi, výkony, výtvoř). Test je v podstatě experimentem, neboť vyvolává chování vyšetřované osoby v kontrolovaných podmínkách*“.<sup>35</sup>

### **Výkonové testy**

patří k nejvíce využívaným diagnostickým metodám, zabývají se měřením výkonu, zaměřují se na úspěch či neúspěch vyšetřované osoby.

---

<sup>34</sup> NĚMEC O.; BUCMAN P.; ŠIKÝŘ M., Personální management, s. 112.

<sup>35</sup> SVOBODA M., *Psychologická diagnostika dospělých*, s. 45.



**Testy inteligence** – standardizované metody k vyšetření rozumových schopností a současné mentální úrovně jedince.

**Testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí** – Svoboda je dělí na testy paměti, technických a uměleckých schopností, testy organicity, zkoušky kreativity, zkoušky parciálních a kombinovaných schopností, zkoušky verbálních a matematických schopností. Zaměřují se na konkrétní měření, často velmi úzce vymezené složky osobnosti.

**Testy vědomostní** - zjišťují úroveň vědomostí nebo znalostí. Tyto testy vyžadují psychologické vzdělání a zkušenosti s interpretací získaných výsledků a nelze je tedy použít v praxi ředitelkou mateřské školy, pokud nemá potřebné vzdělání.

### **Testy osobnosti**

**Projektivní metody** – konfrontují jedince s navozenou situací. U testovaných osob vyvolávají různé reakce, kterými tato osoba vyjadřuje své dojmy ze svého osobního světa a vlastní osobnosti. Dle Svobody<sup>36</sup> jsou projektivní testy zaměřeny převážně na dynamické charakteristiky osobnosti (potřeby, zájmy, postoje, názory, konflikty, problémy, interpersonální vztahy aj. Osoba podrobující se diagnostice projektivní metodou nemá téměř žádnou možnost záměrného zkreslení výsledků, neboť neví, co je sledováno a jaká by měla být správná odpověď. Mnohoznačnost odpovědí je také problémem, který opět spadá do kompetence zkušeného psychologa.

#### **Další dělení projektivních metod:**

- verbální projektivní metody,
- grafické projektivní metody,
- manipulační projektivní metody (metody volby).

#### **Výhody projektivních metod:**

- téměř nezkrácené výsledky, výstupy jsou obtížně ovlivnitelné, testovaným, a mají proto vysokou vypovídací hodnotu,
- predikce pro budoucí výkon,
- rychlá administrace,

---

<sup>36</sup> SVOBODA M., *Psychologická diagnostika dospělých*, s.149

- možnost skupinového zadání.

#### **Nevýhody projektivních metod:**

- potřeba odborného přístupu, potřeba znalostí ze sociální psychologie, psychologie osobnosti,
- validita projektivních metod roste se zkušeností,
- do určité míry subjektivní hodnocení.

**Objektivní testy osobnosti** – jsou zaměřeny na zkoumání osobnostních vlastností. Svoboda <sup>37</sup> uvádí, že názvem testy osobnosti označujeme metody, které poskytují „dobře zachytitelné vzorce chování“. V objektivních testech je člověk stavěn před úkoly nebo do situací, akcí, při jejichž řešení se v jeho chování manifestují jeho osobnostní rysy, návyky, potřeby atd.

#### **Výhody objektivních osobnostních testů:**

- vysoká validita, test udává a skutečně měří, co měřit má,
- spolehlivost.

#### **Nevýhody objektivní osobnostních testů:**

- postihují jen určitý rys osobnosti,
- neposkytují komplexní přehled.

#### **Dotazníky**

Dotazníky jsou metody založené na výpovědích dotazované osoby o jejích postojích, názorech, vlastnostech, citech, zájmech. Zaměřují se na temperament a osobní rysy.<sup>38</sup> Osoba vyplňující dotazník označuje výpovědi, které dle jejího subjektivního dojmu odpovídají jejímu náhledu, reakci na danou problematiku. V dotazníku nebývá tázána přímo na osobnostní rys, ale popis svého chování, kdy se daná vlastnost může projevit. V dotaznících jsou podávány otázky, na které dotazovaná osoba odpovídá „ano, ne“, případně „nevím“. Rovněž mohou být dotazníky stylizovány formou oznamovací věty. Výpovědi, se kterou osoby vyplňující dotazník buď „souhlasí“, nebo „nesouhlasí“. V jiných typech pak dotazovaná osoba volí z několika možných alternativ.

---

<sup>37</sup> SVOBODA M., *Psychologická diagnostika dospělých*, s. 212..

<sup>38</sup> EVANGELU, J. E., *Diagnostické metody v personalistice*, s. 45.

### **Výhody dotazníků:**

- časová a technická nenáročnost,
- možnost zadávání více osobám najednou,
- neproblematické zpracování, rychlé vyhodnocení,
- získání jinak obtížně dostupných informací, pokud mají dotazované osoby důvod se projevit,
- možnost srovnání s podobnými typy dalších osob.

### **Nevýhody dotazníků:**

- jejich vypovídající hodnota závisí na tom, jak osoba sama sebe vidí, nebo chce být viděna, závisí tedy na tom, zda je subjekt při vyplňování dotazníku skutečně objektivní a sebekritický,
- malá možnost individuální, rozvinuté výpovědi, náhledu osoby na danou problematiku.

### **Posuzovací stupnice – škála**

Metoda, která slouží k záznamu míry vlastnosti jevu nebo jeho intenzity, měření postojů a názorů osob. Souhlas, či nesouhlas s určitým tvrzením nebo výroky posuzovaná osoba označuje výběrem z několika stupňů, jež mají většinou lichý počet, který ovlivňuje intenzitu posouzení. Na škále je umístěována rovněž možnost N, která se využívá v případě, že posuzovatel nemá vyhraněné stanovisko k hodnocenému jevu nebo jev nemůže hodnotit, protože se s ním nikdy nesešel.

#### **Posuzovací škály:**

- Pořadová - uspořádání jevu do pořadí, např. podle oblíbenosti.
- Intervalová - k jednotlivým polohám, například - „stále“ – „velmi často“ – „často“ – „občas“ – „nikdy“ je možné přiřadit číslo na stupnici. Přiřazené číselné hodnoty se dají matematicky zpracovávat, což slouží pro kvantitativní vyhodnocování škál. Jedná se o sebeposuzovací škálu.
- Bipolární - krajní body tvoří protikladné vlastnosti. Úlohou pozorovatele je určit, do jakého stupně se posuzovaná vlastnost přibližuje k jedné, nebo druhé krajní poloze.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> GAVORA P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 88-91.

### **Výhody posuzovacích škál:**

- vhodné pro posuzování sociálně vztahových jevů, postojů a názorů,
- snadná konstrukce a vyhodnocování,
- zajišťují určitou objektivnost a umožňují kvantitativní zachycení jevu.

### **Nevýhody posuzovacích škál:**

- posuzovatelé mohou mít tendenci vyhýbat se extrémním hodnocením,
- hodnotit povahové vlastnosti na základě celkového dojmu,
- tendence posuzovatelů přisuzovat posuzovaným osobám opačné vlastnosti než mají sami.<sup>40</sup>

## **2.4.5 Pozorování**

Svoboda uvádí: „metoda pozorování spočívá v záměrném a plánovitém vnímání, které je cílevědomě zaměřeno k dosažení určitého cíle“.<sup>41</sup> Pozorování lze rozdělit do dvou skupin, a to na pozorování volné (orientační), které nepodléhá žádným pravidlům, je náhodné, bezděčné. Pozorovatelova pozornost je upoutána určitým jevem, chováním či situací. Druhou skupinou je pozorování záměrné (systematické, kontrolované) předem naplánované. Je zaměřené na určitý předem stanovený jev, chování v situaci a ostatních podnětů, které nejsou předmětem pozorování, si nevšímá. Pozorování personalistovi pomáhá k pochopení údajů získaných jinými technikami. Někdy napomáhá zjistit údaje, které při užití jiné techniky naopak nemůže registrovat. Gavora uvádí „Pozorování znamená sledování činnosti lidí, záznam (registrace, nebo popis) této činnosti, analýzu a vyhodnocení“.<sup>42</sup>

Aby pozorování bylo přiměřenou diagnostickou metodou, je podstatné si nejprve stanovit, co chceme pozorovat, proč a jakým způsobem. Data lze zaznamenávat do předem připraveného pozorovacího archu, ve kterém registrujeme například jednání, určité činnosti, komunikaci, přítomnost, či nepřítomnost určitého znaku nebo způsobu chování, výskyt určitého jevu, popřípadě intenzitu.

---

<sup>40</sup> SVOBODA M., *Psychologická diagnostika dospělých*, s. 305.

<sup>41</sup> SVOBODA M., *Psychologická diagnostika dospělých*, s. 25.

<sup>42</sup> GAVORA P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 88-91.

Při přímém pozorování je důležité, aby pozorující co nejméně rušil svou přítomností. Získané poznatky pak pozorovatel analyzuje, vyhodnocuje.

#### **Výhody pozorování:**

- přináší značný počet kvantitativních výsledků,
- umožňuje lépe pochopit údaje z jiných diagnostických technik,
- komplexnější metoda než testy,
- nejpřirozenější diagnostická metoda.

#### **Nevýhody pozorování:**

- vliv pozorovatele, který může nekontrolovatelně ovlivnit průběh pozorovaných činností,
- zapisování poznámek i sama přítomnost pozorovatele v průběhu sledovaného jevu, chování nebo situace může působit rušivě,
- umožňuje spolehlivě zachytit jen vnější vzhled a chování doprovázené verbálními a motorickými projevy.<sup>43</sup>

### **2.4.6 Assessment Centre (AC)**

Jedná se o komplexní personální metodu využitelnou jak při výběru zaměstnanců, tak ke zjišťování potřeb vzdělávání u zaměstnanců. Může sloužit jako metoda výcviku pro budoucí situace.

Jedná se o metodu, při které je navozováno množství různých situací, které se přibližují reálným situacím.

Při použití AC jsou stanovené předem dané charakteristiky skupiny posuzovaných, které několik interních a externích posuzovatelů u skupiny posuzovaných osob sleduje. K odhalení těchto charakteristik využívají více metod. Posuzování řeší modelové situace individuálně či skupinově. Probíhá různými formami, například formou individuální prezentace, skupinovou diskuzí, manažerských her, řízeným rozhovorem s účastníkem, psychometrickými testy atd. Po té je hodnocen jejich výkon, chování, rozvojový potenciál.

---

<sup>43</sup> SVOBODA M., *Psychologická diagnostika dospělých*, s. 37.

**Výhody AC:**

- možnost komplexního a objektivního posouzení
- vyšší spolehlivost a platnost
- modelování situace dle potřeby

**Nevýhody AC:**

- vysoké náklady na přípravu a realizaci
- náročnost přípravy

Realizace této metody v mateřské škole firmou zabývající se personalistikou by jistě byla pro ředitelku vzhledem k její velké pracovní zátěži výhodná. Z finančních důvodů je tento způsob její aplikace téměř nereálný.

### **3. Výzkumná část**

Výzkumná část mé práce je zaměřena na problematiku personálního řízení mateřských škol jejich ředitelkami. Při seznamování se s teoretickým základem jsem se ve svých úvahách zabývala různými otázkami. Jaké personální diagnostické metody používají ředitelky? Mají ředitelky dostatečné znalosti pro stanovování charakteristik zaměstnanců tak, aby mohly efektivně využívat jejich kvality a výkonového potenciálu k naplňování strategických cílů organizace? Na tomto základě jsem formulovala výzkumné problémy.

#### **3.1 Výzkum**

##### **3.1.1 Výzkumný problém**

1. Používají ředitelky mateřských škol při personálním řízení personální diagnostické metody?
2. Používají ředitelky mateřských škol personální diagnostické metody na základě odborných znalostí?

##### **3.1.2 Definování hlavních pojmů**

- personální řízení – práce zaměřená na otázky související s lidmi jako pracovními silami, jejich výběrem a rozvojem, zapojování do pracovního procesu, řízením pracovního výkonu, motivací a stimulací atd.
- personální diagnostické metody – způsob, postup, kterým ředitelka identifikuje osobnost zaměstnance, např. jeho schopnosti, znalosti, dovednosti,
- osobnostní, sociální, profesní charakteristiky - popisy vlastností lidí, všímá si vztahu k lidem, pracovní činnosti, povinností, zájmů lidí, motivaci atd.
- odborný postup – postup na základě vzdělání, kvalifikace, znalosti problematiky,
- funkční studium – kvalifikační studium, jehož absolvováním získává vedoucí pracovník znalosti a dovednosti v oblasti řízení právnické osoby. Studium je zakončeno zpracováním závěrečné práce a její obhajobou před komisí,
- školský management – bakalářské vysokoškolské studium zakončené bakalářskou státní závěrečnou zkouškou.

Pro účel zjednodušení výzkumu a jeho rozboru jsem respondentky rozdělila do dvou skupin - podle druhu studia managementu - Školský management a skupiny „funkční studium“. Bez ohledu na to, zda jejich studium probíhá, nebo je již ukončené. V analýze a interpretaci získaných dat je označuji zkratkami ŠM a FS.

### 3.1.3 Cíl výzkumu

Cílem mého výzkumu bylo zjistit, zda ředitelky mateřských škol využívají pro stanovení osobnostních, sociálních a profesních charakteristik budoucích či stávajících zaměstnanců personální diagnostické metody, což by znamenalo, že se pro potřebu naplňování personální strategie dostatečně zabývají kvalitami potencionálních či stávajících zaměstnanců.

Zjistit, zda ředitelky mateřských škol používající tyto metody tak činí na základě znalosti odborného postupu nebo používají tyto metody bez jeho znalosti, což by znamenalo, že jim jejich vzdělání jak v rámci „funkčního“, tak bakalářského studia školského managementu poskytuje dostatečnou oporu pro odborné používání těchto metod.

### 3.1.4 Metoda výzkumu

Podklady k mé výzkumné práci byly shromážděny pomocí dotazníkového šetření. Jako výzkumný nástroj jsem tedy zvolila dotazník, který obsahuje 7 polouzavřených otázek, dotazujících se na používání diagnostických metod a 1 položku identifikující stupeň vzdělání.

Respondentky měly možnost výběru z nabídky odpovědí:

- ano, na základě odborných znalostí,
- ano, bez odborných znalostí,
- ne,
- jiná odpověď.

Abych zabránila zkreslenému odpovídání, zvolila jsem alternativní prostředek, a to možnou jinou odpověď. Možnost jiné odpovědi ani jedna z respondentek nevyužila.

### 3.1.5 Zkoumaný vzorek

Probandy mého výzkumu byly náhodně vybrané ředitelky mateřských škol ze všech krajů České republiky. Před výzkumem jsem oslovila ředitelky mateřských škol, které dotazník prostudovaly:

- Mateřské škola Jablonec nad Nisou – Mšeno, J. Hory 31, příspěvková organizace,
- Mateřská škola Turnov, Bezručova 590, Turnov,
- Mateřská škola „Sídliště“. Liberec 30, Skloněná 1414, příspěvková organizace,



- Mateřská škola Jablonec nad Nisou – Jugoslávská 13, příspěvková organizace.

Na základě jejich připomínek jsem ho zjednodušila a upravila tak, aby byl celkově dostatečně srozumitelný.

Dotazník jsem pak rozeslala pomocí elektronické pošty na 100 e-mailových adres s průvodním dopisem. Dotazník vyplnilo a zaslalo zpět 62 respondentek. Z tohoto vzorku bylo 28 ředitelek, které absolvují nebo absolvovaly funkční studium, 34 studentek či absolventek vysokoškolského studia školského managementu.

### **3.1.6 Formulace hypotéz**

Hypotéza č. 1)

Většina ředitelek mateřských škol při stanovování osobnostních, sociálních a profesních charakteristik personální diagnostické metody používá.

Hypotéza č. 2)

Ředitelky mateřských škol posuzují osobnostní, sociální a profesní charakteristiky potencionálních či stávajících zaměstnanců častěji se znalostí odborného postupu personálního managementu než bez jeho znalosti.

### **3.1.7 Vyhodnocení otázek dotazníku**

Při analýze a interpretaci vycházím z předpokladu, že v rámci „funkčního studia“ (FS) i bakalářského studia školského managementu (ŠM) jsou studenti seznámeni se způsobem práce s profesním životopisem uchazeče o zaměstnání, výběrovým pohovorem, pohovorem se stávajícími zaměstnanci, standardizovanými i nestandardizovanými testy, dotazníky, a že tyto metody používají. V rámci vzdělávání v oblasti personálního managementu je není možné opomenout.

**Otázka č. 1: Používáte při stanovování charakteristik pracovníků diagnostickou metodu – rozbor životopisu?**

Tabulka č. 1 – přehled odpovědí na 1. otázku

Vzdělání a počet respondentek	Funkční studium 28			Školský management 34		
Používání metod	bez odbornosti	odbornost	nepoužívá	bez odbornosti	odbornost	nepoužívá
1. Rozbor životopisu	18	4	6	22	10	2

Absolventky bakalářského studia školského managementu uvádějí, že pracují se životopisem odborně ve 29,41 %, což je ve srovnání s absolventkami funkčního studia výrazně více – o 15,12 %. Naproti tomu porovnání těch absolventek obou druhů studia, které uvádějí, že pracují s tímto nástrojem neodborně – laicky, intuitivně, je takřka stejný. V případě absolventek bakalářského studia se jedná o 64,71 %, což je dokonce o 0,42 % více než u absolventek „funkčního studia“. Uvedený rozdíl je ale vzhledem k velikosti výzkumného vzorku zanedbatelný.

Jako vysvětlení této skutečnosti se nabízí, že bakalářské studium umožňuje možnost vyšší kvality přípravy k výkonu funkce ve vedení škol, velmi však záleží na osobním přístupu jednotlivců ke studiu. Je důležité konstatovat, že dotazník vyjadřuje pouze subjektivní názor respondentů, nezachycuje objektivně kvalitu práce s jednotlivými nástroji personální práce. Je tedy také možné, že absolventi bakalářského studia mají na svou práci vyšší nároky a jejich posuzování odbornosti nebo neodbornosti je vedeno náročnějšími kritérii.

Dále z těchto údajů vyplývá, že 78,57% absolventek funkčního studia se životopisem pracuje ať odborně nebo neodborně. Ostatních 21% s ním nepracuje vůbec. Naproti tomu 94,12% absolventek bakalářského studia školského managementu uvádí, že s ním pracuje, což je více o 15,55%. Pouhých 5,88% ŠM tento nástroj nevyužívá.

Na základě tohoto zjištění lze konstatovat, že téměř všechny absolventky bakalářského studia školského managementu tuto metodu používají. V menší, ale zanedbatelné míře používají tuto metodu i absolventky FS.

Celkově pak z těch respondentek, které uvedly, že používají tuto metodu, tak na základě odborných znalostí činí 26%, což je velice nízký počet a vede ke konstatování, že respondentky by měly více využívat teoretických znalostí, které mohou získat na základě studia, dalšího vzdělávání.

Na rozdíl od předchozích dvou alternativ vykazují tyto údaje vysokou míru objektivity. Konstatování, že životopis nepoužívají, nejsou subjektivizované. Z výsledků ovšem nevyplývá, zda ty respondentky, které odpověděly, že s životopisem nepracují, s ním nepracují proto, že k tomu prozatím neměli příležitost. Je možné, že se doposud ve své praxi s přijímáním nových zaměstnanců nesetkaly.

Souhrn výsledků ke konečnému ověření platnosti hypotéz:

Dotázané ředitelky mateřských škol metodu rozboru životopisu ve většině používají (87%), což potvrzuje v případě rozboru životopisu hypotézu č. 1. Z těch které uvedly, že je používají, tak činí většina bez znalosti odborného postupu (74%). Tímto zjištěním je v tomto bodě vyvrácena hypotéza č. 2.

### **Otázka č. 2: Používáte při stanovování charakteristik pracovníků diagnostickou metodu – výběrový pohovor s uchazeči o zaměstnání?**

Tabulka č. 2 – přehled odpovědí na 2. otázku

Vzdělání a počet respondentek	Funkční studium 28			Školský management 34		
	bez odbornosti	odbornost	nepoužívá	bez odbornosti	odbornost	nepoužívá
2. Výběrový pohovor	16	10	2	12	22	0

Z celkového počtu 62 ředitelek, které vyplnily dotazník, jich 45% postupuje při stanovování charakteristik pomocí diagnostické metody výběrového pohovoru bez znalosti odborného postupu. Výsledek poukazuje na to, že respondentky nemají dostatečné odborné znalosti při používání této metody. Při porovnání obou skupin a z bližšího rozboru vyplývá, že se 57% repondentek FS domnívá, že nemá dostatečné odborné znalosti. To je o 21,85% více než respondentek ŠM, což je významný rozdíl. Vzhledem k tomu, že dotazník nezjišťuje konkrétní znalosti, jelikož to není účelem tohoto výzkumu, jedná o jejich subjektivní názor. Výsledek přesto poukazuje na potřebu dalšího odbornějšího vzdělávání respondentek FS. Rovněž ale nevyklučuje potřebu dalšího rozšiřování znalostí této problematiky respondentek ŠM.

Na otázku, zda respondentky tuto metodu používají, většina respondentek odpověděla, že ano. Ze získaných odpovědí a procentuálního rozboru lze vyvodit závěr, že častěji tuto metodu používají respondentky – ŠM (93% z FS, 100% ŠM). Procentuální rozdíl nemá větší

význam (7%). Tato metoda je tedy převážnou většinou respondentek využívána. Celkem metodu výběrového pohovoru používají respondentky více než rozbor životopisu. Rozdíl je 9,68%. Nabízí se vysvětlení, že výběrový pohovor upřednostňují respondentky proto, že tato metoda poskytuje přímým kontaktem obou stran, možnost pozorovat verbální i neverbální chování, po dostatečném uvolnění i spontánní chování uchazeče o zaměstnání, objektivizuje výběr uchazeče.

Souhrn výsledků ke konečnému ověření platnosti hypotéz:

Dotázané ředitelky mateřských škol metodu výběrového pohovoru ve většině používají (97%), což potvrzuje v případě rozboru životopisu hypotézu č. 1. Z těch, které uvedly, že je používají tak většina činí se znalostí odborného postupu (53%). Tímto zjištěním je v tomto bodě potvrzena hypotéza č. 2.

**Otázka č. 3: Používáte při stanovování charakteristik pracovníků diagnostickou metodu – rozhovor se stávajícími zaměstnanci zjišťující jejich postoje, názory, vlastnosti, city, zájmy, motivy, atd.?**

Tabulka č. 3 – přehled odpovědí na 3. otázku

Vzdělání a počet responden- tek	Funkční studium 28			Školský management 34		
	bez odbor- nosti	odbornost	nepoužívá	bez odbor- nosti	odbornost	nepoužívá
3. Rozhovor se st. zaměstnanci	16	10	2	12	22	0

Vzhledem k tomu, že výsledky jsou stejné jak u výběrového pohovoru, tak u rozhovoru se zaměstnanci, je podobná i jejich analýza i interpretace výsledků.

Z celkového počtu 62 ředitelek, které vyplnily dotazník, jich 45% postupuje při stanovování charakteristik pomocí diagnostické metody rozhovoru se zaměstnanci bez znalosti odborného postupu. Výsledek poukazuje na to, že respondentky nemají dostatečné odborné znalosti při používání této metody. Při porovnání obou skupin a z bližšího rozboru vyplývá, že respondentky ŠM postupují při stanovování charakteristik za využití metody rozhovoru se stávajícími zaměstnanci na základě znalostí odborného postupu více než respondentky, které absolvovaly Funkční studium (36% z FS a 65% z ŠM). 57% repondentek FS domnívá, že nemá dostatečné odborné znalosti. To je o 21,85% více než respondentek ŠM, což je významný rozdíl. Zde je možné vysvětlení, že respondentky, které mají vysokoškolské vzdělání

v oblasti managementu, využívají odborný postup díky svému studiu a na jeho základě osvojených znalostí. Vzhledem k tomu, že dotazník nezjišťuje konkrétní znalosti, jelikož to není účelem tohoto výzkumu, jedná se o jejich subjektivní názor. Výsledek přesto poukazuje na potřebu dalšího odbornějšího vzdělávání respondentek FS. Rovněž ale nevyklučuje potřebu dalšího rozšiřování znalostí této problematiky respondentek ŠM.

Na otázku, zda respondentky tuto metodu používají, většina respondentek odpověděla, že ano. Ze získaných odpovědí a procentuálního rozboru lze vyvodit závěr, že více tuto metodu používají respondentky – ŠM (93% z FS, 100% ŠM). Procentuální rozdíl nemá větší význam (7%). Tato metoda je tedy převážnou většinou respondentek využívána. Celkem metodu rozhovoru se zaměstnanci používají respondentky více než rozbor životopisu (rozdíl je 9,68%) a stejně jako metody výběrového pohovoru.

Dotázané ředitelky mateřských škol metodu rozhovoru se zaměstnanci ve většině používají (97%), což potvrzuje v případě rozboru životopisu hypotézu č. 1. Z těch, které uvedly, že je používají, tak většina činí se znalostí odborného postupu (53%). Tímto zjištěním je v tomto bodě potvrzena hypotéza č. 2.

**Otázka č. 4: Používáte při stanovování charakteristik pracovníků diagnostickou metodu – standardizované testy zjišťující dovednosti a schopnosti (testy profesionálně připravené, ověřené, součástí je příručka o vlastnostech testu, návod použití)?**

Tabulka č. 4 – přehled odpovědí na 4. otázku

Vzdělání a počet respondentek	Funkční studium 28			Školský management 34		
	bez odbornosti	odbornost	nepoužívá	bez odbornosti	odbornost	nepoužívá
4. Standard. testy	4	6	18	4	14	16

Tato metoda dle výsledků patří k nejméně používaným. Používá ji pouze 55% respondentek. Z toho ji 32% používá se znalostí odborného postupu. Z rozboru výsledků lze konstatovat, že na základě znalosti odborného postupu postupují více ředitelky ŠM než ředitelky FS (41% z ŠM, 21% z FS). Rozdíl je 20%. Respondentky ŠM touto metodou stanovují charakteristiky více než respondentky FS (53% z ŠM, 36 z FS %). Rozdíl je 17%. Obě hodnoty rozdílů jsou významné. Je zde patrný vliv vysokoškolského studia školského managementu či po-

třeby uplatnit své odborné teoretické znalosti v praxi při personálním řízení, a to absolventkami vysokoškolského studia.

Při porovnání využívání této metody s využíváním metody rozhovoru, lze dojít k závěru, že metoda jak výběrového rozhovoru, tak rozhovoru se zaměstnanci je využívána o 52% více. Což je velmi značný rozdíl. Jeho hodnota vypovídá i o nepopulárnosti testových metod v našem prostředí, kdy je obecně lidé nemají v oblibě.

Ve své odpovědi na tuto otázku používání standardizovaných testů uvedla většina respondentek, že tuto metodu nepoužívá. Z těch, které ji používají, tak většina činí na základě znalosti odborného postupu.

Většina respondentek tuto metodu nepoužívá. Vyznačuje se náročností, například testy měřící inteligenci, speciální schopnosti patří do rukou odborníků, převážně vyžadují psychologické vzdělání a zkušenosti s interpretací získaných výsledků. Otázkou je, nakolik je neuvžívají, protože jsou náročné a nakolik proto, že nevědí o jejich existenci. Dále je pak většina testů „majetkem“ lidí či organizací, které se specializují na testování a personální diagnostiku. A jejich dostupnost je tedy pro ředitelky mateřských z finančních důvodů velice malá.

Zjištění, jaké konkrétní testy používají respondentky, které odpověděly, že tuto metodu využívají a zjištění, proč je některé z nich používají bez znalosti odborného postupu, když jejich součástí by měla být příručka, by bylo předmětem dalšího výzkumného šetření. Z mé strany, neměla být v této položce dotazníku, odpověď – ano bez znalosti odborného postupu uvedena. Jelikož se jedná dle mého názoru a ne příliš podstatný fakt pro můj výzkum, nebudu se jím ve své bakalářské práci dále zabývat.

Souhrn výsledků ke konečnému ověření platnosti hypotéz:

Dotázané ředitelky mateřských škol metodu standardizovaných testů ve většině nepoužívají (54,83%), což v tomto případě nepotvrzuje hypotézu č. 1. Z těch, které uvedly, že je používají tak většina činí se znalostí odborného postupu (71%). Tímto zjištěním je v tomto bodě potvrzena hypotéza č. 2.

**Otázka č. 5: Používáte při stanovování charakteristik pracovníků diagnostickou metodu – nestandardizované testy zjišťující dovednosti a schopnosti (testy připravené ředitelkou, neformální)?**

Tabulka č. 5 – přehled odpovědí na 5. otázku

Vzdělání a počet respondentek	Funkční studium 28			Školský management 34		
Používání metod	bez odbornosti	odbornost	nepoužívá	bez odbornosti	odbornost	nepoužívá
5. Nestand. testy	6	0	22	4	8	22

Metoda nestandardizovaných testů je dle výsledků nejméně používaná. Možnost jejich využití například k ověření znalostí RVP PV, BOZP, vnitřních směrnic respondentky uplatňují minimálně. Lze předpokládat, že si znalosti ověřují jinými metodami. Například pomocí hospitací, přímou kontrolou dodržování předpisů. Je ale třeba připustit možnost, že si tyto znalosti neoověřují. Pokud respondentky používají tuto metodu, tak pak na základě znalosti odborného postupu postupují pouze ředitelky ŠM. (24% z ŠM, 0% z FS).

Z výsledku dále vyplývá, že stanovování charakteristik pomocí nestandardizovaných testů je využíváno respondentkami v 29%. Většina jich tuto metodu nepoužívá. Z 18 kladně odpovídajících respondentek bylo 21% ŠM a 35% FS. Ty, které ji používají, pak v 16% zastoupení uvedly, že tak činí bez znalostí odborného postupu.

Na základě výzkumu lze říci, že tato metoda není, stejně jako používání standardizovaných testů většinou respondentek, vyhledávána. Jejich konstrukce je časově náročná a výsledky neinformují, zda jsou předpoklady používány v praxi.

Souhrn výsledků ke konečnému ověření platnosti hypotéz:

Dotázané ředitelky mateřských škol metodu nestandardizovaných testů ve většině nepoužívají (71%), což v tomto případě nepotvrzuje hypotézu č. 1. Z těch, které uvedly, že je používají tak většina činí bez znalostí odborného postupu (56%). Tímto zjištěním je v tomto bodě vrácena hypotéza č. 2.

**Otázka č. 6: Dotazníky založené na výpovědích dotazované osoby zjišťující její postoje, názory, vlastnosti, city, zájmy, motivy, atd.?**

Tabulka č. 6 – přehled odpovědí na 6. otázku

Vzdělání a počet respondentek	Funkční studium 28			Školský management 34		
Používání metod	bez odbornosti	odbornost	nepoužívá	bez odbornosti	odbornost	nepoužívá
6. Dotazníky	10	2	16	4	14	16

Z celkového počtu 62 ředitelky, které vyplnily dotazník, jich 23% postupuje při stanovování charakteristik pomocí diagnostické metody dotazníku se stávajícími zaměstnanci bez znalosti odborného postupu, 26% na základě znalostí a 51% tuto metodu nepoužívá. Což není příliš pozitivní zjištění vzhledem k výsledkům (uvedeno níže), které jim dotazníkové šetření může poskytnout. Ty, které v dotazníkovém šetření odpověděly, že tuto metodu používají, ji téměř z poloviny používají bez znalosti odborného postupu. Rozdíl, který činí 6,7%, není příliš významný. Respondentky ŠM pak postupují při stanovování charakteristik při využití metody dotazníku se stávajícími zaměstnanci na základě znalostí odborného postupu o 34% více než ředitelky, které absolvovaly funkční studium. Toto zjištění stejně jako u předcházejících analýz vede ke konstatování, že účinnost vysokoškolského studia v případě respondentek je patrná. A to i přesto, že se může jednat o subjektivní hodnocení odbornosti postupu těmito ředitelkami. Při posuzování, zda se zabývají stanovováním charakteristik lidí za pomoci dotazníku více ředitelky FS nebo ředitelky ŠM, lze na základě výsledků šetření potvrdit, že více tuto metodu používají ředitelky ŠM, a to o 10%. Tento procentuální rozdíl mezi odborným a neodborným přístupem u ředitelky obou skupin, FS a ŠM, není příliš významný. Přesto opět poukazuje na účinnost vysokoškolského vzdělání a potřebu dalšího sebevzdělávání všech respondentek. Celkově pak 52% respondentek metodu dotazníku ke zjištění charakteristik zaměstnanců nepoužívá, což je jejich nevýhodou. Dotazníky slouží k získávání informací o takových vlastnostech, postojích, názorech, citech, zájmech, motivech osobnosti, o kterých se v běžném pracovním životě bez dlouhodobější znalosti potenciálních i stávajících zaměstnanců jen těžko respondentky dozvíдалy. Jejich výhodou je snadná a rychlá administrace i způsob hodnocení. V krátké době lze získat velký počet údajů od mnoha osob.

Souhrn výsledků ke konečnému ověření platnosti hypotéz:

Dotázané ředitelky mateřských škol metodu dotazníkového šetření ve většině nepoužívají (52%), což v tomto případě nepotvrzuje hypotézu č. 1. Z těch, které uvedly, že je používají



tak většina činí se znalostí odborného postupu (53%). Tímto zjištěním je v tomto bodě potvrzena hypotéza č. 2.

**Otázka č. 7: Využila jste v případě stanovování charakteristik pracovníků služby firem zabývající se profesionální personální diagnostikou?**

Tabulka 7 - odpovědi respondentů na 7. otázku

Odpověď	Počet	Procentuálně
Ano	14	22,58%
Ne	48	77,42%
Jiná odpověď	0	0%

Tuto otázku jsem do dotazníku uvedla z důvodu zjištění, zda je služba profesionálních firem využívána. Za své 4leté praxe ve vedení školy jsem se s nabídkou takovéto firmy setkala pouze jednou, pro financování této služby bylo z hlediska finančních možností rozpočtu respondentek mateřské školy nemožné. Na základě zjištění, že tuto možnost nevyužilo ani 77,42%, mohu usoudit, že mají obdobné finanční možnosti. Využití služeb profesionálních firem by bylo pro ředitelku z hlediska odbornosti, komplexnosti a rychlosti získaných informací výhodné. Přineslo by jí také časovou úsporu. Finanční zatížení rozpočtu školy by bylo neúměrné současným možnostem. Tomuto také odpovídají výsledky šetření v tomto bodě dotazníkového šetření. V odpovědi na tuto otázku 23% z 62 respondentek odpovědělo kladně, většina respondentek 77% tuto službu nevyužívá.

### 3.1.8 Konečné vyhodnocení platnosti hypotéz

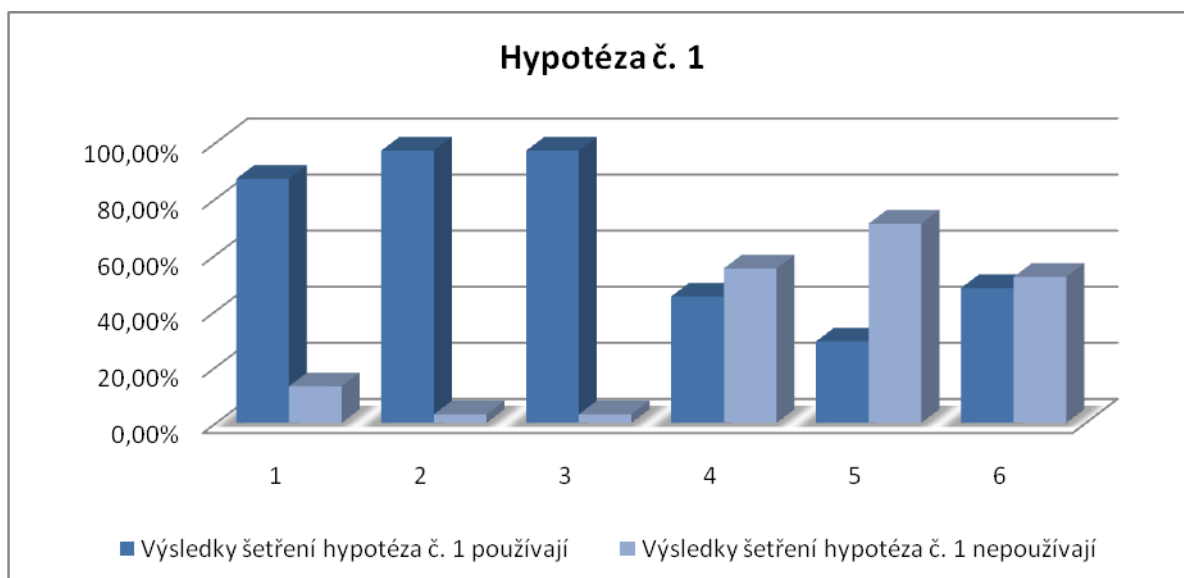
#### Hypotéza č. 1)

Většina ředitelek mateřských škol při stanovování osobnostních, sociálních a profesních charakteristik personální diagnostické metody používá.

Tabulka č. 8 – procentuální přehled k vyhodnocení hypotézy

Výsledky šetření hypotéza č. 1	otázka č.:	1	2	3	4	5	6
	používají	87%	97%	97%	45%	29%	48%
	nepoužívají	13%	3%	3%	55%	71%	52%

Graf č. 1 – vyhodnocení hypotézy č. 1 u jednotlivých otázek



Z prováděného šetření vyplynulo, že v případě rozboru životopisu, výběrového pohovoru a rozhovoru se zaměstnanci ředitelky používají tyto personální diagnostické ve většině. Personální diagnostickou metodu rozbor životopisu při stanovování profesních, sociálních a osobnostních charakteristik používají respondentky méně než výběrový pohovor a rozhovor se zaměstnanci. Ale přesto ve velké většině. Nejvíce pak obě výše jmenované metody. A to shodně - 97%. Všechny vyjmenované metody jsou nedílnou součástí personálního řízení, a tak je tento výsledek zcela logický. Přijetí zaměstnance, bez rozboru životopisu, přijímacího rozhovoru by bylo zcela neprofesionální a výběr uchazeče bez použití těchto metod by se mohl ředitelce „vrátit“ v podobě nekvalitního zaměstnance ohrožujícího prosperitu organizace. V případě standardizovaných, nstandardizovaných testů a dotazníků tyto metody respondentky spíše nevyužívají. Standardizované a nstandardizované testy používá minimum re-

spondentek. Jejich používání není v mateřských školách běžné. Překvapující pro mě bylo zjištění, že respondenty v tak malé míře využívají metodu dotazníku. Jak jsem již výše uvedla, dotazník slouží k získávání informací o takových vlastnostech, postojích, názorech, citech, zájmech, motivech osobnosti, o kterých se v běžném pracovním životě bez dlouhodobější znalosti potencialních i stávajících zaměstnanců jen obtížně dovídali. Takto získané informace mohou ředitelky využít v celé řadě procesů při vedení lidí. Počínaje výběrem a rozvojem pracovníků, hodnocením, motivací, při výběru stylu řízení, řešení konfliktů, krizových situacích, komunikaci atd.

Z celkového počtu odpovědí a jejich rozdělení na kladné a záporné, vyplývá, že 67% respondentek používá personální diagnostické metody, 33% nepoužívá. V rámci výzkumného šetření byla tedy první hypotéza potvrzena - většina ředitelky mateřských škol při stanovování osobnostních, sociálních profesních charakteristik používá personální diagnostické metody.

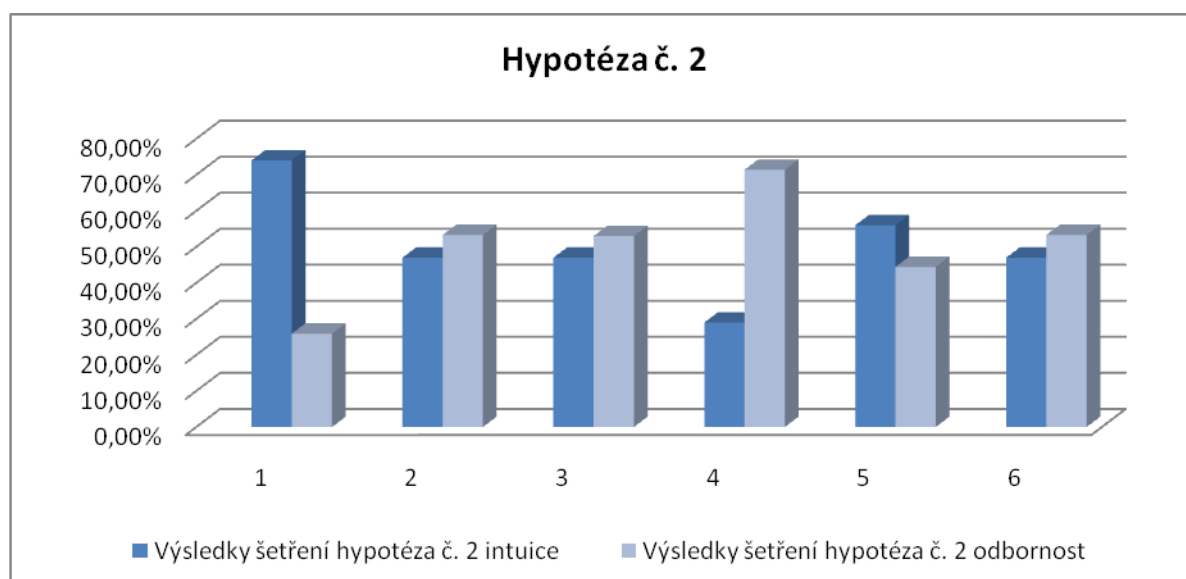
## Hypotéza č. 2

Ředitelky mateřských škol posuzují osobnostní, sociální a profesní charakteristiky potencialních či stávajících zaměstnanců častěji se znalostí odborného postupu personálního managementu než bez jeho znalosti.

Tabulka č. 9 – procentuální přehled k vyhodnocení hypotézy

Výsledky šetření hypotéza č. 2	otázka č.:	1	2	3	4	5	6
	intuice		74%	47%	47%	29%	56%
odbornost		26%	53%	53%	71%	44%	53%

Graf č. 2 – vyhodnocení hypotézy č. 2 u jednotlivých otázek



Výsledky dotazníkového šetření prokazují, že v případě výběrového pohovoru většina respondentek používá tuto metodu na základě (dle svého subjektivního názoru) neodborně – laicky na základě intuice. Z celkového počtu 62 respondentek pak tuto metodu 13% vůbec nepoužívá – toto zjištění je na rozdíl od předchozího objektivní, přesto nevypovídá o tom, proč ji nevyužívají. Je možné, že se jejich praxe není dlouhá a nového zaměstnance nepřijímaly. To také platí v případě metody výběrového pohovoru, kde uvedlo 3% respondentek, že tuto metodu nepoužívá. Na základě neodborného přístupu používají respondentky rovněž nestandardizované testy. V ostatních případech, tj. při výběrovém pohovoru, rozboru se zaměstnanci, standardizovaných testech i dotazníku, respondentky uvádějí, že používají tyto metody na základě odborných znalostí.

Z celkového počtu 250 kladných odpovědí, kdy jednotlivé respondentky uvedly, že používají diagnostické metody (bez ohledu na intuitivní nebo odborný přístup) jich 49% vypovídá o odborném použití a 51% o neodborném přístupu při používání výše uvedených metod. Tento výsledek vyvrací druhou hypotézu a přináší konstatování, že v případě respondentek - ředitelky mateřských škol neposuzují osobnostní, sociální a profesní charakteristiky potencionálních či stávajících zaměstnanců na základě odborných znalostí personálního managementu častěji než bez znalosti odborného postupu.

Výsledek poukazuje na potřebu dalšího vzdělávání většiny respondentek.

Další zjištění:

Tabulka č. 9 – odborný postup dle vzdělání ředitelek

<b>Stanovování charakteristik zaměstnanců na základě znalosti odborného postupu</b>						
Metoda	1. Rozbor životopisu	2. Výběrový pohovor	3. Rozhovor se zaměstnanci	4. Standard. testy	5. Nestand. testy	6. Dotazníky
Funkční studium	14%	36%	36%	22%	0%	7%
Školský management	29%	65%	65%	41%	24%	41%

Ambicí tohoto výzkumu nebylo zjišťovat míru účinnosti vysokoškolského vzdělání oproti funkčnímu studiu v odborném postupování při používání personálních diagnostických metod. Přesto z výsledků výzkumu vyplynulo zajímavé i logické zjištění. Respondentky, které mají vysokoškolské vzdělání v oblasti školského managementu postupují na základě znalosti odborného postupu při používání všech diagnostických metod častěji než respondentky, kterým potřebné vzdělání pro výkon jejich funkce poskytlo „funkční studium“. Jak jsem již výše

uvedla - jako vysvětlení této skutečnosti se nabízí, že bakalářské studium nabízí možnost vyšší kvality přípravy k výkonu funkce ředitelů škol, velmi však záleží na osobním přístupu jednotlivců ke studiu. Je důležité konstatovat, že dotazník vyjadřuje pouze subjektivní názor respondentů, nezachycuje objektivně kvalitu práce s jednotlivými nástroji personální práce. Je tedy také možné, že absolventi bakalářského studia mají na svou práci vyšší nároky a jejich posuzování odbornosti, či neobornosti je vedeno náročnějšími kritérii.

### **3.1.9 Souhrn výzkumu**

Výsledky výzkumu vzhledem k velikosti zkoumaného vzorku ředitelek mateřských škol nelze zevšeobecňovat, podávají určitý náhled na problematiku míru potřeby vzdělání ředitelek mateřských škol pro personální řízení.

Výzkumem jsem zjistila následující. Většina respondentek při stanovování osobnostních, sociálních profesních charakteristik sice používá personální diagnostické metody, ale většinou posuzují osobnostní, sociální a profesní charakteristiky potenciálních či stávajících zaměstnanců bez znalosti odborného postupu.

Z těchto výsledků je tedy možné vyvodit závěr, že dotázané ředitelky dostatečně nevyužívají potenciálu teoretických znalostí, které jim poskytuje jak studium, tak množství odborných publikací zabývajících se personálním řízením. Na tomto základě doporučuji respondentkám využívat tento potenciál. Literatury k této problematice je dostatečné množství a poskytuje tak možnost pro samostudium. Aplikování personálních diagnostických metod je vhodným nástrojem při řešení různých situací.

Vzhledem k tomu, že ředitelka mateřské školy se ve své praxi setkává s různými personálními situacemi, pro jejichž řešení potřebuje znát charakteristiky zaměstnanců, jeví se jako vhodná aplikace personálních diagnostických metod.

Při jejich aplikaci doporučuji ředitelkám mateřských škol používat pro zajištění skutečné efektivity personální diagnostické práce kombinaci více metod. To jim pak následně přinese dostatek relevantních informací o lidech, s kterými budou pracovat, nebo již spolupracují. Cílem mého doporučení není podrobný popis jednotlivých situací, postupů a zásad při nich používaných. To by mohlo být cílem dalších diplomových prací. Jde pouze o příklad a stručný souhrn poznatků vycházejících z mé bakalářské práce. Jako příklad uvádím doporučení postupu pro výběr nového pracovníka.

## **3.2 Doporučení postupu při výběru pracovníka**

Nejdříve považuji za nutné upozornit na to, že jak v požadované dokumentaci, tak během výběru, při pomoci různých metod - existují otázky, které nesmí být položeny, pokud to není v souladu se zákony. Jsou to otázky vedoucí k podávání nepřipustných informací, které se týkají národnosti, etnického původu, politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, filozofického přesvědčení, sexuální orientace a dalších soukromých záležitostí, osobních údajů a údajů, které nesouvisí s výkonem povolání.

V případě výběru nového pracovníka doporučuji dodržovat níže uvedený postup a při samotném průběhu výběru pak kombinovat různé metody.

### **1. Příprava - postup:**

- vycházet z předem vypracované personální strategie,
- analyzovat vnější vlivy – ekonomické, sociální a politické podmínky (finanční zajištění, situace na trhu práce, demografický vývoj, atd.),
- analyzovat vnitřní vlivy – odchody do důchodu, na mateřskou dovolenou, ukončení pracovních smluv, požadavky pro zvyšování kvality výchovně vzdělávací práce,
- analyzovat pracovní místo, které má být obsazené a identifikovat potřebné kompetence, které ke kvalitnímu pracovnímu výkonu budeme u uchazeče potřebovat, výběr vhodných osobnostních, profesních a sociálních charakteristik, které by měl pracovník splňovat,
- uveřejnění nabídky zaměstnání – inzerce - úřad práce, webové stránky – vlastní, zřizovatele, tisk, dotazování u ostatních organizací, vývěsky, spolupráce se vzdělávacími institucemi – opět platí, že výhodné je kombinovat více metod,
- uvést popis pracovního místa, pracovních podmínek i požadavků na uchazeče, termín, informace kde se mají uchazeči hlásit,
- stanovit termín pro odevzdání požadovaných dokumentů, které slouží pro předvýběr uchazečů – (dotazník, životopis, doklady o vzdělání a praxi, reference, průvodní dopis, profesní portfolio uchazeče, lékařský posudek, výpis z trestního rejstříku, atd. – dle obsazované pozice),

- samotná příprava výběrového pohovoru:
  - stanovit cíle, rozfázovat jednotlivé kroky, zvážit přítomnost dalšího pracovníka organizace, či odborníka pro danou profesí, který se bude po předchozím seznámení s jednotlivými kroky účastnit výběru,
  - pro objektivizaci výběru vybrat kombinaci různých metod personální diagnostiky.

## **2. Kombinace metod výběru pracovníků**

- zkoumání dokumentace předložené jednotlivými uchazeči, předvýběr vhodných uchazečů (vyhovuje, vyhovuje s výhradou, nevyhovuje),
- předběžný pohovor, doplnění informací k předložené dokumentaci,
- rozhovor (postup uveden v teoretické části),
- užití nestandardizovaných testů – zjišťování orientace v pracovní problematice (např. v RVP PV, BOZP),
- lze užít i standardizované testy pro zjišťování jednotlivých charakteristik uchazeče, pokud je má ředitelka k dispozici, v případě dostatečných finančních prostředků je může zakoupit od firem, zabývajících se personální diagnostikou,
- dotazníky pro zjišťování profesních sociálních a osobnostních charakteristik, motivace,
- navození určité situace – např. řešení krizových situací konflikt s rodiči, úraz dítěte,
- přímá ukázka výchovně vzdělávací práce - u pedagogických pracovníků,
- přímá ukázka – orientace v problematice oboru, programu pro zpracování dat, atd.
  - pro výběr ekonomického pracovníka, vedoucí školní jídelny doporučují přizvat odborníka orientujícího se v dané problematice.

Po ukončení výběrového pohovoru následuje hodnocení uchazeče, jehož hlavním úkolem je posuzování splnění předem stanovených kritérií pro výběr nejvhodnějšího kandidáta. Vytvoření závěru, výběr nejvhodnějšího kandidáta. Po té pak následuje jeho přijetí, adaptace.

#### 4. Závěr

Management je disciplínou, která se neustále vyvíjí. Tento vývoj s sebou přináší požadavky na aktuální znalost problematiky managementu a orientaci v tomto vývoji každého manažera. Včasné reakce na věcné, technologické změny a změny v řízení lidí, jsou předpokladem úspěšnosti práce managementu všech společností, ředitelek mateřských škol nevyjímaje. Jak jsem již uvedla v úvodu, v současné době se do popředí managementu dostává fakt, že největší hodnotou organizace jsou její zaměstnanci, lidé, jejichž kvality jsou předpokladem úspěchu organizace, a to nejen v současné době, ale také v době budoucí. Vzhledem k tomu, že práce ředitelky mateřské školy se týká v převážné většině lidí, je nanejvýš důležité, aby se právě v problematice personálního managementu orientovala a neustále se vzdělávala. Dovednost posuzovat a odhadovat potenciál uchazečů o práci v mateřské škole i stávajících zaměstnanců se pozitivně zhodnotí v celé řadě procesů, kterými organizace prochází.

Cílem mé práce byla analýza metod personální diagnostiky a jejich využití při volbě strategického řízení pro ředitelku mateřské školy. Aby mou bakalářskou práci mohly ředitelky mateřských škol využít jako základní východisko pro analýzu výkonového potenciálu lidských zdrojů a k volbě vhodné strategie personálního řízení, považovala jsem za důležité se v ní nejdříve zabývat osobností člověka, typologií osobnosti, motivací. Na základě znalosti této problematiky se pak může ředitelka zabývat profesními, osobními a sociálními charakteristikami. Stanovovat a definovat potřebné schopnosti pracovníka pro požadovaný výkon nelze bez znalosti těchto charakteristik. Proto jim také byla věnována další část mé práce.

Na základě prostudované literatury jsem zvolila personální diagnostické metody, které by mohly být vhodné pro využití ředitelkou mateřské školy a podrobila je analýze. Z této analýzy vyplynulo, že nelze zaměňovat personální diagnostické metody s metodami psychodiagnostickými, které patří do rukou odborníků. Personální diagnostické metody se dají uplatnit při různých příležitostech. Přijímání nového pracovníka, nástupu ředitelky na nové pracoviště a jejím seznamování se s pracovníky. Při rozvoji pracovníků, jejich hodnocení a odměňování, péči o pracovníky a jejich vztahy. Také při vytváření týmů spolupracovníků v jednotlivých třídách, plánování a sestavování týmů pro jednotlivé akce probíhající v mateřské škole. Jednotlivé metody pak mají své výhody i nevýhody popsané v teoretické části této práce.

Cílem výzkumu bylo zjistit, zda ředitelky využívají pro stanovení osobnostních, sociálních a profesních charakteristik budoucích či stávajících zaměstnanců personální diagnostické metody, což by znamenalo, že se pro potřebu naplňování personální strategie



dostatečně zabývají kvalitami potenciálních či stávajících zaměstnanců. Dále jsem chtěla zjistit, zda ředitelky používající tyto metody tak činí na základě odborných znalostí, či nikoli.

Výsledkem výzkumu bylo zjištění, že dvě třetiny respondentek personální diagnostické metody používají, polovina z nich však bez znalosti odborného postupu, což není příliš optimistické zjištění. Poukazuje to na potřebu a opodstatnění dalšího vzdělávání ředitelek. Z výzkumu dále vyplynulo, že respondenty, které absolvují i ty, které již mají dokončené vysokoškolské studium školského managementu, se zabývají stanovováním charakteristik potenciálních či stávajících zaměstnanců více než respondenty absolvující a absolventky funkčního studia. Rovněž postupují při stanovování charakteristik potenciálních či stávajících zaměstnanců častěji na základě znalostí odborného postupu, než ředitelky absolvující a absolventky funkčního studia.

Výsledky výzkumu vzhledem k zkoumanému vzorku nelze plně zevšeobecňovat, podávají pouze určitý náhled na problematiku míru potřeby vzdělání ředitelek mateřských škol v personálním řízení jako takovém.

V závěru výzkumné části doporučuji ředitelkám mateřských škol k využití při posuzování výkonového potenciálu lidských zdrojů a jejich dalšího personálního řízení kombinovat více metod, a to pro zajištění efektivity této činnosti. Jako příklad uvádím postup a kombinaci vhodných metod pro výběr zaměstnance. Blíže se ředitelky mohou seznámit s touto problematikou za pomoci odborné literatury, které je velké množství. Řada z nich je uvedena v seznamu použité literatury této práce.

Tuto práci mohou využít ředitelky mateřských škol jako základní východisko pro analýzu výkonového potenciálu lidských zdrojů a volbu vhodné strategie personálního řízení.

## Seznam použité literatury

1. ADAIR E. J., *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing 2004, ISBN 80-86851-00-1.
2. ČAKRT M., *Typologie osobnosti pro manažery, Kdo jsem já, kdo jste vy?* Praha: Management Press 1999, ISBN 80-85943-12-3.
3. ČAKRT M., *Typologie osobnosti přátelé, milenci, manželé, dospělí, děti*. Praha: Management Press 2004, ISBN 80-7261-112-7.
4. EDERSHEIM E. H. *Management podle Druckera*. Praha: Management Press 2008, ISBN 978-80-7261-181-2.
5. EVANGELU, J. E., *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2607-6.
6. FAIRWEATHER A., *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada Publishing 2009, ISBN 978-80-247-3002-8.
7. GAVORA P., *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.edice pedagogické literatury, 2000, ISBN 80-85931-79-6.
8. HRONÍK. F., *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada Publishing 2006, ISBN 80-247-1458-2.
9. JANÁČKOVÁ L., *Praktická komunikace pro každý den*. Praha: Grada Publishing 2009, ISBN 978-80-247-2479-9.
10. KOUBKOVÁ R., *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 9, ISBN 978-80-247-2497-3.
11. KOHOUTEK R., *Psychologie v teorii a praxi*. 2008 [online]. Dostupné na WWW: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0812/osobnost-jeji-zajmy-a-hodnoty>
12. MIKOVÁ Š., STANG J., *Typologie osobnosti u dětí, využití ve výchově a vzdělávání*. Praha: Portál 2010, ISBN 978-80-7367-587-5.
13. NĚMEC O.; BUCMAN P.; ŠIKÝŘ M., *Personální management*. Vysoká škola ekonomie a managementu 2007, ISBN 978-80-86730-27-1.
14. NAKONEČNÝ M., *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia 2009, ISBN 978-80-200-1680-5.
15. PLAMÍNEK J., *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing 2008, ISBN 978-80-247-2448-5.
16. PLAMÍNEK J., *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres*. Praha: Grada Publishing 2008, 978-80-247-2593-2.

17. PLAMÍNEK J., *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing 2009, ISBN 978-80-247-2796-7.
18. PLAMÍNEK J., *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing 2010, ISBN 978-80-247-3447-7.
19. SVOBODA M., *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál 2010, ISBN 978-80-7367-706-0.
20. TOWNSED J. S., *Manažerský pohovor*. Praha: Portál 2006, s. 71, ISBN 80-7367-083-6.
21. VAJNER L., *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 57, ISBN 978-80-247-1739-5.

## **Přílohy**

Příloha č. 1) Dotazník

Příloha č. 2) Dotazník MBTI

## Příloha č. 1) Dotazník

Využíváte jako řídící, vedoucí pracovník, pro stanovení osobnostních, sociálních a profesních charakteristik budoucích či stávajících zaměstnanců, personální diagnostické metody, a pokud ano, postup a vyhodnocení provádíte na základě své intuice, popř. osobní zkušenosti, nebo na základě znalosti odborného postupu?

Prosím o Vaši odpověď na zadané otázky označením (X) vyhovující varianty.

Dotazník je anonymní.

Používáte při stanovování charakteristik pracovníků tyto personální diagnostické metody:

### 1) Rozbor životopisu

	Ano, bez znalosti odborného postupu (na základě své intuice, popř. osobní zkušenosti).
	Ano, na základě znalosti odborného postupu z oblasti personálního managementu.
	Ne.
	Jiná odpověď:

### 2) Výběrový pohovor s uchazeči o zaměstnání

	Ano, bez znalosti odborného postupu (na základě své intuice, popř. osobní zkušenosti).
	Ano, na základě znalosti odborného postupu z oblasti personálního managementu.
	Ne.
	Jiná odpověď:

### 3) Rozhovor se stávajícími zaměstnanci zjišťující jejich postoje, názory, vlastnosti, city, zájmy, motivy, atd.

	Ano, bez znalosti odborného postupu (na základě své intuice, popř. osobní zkušenosti).
	Ano, na základě znalosti odborného postupu z oblasti personálního managementu.
	Ne.
	Jiná odpověď:

### 4) Standardizované testy, zjišťující dovednosti a schopnosti (testy profesionálně připravené, ověřené, součástí je příručka o vlastnostech testu, použití)

	Ano, bez znalosti odborného postupu (na základě své intuice, popř. osobní zkušenosti).
	Ano, na základě znalosti odborného postupu z oblasti personálního managementu.
	Ne.
	Jiná odpověď:

**5) Nestandardizované testy, zjišťující dovednosti a schopnosti (testy připravené ředitelkou, neformální)**

	Ano, bez znalosti odborného postupu (na základě své intuice, popř. osobní zkušenosti).
	Ano, na základě znalosti odborného postupu z oblasti personálního managementu.
	Ne.
	Jiná odpověď:

**6) Dotazníky založené na výpovědích dotazované osoby, zjišťující její postoje, názory, vlastnosti, city, zájmy, motivy, atd.**

	Ano, bez znalosti odborného postupu (na základě své intuice, popř. osobní zkušenosti).
	Ano, na základě znalosti odborného postupu z oblasti personálního managementu.
	Ne.
	Jiná odpověď:

**7) Využila jste v případě stanovování charakteristik pracovníků služby firem zabývající se profesionální personální diagnostikou?**

	ano
	ne
	Jiná odpověď:

**8) Vaše vzdělání potřebné pro výkon funkce ředitelky:**

	střední vzdělání s maturitní zkouškou + v současnosti absolvuji studium pro ředitele škol (funkční studium)
	střední vzdělání s maturitní zkouškou, dokončené studium pro ředitele škol (Funkční studium)
	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu – v současnosti absolvuji studium, obor Školský management
	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu – dokončené studium, obor Školský management

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a přeji Vám hodně osobních i pracovních úspěchů. Pokud byste chtěla k dotazníku cokoliv doplnit, předem děkuji.

Pavla Macháčková

## **Příloha č. 2) MBTI – OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍK**

zdroj: ČAKRT M., *Typologie osobnosti pro manažery, Kdo jsem já, kdo jste vy?*  
Praha: Management Press 1999, ISBN 80-85943-12-3.

### **MBTI - OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍK**

#### **Pokyny:**

Následující výroky mají vždy dvě možnosti (a nebo b). Mezi každý pár rozdělte bez velkého přemýšlení 5 bodů podle toho, jak vám vyhovují nebo jak vám jsou blízké. Vyhovuje-li vám některá z alternativ bez výhrad, dejte jí všech 5 bodů, zatímco na nepříznivou možnost nezbude bod žádný. Není-li váš postoj takto vyhraněný, můžete své body rozdělit i jinak: 1 a 4 body, nebo 2 a 3 body. Je však třeba dodržet pravidlo, že součet přidělených bodů musí být vždy 5!

#### **1. Raději:**

- a. řešíte nový a komplikovaný problém
- b. pracujete na něčem, co jsem již dělal/a dříve nebo co znám z minula

#### **2. Rád/a:**

- a. pracujete sami 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 vybírat si:**

- a. spíše pečlivě
- b. poněkud impulzivně

#### **5. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavím:**

- a. s několika málo lidmi, které dobře znáte
- b. s mnoha lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne

#### **6. Jako ředitel/ka firmy byste 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. Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout svého asistenta. Jak byste postupoval/a?:**

- a. uvažoval/a bych, jak se naše osobnosti shodnou nebo budou doplňovat
- b. zvažoval/a bych soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi

#### **8. Když na něčem pracujete:**

- a. raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
- b. často ponecháváte konec otevřený pro případné změny

**9. Na večírcích, ve společnosti:**

- a. se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
- b. odcházíte co nejdříve, zdržíte se jenom, abyste neurazili, protože vás to vyčerpává

**10. Zajímá vás více:**

- a. to, co bylo a co je
- b. co může být

**11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:**

- a. vztáhnout to na své vlastní zkušenosti a porovnávat, zda to odpovídá tomu, co znám
- b. hodnotit a analyzovat danou informaci

**12. Když na něčem pracujete, jste raději, když:**

- a. máte přehled a udržíte si věci pod kontrolou
- b. můžete zkoušet různé možnosti

**13. Když zazvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:**

- a. to považujete za rušení
- b. nevadí vám ho zvednout

**14. Je horší:**

- a. „mít hlavu v oblacích“
- b. „držet se při zdi“

**15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:**

- a. objektivní
- b. osobní

**16. Vadí vám více, když:**

- a. je řada věcí rozpracovaných
- b. už je všechno hotovo

**17. Když někam telefonujete:**

- a. nebojte se, že na něco zapomenete
- b. připravíte si, co budete říkat

**18. Když diskutujete s kolegy o problému, je pro vás snadné:**

- a. vidět věci v „širším rámci“
- b. postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace

**19. Která slova vás charakterizují lépe? Jste spíše:**

- a. analytický typ
- b. vcitčující se typ

**20. Často:**

- a. když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když něco musíte podstatně měnit
- b. neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte

**21. Ve společnosti jiných lidí spíše:**

- a. začínáte rozhovor sám/sama
- b. přenecháváte iniciativu druhým

**22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci:**

- a. k plynulé a nepřetržité práci
- b. k práci s velkými výdeji energie a následnými „prostoji“



- 23. V jaké situaci se cítíte lépe**  
a. v přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem  
b. v proměnlivé, nestrukturované, s překvapeními
- 24. Je horší:**  
a. být nespravedlivý  
b. nemít slitování
- 25. Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:**  
a. smysl pro realitu  
b. představivost
- 26. Když zazvoní telefon:**  
a. spěcháte, abyste jej zvedl/a první  
b. doufáte, že jej zvedne někdo jiný
- 27. Moje jednání vede a řídí více:**  
a. hlava  
b. srdce
- 28. Více obdivu si zaslouží schopnost:**  
a. umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á  
b. rychlé přizpůsobení a schopnost vyjít s tím, co právě je
- 29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:**  
a. pro ni vzplanete  
b. raději o ní hloubáte trochu déle
- 30. Řekli byste, že jste spíše:**  
a. důvtipní  
b. praktičtí
- 31. Raději přijímáte:**  
a. konečný a neměnný výrok  
b. zkusmý a předběžný výrok
- 32. Je větší chyba být:**  
a. tolerantní a smířliví  
b. nekompromisní a kritičtí
- 33. Jste spíše:**  
a. ranní ptáče  
b. noční sova
- 34. Na jednáních vás pohoršují spíše ti, kteří:**  
a. přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady  
b. prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi
- 35. Při práci dáváte většinou přednost tomu zabývat se:**  
a. idejemi, principy, myšlenkami  
b. lidmi, osobami, aktéry
- 36. O víkendech máte tendenci:**  
a. plánovat, co se bude dělat  
b. nechat, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí
- 37. Při jednáních máte sklon:**  
a. rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte  
b. hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit

**38. Když něco čtete, obvykle:**

- a. se soustředíte ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
- b. čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům

**39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:**

- a. se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
- b. jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici

**40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:**

- a. byste měli práci s intelektuální motivací
- b. byste byli zaujati jejími cíli a posláním

**41. Co vám imponuje více:**

- a. logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
- b. dobré, vřelé, harmonické mezilidské vztahy

**42. V písemném projevu dáváte přednost:**

- a. věcnému stylu
- b. obraznému, metaforickému stylu

**43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:**

- a. podrážděni, kdo to k nám „zase leze“
- b. potěšeni, že se na nás někdo přišel podívat

**44. Dáváte přednost tomu:**

- a. nechat věci, aby se samy jen tak přihodily
- b. zajistit, aby všechno bylo předem připraveno

**45. Charakterizují vás 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. Cítíte se zpravidla lépe:**

- a. po konečném rozhodnutí
- b. když jsou věci ještě otevřeny

**47. Spolehnete se spíše na svou:**

- a. zkušenost
- b. intuici a tušení

**48. Jste si jistější:**

- a. při logických úsudcích: „správné - nesprávné“
- b. při hodnotových soudech: „dobré - špatné“

**49. Raději se rozhodujete:**

- a. poté, co jste si zjistili mínění ostatních
- b. především podle vlastního uvážení

**50. Obvykle dáváte přednost tomu:**

- a. použít osvědčené metody, které znám, píše než
- b. vymýšlet a zkoušet, jak by se asi věci daly dělat nově a jinak

**51. Raději:**

- a. se zabýváte tím, co je
- b. přemýšlíte o různých možnostech

**52. K závěrům a rozhodnutím dospíváte 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. Nemáte 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 prožíváte:**

- a. spíše s mnoha přáteli, s lidmi, s nimiž si rozumím, aniž je nutně musím znát nějak mimořádně dlouho
- b. s několika málo lidmi, které dlouho a dobře znám

**55. Máte ve zvyku:**

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

**56. Jednáte spíše na základě:**

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

### Klíč k vyhodnocení:

a) Přeneste nyní skóre z jednotlivých položek na příslušné řádky. Věnujte, prosím, dostatečnou pozornost správnému přiřazení písmen a a b do jednotlivých sloupečků. Nakonec číselné skóre sečtete a výsledek zapíšete do celkového řádku.

	SKÓRE PRO I	SKÓRE PRO E	SKÓRE PRO S	SKÓRE PRO N
	2a	2b	1b	1a
	5a	5b	6b	6a
	9b	9a	10a	10b
	13a	13b	14a	14b
	17b	17a	18b	18a
	21b	21a	22a	22b
	26b	26a	25a	25b
	29b	29a	30b	30a
	33a	33b	34a	34b
	37b	37a	38a	38b
	43a	43b	42a	42b
	45b	45a	47a	47b
	49a	49b	50a	50b
	54b	54a	51a	51b
Celkem	_____	_____	_____	_____

	SKÓRE PRO T	SKÓRE PRO F	SKÓRE PRO J	SKÓRE PRO P
	3a	3b	4a	4b
	7b	7a	8a	8b
	11b	11a	12a	12b
	15a	15b	16a	16b
	19a	19b	20a	20b
	24a	24b	23a	23b
	27a	27b	28a	28b
	32a	32b	31a	31b
	35a	35b	36a	36b
	40a	40b	39a	39b
	41a	41b	44b	44a
	48a	48b	46a	46b
	52a	52b	53b	53a
	56b	56a	55a	55b
Celkem	_____	_____	_____	_____

b) Do řádku dole si nyní připište označení sloupce, ve kterém máte skóre. Budou to písmena buď I nebo E, S nebo N, T nebo F a J nebo P, podle toho, ve kterém sloupci jste dosáhli vyššího počtu bodů. Při rovnosti bodů použijte písmene X.

Vaše skóre je E\_\_\_\_S nebo N\_\_\_\_T nebo F\_\_\_\_ J nebo P\_\_\_\_

c) Nyní jste identifikovali svůj typ. V ideálním případě by to měl být jeden z následujících 16:

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTP

d) Kombinace osobnostních preferencí:

### SMYSLOVÉ TYPY

		S PŘEVAHOU MYŠLE- NÍ	S PŘEVAHOU CÍTĚ- NÍ
INTROVERTNÍ	USUZUJÍCÍ	<p><b>ISTJ</b></p> <p>Mají rádi fakta Důkladní Systematičtí Spolehliví Stálí Praktičtí Dobře organizovaní Ctí povinnosti Rozumní Obětaví Dodržují sliby Realističtí</p>	<p><b>ISFJ</b></p> <p>Orientovaní na detaily Pečliví Tradicionalističtí Loajální Trpělivý Praktičtí Dobře organizovaní Ctí službu Oddaní Ochraňující Důslední Zodpovědní</p>
	PERCIPUJÍCÍ	<p><b>ISTP</b></p> <p>Logičtí Užitečný Praktičtí Realističtí Mají rádi fakta Analytičtí Vědí, co je třeba Nezávislí Dobrodružní Spontánní Přizpůsobiví Umínění</p>	<p><b>ISFP</b></p> <p>Pečující o jiné Jemní Skromní Přizpůsobiví Citliví Všímaví Kooperativní Loajální Důvěřující Spontánní Chápající Harmoničtí</p>

## SMYSLOVÉ TYPY

		S PŘEVAHOU MYŠLE- NÍ	S PŘEVAHOU CÍTĚ- NÍ
EXTRAVERNÍ	PERCIPUJÍCÍ	<b>ESTP</b> Zaměřeni na činnost Přizpůsobiví Veselí Pružní Energičtí Bystří Spontánní Pragmatičtí Bezstarostní Výmluvní Otevření Hbití	<b>ESFP</b> Entuziastičtí Přizpůsobiví Hraví Přátelští Vitální Společenští Hovorní Kooperativní Bezstarostní Tolerantní Otevření Příjemní
	USUZUJÍCÍ	<b>ESTJ</b> Logičtí Rozhodní Systematičtí Objektivní Výkonní Přímochaři Praktičtí Dobře organizovaní Neosobní Zodpovědní Spořádaní Důslední	<b>ESFJ</b> Zodpovědní Loajální Důslední Osobní Společenští Harmoničtí Kooperativní Taktní Důkladní Soucitní Tradicionalističtí Vstřícní

## INTUITIVNÍ TYPY

		S PŘEVAHOU CÍŤE- NÍ	S PŘEVAHOU MYŠLE- NÍ
INTROVERTNÍ	USUZUJÍCÍ	<b>INFJ</b>	<b>INTJ</b>
		Angažování Loajální Schopní vcítit se Tvořiví Intenzivní Hlubocí Odhodlaní Koncepční Citliví Odtažití Uvažující celostně Idealističtí	Nezávislí Logičtí Kritičtí Originální Pevní v názorech Vizionářští Nároční Privátní Myslicí v souvislostech Autonomní Teoretičtí Uvažující systémově
	PERCIPUJÍCÍ	<b>INFP</b>	<b>INTP</b>
		Schopní vcítit se Jemní Etičtí Přizpůsobiví Angažování Loajální Tvořiví Oddaní Zvídaví Hlubocí Zdrženliví Chápající	Logičtí Skeptičtí Preferující znalosti Odtažití Teoretičtí Rezervovaní Precizní Nezávislí Spekulativní Originální Autonomní Umínění

## INTUITIVNÍ TYPY

		S PŘEVAHOU CÍTE- NÍ	S PŘEVAHOU MYŠLE- NÍ
EXTERAVERTNÍ	PERCIPUJÍCÍ	<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>
		Tvořiví Zvídaví Nadšení Pružní Spontánní Expresivní Nezávislí Přátelští Vnímaví Energičtí Mající představivost Nemající stání	Podnikaví Nezávislí Výřeční Uvažující strategicky Tvořiví Vyzývaví Analytičtí Chytří Schopní Zpochybňující Teoretičtí Přizpůsobiví
	USUZUJÍCÍ	<b>ENFJ</b>	<b>ENTJ</b>
		Loajální Idealističtí Osobní Hovorní Zodpovědní Expresivní Nadšení Energičtí Diplomatičtí Mající zájem o druhé Vždy ochotní pomoci Srdeční	Logičtí Rozhodní Plánovití Tvrdí Uvažující strategicky Vyzývaví Teoretičtí Spravedliví Ovládající se Přímochaři Objektivní Kritičtí

e) Další podrobný popis jednotlivých osobních preferencí najdete například v knihách M. Čakrta:

ČAKRT M., *Typologie osobnosti pro manažery, Kdo jsem já, kdo jste vy?* Praha: Management Press 1999, ISBN 80-85943-12-3.

ČAKRT M., *Typologie osobnosti přátelé, milenci, manželé, dospělí, děti.* Praha: Management Press 2004, ISBN 80-7261-112-7.