Průvodce personální psychologií

PhDr. Zuzana Slováčková, Ph.D.
Mgr. Pavla Horáková
Mgr. Dušan Rendoš

Filozofická fakulta Masarykovy univerzity
Psychologický ústav

Vytvořeno ve spolupráci se Servisním střediskem pro e-learning na MU
Fakulta informatiky Masarykovy Univerzity, Brno 2014

Tiskový výstup publikace vydané na Elportále MU (http://elportal.cz/)
http://is.muni.cz/elportal/?id=1185365

© 2014 Masarykova univerzita

Obsah

Obsah ... 2
Úvod ... 4
Probíraná témata ... 5
Výběr zaměstnanců ... 5
Rozvoj zaměstnanců ... 5
Ukončení pracovního poměru ... 5
Proces výběrového řízení ... 7
Recruitment ... 7
Nástroje výběru zaměstnanců ... 8
Životopis a motivační dopis ... 14
Životopis – obecný přehled ... 14
Motivační dopis ... 18
Etiketa ve výběrovém řízení ... 22
Podání rukou ... 22
Představování ... 23
Oslovování ... 23
Konverzace ... 24
Čistota a celková upravenost ... 25
Pohovor mimo kancelář ... 26
Shrnutí ... 26
Literatura ... 27
Pohovory a další metody výběrového řízení ... 28
Příprava na pracovní pohovor ... 28
Průběh pracovního pohovoru ... 29
Typy pohovorů ... 32
Psychologická diagnostika v personální psychologii ... 35
Etické otázky psychologického testování ... 37
Úroveň psychodiagnostiky u nás ... 37
Online psychodiagnostika ... 37
Ochrana dat ... 39
Délka testové baterie ... 39
Co tedy lze a co nelze testovat? ... 40

Dělení testů ... 40
Testové normy ... 41
Další metody výběru zaměstnanců ... 43
Příklady dalších metod výběru zaměstnanců ... 43
Literatura ... 45
Assessment centrum ... 46
Jednotlivé kroky k realizaci ... 47
Typy modelových situací ... 48
Pozorování a percepční chyby ... 50
Realizace Assessment centra ... 53
Doplňující možnosti AC ... 55
Závěrem ... 56
Literatura ... 56
Zpětná vazba ... 57
Podávání zpětné vazby ... 57
Zásady předávání zpětné vazby ... 58
Pracovně-právní agenda ... 62
Vznik pracovního poměru ... 64
Rozvázání pracovního poměru ... 66
Konkurenční doložka ... 67
Outplacement ... 69
Aktéři outplacementu ... 70
Literatura ... 72
Specifika vzdělávání dospělých ... 73
Úvod ... 73
Základní teoretický rámec ... 74
Příprava ... 76
Realizace ... 78
Čemu se vyhnout ... 82
Závěrem ... 84
Literatura ... 85
Doporučená literatura ... 86

Úvod

V dnešní době ekonomické nejistoty a neustálých změn získává stále větší význam otázka zajištění stabilní výkonnosti organizace. Hmotný majetek firem je snadno nahraditelný a v některých případech velmi rychle ztrácí na své hodnotě. Avšak každá organizace disponuje také nehmotným majetkem – hovoříme o tzv. intelektuálním kapitálu. Jedná se o znalosti a dovednosti lidí, kteří v dané organizaci pracují a svým úsilím se podílí na jejím hospodářském výsledku i na její dobré či horší pověsti.

Snad žádná organizace se bez lidského přispění neobejde a často je právě personální obsazení jednotlivých pracovních míst klíčovým kritériem její úspěšnosti. Z tohoto důvodu nabývá na významu péče o lidský kapitál, investice do něj a jeho další rozvoj. V těchto oblastech nabízí zaměstnavatelům a personalistům pomocnou ruku personální psychologie.

Tento studijní materiál vznikl jako podpora pro výuku volitelného předmětu Průvodce personální psychologií a jeho cílem je přiblížit studentům ty oblasti personální práce, v nichž vnímáme největší prostor pro praktické uplatňování psychologických poznatků. Chceme jim tak podat v přehledné formě základní informace o dané problematice doplněné o konkrétní příklady, náměty k přemýšlení i možnost procvičení svých znalostí.

Na závěr je nutné podotknout, že v celém textu se odkazujeme na práci personalisty. V tomto případě pojem personalista pojímáme v širším slova smyslu. Zahrnujeme do této kategorie nejen samotné personalisty, ale zejména psychology zabývající se psychologií práce a organizace.

Probíraná témata

Výběr zaměstnanců

Tomuto kroku předchází personální plánování, které spadá spíše do oblasti personalistiky. Uplatnění psychologických poznatků v navazujícím výběrovém řízení může zaměstnavatelům pomoci najít vhodné uchazeče pro jednotlivé pracovní pozice a vybrat z nich takové, kteří budou nejen dobře zvládat své pracovní povinnosti, ale také budou svou osobností zapadat do stávající firemní kultury.

Témata:

- Proces výběrového řízení,
- přijímací pohovory a další metody výběrového řízení,
- psychologická diagnostika v personální psychologii,
- assessment centrum,
- životopis a motivační dopis,
- etiketa ve výběrovém řízení.

Rozvoj zaměstnanců

Mnozí zaměstnavatelé již považují tento způsob péče o své zaměstnance a investici do rozvoje lidského kapitálu za běžný. Role psychologa je v této oblasti takřka nenahraditelná. Podílí se na definování kompetencí, jejichž rozvoj je z hlediska zaměstnavatele žádoucí, spolupracuje na tvorbě kariérových plánů, přípravě i vedení rozvojových a vzdělávacích programů, apod.

Témata:

- Zpětná vazba,
- specifika vzdělávání dospělých.

Patří sem také tvorba kariérových plánů, rozvojové programy jako např. development centra, apod. V této publikaci se budeme věnovat prvním dvěma výše zmíněným tématům.

Ukončení pracovního poměru

Poměrně novým trendem v oblasti personální psychologie je věnování pozornosti také těm zaměstnancům, kteří organizaci nedobrovolně opouští. Ukazuje se, že vhodný způsob sdělení informace o ukončení pracovního poměru a následná péče o propouštěné zaměstnance může být v konečném důsledku přínosem nejen pro ně, ale i pro organizaci jako celek.

Téma:

- Outplacement.

Protože veškeré personální činnosti neprobíhají zcela izolovaně, ale musí respektovat mj. platnou legislativu, doplnili jsme ve spolupráci s odbornými konzultanty psychologická témata důležitými informacemi z oblasti pracovního práva (kapitola pracovně-právní agenda).

Naším cílem rozhodně není vyčerpávající zpracování jednotlivých kapitol. Studenti, pro které tento materiál vznikl, disponují vzhledem k dříve absolvovaným povinným předmětům již značnými teoretickými znalostmi, na které nyní navazujeme.

Tento studijní web má být tedy skutečně průvodcem – chceme jeho prostřednictvím provést studenty vybranými oblastmi personální psychologie v určité logické posloupnosti, poukázat na zajímavá místa tohoto oboru a věnovat pozornost aktuálním otázkám i některým problémům, s nimiž se v praxi setkáváme. Zájemcům o hlubší vhled do problematiky personální psychologie samozřejmě nabídneme odkazy na další literární prameny, v nichž si mohou své stávající znalosti doplnit nebo dále rozšířit (viz literatura).

Proces výběrového řízení

Na počátku této publikace byla snaha vnést více světla a řádu do oblasti personální práce, jejího smyslu, obsahu a metod. Pro osoby z jiných oblastí může personalistika představovat tajemno, protože kromě vedení mzdové agendy (což je případ většiny menších podniků, kde pozice personalisty a účetní je sloučená do jedné a většina pracovní agendy je zaměřená právě na oblast mezd a účetnictví) a náboru nových zaměstnanců si nedovedou představit, co dalšího personalista v jejich firmě během dne vykonává. Jeho práci si mohou představovat tak, že sedí s kávou na pohodlné židli, někde pěkně v teple píše reporty a přitom se moc nepřetrhne. A víte co? Ona je to vlastně pravda, kromě poslední zmíněné záležitosti. Personalista skutečně tráví mnoho času na židli za počítačem a píše reporty, má však spoustu dalších pracovních povinností, které musí v rámci své pracovní náplně zvládat. A právě jim bude v této publikaci věnován prostor. Pokusíme se nastínit vybrané okruhy personální práce včetně toho, jak k nim správně přistupovat.

Recruitment

V úvodu této kapitoly může vyvstat otázka, proč vůbec zaměstnance vybírat? Osob bez práce je kolem nás v současné době mnoho a při zvážení všech nákladů a energie, které je potřeba vynaložit, nám může připadat komplexní proces náboru jako zbytečně náročná záležitost. My však víme, že **lidský** kapitál je dlouhodobě považován za nejcennější, který firma může mít, a proto není radno jeho výběr a rozvoj podceňovat ani u nižších pozic, a to už jen z následujícího praktického důvodu: pozice, které je možné obsadit účastníky bez konkrétní kvalifikace, trpí často velkou fluktuací.

Další důvod, proč se výběrovému řízení věnovat i u nižších pracovních pozic je oblast, nabývající čím dál tím víc na důležitosti, a tou je loajalita. Pro ilustraci dané problematiky je výstižná příslušná „orgánová“ metafora ohledně vývoje nároků zaměstnavatelů na své zaměstnance v průběhu vývoje pracovního trhu:

Tím prvním, co na začátku každý zaměstnavatel požadoval po svých zaměstnancích, byly jejich **RUCE**. Zaměstnavatel najímal jedince, kterým vyplácel mzdu za to, že pro něj vykonávali práci manuální povahy. S přibývající dobou a postupným odhalováním lidského kapitálu zaměstnavatelé zjišťovali, že nápady, inovace a know-how jejich zaměstnanců jim mohou přinést, v případě přetavení myšlenek do praxe, slušné zisky. Můžeme tedy říct, že po rukou zaměstnavatelé chtěli od svých zaměstnanců jejich **MOZEK**.

Možná se ve čtenáři probudí otázka, čím dalším kromě manuální a duševní práce mohou zaměstnanci k rozvoji firmy ještě přispět. A přeci mohou. Existují však ještě další neocenitelné kvality, na které se dnes ti více osvícení zaměstnavatelé zaměřují, a to, aby zaměstnance jeho práce bavila. Určitě každý z vlastní zkušenosti zná, že pokud vykonáváme nějakou činnost, která nás baví, jsme v ní většinou schopni dosáhnout lepších výsledků (uvedená skutečnost může souviset s několika psychologickými koncepty od motivace až po

flow fenomén). Z pohledu zaměstnavatele je tedy ideální zaměstnanec, který je pro svou práci a její obsah natolik zapálený, že se o ni zajímá i ve svém volném čase. Například už jen tím, že pátrá po nových informacích. Zaměstnavatelé chtějí po svých zaměstnancích, aby práce byla jejich srdeční záležitostí. Dalším metaforicky požadovaným orgánem je tedy jejich **SRDCE**.

V průběhu jednoho dopoledního semináře jsme se během diskuze ptali účastníků, jak si myslí, že by mohl daný vývoj postupovat dál. Překvapila nás jedna z odpovědi, která má myšlenku. Tím dalším, co může být v budoucnu vyžadováno od zaměstnanců je **DUŠE.** Uvedený trend je dle našeho názoru už možné pozorovat u některých nadnárodních gigantů s firemní kulturou, která je propracovaná do nejmenších detailů.

Jak tedy přistupovat k náboru nového zaměstnance? Co vše je potřeba zvážit a brát do úvahy v případě, že plánujeme rozšířit svůj pracovní kolektiv?

K zamyšlení

Představte si, že jste se ocitli v následující situaci:

Je pondělí ráno a přichází za Vámi šéf s tím, že ředitel obchodní divize ve Vaší společnosti byl z neznámých důvodů s okamžitou platnosti propuštěn a je na Vás, abyste co nejefektivnějším způsobem na danou pozici dosadili adekvátní náhradu. Jak byste postupovali? Co všechno byste brali do úvahy a jaké metody výběru byste zvažovali? Zkuste si vytvořit imaginární plán postupu včetně všech detailů. Ke splnění úkolu Vám může pomoci seřazení níže uvedených opěrných bodů.

Nástroje výběru zaměstnanců

Co se týče nabírání nových zaměstnanců, lze říci, že každý personalista má svoje vlastní know-how, svoji vlastní strategii. Většinou používá každý to, co se mu v jeho vlastní praxi empiricky osvědčilo nejvíc a s čím má nejvíce zkušeností. V následujícím textu uvedeme přehled základních postupů a metod, které mají personalisté k dispozici a z nichž mohou v rámci realizace výběrového řízení zvolit. Počet a náročnost (jak časová, tak finanční, prostorová a personální) používaných nástrojů jsou často přímo úměrné důležitosti obsazované pozice a nákladům spojeným se zapracováním daného zaměstnance. Špatná volba totiž představuje pro zaměstnavatele finanční ztrátu často i v několika desítkách tisíc korun[1].

[1] Do uvedených nákladů je kromě nákladů na samotný proces výběrového řízení nutné započíst i náklady na zaškolení nového zaměstnance, tvorbu vizitek, pracovní pomůcky, telefonní paušál, náklady na energie spojené s provozem kanceláře a další. To všechno jsou náklady, s kterými je nutno při přijímání nového zaměstnance počítat. V případě, že vybereme nesprávně, představuje suma těchto nákladů čistou ztrátu.

Analýza pracovní pozice

Jedná se o proces získávání informací o novém nebo stávajícím pracovním místě. Analýzou pracovní pozice by měl začínat každý náborový proces. Popis pracovního místa a profil kandidáta jsou potřebné k inzerci a dalšímu postupu ve výběrovém řízení.

K provedení analýzy pracovní pozice využíváme:

- Bezprostředního nadřízeného zaměstnance (např. vedoucího oddělení) – ptáme se na hlavní vykonávané činnosti, odpovědnost, potřebné kompetence, znalosti apod.,
- zaměstnance pracující na stejném oddělení, nebo na stejné pracovní pozici,
- organizační schéma a příslušnou dokumentaci firmy,
- informace z pozorování na daném oddělení,
- Národní soustavu povolání (www.nsp.cz).

Při důkladnější analýze lze využít i další zdroje, například informace od dodavatelů a odběratelů, se kterými bude daná osoba v kontaktu. Kromě pozorování a analýzy písemných podkladů lze provést rozhovor či písemnou formu dotazování.

Kvalitní provedení analýzy pracovní pozice by nám mělo poskytnout odpovědi na tyto otázky:

- Význam pracovního místa – proč dané pracovní místo vzniká, nebo existuje,
- pracovní náplň – druh vykonávané práce, náročnost apod.,
- požadavky na způsobilost zaměstnance (vzdělání, praxe, kompetence, odbornost…),
- kritéria pro posouzení výkonu (ukazatele pro hodnocení a odměňování),
- odpovědnost a pravomoc,
- status v organizační struktuře firmy (podřízení, nadřazení),
- způsob odměňování a motivační faktory,
- možnosti osobního rozvoje,
- bezpečnost práce daného pracovního místa a možná rizika,
- vliv okolí na pracovní místo (např. vztahy na pracovišti).

Životopis

Selekci životopisů můžeme v oblasti náboru a personální práce jako takové označit za tzv. „povinnou jízdu“. Je standardem, že každý uchazeč o zaměstnání vyjadřuje svoji vůli vstoupit s potenciálním zaměstnavatelem do pracovního poměru prostřednictvím zaslání svého životopisu a motivačního dopisu. Životopis představuje pro personalistu základní kámen, od kterého se při náboru může odrazit. Slouží mu jako důležitý zdroj informací o uchazeči. Získává tak představu o jeho pracovních zkušenostech, schopnostech a dovednostech, zájmech a často zde najde i kontakty pro získání referencí o uchazeči. Na základě životopisu si personalista vytváří obraz uchazeče a svůj první dojem o něm. Vzhledem k možnosti zatížení percepčními chybami (a to i u nás psychologů), je zřejmé, že životopis může být uchazečovou vstupenkou do zaměstnání, stejně rychle však může být i jeho „katem“. V souvislosti se

zmiňovanými percepčními chybami proto doporučujeme (speciálně v případě, kdy je úroveň formální stránky je výrazně horší než její obsahová část) přizvat účastníka k osobnímu pohovoru, kde může být příčina nesouladu objasněna. Může se totiž stát, že životopis byl vytvářen ve spěchu, mohla být poslána jiná – „pracovní" verze životopisu, nebo uchazeč nemá smysl pro detail, což však na některých pracovních pozicích nemusí být překážkou. V těchto případech bychom se při podlehnutí percepční chybě prvního dojmu ochudili o jinak možná kvalitního zaměstnance. Tématu životopisu a motivačního dopisu je věnována samostatná kapitola této publikace.

Reference a doporučení

Oblast referencí může být v procesu výběru poněkud rozporuplnou, zejména když jsou reference uváděny explicitně. Nikdo přece nebude uvádět jako referenční osoby bývalé zaměstnavatele a jiné osoby, které nebyly s jeho prací úplně spokojeny. Zejména v dnešní době pracovní krize se může objevovat zvýšený počet referencí domluvených „na dobré slovo". U referencí je proto potřeba myslet na to, že nemusí ukazovat celý obraz o uchazeči, nýbrž že poukazují na pozitivní stránku mince, jejíž druhá strana může (ale nemusí) být zcela jiná.

Obdobná situace však nastává také v případě, že jsme obdrželi ohledně uchazeče reference negativní povahy. Stále bychom měli mít na mysli, že situaci mohou ovlivňovat osobní interpersonální neshody a konflikty. Zde proto platí analogický příklad s mincí jako v předchozím odstavci.

Druhou oblastí (poněkud věrohodnější) je poskytování referencí a doporučení na nového zaměstnance přímo od zaměstnanců stávajících. Tento způsob se často objevuje také v rámci zaměstnaneckého systému firem, kde stávající zaměstnanci mohou obdržet v případě doporučení kvalitního zaměstnance po jeho následném zapracování ve firmě ke svému platu finanční odměnu (využití tohoto způsobu však téměř nikdy neznamená vyhnutí se zaslání životopisu a následnému pracovnímu pohovoru). Pro zaměstnavatele nabízí uvedený způsob nabírání zaměstnanců hned tři výhody:

a) Ušetření nákladů (finančních a personálních) spojených s inzercí pracovní pozice, selekcí životopisů a další administrativou,
b) odměna poskytnutá vlastnímu zaměstnanci představuje většinou jen zlomek částky, který by bylo potřebné uhradit externí personální agentuře v případě outsourcingu dané služby. Nezanedbatelný není ani fakt, že finanční bonus pro vlastního zaměstnance znamená jeho (věříme, že alespoň chvilkovou) větší spokojenost,
c) málokdo z kvalitních zaměstnanců je ochotný riskovat své jméno, pověst a v neposlední řadě také svůj osobní klid proto, aby za „směšnou" částku přivedl do firmy neschopného člověka.

Případy, kdy může docházet k pokusům o zneužití takového systému, se však i přesto nepochybně objevují, což jen podporuje využívání kombinace vícero metod v případě náboru.

Telefonický screening

Telefonický screening[2] představuje efektivní variantu předvýběru, díky které může personalista své pracovní agendě výrazně odlehčit. Výhodou je zejména to, že není potřeba nikam jezdit a v případě některých profesí nám poskytne užitečné informace pro předběžný výběr kandidátů v situacích, kde ani po vykonané selekci životopisů nemůžeme z časových nebo prostorových důvodů pozvat k pohovoru všechny vyfiltrované uchazeče. Jedná se hlavně o pozice, kde je telefonický kontakt s klientem nebo pracovním partnerem běžnou a nedílnou součástí práce (jako příklad lze uvést pozice obchodních zástupců nebo pracovníků call center) nebo pracovní pozice vyžadující vynikající úroveň ovládání cizího jazyka, jehož úroveň lze prostřednictvím telefonického hovoru předběžně ověřit. Výhodou této situace je, že uchazeč náš telefonát často nečeká, nemá prostor připravit se, a musí i v jazykové oblasti jednat pružně, tedy jako v reálných podmínkách. Rovněž prodejní rozhovory lze během telefonického rozhovoru dobře namodelovat. Zvýšenou obezřetnost je u této formy potřeba vynaložit v situacích, kdy je telefonický screening z výše uvedených důvodů potřebný, avšak povaha pracovní náplně neobsahuje telefonický kontakt jako základní pracovní nástroj. Víme, že ne každý se v telefonickém kontaktu cítí pohodlně, a to zvlášť pokud jde o kontakt s cizí osobou[3]. Validitu takového telefonátu mohou narušovat také například poruchy sluchu, při kterých nám bude uchazeč rozumět špatně nebo vůbec. Uchazeč se může rovněž nacházet v hlučném prostředí, které naši komunikaci znehodnotí. Vzhledem k těmto faktům doporučujeme uchazeče kontaktovat předem s tím, že ho v daném časovém intervalu budeme telefonicky kontaktovat, a požádat ho o vyčlenění si času v klidném prostoru[4]. Stejné nároky platí samozřejmě pro nás. Dalším možným problémem může být selhání techniky.

Pracovní pohovor

Pracovní pohovor představuje metodu, která je pro výběr kandidátů v personální praxi využívaná nejvíc. Její největší výhodou je přímý kontakt s uchazečem. V případě, že jde o pohovor individuální, nám situace dovoluje soustředit se jenom na něj, a proto jde o část výběrového procesu, kde se administrativní a procesuální práce mění na setkání „člověka s člověkem“. Podrobně se tématu pracovního pohovoru věnujeme v příslušné kapitole.

---

[2] Označení „screening“ zde užíváme záměrně místo slova pohovor, protože telefonický rozhovor v žádném případě nemůže zcela nahradit přímý kontakt s uchazečem. Přítomnost percepčních chyb (na základě sympatií verbálního a paraverbálního projevu) zde může také interferovat.

[3] Nebo když se jedná o úplně první kontakt.

[4] Oznámení předem doporučujeme, zejména pokud nepočítáme s potřebou využití momentu překvapení, jak bylo zmiňováno u jazykových schopností, nebo dalších součástí u kterých je příprava uchazeče předem nežádoucí.

Behaviorální interview

Behaviorální interview je metodou v našich podmínkách poměrně mladou. Jde o specifickou formu pracovního pohovoru, jejímž cílem je zjistit autenticitu, kongruenci nebo loajalitu uchazeče. Zjednodušeně bychom mohli říct, že metoda může odhalit, jestli nám o sobě uchazeč říká pravdu, nebo se obraz sebe samého snaží před personalistou modifikovat žádoucím směrem. Metoda je založená na dynamickém vedení rozhovoru, během kterého se často nastolují témata, která jsou pro uchazeče svým způsobem konfliktní. Uchazeč si má například za úkol vzpomenout na řešení poslední konfliktní situace se svým nadřízeným a popsat její průběh a způsob, jak situaci vyřešil. Personalista vedoucí pohovor vyvíjí na osobu dynamický tlak tím, že zachází do detailů popisované situace, dotazované osoby se často ptá na konkrétní podobu dialogů, nebo emoční stavy účastníků daného konfliktu. Během tohoto pohovoru pečlivě sleduje všechny nejasnosti, o kterých žádá objasnění a rovněž všechny rozpory ve „výpovědi“ uchazeče. Jak vyplývá z výše uvedeného, jedná se o psychologickou metodu, která klade na psychologa vedoucího pohovor značné kognitivní nároky. Vzhledem k tomu, že lhaní jako takové je také náročný kognitivní proces, lze vytrvalým užíváním této metody získat cenné informace.

Prodejní rozhovor

Prodejní rozhovor je užitečný způsob, jak si u uchazeče vyzkoušet potenciál být dobrým obchodníkem. Během krátké chvilky lze zjistit, jestli má uchazeč potřebný „tah na branku“, působí přirozeně a nenuceně, zda dokáže identifikovat nákupní signály u potenciálního klienta nebo zvládat námitky. Tento typ rozhovoru ukáže taky schopnost naladit se na klienta a flexibilně na něj reagovat. Jde v podstatě o simulaci, kde je personalista vedoucí pohovor v roli zákazníka a uchazeč v roli prodejce. Zajímavé je v této situaci vyzkoušet více produktů (hmotné, nehmotné, sofistikovanější, více i méně obrátkové). To proto, že obchodník, kterému „nesedí“ jeden typ produktů, může dosahovat vynikajících výsledků u jiného typu.

Znalostní zkoušky

Jedná se o prověření specifických nebo odborných znalostí uchazeče ústní nebo písemnou formou. Můžeme sem zařadit například jazykové schopnosti, schopnosti a dovednosti z oblasti IT nebo třeba znalost finančního trhu u zaměstnanců bank.

Assessment Centrum

Tuto metodu můžeme označit za královnu výběrových řízení. To díky faktu, že v sobě kombinuje více důležitých dílčích částí počínajíc selekcí CV až po psychodiagnostiku. Podrobnější informace naleznete v samostatné kapitole věnované Assessment centru.

Headhunting

Jedná se způsob náboru, který je hojně využíván zejména u specialistů a vysoce výkonných pracovníků pracujících na prestižních pozicích. Zjednodušeně lze říct, že jde o „přetáhnutí“ zaměstnance od jednoho zaměstnavatele ke druhému. Děje se tak většinou prostřednictvím méně oficiální komunikace zejména kvůli faktu, že „do hry“ zasahuje citlivá otázka loajality

zaměstnance. To, jaké argumenty a prostředky personalista k přesvědčení použije, závisí zejména na jeho šikovnosti a možnostech. Do kategorie „argumentů“ lze zařadit všechno od pouhého přeplacení (nabídnutí vyšší mzdy) až po různé další zajímavé benefity. Jako ilustrativní příklad lze uvést třeba možnost vybrat si typ služebního automobilu.

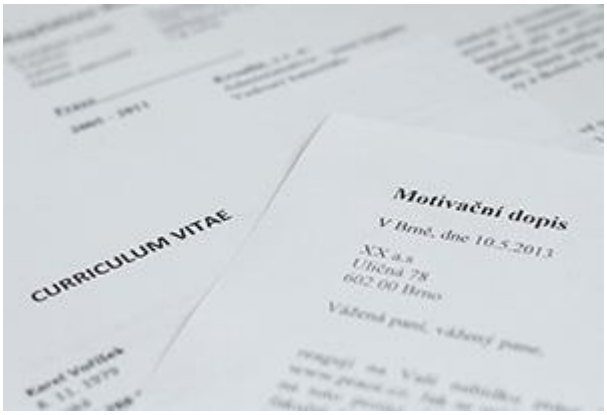
Psychodiagnostika

Jde o metodu, jejíž používání vyžaduje nejvíc opatrnosti. Výhody, úskalí a podmínky jejího užití rozebíráme v příslušné kapitole věnované využití psychodiagnostických metod v procesu výběrového řízení.

Jak vidíme, k dispozici máme poměrně širokou paletu pracovních nástrojů pro výběrové řízení. Různé pracovní pozice vyžadují při svém obsazování využití různých náborových metod. Posouzení jejich vhodností a užitečnosti je stále na rozhodnutí konkrétního personalisty, v závislosti na jeho zkušenostech, ale také na časových, finančních i prostorových možnostech a samozřejmě kvalitně provedené analýze pracovní pozice. Jednotlivé metody si blíže představíme v následujících kapitolách.

Životopis a motivační dopis

Životopis – obecný přehled



Životopis je začátek cesty každého zájemce o práci. Je to v podstatě palubní lístek, bez kterého se uchazeč nedostane na loď, v tomto smyslu do dalšího kola výběrového řízení, ať už se jedná o pohovor nebo jinou formu výběrového řízení. Z psychologického hlediska můžeme na životopis nahlížet jako na odraz osobnosti uchazeče. V optimálním případě může uchazeč ve svém životopise vyjádřit mnohem více, než pouhé strohé údaje o své kvalifikaci. A naopak – pokud personalista či personální psycholog chce, může o uchazeči získat mnoho cenných informací, které v životopise nejsou přímo uvedeny.

Přestože životopis není univerzálním dokumentem, který by měl svá striktní pravidla a předpisy, existují základní údaje, které by zde chybět neměly. Na internetu existuje velké množství doporučených rad, tipů a triků, jak se má psát (nad)standardní životopis, ale také šablony, do kterých uchazeči píší vlastní údaje a po vygenerování dokument zasílají potenciálním zaměstnavatelům či personalistům. Tyto kvazirady však mnoho personalistů už zná a ví, odkud uchazeč o zaměstnání čerpal inspiraci, což mu může ubrat body při rozhodování a selekci životopisů. Navíc se tak významně snižuje prostor pro vyjádření vlastní jedinečnosti, která je při ucházení se o zaměstnání většinou žádoucí. Proto je vhodné k těmto internetovým zdrojům přistupovat kriticky a sestavit si vlastní životopis tak, aby o svém autorovi co nejvíce/nejlépe vypovídal a současně byl adekvátní pracovní pozici, pro niž je určen.

Životopis lze posuzovat ze dvou hledisek – formální stránka a obsahová stránka. V následujících kapitolách se budeme těmto jednotlivý složkám věnovat podrobněji.

Formální stránka

Důležitým aspektem není jen samotný obsah životopisu, ale také to, jak je životopis upraven. Vše, co je v něm uvedeno, by mělo být v souladu s tím, jak životopis vypadá (jako příklad inkongruence můžeme uvést případ, kdy je po obsahové stránce v životopisu zdůrazňována zaměřenost na detail, ale životopis obsahuje četné gramatické chyby).

Vždy by se mělo psát v jednotném formátu (stejný formát a velikost písma mimo nadpisy, stejné pravidlo se doporučuje u motivačního dopisu). Velmi častý je u životopisů nadbytek tzv. „bílého místa“, tedy mnoho nevyužitého prostoru na papíře. Životopis pak může vypadat

prázdně. Časté je také variabilní odsazení u jednotlivých kapitol v životopise. To by mělo být vždy zarovnáno a na stejné úrovni.

Výjimkou nejsou ani gramatické chyby, chybějící či přebývající interpunkce, velká či malá písmena na začátku řádků či vět. Vše by mělo být jednotné včetně jazyka, ve němž je životopis psán. Kromě názvu firem, pozic, programů či nápisů, které se užívají v jiném jazyce, je vhodné psát v úředním nebo požadovaném jazyce (tedy nikoliv česko-slovensky, česko-anglicky aj.).

Formální stránka životopisu poukazuje také na to, zda uchazeč umí postupovat systematicky či zda ovládá základní administrativní záležitosti (práce v počítačových dokumentech). To, zda uchazeč použije řádkování nebo zarovnání už záleží na něm a na celkové upravenosti životopisu. Vzhledem k tomu, že je konkurence uchazečů na pracovní pozice veliká, vhodné je také využít jednoduchou grafiku (pokud se nejedná o pozici, která vyžaduje kreativní životopis – u takových pozic jsou uchazeči někdy doslova vybízení k tomu, aby svoji kreativitu v životopise zdůraznili). Grafika však nesmí překrývat obsah životopisu, mělo by se tedy vždy jednat o „decentní“ design, který poukazuje na originalitu životopisu.

Životopis se píše ve standardním formátu A4 v některém z počítačových dokumentů (MO Office, Open Office, Word Pad, Latex aj.). Délka životopisu je optimální v rozmezí 1–2 stránek (max. 3, kromě pozic v top managementu, nebo pokud není v požadavcích na pracovní pozici stanoveno jinak). Při ukládání by se životopis měl nadepsat tak, aby bylo zřejmé, že se jedná o životopis dané osoby (např. Zivotopis_Jan_Novak, Novak_CV aj.). Při odesílání životopisu e-mailem je vhodnější zvolit formát PDF než DOC či XLS, jednak tato forma vypadá lépe a profesionálně, navíc při zaslání PDF nelze do dokumentu dodatečně zasahovat z třetí strany a nelze životopis dále upravovat. Pokud personalista nežádá jinak, nedoporučuje se posílat životopis přímo v těle e-mailu, ale jako přílohu. To proto, že z pohledu personalisty je pak práce se samostatnou přílohou jednodušší.

Obsahová stránka

Tato kapitola je dělena podle údajů, které je nutné nebo doporučené v životopise uvádět. Mnozí uchazeči o zaměstnání píší do životopisu nerelevantní údaje. Vhodné je mít jeden životopis, který obsahuje veškeré činnosti, praxe, brigády, projekty, kurzy a další záležitosti. Tento dokument pak můžeme používat jako výchozí k inspiraci a výběru adekvátních údajů při sestavování nového životopisu na konkrétní pracovní pozici. Není nutné, a často ani žádoucí, aby životopis obsahoval veškeré údaje o uchazeči. Vhodnější je uvést ty údaje, které jsou a relevantní k profesi, na kterou se uchazeč hlásí.

Nutné:

- Osobní údaje,
- kontaktní údaje (e-mail, telefon),
- profesní údaje (praxe, brigády, projekty, zaměstnání),
- vzdělání,

- další dovednosti (jazyky, řidičský průkaz, počítačové dovednosti aj.).

Doporučené:

- Kurzy a certifikace,
- reference,
- fotografie,
- publikační činnost,
- členství (sdružení, asociace, aj.),
- zájmy,
- ocenění (relevantní k pracovní pozici),
- datum aktualizace.

Mezi základní osobní údaje řadíme jméno, příjmení, tituly, aktuální adresu a kontaktní údaje (telefon, e-mail), popř. datum narození. Informace týkající se pohlaví, rodinného či zdravotního stavu, politické a náboženské příslušnosti či počtu dětí není nutné uvádět, pokud si to daná pracovní pozice nevyžaduje (pozn. zda má zaměstnavatel ze zákona právo výše uvedené informace znát či nikoliv upravuje zákoník práce). V žádném případě by se v životopisech neměly vyskytovat citlivé údaje, jako jsou například číslo občanského průkazu, pasu nebo rodné číslo.

Personalisté přikládají váhu zejména profesním zkušenostem, proto se řadí hned za osobní údaje. Pracovní zkušenosti je vhodné řadit chronologicky, a to od nejaktuálnější pozice (právě probíhající). Jednotlivé pozice by měly mít uvedený název firmy, ve které uchazeč pracoval, časový rámec (včetně měsíce a roku), přesný název pracovní pozice a stručný popis toho, co bylo náplní práce uchazeče na konkrétní pozici. Výběr pozic by měl být relevantní k profesi, na kterou se uchazeč hlásí, např. na pozici obchodníka není potřeba uvádět brigádu sběr brambor na střední škole o prázdninách, neboť tato činnost nijak nesouvisí s jeho budoucí pracovní náplní.

Příklad z praxe

> 28 letá Soňa, která se nemohla po škole rozhodnout, na jakou pozici se má hlásit, zkusila poslat životopis na pozici manažerky v nadnárodní firmě. Ve svém životopise uvedla mj. také 3letou brigádu servírky. Práci manažerky nedostala, protože měla málo zkušeností na tuto pozici. Když se však o pár týdnů později hlásila na pozici hlavní provozní jedné významné restaurace, práci získala. Majitel firmy velmi ocenil v jejím životopise, že má vlastní zkušenost a znalost s prací v gastronomické oblasti, čímž ji upřednostnil před ostatními uchazeči bez praxe v oboru restauratérství.

Vzdělání uvádíme nejvyšší ukončené, u vysokoškoláků tedy není potřeba psát střední školu, pokud nebyla specificky zaměřena (jazyky, technika, IT, aj.). Neuvádí se ani základní škola, pokud se nejedná o nejvyšší ukončené vzdělání. Mohou se však uvádět další doplňující studia, např. doplňující pedagogické minimum, psycholog ve zdravotnictví, atestace aj. Další vzdělávání se pak uvádí mezi kurzy a certifikace spolu s typem kurzu (akreditace), počtem hodin, rokem, názvem společnosti či jménem lektora.

Spornou otázkou je fotografie. V Americe se při výběru hudebníků koná výběrové řízení na pódiu za červenou plentou, aby se posuzovaly pouze hudební kompetence uchazeče a nikoliv jeho vzhled. Ve státech se také fotografie do životopisu nevkládá z důvodu možné diskriminace. V České republice jsou u několika nejmenovaných firem životopisy bez fotografií automaticky vyřazeny (což lze také považovat za diskriminaci, která je však těžko prokazatelná). Rozhodnutí je tedy na uchazeči, zda fotografii do svého životopisu vloží či nikoliv. Současný trend v Česku je fotografii do životopisu vkládat. Není to záležitost, kvůli které by uchazeč neměl právo postoupit do dalšího kola výběrového řízení. Fotografie by měla být dostatečně zřetelná, ostrá a aktuální, aby se zájemce o pozici na sebe podobal, neměla by však zabírat značnou plochu v životopise, být umělecká nebo nepřirozeně retušovaná.

Publikační činnost a reference mohou jak uchazeči, tak personalistovi pomoci při selekci životopisů. Publikační činnost se může uvádět na konci životopisu nebo na vlastní stránku mimo životopis. Reference někteří personalisté odmítají, jiní vítají. Mohou se také uvádět na konci životopisu jako seznam, stejně jako publikační činnost, nebo v profesních zkušenostech ke každé pracovní pozici. Uvádí se jméno referující osoby, firma a kontaktní údaje (e-mail, telefon po svolení dané osoby), žádné další osobní údaje referujícího není třeba psát. Vždy se však představuje přímý nadřízený nebo osoba, která měla co dočinění s uchazečem na dané pracovní pozici. Nepůsobí příliš dobře, když uvedená referující osoba z minulého zaměstnání si nedokáže rozpomenout či předat informace o kompetencích uchazeče.

Ocenění a úspěchy mohou uchazeči pomoci, ale také ublížit. V tomto případě je vhodné z pohledu uchazeče vše uvádět do kontextu a zdůvodňovat proč tyto informace uvádí.

Příklad z praxe

Karel, 29letý doktorand v dobrém úmyslu uváděl veškeré své úspěchy na pozici finančního ředitele, zmiňoval maturitu s vyznamenáním, pořadí a percentil výsledků výběrového řízení na vysokou školu, uvedl svůj nadstandardní studijní prospěch, veškeré výhry v soutěžích z oblasti finančního sektoru, excelentní jazykové dovednosti nabyté při studiu častým cestováním. Vše však uváděl bez uvedení zřejmého vztahu k dané pracovní pozici. Na výběrové řízení Karla nepozvali. Když Karel zjišťoval, proč jej nevybrali, neboť veškeré předpoklady pracovní pozice finančního ředitele splňoval, dostala se mu stručná a nepříjemná odpověď – jste příliš zaměřen na své úspěchy a takového člověka zde nepotřebujeme. Kdyby Karel tyto informace uvedl v motivačním dopise tak, aby personalistovi bylo zřejmé, proč se o nich zmiňuje, jeho šance na přijetí by se tím zvýšily.

Obecně se tedy dá říct, že nelze vždy zcela jednoznačně určit, které údaje do životopisu patří, a které ne. Často záleží na konkrétní pracovní pozici, o kterou se autor životopisu uchází. Zcela jistě se ale vyplatí při psaní životopisu o všech informacích, které do něj chci uvést, přemýšlet.

Diskutabilní je např. uvádění data narození – obvykle je do životopisu uvádíme naprosto automaticky. K čemu však tento údaj slouží? Má věk jako takový nějaký vztah k tomu, jak dobře by mohl uchazeč vykonávat práci spojenou s danou pozicí? Relevantnější je jistě např.

délka praxe – a tu uvádíme samostatně. Personalista pochopitelně dokáže odvodit věk třeba z údaje o dokončení školy. Je tedy skutečně uvádění data narození ev. věku nutné? Dovolíme si tvrdit, že je to obvyklé, ne však nezbytné. Záleží na uchazeči, jak si situaci vyhodnotí – zda je pro něj výhodné věk uvést (třeba proto, že na danou pozici jsou preferování mladí lidé nebo naopak lidé s větší mírou zkušeností).

Podobně diskutabilní je otázka zájmů, ev. i vkládání fotografie. Znovu si tedy dovolíme zopakovat tvrzení, že nelze jednoznačně říct, co je správné a co ne a doporučíme spolehnout se na vlastní úsudek. Pokud nějaké osobní údaje do životopisu chceme uvést a víme proč (co chceme potenciálnímu zaměstnavateli jejich prostřednictvím o sobě sdělit), pak je do něj zařaďme. Ve většině případů je však efektivnější uvést tyto specifické informace ve vhodné formě spíše do motivačního dopisu.

Na konci životopisu by nemělo chybět datum a vlastnoruční podpis (podpis lze vložit i do elektronické formy životopisu). Pro personalistu jsou to jednoznačné informace o tom, že disponuje aktuální verzí životopisu, a že uchazeč svým podpisem stvrzuje planost a správnost údajů, které v něm uvedl. Pokud uchazeč odesílá životopis e-mailem a je vybrán na pohovor, je vhodné si jej vytisknout a přinést s sebou alespoň ve dvou kopiích. Signalizuje tak svoji dobrou připravenost na pohovor. Personalista nemusí mít vždy vytištěný životopis uchazeče z důvodu poruchy tiskárny nebo smazaného souboru v počítači aj.

Ze strany potenciálního zaměstnavatele je velmi důležité získat souhlas se zpracováním osobních údajů uchazeče, podle zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů ve znění pozdějších předpisů. Souhlas musí zaslat uchazeč spolu se životopisem. Jeho platnost trvá po určitou dobu, poté by měl personalista žádat o nový souhlas. Pokud se informace o uchazeči ukládají do databáze, kterou má firma k dispozici včetně osobních údajů (tj. jméno, kontakty, adresa aj.), firma by měla být zaregistrovaná na Úřadě o ochraně osobních údajů. V opačném případě může být firma nebo personalista sankcionován vysokými pokutami. Uchazeč má právo vědět, jak se personalista k jeho životopisu dostal, jak s ním zachází a kdy bude zlikvidován. V případě, že personalista není schopen prokázat, že má od uchazeče souhlas, může získat jako fyzická osoba pokutu do řádu milionů korun, právnická osoba může být pokutována ještě vyššími částkami než fyzická. Proto je dobré nepodceňovat tuto skutečnost a získat souhlas od uchazečů spolu s životopisem. Pokud uchazeč souhlas nedodá, personalista by měl životopis buď vyřadit, nebo uchazeče upozornit na chybějící údaj a požádat o dodání souhlasu.

Motivační dopis

Napsat opravdu dobrý motivační dopis je často obtížnější než sestavit životopis, který má relativně jasnou strukturu. Rad na internetu ohledně motivačního dopisu není takové nepřeberné množství jako o psaní životopisu. Navíc je motivační dopis vlastním projevem samotného uchazeče. Ukazuje se v něm nejen jeho motivace, ale také vyjadřovací schopnosti, zčásti i schopnost uvažování a priority.

Názor personalistů na význam tohoto dokumentu není jednotný. Podle některých se jedná o klíčovou záležitost, jiní toto tvrzení negují z důvodu sociální žádoucnosti a motivační dopisy ani nečtou. V rámci naší praxe s motivačními dopisy pracujeme a přikláníme se k tomu, že dobře napsaný motivační dopis může hrát značnou roli při rozhodování o tom, kdo z uchazečů bude vybrán do druhého kola výběrového řízení.

Mnozí uchazeči, ale i personalisté, zaměňují pojem motivační s průvodním dopisem. Rozdíl mezi pojmy je následující – průvodní dopis musí být přiložený v každém případě v těle e-mailu. V něm by měl uchazeč personalistovi vyjádřit, na jakou pracovní pozici se hlásí a upozornit na přiložený životopis. Dále by měl obsahovat rozloučení, podpis a vyjádření zájmu o osobní setkání. Někdy také uchazeči píší informaci, odkud se o pracovní pozici dozvěděli. Někteří personalisté vyžadují připojit také text o motivaci uchazeče právě do průvodního dopisu v těle e-mailu. Samotný motivační dopis by se měl zasílat v příloze řádně označený, aby byl personalista schopen rozlišit, který dokument je životopis a který motivační dopis. I motivační dopis lze posuzovat z hlediska formální a obsahové stránky.

Formální stránka

Motivační dopis by měl působit jako další stránka životopisu, respektive jako jeho příloha. Aby životopis a motivační dopis vypadaly profesionálně, měla by být v obou dokumentech zachována stejná formální úprava (formát a velikost písma, zarovnání). V motivačním dopise by nemělo chybět základní oslovení. Velká část uchazečů neví, jak formálně oslovit společnost a začíná větami typu „Dobrý den“ nebo „Zdravím Vás“. Pokud uchazeč ví, komu se dopis dostane do rukou, je vhodné použít jméno personalisty. Ukáže tím orientaci a svou informovanost. Začít motivační dopis je možné formulacemi typu: Vážený pane, Vážená paní, Vážený pane řediteli aj. Pokud oslovení uchazeč nezná, může použít „Vážené vedení“ nebo „Vážení“.

Kromě oslovení by měl personalista vědět, kdo je autorem motivačního dopisu, Měl by tedy obsahovat kontaktní údaje (adresa, telefon, e-mail) týkající se uchazeče, ale také adresu firmy, kam se hlásí. Po úvodním oznámení uchazeče na jakou pozici se hlásí a popisu své motivace, by na konci měl být vyjádřen zájem o osobní setkání, rozloučení, jméno a příjmení uchazeče a datum. Opět tím uchazeč ukazuje, že je motivační dopis aktuální a určený personalistovi dané společnosti.

Příklad z praxe

22letá Barbora se snažila dostat do modelového assessment centra, aby si rozšířila své portfolio informací o výběrovém řízení. K tomu, aby se dostala mezi účastníky modelového assessment centra, stačilo zaslat právě motivační dopis. Barbora přípravu podcenila a zaslala univerzální motivační dopis, který používá na každé výběrové řízení. Kdyby motivační dopis nepřiložila v mailu k životopisu, nebyl by identifikovatelný, chybělo jméno, název firmy a kontakt. Informace uvedené v motivačním dopisu byly také bez kontextu k assessment centru. Dokument byl pouze informační, bez zaměření a konkrétních údajů, které by Barboře pomohly dostat se do cvičného AC. Byť její motivační dopis byl zajímavý a plný zkušeností

a dovedností, informace nebyly relevantního charakteru. Proto jsme dali přednost jiným uchazečům, u kterých bylo jasné, že vydali mnohem více energie na sepsání motivačního dopisu na modelové assessment centrum.

Nejen z této ukázky vyplývá, že uchazeči by měli v každém novém dokumentu uvádět autora, kontakt a název společnosti či pozice kam se hlásí. Při vytištění několika dokumentů už personalista nemusí vědět, komu motivační dopis patří a může mířit ze stolu do skartovacího zařízení.

Obsahová stránka

Každý motivační dopis by měl být originální a jedinečný, proto nelze používat univerzální rady. Podstatné je, že délka motivačního dopisu by neměla přesáhnout 1 stránku A4. Optimální rozložení jsou 2–3 stručné odstavce. Motivační dopis by měl obsahovat kromě základních údajů také název pracovní pozice, případně informaci o inzerátu („Píši na základě vašeho inzerátu, který jsem nalezl na portálu www.xxxx.cz …“). Doporučuje se krátké představení sebe a svých schopností a také motivace pro práci ve firmě, tedy jaký přínos bude pro uchazeče práce ve společnosti a co může přinést sám uchazeč firmě. Těmito údaji se stává uchazeč pro firmu zajímavým a zvyšuje tak své šance k přijetí. Kompetence a dovednosti je vhodnější kombinovat s pracovními zkušenostmi, než je vyjmenovat za sebou bez kontextu. Po přečtení obsahově i formálně sladěného motivačního dopisu a životopisu může personalista získat podstatně jasnější představu o osobnosti uchazeče.

Již z vlastního označení „motivační dopis“ je zřejmé, že v obsahu tohoto dokumentu je žádoucí se zaměřit na motivaci – ta má v tomto kontextu dva významné aspekty. Tím prvním je **vlastní motivace uchazečů** k tomu, proč se o danou pozici uchází – tedy co je motivuje k tomu, že se přihlásili právě do tohoto výběrového řízení, na konkrétní pozici a v konkrétní společnosti. Obvykle se setkáváme s formulacemi, v nichž uchazeči vyjadřují svůj zájem o danou pozici, a to, co by jim osobně mohla práce pro konkrétní organizaci přinést (chci získat nové zkušenosti, rozšířit své znalosti, získat praxi, pracovat v prostředí silné a stabilní společnosti, apod.). Na druhou stranu je však více než vhodné vyvážit (či ještě lépe převážit) tyto předpokládané osobní zisky tím, tím že uchazeč uvede to, jakým přínosem může být naopak on pro danou firmu. Tato část motivačního dopisu bývá považována za nejobtížnější a možná právě proto ve většině motivačních dopisů, s nimiž se setkáváme, chybí. Pokud chce uchazeč **motivovat potenciálního zaměstnavatele** k tomu, aby právě jej na danou pozici přijal (což je tím druhým významným aspektem motivačního dopisu), měl by uvést, čím může v rámci svého působení na nabízené pozici dané organizaci přispět. Je to ideální příležitost k tomu, zúročit své znalosti, schopnosti a dovednosti získané v rámci předchozího studia i pracovních zkušeností a poukázat na možnost jejich aplikace v konkrétním pracovním prostředí.

Příklady z praxe

Při konzultaci ohledně motivačního dopisu nás klientka Eva požádala o jeho zhodnocení v následujícím znění:

Vážená paní, vážený pane,

reaguji na Váš inzerát týkající se dlouhodobých stáží v XYZ, který jsem si přečetla na Vašich stránkách. Nabízím zkušenosti z médií i zájem učit se novým věcem. Jsem aktivní a všestranná a umím řešit různé situace, samostatně i jako součást týmu. Mluvím plynně anglicky a německy a mám základy i dalších jazyků. V současné době studuji na Masarykově univerzitě na Fakultě sociálních studií obor Mediální studia a žurnalistika. Současně pracuji na částečný úvazek na Ekonomicko-správní fakultě jako administrátorka projektu. Přivydělávám si také výukou v jazykové škole. Práce v médiích je mojí vysněnou. Toto prostředí mě fascinovalo už od dětství. Věřím, že mohu být pro firmu přínosem, a velmi ráda bych se účastnila výběrového řízení na tuto pozici.

Eva xxxová

Toto je typická ukázka nejednoznačného a vágního popisu. Eva neměla mnoho zkušeností s psaním motivačního dopisu, a tak se nechala inspirovat webovými stránkami. Po konzultaci jsme Evu nechali její motivační dopis do dalšího setkání přepsat. Následuje přepracovaný (upravený) motivační dopis téže osoby. Pro čtenáře by měl být pouze inspirací, jakým způsobem se při jeho tvorbě zamýšlet. Tato ukázka by dále vyžadovala úpravy, ale již menšího rozsahu:

Vážená paní Detaryová,

reaguji na Váš inzerát týkající se dlouhodobé stáže v XYZ“, který jsem si přečetla na Vašich stránkách www.xyz.cz

Nabízím zkušenosti z médií i zájem učit se novým věcem. Ve firmě XYZ jsem strávila tříměsíční praxi, zde jsem se naučila řešit konfrontační situace jak sama, tak i jako součást týmu. Jak můžete vidět v mém životopise, jsem aktivní a všestranná. Mluvím plynně anglicky a německy a mám základy i dalších jazyků (španělština, ruština). Jazykové i komunikační dovednosti jsem prohloubila také díky praxi na mnoha veletrzích a výstavách. Účastnila jsem se také zahraničních stáží, a to na Ministerstvu hospodářství v Německu. Praktické poznatky získané díky účasti na jednání Rady EU jsem zúročila při vypracování prezentací a podkladových materiálů pro velvyslance.

V současné době studuji na Masarykově univerzitě na Fakultě sociálních studií obor Mediální studia a žurnalistika. Současně pracuji na částečný úvazek na Ekonomicko-správní fakultě jako administrátorka projektu. Účastním se jednání a porad partnerů projektu a připravuji podklady v českém a německém jazyce, zabezpečuji také publicitu projektu. Moje dosavadní práce mě naučila jednat odpovědně a zároveň flexibilně.

Vaše společnost XYZ je mi blízká svým programovým směřováním, snahou dodávat vždy aktuální a objektivní informace, i svou firemní kulturou. Mohla bych zde uplatnit svůj smysl pro týmovou práci, který jsem získala díky práci v rozmanitých kolektivech. Věřím, že mohu být pro firmu XYZ přínosem a velmi ráda bych se účastnila výběrového řízení na tuto pozici.

Budu se těšit na osobní setkání

S pozdravem

Eva xxxová

Etiketa ve výběrovém řízení

„Kde nejsou princezny, nemohou být ani princové.“

Znalost principů etikety patří mezi základy při komunikaci s druhými lidmi. Při vzájemné interakci můžeme v druhých zanechávat různý dojem. V případě, že se v chování budou objevovat prvky neadekvátního rázu (například vulgarismy, nereagování na pozdravy, aj.), může to vyvolat u našich komunikačních partnerů pocit devalvace či neznalosti sociálního prostředí. Pokud naopak budeme dodržovat základní principy etiky, můžeme v druhých lidech vzbudit pocity slušného vychování a respektu z naší strany. Dodržování etikety je ukazatelem směřujícím k dobré komunikaci s druhými.

V kontextu personální psychologie se zaměříme především na dodržování základních principů etikety v rámci přijímacího pohovoru. Když s námi bude komunikovat uchazeč, který nezná pravidla etikety, usuzování personálního psychologa či personalisty může být tímto zjištěním ovlivnitelné. Ale i sám personalista by měl znát základy etikety. Při jejich dodržování uchazeč může vnímat komplexnost firemní kultury, respekt a zájem o něj.

Názory na etiketu se v současnosti různí. Někteří tvrdí, že dodržování etikety pomalu mizí, jiní se pokouší dodržovat základy etikety alespoň tam, kde je to žádoucí. Ačkoliv je novodobým trendem všestranná rovnoprávnost a cílem se stává genderově korektní řešení různých záležitosti, společenské pravidlo číslo jedna zní „ve společnosti si nejsme všichni rovni, existují společensky významnější a společensky méně významné osoby,“ (Špaček, 2005). Obecné pravidlo významnosti, ať už v personalistice či v jiném oboru, je to, že se vždy uznává společensky významnější starší osoba, žena, nadřízený, slavná osoba či osoba se zhoršeným zdravotním stavem. Čestné místo je po pravici, proto správně chodí žena po pravé straně vedle muže (mimo některých výjimek – ohrožení, podivná osoba po pravici kolegy aj.). V následujícím textu se zaměříme na události a chování, které se mohou vyskytovat během komunikace personalistů s uchazeči, zejména při pohovoru.

Podání rukou

Uchazeči i personalisté se často dopouští chyb již v úvodu přijímacího pohovoru, a to zejména při podávání rukou. Ruku bychom neměli podávat vsedě, v rukavicích (ženy v některých případech mohou), přes stůl či do

kříže. Optimální je pevný krátký stisk, nikoliv však příliš silný nebo naopak příliš slabý – formou tzv. leklé ryby. Dříve podání rukou symbolizovalo skutečnost, že ani jedna strana nedrží nebezpečnou zbraň. První tedy podává ruku personalista. A to nejen proto, že je v dané situaci hostitelem, ale také se v tomto případě jedná o společensky významnější osobu.

Ruka se nepodává protějšku, který má tzv. „plné ruce práce“ či má své ruce jinak zaměstnány (tašky, kabelky, deštníky aj.). Pokud personalista i v tomto případě ruku nabídne, uvádí druhou osobu do svízelné situace. Pokud ruku takto nabídne uchazeč, může to být projev neznalosti etikety. Pokud při pohovoru nabídne ruku jako první uchazeč, není potřeba upozorňovat na korektní postup, ale je vhodnější tuto skutečnost přejít bez komentáře.

V historii se objevovalo ve společnosti líbání ruky – muži líbají ženám pravou ruku. Nejedná se o pravý polibek, jen uchopení konečků prstů, mírné nadzvednutí a těsně nad jejím hřbetem naznačení polibku. V personalistice se tato gesta objevují jen zřídkakdy, většinou se jedná o gesto starších mužů směrem k personalistkám. Další formou přivítání je líbání na tváře. Při formálním seznamování se toto vítání nepoužívá. Muži však při vstupu do veřejné místnosti či kanceláře personalisty snímají jakoukoliv pokrývku hlavy (klobouky, čepice, kšilty).

Představování

Obecně se jako první představuje muž ženě, mladší staršímu, služebně níže postavený služebně výše postavenému. Ve výjimkách se výrazně mladší žena představuje jako první muži výrazně staršímu či zasloužilému. Uchazeč by se neměl představovat v úvodu za chůze či zastavovat náhodné osoby na chodbě při čekání na pohovor. Při vstupu do místnosti by se měl jako první představit on. Personalista se nemusí představovat, pokud má jmenovku na dveřích. Ruku však uchazeč jako první nepodává. Pokud personalista představuje již vybraného uchazeče jeho budoucímu nadřízenému či řediteli, je nutné uvést další informace: „Pane řediteli, toto je Jiří Novák, náš nový zaměstnanec na pozici HR konzultanta. Pane Nováku, toto je Váš nový ředitel personálního odboru, Otomar Zkazka.“

Oslovování

Všechny ženy se oslovují paní bez ohledu na to, zda jsou vdané, mají titul či nikoliv. Tituly používáme, pokud se nám uchazeč představí s ním, popř. nám nabídne vizitku, kde je uveden. Používáme vždy pouze jeden titul. Oslovení více tituly současně není vhodné, přestože je uchazeč jejich právoplatným držitelem.

Poměrně málo známé je pravidlo, že osoby či uchazeče oslovujeme akademickými tituly, nikoliv vědeckými. Dobrou pomůckou pro personalistu může být to, aby oslovoval uchazeče nejvýznamnějším titulem, který má před jménem nikoliv za jménem na vizitce. U nás je toto pravidlo minimálně používané. Přednost před tituly má už pak jen funkce („pane generální řediteli,“ i když je uchazeč inženýr).

Personalista a uchazeč si vždy vykají, pokud se osobně neznají. Pokud uchazeč nabídne tykání, personalista může odmítnout. Pokud uchazeč začne sám tykání používat, personalista se může ohradit, a konstatovat, že by rád zůstal při vykání, aniž by to bylo nevhodné gesto. Personalista nemusí přijmout tykání uchazeče, stejně jako uchazeč nemusí přijmout nabídku tykání personalisty. Tykání nabízí žena muži, služebně výše postavený níže postavenému, starší mladšímu. Časté je u stávajících zaměstnanců a personalistů vykání a oslovování jménem („Maruško, dnes bych potřeboval, abyste uzavřela smlouvu s panem Novákem a vysvětlila mu obecné školení.“)

Konverzace

V rámci pohovoru je vhodné ze strany personalisty navodit na úvod neutrální téma – zeptat se na cestu, na počasí, na den aj. Nejen že toto gesto působí přívětivě, ale také navozuje příjemnou atmosféru a zmírňuje uchazečovu nervozitu z nadcházejícího pohovoru. V této části bychom měli vzpomenout také vhodně zvolenou hlasitost. Rozhovor by měli slyšet pouze obě komunikující strany, rozhodně by se nemělo stát, že by personalista či uchazeč na chodbě překřikovali ostatní osoby vyskytující se v okolí. Rozhovor by měl být jasný a bez nadbytečných výplní. Co se myslí pojmem nadbytečná výplň, je nastíněno u uchazeče v následujícím rozhovoru:

Personalista: „Našel jste nás dobře?“

Uchazeč: „No tak nějak jsem se díval zhruba na mapu, musel jsem se ptát, ale šlo to.“

Personalista: „Povězte nám něco o sobě.“

Uchazeč: „ Tak čím bych asi začal, hmmm, jsem třeba hodně upovídaný, ale jak vám to vysvětlit. Optimálně bych Vám to asi předvedl na nějakém příkladu, který mě ale zrovna nenapadá. Ale on mě za chvíli možná nějaký napadne. Zkrátka hodně mluvím.“

Mnozí uchazeči se snaží být příliš humorní až žoviální. Některé personalisty může takový způsob konverzace přivádět do rozpaků.

Uchazeč: „Tak pojďme na ten Váš výslech, paní personalistko.“

Personalistka: „Pomiňte?“

Uchazeč: „No tak si tu pěkně pokecáme jako u kafíčka, ne? A Vy mě pak přijmete na tu pozici.“

Příjemným gestem je zvolnit tempo řeči, pokud nám uchazeč nerozumí a personalista mluví příliš rychle. Pokud mluví příliš rychle uchazeč, měl by se pokusit přizpůsobit se tempu personalisty. Je vhodné používat krátké věty. Pokud se uchazeč rozpovídá více, než personalista potřebuje, měl by si personalista udržet korektní postoj a neměl by zvyšovat hlas či uchazeče okřikovat, aby si uvědomil nevhodnost svého chování. Zároveň by se uchazeč i personalista měli vyhnout kontroverzním, nepříjemným či trapným tématům, která by mohla vygradovat v hádku či ironické poznámky. Raději ustoupíme od tématu, které způsobuje rozladění.

Uchazečka: „Měla jsem problém najít Vaši kancelář, nemáte cedulku se jménem na dveřích.“

Personalista: „Na dveřích máme jméno společnosti, pracuje nás tady více.“

Uchazečka: „V tom případě byste měli mít na dveřích cedulku se všemi jmény osob, které v této kanceláři pracují. Vypadá to dost blbě.“

Personalista: „Posaďte se, prosím, přistoupíme k pohovoru.“

Nemělo by docházet ani ke skákání do řeči mluvčího, ať už se jedná o uchazeče či personalistu. Výjimkou je, pokud se uchazeč rozpovídá o tématech, která pro personalistu nejsou relevantní a musí rázně uvědomit uchazeče. Po dobu konverzace by měly obě komunikující strany udržovat oční kontakt a nenarušovat vzájemnou intimní zónu (vzdálenost do 45 cm od druhé osoby nebo vzdálenost odpovídající natažení jedné ruky). Co by rozhodně uchazeč neměl dělat a co je vnímáno jako nepřijatelné gesto při rozhovoru personalisty a jiného uchazeče (například na chodbě) je, když se uchazeč postaví jako třetí komunikující osoba vedle a poslouchá jejich rozhovor. V takovém případě se personalista či druhý uchazeč mohou této osoby zeptat, zda něco potřebuje, či zda mu mohou nějak pomoci. Zpravidla se třetí osoba odkloní či ustoupí do ústraní a komunikující osoby získají prostor pro hovor.

Pohovor by měl ukončit personalista, nikoliv uchazeč, i když se může cítit, že by nejraději odešel z místnosti.

Doplňující informace o uchazeči může personalista získat nejen z verbální složky komunikace – tedy z toho jak se vyjadřuje a jaký je obsah jeho sdělení, ale i z jeho neverbálních projevů (např. z toho, jak uchazeč sedí na židli). Uchazeč by se neměl posadit sám, bez vyzvání personalisty.

Výše uvedené znaky společensky korektního vystupování je vždy nezbytné posuzovat komplexně, v porovnání s celkovým chováním a způsobem komunikace uchazeče s personalistou.

Čistota a celková upravenost

Čistota je součástí slušného vychování. K tomu, aby byl uchazeč úspěšný, by neměla chybět celková čistota a upravenost, tj. vhodně zvolené oblečení (kostým, oblek), čisté uzavřené boty (u žen na středním podpatku), upravené vlasy, decentní doplňky, nenápadné líčení a v neposlední řadě upravené ruce. Ženy by neměly zapomínat na punčochy v každé situaci (i při vysokých teplotách), sukně by měla sahat po kolena (max. do 10 cm nad kolena, pak se jedná již o minisukni), muži by měli být hladce oholeni, vhodným doplňkem jsou náramkové hodinky. Dobrý dojem činí také to, že uchazeč přijde na místo schůzky včas.

Při pohovoru také není vhodné kašlat či smrkat přímo před uchazečem či personalistou. Vždy by se měl použít vlastní kapesník, nikoliv ubrousek (v restauraci). Pokud je to možné, je vhodné vzdálit se na toaletu, pokud to možné není, pak lze doporučit alespoň odvrácení se

od komunikačního partnera a poté se omluvit. Jestliže se však zašpiníme při pohovoru kávou či čajem, tak pokud je to možné, měli bychom použít ubrousek, nikoliv vlastní kapesník.

Pohovor mimo kancelář

Pokud probíhá pohovor v kanceláři firmy, personalista se drží vlastních zásad. Některé firmy, zaměstnavatelé či majitelé firem však preferují realizaci výběrového řízení v kavárně či v restauraci. Může to být z toho důvodu, že se jedná o neutrální půdu a uchazeči se mohou více uvolnit. Některé restaurace či kavárny si však nepřejí, aby se vykonávalo výběrové řízení právě u nich. Takovou situaci lze řešit buď rezervací za poplatek či přislíbení útraty. Proto je vhodné se dopředu informovat o požadavcích gastronomických podniků.

V případě pohovoru mimo kancelář, neřekne-li vybírající jinak, je vhodné, aby on seděl na čestnějším místě – tedy po pravé straně uchazeče (nejedná-li se o ženu či staršího muže). Uchazeč si může objednat nápoj, kávu, čaj či limonádu. Pokud by se jednalo o obchodní schůzku, platit by měl muž či hostitel, v tomto případě i žena, pokud zve na obchodní oběd ona. Pokud personalista neupozorní uchazeče, že je útrata na jeho účet, pak by si měl každý uchazeč platit sám za sebe.

Uchazeč by měl přijít sám. I v případě, že by přicházel v doprovodu partnera, kamarádů či známého, usedat ke stolu by měl vždy sám bez podporujícího kolegy. Při pohovoru by si uchazeč neměl objednávat alkoholické nápoje, ani by neměl kouřit, může tím ukázat personalistovi své zlozvyky. Také personalista by se měl chovat korektně a nekouřit, nejíst či nepožívat alkoholické nápoje během pohovoru v restauracích. V žádném případě by si ani personalista ani uchazeč neměli vyřizovat soukromou poštu, hovory či SMS zprávy.

V případě, že má personalista před sebou notebook a používá jej během pohovoru, měl by upozornit uchazeče, že nahlíží do jejich životopisů či vyplněných dotazníků a nevyřizuje obchodní či soukromé záležitosti.

Shrnutí

Na tomto místě nabízíme ukázku optimálně probíhajícího přijímacího pohovoru:

Pan magistr Voženíl přichází na pohovor, počká na vyzvání vstupu do kanceláře. Při vstupu pozdraví personalistku jako první. Personalistka mu odpoví, podá mu ruku a pan Voženíl představí sebe a důvod svého příchodu. Personalistka představí sebe a vyzve pana Voženíla, aby se posadil.

Voženíl: „Dobrý den. Já jsem Marek Voženíl a přicházím k Vám na pohovor na pozici HR konzultanta.“

Personalistka: „Dobrý den, pane Voženíle, těší mě. Marie Zimbardová, personalistka. Posaďte se zde, prosím. Dáte si něco k pití?“

Voženíl: „Také mne těší. Děkuji, dal bych si vodu, prosím. Myslím, že jsme věkově vyrovnaní, mohli bychom si tykat? Pro mě to bude příjemnější.“

Personalistka: „Nezlobte se, pane Voženíle, ale přece jen bych dnes zůstala u toho vykání.“

Voženíl: „V pořádku, chápu, děkuji za vodu.“

Personalistka: „Povězte mi něco o Vás.“

Voženíl: „Rád, než začnu, jen by Vás rád upozornil, že občas mluvím velmi rychle, ale snažím se to korigovat. Pokud mi nebude rozumět, klidně mě zastavte, já zpomalím.“

Personalistka: „Děkuji za upozornění, zkusím se přizpůsobit.“

…

Personalistka: „Pane Voženíle, myslím, že mám o Vás již dostatek informací. V tom případě se chýlíme ke konci pohovoru. Dáme Vám vědět do 14 dní telefonicky či e-mailem, zda jste postoupil či nikoliv.“

Voženíl: „Děkuji za informace i pohovor, budu se těšit na výsledky. Na shledanou.“

Personalistka: „Těšilo mě, na shledanou.“

Po ukončení pohovoru nabízí ruku na rozloučenou opět personalistka, pan Voženíl ji přijímá a opětuje. Pan Voženíl následně odchází ze dveří.

Všechna výše uvedená „pravidla“ či rady jsou vždy spíše doporučením. Kdykoliv může nastat situace, při níž nelze přemýšlet, kdo má jaké gesto vykonat dříve a kdo má přednost a je nutné ihned jednat. V takovém případě se improvizuje a nedostatky či drobné prohřešky vůči etiketě se mlčky přechází.

Literatura

- MATHÉ, I., & ŠPAČEK, L. (2005). *Etiketa: Příruční encyklopedie slušného chování*. Brno: Centa spol. s.r.o.

Pohovory a další metody výběrového řízení

Na našem, relativně malém, trhu se v posledních letech začaly nekontrolovatelně objevovat různé publikace poskytující zaručené rady uchazečům o zaměstnání o tom, jak se připravit a chovat na pracovním pohovoru. Hodně z těchto publikací tvoří příručky, které poskytují různé „triky“, jak personalistu ošidit.

Existuje však málo literatury, která by personalistům či psychologům předávala tipy, jak pohovor vést tak, aby byl co nejkvalitnější a efektivní. Potřeba obdobné publikace vyvstává nejen z potřeby vytvoření protiváhy k obdobným příručkám poskytujícím „vychytralé rady“, ale také proto, že pracovní pohovor je jednou z prvních interpersonálních interakcí, do kterých se po nástupu do praxe personalista dostane. Rozhodně je neopominutelný také fakt, že pracovní pohovor (tak jako i další metody popsané v naši publikaci) představuje prostor, ve kterém nezkušený psycholog nebo personalista lehko podlehne představě své vlastní superiority nebo omnipotence. Dostane totiž do svých rukou moc. Moc rozhodovat o komoditě, jejíž cena v současné ekonomické situaci hlavně v Evropě stoupá závratným tempem. Tou komoditou je **práce**. Zcela bez nadsázky tedy můžeme říct, že rozhodování o přijetí či nepřijetí do pracovního poměru znamená možnost výrazně ovlivnit budoucí osud člověka a kvalitu jeho života.

K tomu, aby člověk mohl pohovor vést, rozhodně nemusí být psycholog. Když ale chceme, aby pohovor nebyl jen vágním nestrukturovaným povídáním, měla by mít osoba u pohovoru určité kompetence a znalosti o smyslu pohovoru. Interview musí mít svůj cíl. Cílem je prověření, zda je daná osoba vzhledem k vybírané pozici vhodná, má požadované znalosti, zkušenosti a kompetence.

I když pohovor není pro jeho účastníky rovnocenná situace, a my z pozice personalisty či personálního psychologa v něm vystupujeme v pozici autority, není tomu tak, že by se na pohovor měl připravovat jen uchazeč.

Příprava na pracovní pohovor

Příprava na pracovní pohovor začíná již analýzou pracovní pozice a vytvořením profilu vhodného/ideálního kandidáta. Od těchto věcí se odvíjí nejen otázky, které budeme uchazeči pokládat (a které musíme mít připraveny), ale také forma a organizační stránka pohovoru jako takového.

Pro místo konání přijímacího pohovoru můžeme vybírat z několika možností. Můžeme využít naše vlastní prostory (v případě, že jsou reprezentativní), např. kancelář nebo zasedací místnost. Kancelář využíváme samozřejmě v případě, že není sdílená, aby nás nikdo v průběhu pohovoru nerušil. Vhodnějším, a často i reprezentativnějším, řešením je zasedací místnost, ve které se na stole na rozdíl od kanceláře nehromadí dokumenty k vyřízení. Výhodou uspořádání pracovního interview ve vlastních prostorách je určitě úspora našeho času a také to, že účastníkům už můžeme zlehka představit pracovní prostředí a firemní kulturu. Uchazeč má tak možnost lépe si představit svoji novou práci v případě přijetí. Na co je ale zcela jistě potřeba myslet, je rezervace dané místnosti, a její případný úklid po předcházející aktivitě.

U menších firem, podnikatelů, či méně prestižních pozic není ničím výjimečným, když se pracovní pohovor odehrává v kavárně. Výhodou této varianty může být neutrální území, na kterém se účastník může cítit více uvolněně. V případě zmiňované varianty je potřeba dbát na to, aby se jednalo o klidné a spíše tiché místo, kde nebudeme vyrušováni jinými hosty nebo obsluhou (např. při roznášení obědů). Výběru místa je proto potřebné věnovat zvýšenou pečlivost. Prostory musí být také reprezentativní a doporučujeme uchazeči vhodným způsobem zdůvodnit, proč pohovor neprobíhá v prostorách firmy.

Kromě zmíněných připravených otázek a přípravy prostor bychom měli mít připravený také životopis kandidáta, který je důležitým opěrným bodem výběrového řízení. Životopis doporučujeme mít v tištěné podobě, a to ze dvou důvodů – můžeme si do něj dělat doplňující poznámky a nevytvoříme mezi sebou velkou bariéru otevřeným notebookem a zapisováním poznámek do něj, co může vzbuzovat dojem, že uchazeče neposloucháme. To samé platí o dalších podkladech, například výsledcích psychologických testů, nebo různých dotazníků v případě, že byly vyplněny předem.

V případě, že máme více pohovorů za sebou, musíme do plánování zahrnout nejen časové rezervy (a na každého účastníka počítat s dostatkem času), ale také přestávky na oddych a na utřídění si myšlenek z předchozího pohovoru.

Průběh pracovního pohovoru

Těsně před pracovním pohovorem počítejte s tím, že se uchazeč dostaví pravděpodobně o přibližně 10 až 15 minut dřív. V úvodu uchazeče s úsměvem přivítejte a odveďte do místnosti, kde bude pohovor probíhat. Jak uvádíme v kapitole o etiketě, je na Vás, abyste při seznamování podali ruku jako první. Uchazeče usaďte, a v případě, že to možnosti dovolují,

nabídněte mu malé občerstvení (vodu, čaj, kávu). Než občerstvení přineseme, doporučujeme nechat uchazeče vyplnit a podepsat souhlas se zpracováním osobních údajů, například v této podobě:

> „Prohlašuji, že mnou uvedené údaje jsou přesné a pravdivé a souhlasím s tím, že společnost …… se sídlem ……. IČO …….. je bude, do doby než tento souhlas odvolám, využívat ke zpracování za účelem zprostředkování zaměstnání. Byl/a jsem poučen/a o svých právech podle zákona č. 101/2000 Sb., zejména o právu tento souhlas kdykoliv odvolat.“

Na úvod je vhodné položit uchazeči několik obecných otázek, například ohledně jeho cesty k nám apod., které mají anxiolytický účinek, pomohou nám odbourat prvotní bariéry a navodit přátelskou atmosféru. Hlavně v začátcích naší práce pomůže uvedený small-talk i nám k většímu uvolnění, které zmírní strojenost při pokládání otázek.

Co se týče sezení, je vhodné sednout si naproti uchazeči s tím, že mezi sebou máme pracovní stůl. Ten pomůže jednak nám vymezit si svoji pozici a držet si hranice, a také účastníkovi, aby se cítil bezpečně. Uvedené však není podmínkou a záleží velmi na firemní kultuře, setkat se můžete také s pohovorem v méně formálním prostředí, třeba na sedacích pytlích v tzv. kreativní místnosti.

Strukturu průběhu pohovoru tvoří většinou tyto 3 fáze:

1. Představení naší společnosti účastníkovi,
2. prostor pro představení se účastníka (např. na základě životopisu),
3. další postup – Co by, kdyby …

Uvedená struktura samozřejmě není obligátní. Na úvod můžeme zařadit například prostor pro účastníka a pro vyjádření jeho představ o námi inzerované pozici, které následně doplníme.

Představení naší společnost účastníkovi

V úvodu této fáze se můžeme účastníka zeptat, co o naší společnosti ví, a proč si vybral právě tu naši. Zde se zaměřujeme na to, jestli se uchazeč na pohovor připravoval, co o nás ví, a jaké jsou důvody jeho zájmu. Jeho odpověď pak můžeme doplnit například o informace o historii společnosti, aktuální situaci, strategii a vizích, hodnotách a všem, co považujeme za důležité. Vhodně působí také odkrytí některých informací nesouvisejících přímo s prací, jako jsou pořádané firemní akce a další prvky firemní kultury.

Prostor pro představení se účastníka

Pod názvem této části nemáme na mysli pouze jméno a věk účastníka, ale vše relevantní, co s účastníkem souvisí. Právě tato část je prostor, který má účastník k tomu, aby se „předvedl“ a ukázal co v něm je.

Fázi můžeme začít vybídnutím účastníka, ať nám o sobě něco řekne, nebo s ním projít jednotlivé položky z jeho životopisu s tím, aby nám o každé z nich něco řekl (tento postup

nazýváme také **chronologický/biografický pohovor** – sestupný, nebo vzestupný). V případě, že chceme vyzkoušet také jazykové dovednosti účastníka, může probíhat část této fáze v cizím jazyce.

Do této situace patří také zařazení různých dalších metod, jakými jsou například modelové situace (prodejní rozhovor, případové studie, a další) další aktivity (např. behaviorální pohovor). Rozebíráme požadované kompetence, jakými může být například řešení konfliktů, schopnost kooperace a jiné.

Příklady nejčastěji pokládaných otázek:

- Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky?
- Jak řešíte konflikty? Vzpomeňte si na nějaký konkrétní a popište jeho průběh.
- Co Vás v práci nejvíce motivuje?
- Jaká by byla Vaše ideální zaměstnání?
- Jakou práci si neumíte představit, že byste dělal?
- Jaké je Vaše platové očekávání?
- Kdy jste v průběhu dne nejaktivnější?
- Proč bychom měli vzít právě Vás? V čem jste lepší než ostatní?
- A další …

Příklad netradičních otázek:

(využívají se ke sledování kreativity nebo reakcí na neobvyklé situace, popř. lze vidět způsob úvahy daného uchazeče)

- Kolik semaforů je ve městě?
- Co byste dělali jako tužka v mixéru, který se zapne?
- Co byste dělal, kdybyste byl Krtečkem?
- A další …

Na co se neptat?

Existují otázky, jejichž pokládání je dle platné legislativy České republiky nepřípustné. Jedná se o tzv. diskriminační otázky. Jejich zodpovídání by mohlo znevýhodňovat jisté skupiny uchazečů.

Zaměstnavatel nesmí při výběru zaměstnanců vyžadovat informace týkající se **národnosti**, **rasového** nebo **etnického původu**, **politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, filozofického přesvědčení, sexuální orientace**, *není-li jejich vyžadování v souladu se zvláštním právním předpisem*, dále informace, které odporují dobrým mravům, a osobní údaje, které neslouží k plnění povinností zaměstnavatele stanovených zvláštním právním předpisem. Na žádost uchazeče o zaměstnání je zaměstnavatel povinen prokázat potřebnost požadovaného osobního údaje. Hlediska pro výběr zaměstnanců musí zaručovat rovné příležitosti všem fyzickým osobám ucházejícím se o zaměstnání.

Na pomezí etiky jsou také otázky, týkající se toho, zda uchazeč holduje alkoholu, rád riskuje, nebo jestli má/plánuje děti, apod. I na obdobné věci se však lze zeptat sofistikovaně:

Máte děti?	Naše firma nabízí jako jeden z firemních benefitů letní tábor pro děti. Měli byste o tento benefit zájem?
Rádi riskujete?	Naše společnost má ve svém vozovém parku rychlá a výkonná auta z důvodu úspory času. Nepřekáží Vám to?
Máte rádi alkohol?	U recepce máme v plánu vybudovat minibar. Využíval byste ho?

Další postup – Co by, kdyby …

Závěr patří obvykle informacím o dalším postupu výběrového řízení. Fázi lze otevřít otázkou, zda má uchazeč nějaké další otázky. Tím zároveň sledujeme jeho zájem o danou pozici po pohovoru. Zde je dobrým znakem, pokud se uchazeč vyptává a projevuje zájem. Když jsou dotazy vyčerpány, a uchazeč se ještě nezeptal, je vhodné informovat jej o dalším průběhu výběrového řízení, zejména v jakém časovém horizontu může očekávat výsledky. Naše práce tím ale nekončí. V návaznosti na vykonaný pohovor navazuje vypracování zprávy. U hodnocení kandidáta samozřejmě nesmíme zapomínat na možný výskyt percepčních chyb (viz kapitola Assessment centrum).

Uvedený postup není návodem, je spíše ukázkou jedné z používaných forem.

Dle jejich formy pohovoru můžeme pohovory rozdělit na:

- Strukturované – s pevně danými otázkami a jejich pořadím,
- semistrukturované – s danými oblastmi, kterých se chceme dotknout,
- volné – vyplývající ze situačního kontextu (někdy nazývané také i **nedirektivní interview**).

Typy pohovorů

Nátlakový pohovor (Stress interview)

Pro uchazeče bývá tento typ pohovoru nejméně příjemný. Jak už samotný název napovídá, jeho cílem je dostat uchazeče pod tlak a pozorovat, jak se s ním vypořádá – například reakce na arogantní chování. Zde je potřeba uvézt, že takovýto pohovor neprospívá dobrému jménu firmy a jeho etická stránka je rovněž diskutabilní.

Behaviorální pohovor (behavioral interview)

Jeho cílem je zjistit připravenost uchazeče vzhledem k dané pozici a prověřit validitu uchazečových výpovědí. U tohoto pohovoru je vhodná přítomnost dvou personalistů, kdy jeden klade otázky a pozoruje reakce uchazeče, a druhý zapisuje jeho odpovědi. Otázky jsou zaměřeny na konkrétní chování v minulosti a jeho následků. Tento typ pohovoru snižuje možnost stylizace účastníka.

Pohovor je založený na systematickém kladení otázek zaměřených na reálné pracovní situace, se kterými se uchazeč setkal, a jejich řešení.

Pohovor jako sebeprezentace

Uchazeč dostane vymezený časový úsek na to, aby se co nejlépe odprezentoval přímo na místě před personalistou/personalisty, jako kdyby šlo o jakýkoliv jiný produkt.

Několikakolové pohovory (Follow-up interview)

Spočívají v tom, že obdobný pohovor povede s uchazečem více různých lidí, například personalista, nadřízený, manažer apod. Mezi jednotlivými pohovory může být různě dlouhý časový odstup, můžou však také následovat hned po sobě. V případě, že se každý z personalistů ptá na jiné kompetence, jedná se o tzv. sekvenční interview (**The Sequential Interview**).

Telefonický pohovor (telephone interview)

Využívá se většinou jako první kolo pohovorů. Metoda šetří čas a její výhodou je, že v případě potřeby můžeme uchazeče zastihnout nepřipraveného a tudíž více spontánního. Vhodný je například pro prověření komunikačních, jazykových, prodejních a dalších dovedností. Opakem je interview v přímém kontaktu – **Face-to-Face interview**.

Pohovory u oběda nebo večeře (meal/lunch and diner interview)

U nás nejsou zatím moc rozšířené a jejich využití je zejména při obsazování vyšších pozic. Cílem může být prověření sociálních dovedností uchazeče pod tlakem.

Video pohovory (video interview)

Představuji 2 typy pohovorů, a to buď pohovor v klasické podobě, kde spolu komunikuje uchazeč a personalista v reálném čase prostřednictvím videohovoru (např. přes Skype), anebo tzv. videodotazník. Videodotazník je metoda, při které je uchazeči zobrazována otázka a jeho odpověď a reakce jsou zaznamenávány pomocí webkamery a mikrofonu. Metoda představuje vhodný způsob preselekce z velkého počtu uchazečů, což pro personalisty znamená časovou úsporu.

Případové studie (case interview)

Zde se jako personalisté zaměřujeme na úroveň analytického myšlení uchazeče a jeho schopnosti řešit problémy. Nezaměřujeme se zde tolik na výsledek, jako na samotný průběh

a postupy řešení. Účastníkovi zde můžeme předkládat i reálné situace, které v zaměstnání buď aktuálně řešíme, nebo které budou později v náplni práce uchazeče.

Skupinový pohovor (group interview)

Probíhá jako klasické interview s tím rozdílem, že přítomno je více uchazečů najednou. Metoda šetří čas a mezi výhody patří to, že při zakomponování modelových situací si kandidáti můžou navzájem přehrávat různé role, např. prodejce vs. zákazník, a my máme více prostoru je u toho sledovat.

Panelové interview (panel/comittee interview)

Jedná se v podstatě o pracovní pohovor před komisí, kde je přítomno více personalistů nebo přítomných osob ze strany zaměstnavatele.

Může se stát, že po pohovoru bude uchazeči oznámeno, že místo získal, ale že druhý den cestuje (např. na školení do ciziny). Jak vidíte, uchazeč musí být připraveny skutečně na všechno. Nesmíme zapomínat také na to, že role „tváře zastupující firmu“ se nezbavíme ani ve volném čase při různých společenských aktivitách, při kterých se s uchazeči můžeme potkat neformálně.

Psychologická diagnostika v personální psychologii

Psychologické testování v oblasti psychologie práce a organizace, stejně tak jako i v jiných oblastech, může vzbuzovat u laické veřejnosti různé dojmy. Někteří účastníci je vítají s nadšením a s nadějí, že se o sobě dozví něco nového, někteří od něj očekávají, že testy potvrdí něco, co o sobě už dávno tuší, jsou však i tací, kteří se testování obávají kvůli odhalení svých možných nedostatků. Tyto obavy jsou na místě a zcela přirozené, ale představy o možnostech psychologické diagnostiky jsou často zkresleny. Právě kvůli obavám mohou někteří jedinci testování odmítat. Důvodem může být jejich implicitní strach z testové situace, nebo to, že s její povahou nebyli dostatečně či odborně obeznámeni. K čemu tedy psychologická diagnostika v oblasti psychologie práce a organizace je a jak s ní zacházet, jaké jsou její výhody, nevýhody, omezení – to nám přiblíží právě tato kapitola.

Psychologická diagnostika nachází v rámci personální praxe využití zejména ve dvou oblastech:

a) **jako součást výběrového řízení** (externí – výběr nových zaměstnanců, nebo interní - výběr ze stávajících zaměstnanců, například v případě potřeby zvolit vedoucího týmu, nebo při posunu zaměstnance v rámci organizační struktury vertikálním či horizontálním směrem. Zde se psychologické testování využívá nejčastěji jako doplňková metoda výběru, např. k pohovoru, popř. jako součást Assessment center).
b) jako zdroj informací **v rámci rozvoje zaměstnanců** (jedná o moderní trend, kdy se v rámci nárůstu rozvoje vzdělávacích a rozvojových programů pro zaměstnance stále častěji zařazuje do programu testování sloužící k mapování stávající úrovně zaměstnanců a následnému vytvoření jejich rozvojových plánů. I zde slouží psychodiagnostika většinou jako jeden ze zdrojů vstupních dat – např. jako součást Development center a jiných programů). Po proběhnutí rozvojového programu pak může následovat re-test sloužící k ověření toho, zda došlo ve sledovaných charakteristikách k posunu žádoucím směrem.

Vzhledem k tomu, že psychologické metody mohou být zdrojem citlivých dat, měl by psycholog pracující s psychologicko-diagnostickými metodami dodržovat určitá pravidla. Jejich dodržování je znakem profesionality a odbornosti. Neodborným postupem lze klienta

poškodit (a to jak testovaného jedince, tak objednatele, pro kterého testování vykonáváme). Tento odstavec si dovolíme zakončit citátem z přednášky profesora Mojmíra Svobody (2009), jednoho z předních odborníků v oblasti psychologické diagnostiky a autora několika odborných monografií věnovaných této tematice, který stručně a výstižně výše uvedené shrnuje: „Každá psychologická metoda je tak dobrá, jako psycholog, který s ní pracuje“.

Dovolíme si tvrdit, že s každou psychologickou a psychodiagnostickou metodou by měl pracovat výlučně jen psycholog. A to z toho důvodů, že psycholog by měl znát nejen podmínky zadávání (administrace), průběh dané testové situace a vyhodnocování daného testu, ale i jeho teoretická východiska, psychometrické charakteristiky, historii testové metody, vhodnost jeho užití, a další souvislosti, které s testy souvisí. Možným ospravedlněním užívání těchto testů osobou bez příslušného vzdělání může být dostatečně dlouhá praxe v práci s danou metodou pod odbornou supervizí. Užívání testů výhradně odborníky v dané oblasti (psychology) je zakotveno i legislativně, v praxi je však zákon často obcházen tím, že nově vzniklá metoda není označena jako psychologický nástroj. I psychologové by však měli být před použitím každé metody zaškoleni a zpočátku by s ní měli pracovat pod supervizí zkušenějšího kolegy. Vhodné je také vyzkoušet si metodu nejprve na sobě.

I mezi profesionálními diagnostickými nástroji můžeme rozlišit různé úrovně odbornosti, které musí její administrátoři a interpretátoři splňovat. Jako příklad uvedeme rozdělení metod dle jednoho z předních poskytovatelů psychologických nástrojů v České republice:

Klasifikace psychodiagnostických metod nakladatelství Testcentrum podle požadavků na vzdělání uživatele[5]

Tato klasifikace navazuje na standardy pro psychologické testování (APA, EFPA) a kodexy pro psychologickou praxi. Jejím cílem je optimální využití psychodiagnostického potenciálu každé metody i ochrana před zneužitím těchto metod. Obsah klasifikace vychází z podmínek licenčních a autorských smluv a z doporučení profesních sdružení psychologů (ČMPS, UPA). Proto má každý test v nabídce určenou kategorii:

Kategorie A

Metody jsou určeny absolventům akreditovaného studijního programu v oborech pedagogiky, psychologie, psychiatrie a dalších příbuzných oborech **po zaškolení pro jejich administraci, vyhodnocení a interpretaci. (Musí být absolvován** Akreditační kurz)

Kategorie B

Metody jsou určeny absolventům akreditovaného studijního programu psychologie po zaškolení pro jejich administraci, vyhodnocení a interpretaci.

[5] http://www.testcentrum.com/testy

Kategorie C

Metody jsou určeny absolventům akreditovaného studijního programu psychologie po absolvování akreditovaného kurzu pro administraci, vyhodnocení a interpretaci metody.

Etické otázky psychologického testování

Vzhledem k povaze psychologického testování a možnému zisku citlivých dat, je nutné dodržovat základní etická pravidla:

- Účastníka testování musíme obeznámit s tím, že bude testován,
- účastník testování musí být informován o tom, komu budou výsledky testování poskytnuty a musí s předáním výsledků souhlasit,
- účast na testování musí být dobrovolná,
- účastník má právo odmítnout psychologické testování,
- výsledky testování nesmí být bez svolení účastníka poskytnuty třetí straně,
- každý účastník testování má právo na stejné podmínky administrace daného testu,
- testovaná osoba má právo znát, jak bude nakládáno s výsledky testu.

Úroveň psychodiagnostiky u nás

Můžeme říct, že úroveň psychologického testování v České republice není dostatečná. V našich podmínkách se potýkáme s malým množstvím psychodiagnostických metod, které by byly validní, reliabilní a zároveň standardizované na naši populaci. Jedná se zejména o problém finanční, protože proces standardizace testu není jednoduchou záležitostí (jak z hlediska času a financí, tak z hlediska personálního zabezpečení). Co se týče vývoje nových metod, situace je ještě složitější. Zmíněný stav tak poskytuje prostor pro vývoj komerčních (online) psychodiagnostických nástrojů, jejichž kvalita je často diskutabilní.

V této souvislosti doporučujeme prostudovat oficiální stanovisko České asociace psychologů práce a organizace (ČAPPO) o současném stavu psychodiagnostiky v České republice dostupné na http://psychologieprace.cz/2012/09/19/487/ (ke dni 7. 12. 2013).

Online psychodiagnostika

Psychodiagnostických nástrojů online se u nás objevilo v poslední době poměrně velké množství. Jak již bylo zmíněno výše, jejich kvalita je různá. Na jedné straně je využívání techniky pro účely testování přirozeným postupem vývoje v oblasti lidských zdrojů, na straně druhé vyvstává několik otázek, které zatím nejsou u většiny poskytovatelů vyřešeny uspokojivě.

Jedním z protiargumentů je vypuštění přímého interpersonálního kontaktu. Vyvstává tak otázka, zda je vůbec možné vypovídat něco o testovaném jedinci na základě výsledků psychodiagnostických testů bez přímého setkání se s ním face to face. Je úroveň těchto nástrojů natolik dobrá, abychom mohli vyvozovat validní závěry? V současných podmínkách

lidských zdrojů není využívání (pseudo)psychologických online testů bohužel ničím neobvyklým. Dochází k tomu zejména v komerční oblasti, kde je hlavním důvodem pro podobné jednání vidina zisku, často bez zvážení reálného dopadu pro zúčastněné strany testování – zaměstnavatele i zaměstnance. Největší komplikaci představuje verifikace daného nástroje nebo dostupnost informací o jeho standardizaci. Většinu těchto informací lze totiž zahrnout do škatulky firemní tajemství nebo vlastní know-how a potenciální klient si testy nemá možnost reálně ověřit. V tomto směru by mohlo být diskutabilní také samotné vyhodnocování testu včetně jeho interpretace za pomocí tzv. automatů, tj. bez přítomnosti, zásahu nebo kontroly psychologa.

Dalším problémem, se kterým se online testování potýká, je zabezpečení standardních podmínek pro všechny účastníky testování. Když je potřeba, aby byl nástroj standardizovaný (což je důležitá psychometrická vlastnost, jelikož bez standardizace nemusí být výsledky testu validní), musíme zaručit pro všechny testované stejné podmínky testování. V tomto případě prostředí vystupuje jako maximálně variabilní intervenující proměnná, kterou nemůžeme kontrolovat. I když před testováním účastníky upozorníme, že si mají k testování vyhradit určité množství času a např. tichý a klidný prostor, kde nebudou rušeni, nezabráníme tomu, že někdo může daný test vyplňovat v práci nebo pod časovým tlakem. Navíc s těmito podmínkami nemusíme být obeznámeni ad hoc. S postupným vývojem techniky však prostředí není jedinou intervenující proměnou tohoto typu.

Dalším faktorem z této kategorie je totiž samotná používaná technika. Bude online aplikace určená pro testování fungovat na všech počítačích stejně rychle a stejně plynule? Budou v případě užití projektivních technik různé monitory zobrazovat všechny barvy stejně? Tyto základní podmínky technika zatím není schopna zajistit. Navíc je nutné uvažovat nad různorodostí zařízení používaných pro online testování. Už jen fakt, zda má účastník k dispozici počítačovou myš nebo používá touchpad, může výrazně ovlivnit výsledek výkonových testů. V souvislosti s tím si pak musíme uvědomovat rozdíly v testování s využitím PC, notebooku, tabletu nebo dokonce mobilních telefonů. Rozvoj mobilních aplikací nezaostává ani v tomto směru.

Ověření identity testované osoby u online testování představuje nemenší oříšek. Účastnící většinou dostávají unikátní přístupové údaje (login a heslo) pro vstup do online prostředí, není však možné uhlídat, aby po přihlášení nenechali za sebe vyplňovat test jinou osobu, nebo si k jeho vyplňování nepřizvali „konzultanta“. Možným, avšak ne dokonalým, řešením by bylo snímání účastníka pomocí webkamery během testování. I toto opatření by bylo možné obejít, a navíc zde narážíme na právní problém ochrany soukromí.

Ideálním řešením by tedy bylo pozvat si osoby podstupující online diagnostiku na pracoviště. Tím by však celý proces testování přišel o jednu ze svých největších výhod – úsporu času díky administraci z pohodlí domova.

Dle stanoviska ČAPPO musí být u online testování zaručeno splnění následujících podmínek:[6]

Objektivní posouzení psychické pracovní způsobilosti (psychologické vyšetření) vyžaduje komplexní přístup, který může zahrnovat i on-line testování jako jednu z jeho součástí. K jeho zodpovědnému a kvalifikovanému používání je bezpodmínečně nutné zajistit následující podmínky:

- Identita testované osoby musí být prokázána a ověřena nezpochybnitelným způsobem, nelze připustit, aby testy byly vyplňovány jinými osobami.
- Uživatelé testů musí mít k dispozici kompletní informace o testu včetně norem, způsobu zpracování výsledků a jejich interpretace, výsledky musí být dostupné a zároveň zabezpečené proti zneužití.
- K posouzení předpokladů testovaných osob je nutné používat norem standardizovaných na relevantním vzorku české populace, posuzování výsledků českých probandů zahraničními normami lze považovat za neobjektivní či nepřesné z důvodu možných kulturních rozdílů.
- Pro on-line testy platí obecně stejné požadavky na kvalitu jako na testy v elektronické podobě nebo podobě tužka – papír.

Ochrana dat

K ochraně dat jen zdůrazníme již výše zmíněné, tedy že k výsledkům dané osoby se bez jejího svolení nemá právo dostat nikdo jiný, jelikož se jedná o citlivá data.

Délka testové baterie

Rozsah použité testové baterie je jedním z ukazatelů odborné a profesionální úrovně psychologa. U méně zkušených psychologů se v praxi často setkáváme s tím, že k diagnostice používají neúměrně dlouhou testovou baterií. Důvodem bývá interpretační nejistota a subjektivní potřeba psychologa získat co nejvíce informací, které by mu mohly být při vyvozování závěrů nápomocny – „mohly by se hodit nebo být nějak zajímavé, přestože nejsou pro účely konkrétního zadání (diagnostiky) nezbytné“.

Při sestavování každé testové baterie bychom vždy měli myslet na pravidlo ekonomičnosti a současně etiky, tzn. zjištění co nejvíce relevantních informací s využitím co nejkratšího času pro testování a tedy i co nejmenšího zatěžování testovaného jedince. Zapomínat nesmíme ani na to, že několikahodinové testování nerespektuje pravidla duševní hygieny (takovéto testování je samozřejmě v pořádku u pozic, které si tak náročné testování vyžadují, např. ozbrojené složky).

Při sestavování testových baterií je obecně vhodné kombinovat různé typy metod (výkonové, osobnostní, dotazníkové, projektivní)

[6] http://psychologieprace.cz/2012/09/19/487/

Druhým extrémem objevujícím se zejména v komerční oblasti jsou nabídky od tzv. pseudopsychologů, kteří naopak tvrdí, že dokáží vyčíst vše na základě minima otázek v testu. Bohužel, v komerční oblasti lze prodat i to, co se dobře odprezentuje, bez ohledu na kvalitu, což může sekundárně poškodit pověst psychologů.

Co tedy lze a co nelze testovat?

V oblasti pracovní a personální psychologie se často setkáváme s požadavkem diagnostikovat předpoklady pro úspěšný výkon určité pozice. **Pro tuto diagnostiku jsou vybírány testy obsahující škály, u nichž předpokládáme, že by v nich měl pracovník úspěšný na dané pozici dosahovat určitých hodnot (např. obchodní zástupci, manažeři atd.)**. Ne zřídka se lze setkat i s méně tradičními požadavky na testování, např. zjišťování vztahové inteligence, fluktuačních tendencí nebo loajality. Například vztahová inteligence jako zavedený konstrukt v psychologii chybí. Vždy je proto důležité si se zadavatelem vyjasnit, co pod daným pojmem rozumí on a co konkrétně chce zjistit. Toto vzájemné vyladění je důležité také z důvodu, že ne všichni poptávající po testování mají psychologické vzdělání, a proto mohou mít očekávání, která nemusí být reálná, a bývá nutné je upravit na základě možností samotné diagnostiky.

Je velmi pravděpodobné, že se každý personální psycholog někdy setká s požadavkem testovat to, zda bude daný člověk v budoucnu lhát či podvádět. Tato záležitost je problematická a psycholog, který obdobnou zakázku přijme, se pohybuje „na velmi tenkém ledě“. V současnosti totiž neexistuje žádný spolehlivý nástroj, který by dokázal s jistotou predikovat chování. V interpretacích se tedy můžeme vyjadřovat maximálně v rámci tendencí k určitému chování.

Dělení testů

Psychodiagnostické metody lze obecně dělit na klinické a testové. Ke klinickým metodám patří zejména pozorování, rozhovor, anamnéza a analýza spontánních produktů. Testové metody dělíme na testy výkonové (zde je důležitá poznámka, že při opakovaném měření bereme za platný stále nejvyšší dosažený výkon. Tento fakt se odvíjí od poznatku, že nejvyšší dosažené úrovně je testovaná osoba schopná dosáhnout a každý nižší výkon se připisuje situačním faktorům) a testy osobnostní. Obě zmíněné kategorie lze dělit ještě dále (Svoboda, 1999), jak naznačuje níže uvedený obrázek.

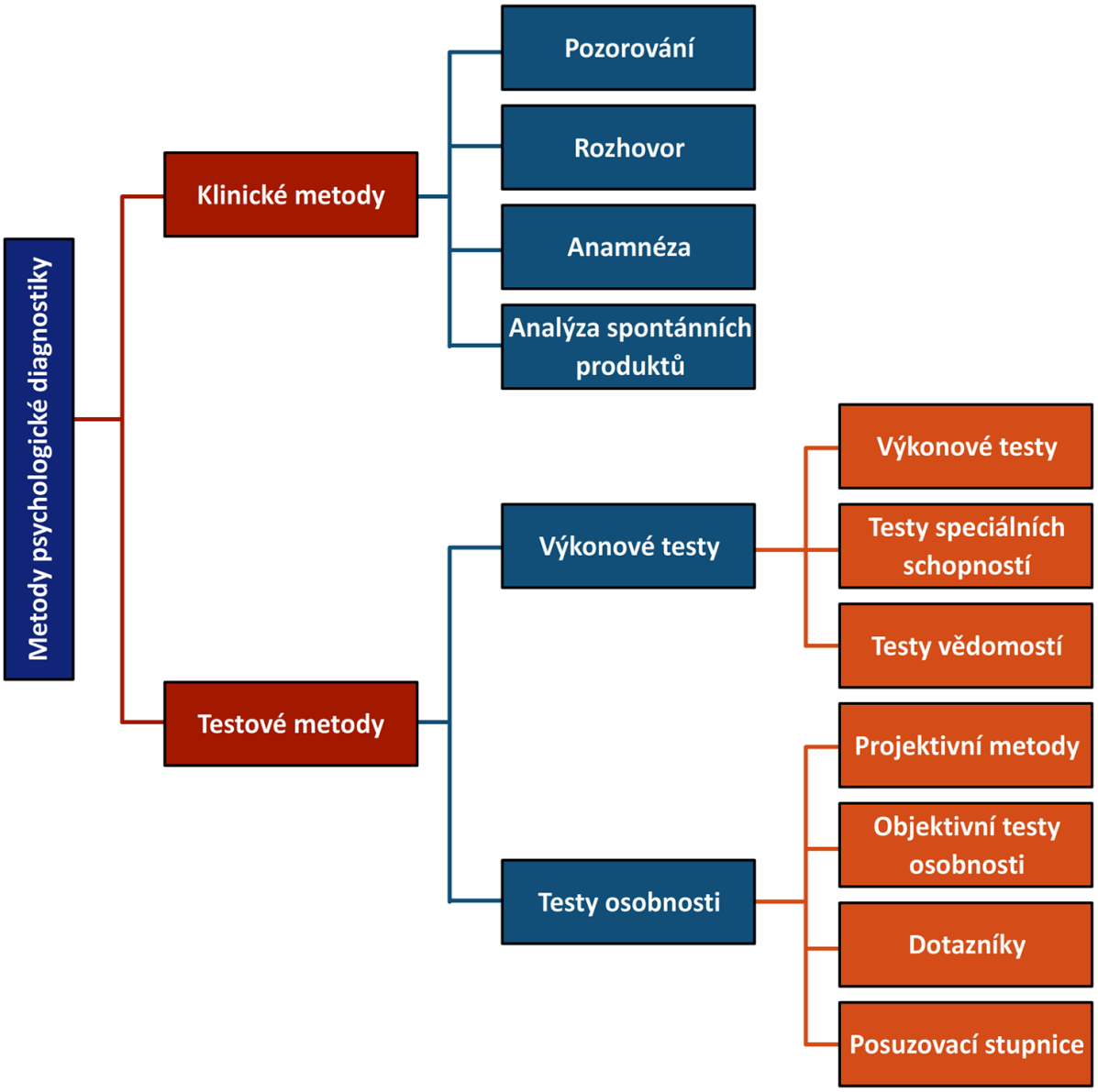


Schéma 6-1 Dělení testů

Testové normy

Na tomto místě chceme zdůraznit, že v souvislosti s psychodiagnostickými metodami není pojem „normální“ odvozen od pojmu normalita ve smyslu psychické zdraví, ale od pojmu norma – průměrně dosažená hodnota v populaci (dle normálního rozložení, které zobrazuje Gaussova křivka).

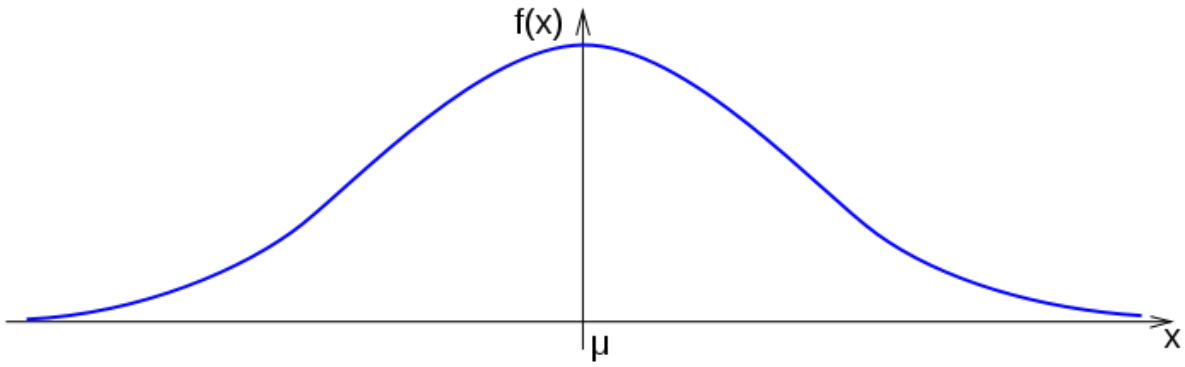


Schéma 6-2 Gaussova křivka

Při vyhodnocování testových metod získáme výsledky v podobě tzv. hrubých skórů. Pro kvalitní srovnání s normou je však tato informace nedostačující. Proto se hrubé skóry převádějí dál na tzv. vážené skóry nebo standardní skóry. Oba mohou mít více forem. Uvedeme si některé nejčastější z nich.

Percentily

Percentilové hodnoty vyjadřují, kolik procent z doposud testovaných osob (nebo ve srovnání s testovou normou) dosáhlo v testu stejný nebo horší výsledek. Nevýhodou těchto norem je fakt, že velikost vzájemných rozdílů mezi jednotlivými testovými osobami není přesně kvantifikována. Někdy se setkáváme s převáděním percentilů na tzv. decily – skupiny percentilů shlukované po 10.

Z-skóry

Vyjadřují vzdálenost testované osoby od průměru – normy, a to směrem k vysokým, nebo nízkým hodnotám.

z-skór = (původní hodnota – průměrná hodnota) / směr. odchylka hodnot

Průměr z-skórů je 0 a jejich směrodatná odchylka 1. Z-skóry ovšem nabývají desetinných hodnot a mohou být i záporné, takže se hůře interpretují. Proto se z-skóry někdy transformují ještě dále na vhodnější škálu, například pomocí T-transformace.

T-skóry

Po převedení hrubých skórů na T-skór hodnoty průměru se pohybují v rozmezí 40–60 a mají směrodatnou odchylku 10, celkové hodnoty t-skórů se pohybují na stupnici od 20 do 80.

T-skór = 50 + 10 x z-skór

Steny

Hodnotící stupnice s rozsahem 1–10, kde rozmezí hodnot 4–6 představuje průměrně dosažené hodnoty u většinové populace. Tyto normy jsou často využívány u dotazníkových metod.

Důležitou vlastností testů je reliabilita. Tato vlastnost vyjadřuje spolehlivost, nakolik test měří to, co měří. Jinými slovy reliabilita vyjadřuje, jak velká část z variability ve výsledcích účastníků připadá na rozdíly v úrovni znalostí a schopností účastníků a jaká část variability je dána vlivem náhody či chybou měření. Její hodnoty se pohybují v rozmezí 0–1. Jaká by měla být reliabilita testu?

- Test s reliabilitou nad 0,9 se pokládá za dostatečný k tomu, aby výhradně na jeho základě bylo možné činit rozhodnutí (např. o přijetí či nepřijetí),[7]
- test s reliabilitou mezi 0,8 a 0,9 je vyhovující jako jeden z podkladů pro rozhodnutí,
- test s reliabilitou mezi 0,6 a 0,8 je na individuální úrovni nepostačující pro rozhodování, avšak pro rozhodování o malých skupinách (do 10 osob) je postačující.[8]

Všechny výsledky by měly být interpretovány jen odborníkem s dostatečnými zkušenostmi s daným testem, nebo minimálně pod supervizí zkušeného odborníka. Každá interpretace je totiž do jisté míry subjektivní a odvíjí se právě od zkušenosti interpretátora.

Další metody výběru zaměstnanců

Kromě standardizovaných psychologických metod je pro orientační posouzení možné využít i nestandardizované testy, které mohou být často při získávání potřebných informací o testovaných jedincích (uchazečích) nápomocné. Vhodným příkladem takovéto metody je například Belbinův test týmových rolí založený na principu přerozdělování konkrétního počtu bodů určitým charakteristikám. Autoři tohoto textu mají dobré zkušenosti také s obdobným testem zjišťujícím motivační strukturu zaměstnance.

Příklady dalších metod výběru zaměstnanců

Personalistické karty

Mají podobu kartiček rozdělených do 3 skupin:

a) Osobnostní charakteristiky,
b) interpersonální charakteristiky,
c) pracovní charakteristiky.

S uvedenými kartičkami je možné pracovat vícero způsoby. Můžeme je například uchazeči nabídnout pro vyjádření jeho silných a slabých stránek, nebo může dostat za úkol sestavit si vlastní pracovní tým tak, že každému pracovníkovi, se kterým by chtěl pracovat, přidělí jednu charakteristiku z každé oblasti na kartičkách. Tak můžeme například pozorovat, jaké typy spolupracovníků daná osoba preferuje.

[7] Zde podle nás ale platí, že o takto závažném rozhodnutí by nikdy nemělo být rozhodováno jen na základě výsledku testu, bez přímého kontaktu s uchazečem.
[8] http://www.scio.cz/o-vzdelavani/teorie-a-metodika-testu/statisticke-pojmy/#z-skor_t-skor

Tabulka požadované práce

Tabulka, kde uchazeč vyplní, jaké charakteristiky, podmínky a frekvenci by měla mít jeho požadovaná práce, popřípadě co by jeho práce obsahovat neměla.

Tvořivý erb

Projektivní metoda, kde uchazeč vytváří (například ve formě koláže) svůj osobní erb tak, aby z něj bylo možné vyčíst všechny pro něj důležité věci.

Kresba vizitky

Jedná se o variantu tvořivého erbu (kresba vlastního erbu, který uchazeče vystihuje).

Tematicko-apercepční karty

Jedná se o obdobu Rosenzweigova testu frustrační tolerance se značně zjednodušenou interpretací.

Případové studie

Jedná se o zadání nebo problémový úkol (často reálný), který má uchazeč vyřešit, popřípadě popsat postup, jak by v dané situaci postupoval nebo jaká opatření by navrhl.

Vypracování projektu

Úkol zadaný nejčastěji předem, kdy většina práce probíhá mimo prostor a čas pohovoru (s výjimkou zařazení v průběhu AC). Úkol se odevzdává buď písemně, nebo je prezentován v průběhu pohovoru. U dané metody se sledují například schopnosti koncepčního myšlení, pečlivost, kreativita, znalosti projektového řízení, apod.

Parciální testy

Mají různou podobu od číselných logických řad přes hlavolamy až po křížovky a další.

Závěrem kapitoly musíme dodat, že s psychologickou diagnostikou je to jako s ohněm – když jsme obezřetní, tak je diagnostika dobrým sluhou. Když při jejím používání ale ztratíme ostražitost, můžeme se rychle spálit. Psychologické testy nejsou jako křišťálová koule, ani všemohoucí a dokonalý nástroj. Jejich výsledky je potřeba stále ověřovat také informacemi z jiných zdrojů.

Kapitola obeznamuje pouze se základními informacemi z oblasti psychologické diagnostiky a rozhodně neposkytuje kompletní pohled na věc. U každé metody je potřeba dbát na její metodologii a psychometrické charakteristiky. Informace potřebné k užití jednotlivých psychodiagnostických metod naleznete v manuálech a testových příručkách, jejichž studium před použitím testů považujeme za nevyhnutelné. Zájemcům o výše zmíněnou problematiku doporučujeme ke studiu další prameny, jako např. Psychologická diagnostika dospělých (autorem je prof. Mojmír Svoboda) a Psychometrika (autorem je profesor Tomáš Urbánek a jeho kolegové).

Literatura

- Hoskovcová, S. (2011). LMI – *Dotazník motivace k výkonu*. Manuál. Praha: Hogrefe - Testcentrum.
- Hoskovcová, S., Vybíralová, A. (2011). BIP – *Bochumský osobnostní dotazník*. Manuál. Praha: Hogrefe – Testcentrum.
- Cattel, R. B., Cattell, A. K, Cattell, H. E. P. (1997). *Šesnáctifaktorový osobnostní dotazník* 16 PF 5. vyd. Manuál. Brno: Psychodiagnostika.
- Hřebíčková, M., Urbánek, T. (2001). *NEO pětifaktorový osobnostní inventář* (podle NEO Five-Factor Inventory P.T. Costy a R.R. McCraee). Praha: Testcentrum.
- Švancara, J. (2003). SVF 78 – *Strategie zvládání stresu*. Manuál. Praha: Testcentrum.

Assessment centrum

Assessment centrum je komplexní metoda výběrového řízení. Ze všech metod, které jsou využívané v prostředí personalistiky, je tato jednou z nejnáročnějších na realizaci, čas, počet osob a finanční náklady. Na druhou stranu z ní zkušení personální psychologové a personalisté dokáží vytěžit ve srovnání s jinými postupy mnohem více podstatných informací o uchazečích.

Z pohledu historie není Assessment centrum v personalistice krátce. Objevovalo se již za doby Caesara, který používal tuto metodu při výběru vhodných vojáků, které řadil mezi své osobní strážce. Tehdy se jednalo o počátky Assessment centra, které se postupem času zdokonalovalo – zejména ve druhé světové válce. V tomto období bylo třeba vybírat kvalitní důstojníky a velitele vojsk na jednotlivých frontách. Později se tato metoda využívala při výběru osob do vyššího managementu. Čím více se Assessment centrum uplatňovalo v personalistice při výběrovém řízení, tím více se zkvalitňovalo také po metodologické stránce. V 90. letech využívala Assessment centrum již ¼ firem ve Velké Británii a popularita metody v průběhu času dále stoupala. Tuto formu výběrového řízení si oblíbily celosvětové korporace a začaly tímto způsobem obsazovat nejen pozice manažerů, ale také pozice jiného charakteru (obchodní zástupci, pracovníci na vedoucích pozicích, vedoucí týmů aj.). Do České republiky se tato metoda dostala až po roce 1989, poté se u nás začala hojně využívat, a její využití je dodnes hojné.

Assessment centrum (dále AC) se používá jako metoda výběrového řízení. Mnozí lidé si jej zaměňují s development centrem, které probíhá podobně, ale je zaměřeno na rozvoj osobnosti účastníků. AC dokáže odhalit nejen aktuální chování uchazeče, při kterém se může stylizovat tak, aby zaměstnavateli vyhovoval na pozici, na kterou se hlásí (např. při pohovoru), ale během realizace často vyvstanou samotné vzorce chování, které účastník používá běžně při řešení reálných situací. Prostřednictvím AC je tak poměrně snadné zjistit, které to jsou, a predikovat, zda je účastník na požadovanou pozici vhodným kandidátem či nikoliv. Projeví se např. unavitelnost v závislosti na čase a s ní související pozornost a její oscilace, také uchazečovo přijímání vlastní odpovědnosti za své činy, jeho komunikace a kooperace v týmu – které mohou poukazovat na jednání s potenciálními klienty a kolegy. Sledují se rovněž preferované typy úkolů (např. nezávislé na druhých, týmové, kreativní, analyticko-logické, konfrontační aj.). Pozorují se také další specifické kompetence podle konkrétně obsazovaných pozic.

AC má své výhody i nevýhody. K výhodám patří již zmíněný zisk velkého množství dat o účastnících, zjištění vzorců jejich chování, možnost pozorovat účastníky v interakci s druhými při relativně reálných modelových situacích, což jiná metoda výběrového řízení zatím neumožňuje. Mezi výhody také patří vyšší objektivita, kterou zaručuje větší počet zaškolených pozorovatelů/hodnotitelů. Pozorovatelé mohou být externí či interní. Externí hodnotitelé mají zpravidla odstup a nezaujatý pohled při vyhodnocování, interní pozorovatelé mohou posoudit, zda je uchazeč vhodný z hlediska firemní kultury společnosti a filozofie pracovního týmu. Sledují se tedy také nežádoucí aspekty v chování uchazečů, které nemusí zapadat do firemní kultury společnosti, na které si mnohé firmy právě zakládají.

V případě, že je AC kvalitně připraveno, můžeme říci, že má oproti jiným metodám výběrového řízení vyšší validitu, a to především proto, že každá kompetence je pozorována během AC vícekrát.

Na druhé straně ovšem stojí vysoká náročnost přípravy a realizace AC. Samotná realizace AC trvá několik hodin až dní. Předchází jí mnohahodinová příprava, do níž spadá podrobná analýza pracovní pozice, vhodně zvolený kompetenční model s přesnou definicí, výběr nebo příprava modelových situací, příprava prostor a zázemí. K nevýhodám patří také omezená kapacita osob. AC se může zúčastnit pouze určitý počet uchazečů.

V AC působí více pozorovatelů či personalistů z pozice hodnotitelů, čímž se také zvyšují náklady na jeho uskutečnění. Od těchto faktorů se pak odvíjí také cena podobného výběrového řízení. Na trhu se pohybují v různých cenových relacích v závislosti na dané pracovní pozici, délce AC a počtu hodnotitelů, takže rozdíl v ceně může být značný. V optimálním případě by měl být počet uchazečů shodný s počtem pozorovatelů, tedy jeden pozorovatel by měl ideálně sledovat maximálně 2 uchazeče. V současných podmínkách toto pravidlo však nebývá uplatňováno, neboť by finanční nákladnost AC převyšovala sumu, kterou by byly zadavatelské společnosti ochotné zaplatit. Většina společností proto upřednostňuje složení hodnotitelského týmu ze dvou externích a jednoho nebo dvou interních pozorovatelů – personalisty či nadřízeného – nemusí to však být podmínkou.

Jednotlivé kroky k realizaci

V první fázi přípravy AC je důležitá analýza pracovní pozice. V praxi to znamená, že se setká externí pracovník či interní personalista/personální psycholog s přímým nadřízeným obsazované pozice. Personalista potřebuje znát klíčové kompetence pracovníka, zejm. ty, které nelze zjistit jiným způsobem (kognitivní znalosti, technické dovednosti – znalosti z různých oblastí se pak zjišťují po domluvě např. na pohovoru individuálně či pomocí srovnávacích testů). Personalista by měl získat relevantní informace od přímého nadřízeného a vytvořit si tak přesnou představu o budoucím zaměstnanci. Zároveň by měly být zodpovězeny veškeré nejasnosti a organizační záležitosti, což může v budoucnosti odbourat komplikace při samotné realizaci (např. termíny konání výběrového řízení, kdo bude

kontaktní osoba z firmy, jak se bude nakládat s informacemi či forma zpětné vazby uchazečům, sdělení výsledků aj.).

Po získání potřebných podkladů je potřeba vytvořit kompetenční model. Od vhodně vytvořeného kompetenčního modelu se pak odvíjí kvalita celého AC. Názor na počet kompetencí se různí – neměl by však přesahovat 10 (v některých případech je i tento počet už příliš vysoký, jiné zdroje uvádí do 5 kompetencí na jedno AC). Stejné kompetence by se neměly opakovat, resp. se příliš překrývat, to znamená., že pokud použijeme kompetenci např. „schopnost analytického myšlení“, pak by se v kompetenčním modelu neměla objevit schopnost „logické usuzování“, protože tyto kompetence na sebe navazují.

Velmi podstatnou částí při tvorbě kompetenčního modelu je tzv. operacionalizace – tedy přesné vymezení a konkrétní definování kompetencí pro pozorovatele. Vzhledem k tomu, že v AC pozoruje uchazeče více pozorovatelů a je nutností vyvarovat se nejednotnosti v hodnocení, je třeba popsat jednotlivé kompetence tak, aby byly uchopitelné pro všechny hodnotitele stejně. Abychom předcházeli volnému pozorování, využívá se tzv. škálování kompetencí. Škálování není univerzální, vyskytuje se v různých podobách. Někteří personalisté preferují bodování podobné užíváním známek ve škole (1-5; 0-4) – tedy pětibodovou škálu, jiní upřednostňují škály sedmibodové (ty je vhodné zejména pro velmi zkušené hodnotitele). Škálování se provádí tak, že se určuje optimální a minimální projev dané kompetence a její střední hodnoty takovým způsobem, aby každý pozorovatel věděl, které číslo má zvolit při určitém daném projevu chování účastníka. Můžeme uvést příklad u kompetence „odolnost vůči stresu“ s vymezením optimální a minimální hodnoty:

Kompetence: Odolnost vůči stresu

0 – Propad výkonnosti při stresu, projevy agrese (ne/verbální), sebeobviňování, obviňování ostatních, ruminace, vymlouvání se, útěk, rezignace, roztržitost, vysoká chybovost, fyziologické projevy nervozity,

2 – patrný propad výkonnosti, ale je schopný ji uchazeč překonat po delším čase a po aktivní intervenci od dalšího člena,

4 – stres neovlivňuje výkon práce, nepřítomnost obranných mechanismů (únik, agrese), účastník komunikuje s ostatními, motivuje tým k výkonu, autentické reakce, nenechá se ovládat emocemi.

Z uvedeného příkladu je zřejmé, že projevy sledované kompetence je nezbytné konkretizovat. Pomůckou může být vizualizace, nebo mohou sami pozorovatelé sehrát modelovou situaci, aby získali co nejlepší představu o tom, jak se uchazeč v rámci této kompetence může chovat.

Typy modelových situací

Po vytvoření a ucelení kompetenčního modelu následuje tvorba harmonogramu. V něm by se

měly objevit různé typy modelových situací tak, aby konkrétní kompetence mohly být pozorovány alespoň 3x během AC. Modelové situace by měly být různorodé, minimální počet modelových situací během AC jsou alespoň dvě odlišné. Mnozí personalisté využívají pravidlo tří třetin: 1/3 programu by měla být zaměřená na práci ve skupině se všemi uchazeči, 1/3 by se měla věnovat individuálním úkolům nezávislým na ostatních a 1/3 časové dotace během AC by měla být tvořena psychodiagnostika.

Modelové situace by měly účastníky AC podnětovat k tomu, aby produkovali různé formy chování a umožnili tak sledování zvolených kompetencí. Úkoly bývají často zaměřené na reálné situace, personalisté využívají projekty či konfliktní situace z prostředí, kam se uchazeč hlásí, aby mohli lépe predikovat jeho chování v obdobné situaci. Na druhou stranu se využívají také méně skutečné situace (uvěznění na Měsíci, sestavení prototypu nového vozidla, tvorba nového neidentifikovatelného produktu, aj.). Tyto úkoly se zadávají především při hledání kreativně zaměřených osob a inovátorů, volnomyšlenkářů s flexibilním myšlením, kteří dovedou přinášet do firmy nové a neotřelé nápady. Neexistují standardizované modelové situace, všem na internetu či v knihách lze nalézt spousta příkladů zadání modelových situací. Mnohé z nich jsou však již natolik rozšířené, že je mohou znát i samotní uchazeči (např. Krokodýlí řeka, stavba věže, morální dilema – darování srdce, aj.). V takovém případě je vhodné úkoly modifikovat a inovovat, abychom zabránili zvýhodnění uchazečů, kteří si modelové situace buď načetli, nebo si je třeba již vyzkoušeli na jiných AC.

V úkolech zaměřených na týmovou spolupráci může skupina pracovat jako celek se všemi uchazeči nebo může být rozdělená do dvou týmů či dvojic. Při dělení uchazečů do dvou skupin by v každém týmu měly být minimálně 4 osoby, aby se projevila skupinová dynamika. Při nižším počtu osob nelze příliš dobře pozorovat práci v kolektivu. Během modelových situací je vhodné využívat nejrůznější pomůcky – v kreativních úkolech to mohou být například časopisy, papíry, nůžky, lepicí pásky, pastelky, kartony, plastelína, špejle a spousta dalších. Při rozumových úkolech, které vyžadují analytické myšlení, se používá spíše flip chart a fixy. Každý úkol má svůj časový limit, záleží na jeho složitosti. Na konec úkolu je vhodné zařadit prezentace výsledků. Mnoho uchazečů považuje za nejdůležitější část právě výsledek úkolu. Pro pozorovatele však není podstatný výsledek, ale chování uchazečů v procesu plnění zadaní.

Dalším typem úloh jsou prezentace a individuální úkoly. V úvodu AC se často objevují situace zaměřené na vlastní prezentaci, prezentaci druhého, vlastního ne/úspěchu či produktu. V individuálních úkolech se využívají konfrontační témata – konfliktní situace, jednání s podřízením či nadřízeným, motivační pohovory v roli vedoucího, argumentace pro či proti (neřešitelná témata – např. kvóty žen ve firmách, pohled na interrupci, právní zodpovědnost od 15 let, aj.). Při těchto úkolech hraje pozorovatel konfliktní osobu či pod/nadřízeného a uchazeč se jej snaží přesvědčit či motivovat k jeho postoji. Je nutné upozornit, že pokud má pozorovatel jinou roli, je nezbytné, aby spolu s ním pozoroval ještě jeden nezávislý hodnotitel, který sleduje čas a samotného uchazeče. Pozorovatel v roli může mít v tomto

případě ovlivněný úsudek a nemusí být objektivní, neboť může v těchto situacích dojít ke konfliktu, nepochopení se či se uchazeč může vyjádřit vůči pozorovateli nepříjemně. Pozorovatel pak může toto tvrzení zakomponovat do celkového hodnocení, a to i nevědomě. Ačkoliv by měl být pozorovatel co nejvíce objektivní, percepčním chybám se mnohdy nelze vyhnout.

V některých případech se zadávají úkoly na AC účastníkům dopředu. Tito je pak odevzdávají v písemné podobě před samotnou realizací AC, nebo se s nimi pracuje v některém z úkolů během AC. Písemné úkoly se mohou objevovat i během AC – využívají se případové studie, které jsou potom následně hodnoceny, nebo se na ně navazuje během pohovoru.

Některé společnosti zařazují do AC také pohovory do AC. Na pohovor se však v rámci úspory času nemusí dostat všichni uchazeči. Existuje mnoho způsobů, jak uchazeče třídit. Někteří personalisté preferují na začátku programu zvolit skupinové modelové situace tvořící tak první (hrubé) síto a na individuální úkoly či pohovor se dostanou již jen někteří uchazeči. Více o pohovoru naleznete v samostatné kapitole Pracovní pohovor. Postup s vyřazováním však není standardní.

V průběhu AC se mohou vyskytnout různé komplikace, a proto je vhodné mít k dispozici náhradní plán – mít připravené 2 až 3 modelové situace navíc, či alespoň odhad, který úkol je možné vypustit při nedostatku času. Důležitá je také dobrá znalost uchazečů, aby bylo možné volit přiměřený obsah modelových situací. Jinými slovy – ředitelé či top manažeři pravděpodobně nebudou „chodit po kolenou“ aj. Také je potřeba počítat s tím, že některá témata mohou být pro uchazeče různě citlivá (např. dítě, smrt, bolest, nemoci, aj.).

K psychodiagnostice se na tomto místě nebudeme nijak rozsáhle vyjadřovat. Zájemce o tuto problematiku můžeme odkázat na samostatnou kapitolu. Psychologické testování v ideálním případě vhodně doplňuje kompetenční model. Některé kompetence potřebujeme podpořit i z jiného zdroje, proto volíme psychologické testy. Využívají se jak výkonové testy, tak osobnostní dotazníky. Zkušení psychologové používají také projektivní metody. K tomu, aby se mohla zařadit psychodiagnostika do AC, je důležité mít vhodné podmínky, tzv. čistý rovný stůl se židlí, vhodné osvětlení, ticho, v případě projektivních metod také čisté papíry a ořezané tužky, aj. Podmínkou použití psychodiagnostiky v rámci AC je účast nebo spolupráce zkušeného psychologa.

Pozorování a percepční chyby

Před samotnou realizací AC se budeme v této kapitole věnovat pozorovatelům. V přípravné fázi bychom neměli zapomenout na společné setkání internistů a externistů. Vzájemně by se měli proškolit, shodnout se na zvolených kompetencích, porozumět jejich definicím a jednotlivým projevům v rámci konkrétních škál. Všichni by měli mít stejný záznamový arch. Některé firmy vyžadují kompletní manuály, aby si pozorovatelé mohli nastudovat kompetence a další organizační záležitosti před realizací AC.

Během snímání dat při realizaci AC by účastník měl být pozorován vždy minimálně dvěma pozorovateli současně, aby byla zajištěna objektivita pozorování. Zda uchazeč bude pozorován stejným hodnotitelem po celý den či jej budou pozorovat v průběhu dne různí hodnotitelé, záleží na vzájemné domluvě. Ve většině případů není možné pozorovat celý den stejného uchazeče a není to ani zcela žádoucí (může docházet k paralelním modelovým úkolům, psychodiagnostice, aj., při kterém pozorovatel nebude moci sledovat uchazeče, neboť je přítomen na jiné části programu). Při rozdělování rolí pozorovatelů jednotlivých účastníků je nutné zvažovat možnosti pozorovatelů. Nelze jim přiřadit dva účastníky, kteří budou v rozdílných místnostech plnit úkoly ve stejném čase – pozorovatelé by museli přecházet z jedné místnosti do druhé a přicházeli tak o cenné informace. Pozorování by mělo být kontinuální.

Pozorovaná data se zanáší na připravený záznamový arch, disponovat jím by měl každý personalista. Vzhledem k rozdílným modelovým situacím by měl vědět, které kompetence se sledují v daném úkolu. Buď je předpřipravený záznamový arch podle kompetencí v tabulkách, nebo je možné zvolit narativní pozorování. U narativního pozorování jsou kompetence uvedené na okraji záznamového archu, zbylá část papíru je volná pro vlastní poznámky. Pozorovatelé tak zapisují všechny projevy kompetencí volně, často v poznámkách uvádí přímou řeč uchazečů a v průběhu přestávek podle svých zápisků určují, na jaké škále se uchazeči pohybují. Pozorovatelé nezasahují do průběhu modelových situací, nekomentují, nekritizují ani nechválí chování či samotné uchazeče. Mohli by tím uchazeče ovlivnit, motivovat je, či u nich způsobit nežádoucí změnu chování.

Po každém úkolu následuje skupinová porada hodnotitelů, rychlé zhodnocení účastníků a škálování mimo jejich přítomnost. Pozorovatelé by se vždy měli radit v dostatečném odstupu od uchazečů, nejlépe v jiné místnosti. To platí i při řešení zásadních otázek (posun programu či další komplikace) uchazeči by měli mít neustále dojem, že vše probíhá tak, jak bylo naplánováno bez narušení. Tyto záležitosti by měla odbourat kvalitní příprava před samotnou realizací.

Celým programem AC provází moderátor. Moderující většinou nepozoruje, pokud ano, tak omezené množství uchazečů. Jeho stěžejním úkolem je uvést uchazeče do celého průběhu AC, sdělit jim základní potřebné organizační náležitosti, zadávat jednotlivé úkoly, připravovat materiální zázemí, sledovat čas a odpovídat na otázky uchazečů.

Pozorovatelé by měli být zkušení nebo alespoň dostatečně proškolení. I přes toto opatření je však každé pozorování zatíženo percepčními chybami, tedy klasickými chybami, kterým podléhají nejen pozorovatelé na nevědomé rovině. Patří mezi ně implicitní usuzování, stereotypizace, halo efekt, dále pak efekt primárnosti, projekce, centrální tendence a také atribuční chyba.

- U implicitního usuzování se jedná o nevědomou chybu, při které nám může být některý z účastníků bližší tím, že nám určitým znakem připomíná známé či blízké z našeho okolí. Mohou to být konkrétní znaky v obličeji, rysy, postava, ale také

chování, řeč, intonace aj. V tomto případě uchazeči automaticky přiřazujeme ty vlastnosti, které má naše blízká osoba, čímž může dojít ke zkreslení hodnocení.

- Na základě konkrétního znaku (např. věk, profese, národnost, vzdělání aj.) můžeme usuzovat na určité rysy. V povědomí existuje například názor, že brýle nosí v populaci inteligentní osoby, proto uchazečům s brýlemi budeme nejspíše přisuzovat vyšší intelekt nebo je budeme nadhodnocovat.
- Na úvodu AC bychom se měli vyhýbat haló efektu či chybě zvané efekt primárnosti. Halo efekt je tzv. první dojem, laicky se tato chyba objevuje ve slovním spojení „udělal jsem si o něm obrázek“. První dojem vzniká podle různých zdrojů v rozmezí 30 sekund až 2 minut. Vytvoříme si konstrukt o osobě, jaká je podle úvodních slov, jejího vzhledu či chování. Tomuto rámcování je velmi těžké zamezit. U mnohých osob se také velmi náročně rozbourává a mění v jiný obraz. Proto by měli o těchto chybách všichni pozorovatelé vědět a snažit se je minimalizovat.
- Zmíněný efekt primárnosti je obdobná chyba. Může se nám stát, že v první modelové situaci bude některý z účastníků velmi šikovný a bude se jevit jako optimální adept na obsazovanou pozici. Opět si můžeme vytvořit dojem o této osobě a na jehož základě pak budeme uzpůsobovat své hodnocení v průběhu AC. V praxi to pak vypadá tak, že pozorovatel uchazeče nadhodnocuje a má mnohem mírnější známky a vyjadřování než ostatní assessoři k téže osobě. Často vyvstávají otázky ze strany pozorovatelů, zda sledovali stejnou osobu. Pozorující by měl být dostatečně otevřený, kritický a schopný přijmout námitky ostatních, aby se přizpůsobil či rozpoznal, že se jedná o tuto percepční chybu.
- Velmi známou chybou, resp. obranou je projekce. Jako se film promítá na plátno ve zvětšené podobě, tak můžeme i my „projikovat“, tedy převádět naše vlastnosti, hodnoty či postoje ve vyšší míře do druhých, v našem případě do uchazečů. Může to však být i v obráceném případě, kdy do uchazeče vkládáme naše negativní vlastnosti, a ty ještě zveličujeme, aby naše vlastní byly přijatelnější. Tato klasická forma obrany může být nebezpečná zejména při vyhodnocování a interpretaci. Zmírnit ji může vzájemná znalost personalistů.
- Vhodné je také upozornit na chybu zvanou centrální tendence. Ta se bohužel vyskytuje nejen u pozorovatelů, ale i u uchazečů, a to zejména při vyplňování dotazníků. Z toho důvodu se někdy u škálování využívá sudý počet bodů (čtyřbodové, šestibodové škály). Obecně se chceme vyhnout extrémním hodnotám, a tak preferujeme volit hodnoty bližší středu. Pokud budeme mít kompetenční model naškálovaný v rozmezí 0 až 4, pozorovatelé mohou preferovat body blízké ke středu, tedy 1 až 3. Takovému hodnocení lze zabránit právě konkrétním definováním jednotlivých bodů na škále každé kompetence.
- Poslední ze zmíněných percepčních chyb je atribuční chyba. Atribuční chyba je charakteristická tím, že pokud se uchazeči vydaří splnit zadaný úkol, pozorovatelé to mohou přisuzovat vnějšímu okolí či náhodě (např. vhodné podmínky prostředí,

materiál aj.), avšak pokud se uchazečovi plnit úkol nedaří, pozorovatel neúspěch bude spíše přisuzovat jeho vlastnostem (např. neorganizovanost účastníka, přílišná zaměřenost na detail) a ne možnosti vlivu vnějšího okolí.

Percepční chyby nelze plně odbourat ani při pečlivé přípravě či školení. Mnohé z nich jsou na nevědomé bázi. Proto je nezbytné být s nimi obeznámen a vědět, jakým způsobem nás mohou při hodnocení ovlivnit.

U percepčních chyb bychom rádi upozornili na teorii J. Rottera – Locus of control. Ačkoliv tato teorie nepatří úplně mezi percepční chyby, může takové nastavení uchazečů ovlivnit přijetí zodpovědnosti v budoucí profesi. Locus of control ve zkratce znamená hledání příčiny. Existují dva typy osob – externalisté a internalisté. Externalisté hledají příčinu ve vnějším okolí, tedy věří, že nemohou oni sami ovlivnit situaci a výsledek, ať už úspěšný či neúspěšný, připisují náhodě, štěstí, osudu apod. Internalisté naopak věří svým schopnostem, výsledek práce, ať už pozitivní či negativní, přisuzují sobě. Vědí, že okolnosti a situace mohou oni sami ovlivnit a přebírají odpovědnost za své činy.

Realizace Assessment centra

V úvodu samotné realizace by měl moderátor seznámit účastníky AC s tím, co je během dne

čeká, jaký bude harmonogram, přestávky, představí svůj tým hodnotitelů a také sdělí účastníkům termín a formu sdělení výsledků. Vhodné je se zeptat uchazečů, zda již mají zkušenosti s AC a jaké. Na začátku mohou být uchazeči nejistí či nervózní, protože neví, co mohou od programu očekávat. Úkolem moderátora je tedy přivítat uchazeče, připravit je rámcově na průběh dne a seznámit je s prací hodnotitelů (budou si psát poznámky), aby tak snížili úzkost některých uchazečů. Moderátor by se měl také představit, sdělit vlastní praxi (zejména při účasti uchazečů s velkým věkovým rozdílem či vysokým postavením), aby uchazeči nabyli dojmu, že se s nimi jedná profesionálním způsobem.

Hodnotitelé včetně moderátora vystupují během AC formálně a dodržují všechna pravidla etiky a etikety. Vystupovat by měli profesionálně, s vybraným slovníkem. Zvolený dresscode by měl být formálního charakteru, u mužů tedy oblek, u žen to mohou být šaty či rovněž oblek. Více o tomto tématu se můžete dočíst v kapitole Etiketa.

Důležité pro uchazeče i pro pozorovatele jsou přestávky. Ty by se měly dodržovat už z důvodu duševní hygieny. Vzhledem k náročnosti by přestávka měla být buď po každé modelové situaci, nebo po každé druhé. Vše však záleží na koncepci jednotlivých úkolů a jejich časového rozložení. V době, kdy účastníci mají přestávku, hodnotitelé odchází na

společné porady, které by měly probíhat v průběhu celého AC několikrát. V krátkosti se hodnotitelé shodují na tom, co vypozorovali, jakou hodnotu v rámci sledovaných kompetencí přiřadili kterému uchazeči a proč. Shodnout by se měli zejména ti, kteří pozorují stejné osoby. Zároveň se při přestávce připravují materiály na další úkoly. To zajišťuje v optimálním případě moderátor, pokud se však realizuje AC bez něj (např. z důvodu finanční úspory), plní tyto povinnosti hodnotitelé. Z toho vyplývá, že hodnotitelé mají minimální časovou dotaci na odpočinek. I z tohoto hlediska je tedy realizace AC velmi náročná nejen na pozornost. V průběhu přestávek by si měli hodnotitelé hlídat své záznamové archy, velmi neprofesionální by bylo odcházet z místnosti, kde pobývají uchazeči bez svých materiálů, jako jsou záznamové archy, psychodiagnostické testy či materiály na další program.

Je nasnadě otázka, zda v průběhu AC nabízet uchazečům catering. Některé společnosti nabízí základní občerstvení, jiné společnosti volí pouze vodu či kávu. Jiné firmy preferují AC bez cateringu. Záleží také na rozpočtu a firemní kultuře konkrétní společnosti. Pokud se zvolí AC s cateringem, pak by měl být nabízen v jiné místnosti, než ve které se odehrávají modelové situace či diagnostika. Vhodné je na tuto skutečnost upozornit již v úvodu a vyzvat uchazeče k občerstvení pouze v přípustné době, nikoliv v průběhu AC. Catering může mít také reciproční charakter. Na druhou stranu může již uchazeč v rámci AC na základě tohoto gesta vnímat zájem o potenciální zaměstnance ze strany společnosti, zjišťuje, jakou firemní kulturu firma preferuje a jak se chová k nově příchozím osobám.

V průběhu AC se může stát, že některé modelové situace mohou uchazeči vnímat jako ohrožující, nebo se jich téma úkolů osobně dotýká. V takovém případě se mohou uchazeči dostat do emocionální nestability. Pokud tato situace nastane, je vhodné pomoci uchazeči zpracovat jeho emoce. Poté záleží na zadavateli, zda uchazeče uvolní z modelové situace, vrátí ho po zklidnění zpět do úkolu nebo jej už rovnou vyloučí z výběrového řízení, popřípadě označí tuto zkušenost jako jeho slabou stránku, kterou je potřeba rozvíjet po případném přijetí na obsazovanou pozici.

Na konci AC by mělo zaznít závěrečné slovo moderátora. Moderující by měl by shrnout, co se v průběhu programu událo, předat stručnou zpětnou vazbu uchazečům za celý den. Neměly by chybět informace o výsledcích, o termínu rozhodnutí, potažmo o možnosti zpětné vazby. Po formálním rozloučení a ukončení programu by již nemělo dojít k neformálnímu kontaktu mezi uchazeči a hodnotiteli z důvodů ovlivňování výsledků. Po celodenní práci by se měli hodnotitelé domluvit se na finálním hodnocení a výstupu z celého dne. Následuje vyhodnocení psychologických testů, diskuze o tom, zda jsou sledované kompetence u jednotlivých uchazečů v souladu s výsledky testů a pozorováním. Mezi další úkoly pozorovatelů patří interpretace výstupů pozorování a psaní hodnotících zpráv či doporučení, nebo výběr a sdělení konkrétního uchazeče, který je nejvhodnější osobou na požadovanou pozici. To, jaký bude postup po realizaci AC, záleží na požadavcích konkrétní firmy.

Doplňující možnosti AC

AC může sloužit nejen k výběru a obsazovaní pozice z externích zdrojů, tedy z příchozích zájemců, kteří se hlásí a posílají své životopisy na zveřejněnou pozici. Mohou probíhat AC, která jsou interního charakteru, kdy je potřeba obsadit pozici z vnitřních zdrojů, resp. někoho povýšit. Výhodou v tomto případě je fakt, že jednotlivé uchazeče firma zná, lze používat modelové situace z reálných situací, které povýšený může řešit v budoucnu. Výsledky AC se pak mohou použít nejen k výběru z uchazečů, ale také k doporučení a odhalení silných stránek a rezerv budoucího zaměstnance a predikci jeho způsobu práce. Nesmíme si však zaměňovat AC s Development centrem, jehož funkce je zaměřená na identifikaci rozvojového potenciálu a následný rozvoj jedince. Development centrum často probíhá pro zaměstnance již působící ve firmě.

Většina AC se koná v indoorovém prostředí, jsou však i taková AC, která probíhají outdoorově. Velmi záleží na obsazované pozici, např. vojenské prostředí či zahraniční mise potřebují prokázat, jakým způsobem dokáže uchazeč vyřešit nečekané komplikace v neznámém prostředí. Tato AC bývají velmi náročná, ale modelují se tak, aby mohla odrážet skutečnou realitu a možné problémy, které musí osoba vyřešit.

Další novinkou na trhu je tzv. virtuální AC. Zatím není metodologicky dokonalé a názory na tuto variantu výběrového řízení se různí. Princip spočívá v tom, že není potřeba sledovat uchazeče v přímé interakci s druhými, jak řeší zadaný úkol, ale v tom, že osoba získá úkol prostřednictvím e-mailu a do určitého termínu musí úkol zpracovat. Zda mu s tímto úkolem někdo pomůže či nikoliv nelze zjistit, logika je v tomto případě nastavená tak, že není potřeba znát okolnosti řešení daného úkolu jednotlivcem, podstata spočívá v tom, zda úkol byl splněn a v jaké kvalitně. Tato velmi mladá myšlenka má své příznivce i odpůrce a pravděpodobně teprve jejím zavedením na trh se prokáže, zda vede do slepé uličky či zda jsou výsledky srovnatelné s běžným AC.

Někteří psychologové a personalisté se domnívali, že zavedením moderní technologie do programu AC mohou zkvalitnit a zjednodušit průběh programu. Jednou z možností byla přehrávaná prezentace s volbou, jak by dotyčný v takové situaci reagoval, dalším návrhem byla modelová videa, která měl uchazeč ohodnotit či využití kamery pro pozdější analýzu a přehrávání s uchazečem a hodnocení. Výzkumy však vyvrátily hypotézu, že při použití moderní technologie dochází k efektivnějšímu výběru.

Někdy je do programu AC zařazena osoba, které je přidělena role narušitele. Narušitel sdílí postoje s uchazeči a snaží se plnit všechny úkoly tak jako ostatní. Během AC při integraci s kolektivem narušitel pozoruje, jak tým spolupracuje, sleduje vzájemné reakce jednotlivých uchazečů. Při některých modelových situacích má funkci katalyzátoru – zrychluje jejich průběh nebo narušuje, tzn. vyvolává drobné konflikty, napadá názory a postoje druhých, věnuje se příliš detailům na úkor celého projektu aj. Role narušitele by měla být přesně vymezená, narušitel by měl vstupovat v přesně vymezených částech, neměl by na sebe poutat příliš pozornost, neměl by být vůdcem skupiny či si vždy brát hlavní slovo. Na konci

AC by měl být narušitel odhalen, uchazečům by se mělo sdělit, jakou roli zastával a důvody, které vedly k tomu, že byl daný jedinec do programu zahrnut. Narušitel se využívá zejména proto, aby znejišťoval kolektiv, vyvolával napětí mezi druhými, aby docházelo ke stresové atmosféře. To, jak se účastníci AC s těmito situacemi vyrovnávají, je pak pro pozorovatele cennou informací. Pozorovatelé potřebují znát, jakým způsobem uchazeči pracují pod tlakem, jak se vyrovnávají se zátěží, jak při ní reagují, či zda se umí racionálně povznést nad emocemi. Na druhou stranu mohou uchazeči „nastrčenou" osobu vnímat jako klamné jednání, které může vrhnout stín na celou společnost. Proto je velmi důležité pečlivě vybrat narušitele, naprogramovat jeho roli a šetrně sdělit uchazečům odůvodnění.

Závěrem

AC je náročná metoda výběrového řízení, u které je nutné přesně vymezit kompetence, harmonogram, role pozorovatelů, zpětné vazby a další náležitosti. Při vytváření a realizaci AC by měl personální psycholog či personalista znát dokonale tuto metodu včetně možných úskalí, předpokládat nečekané záležitosti a být připravený reagovat. Mnoho firem vytváří AC, které však neplní základní požadavky, které by měl tento typ výběrového řízení splňovat. Pokud realizátor nepodcení přípravu, sestaví kvalitní tým a program, může mu pak být odměnou získání kvalitního pracovníka. V některých případech se může stát, že se objeví 2 vhodní uchazeči a oběma společnost nabídne práci. Na druhou stranu však není výjimkou to, že se v rámci AC ani jeden z účastníků neprojeví jako vhodný kandidát na obsazovanou pozici. I přes vynaložené úsilí a (včetně nemalých finančních výdajů) je pak toto zjištění nepochybně lepší, než obsazení pozice nevhodným uchazečem, na které by daná společnost později mohla doplatit.

Literatura

- VACULÍK, M. (2010). *Assessment centrum – psychologie ve výběru a rozvoj lidí*. Brno: NC Publishing.

Zpětná vazba

Podávání zpětné vazby

Dalo by se říci, že poskytování zpětné vazby je v podstatě každodenní záležitostí – běžně dáváme lidem kolem sebe najevo, jak na nás jejich chování působí, aniž bychom se nad tím nějak zvlášť zamýšleli. V práci vedoucích pracovníků však získává zpětná vazba další rozměr a patřičnou vážnost – a to především proto, že se stává hlavní podstatou motivačních nebo hodnotících pohovorů.

Podávání zpětné vazby díky tomu patří mezi obtížnější a psychicky náročnější činnosti v profesi pracovního psychologa a zaměstnanců, kterých se tato činnost týká. Zajištění jejího správného provedení do značné míry závisí na zkušenostech i některých osobnostních a interpersonálních dovednostech toho, kdo ji podává. V tomto směru může být psycholog vedoucím pracovníkům velkou oporou. Jeho úkolem je často vysvětlení či zdůraznění základních principů (a vůbec vlastní podstaty poskytování zpětné vazby tak, aby splnila svůj účel) a následná pomoc při přípravě na vlastní rozhovor se zaměstnancem.

Na první pohled by se mohlo zdát, že zpětná vazba je nepříjemná jednostranně – pro toho, kdo zpětnou vazbu přijímá, nikoliv pro toho, kdo ji podává. Do jisté míry je však vnímání této situace dáno rozdíly v osobnostním nastavení osoby, která zpětnou vazbu podává. Chladný, kritický a výkonově orientovaný vedoucí pracovník bude mít pravděpodobně menší problém s jejím podáním, zejména s negativní zpětnou vazbou, než citlivý leader s orientací na dobré vztahy v kolektivu.

Podávání zpětné vazby je v praxi pro některé jedince natolik náročné, že může způsobovat předem somatické obtíže v podobě nespavosti či žaludečních potíží nejen zaměstnancům, kteří se jí účastní často s přístupem „jdu si vyslechnout, co jsem zase dělal špatně“, ale i vedoucím pracovníkům, kteří ji musí předávat. Zejména v těchto případech je pak namístě pomoc psychologa, který může vhodnou intervencí napomoci ke změně ve vnímání celé situace. Pokud má být totiž poskytování zpětné vazby smysluplné, musí k němu tak obě zúčastněné strany přistupovat. Důležitou podstatou je také periodičnost této činnosti, která by se měla pravidelně opakovat (např. jednou za šest měsíců, za rok aj.).

Proč je podávání zpětné vazby tak důležité?

Zpětná vazba je to, co nás v životě může dále rozvíjet. Každý den získáváme zpětné reakce na naše jednání ze svého nejširšího okolí. Na základě informací z těchto reakcí se může formovat naše osobnost a náš přístup k okolnímu světu. Tomu, jak nás ostatní vnímají, co na nás oceňují a co odsuzují, tomu se přizpůsobujeme. Podstatné je, že pomocí zpětné vazby získáváme důležité informace – pohled zvenčí, často konstruktivně kritický, kterého bychom sami nebyli schopni z důvodu subjektivního zatížení. Zkreslený pohled na sebe může být zapříčiněn našimi vlastními obranami či snahou udržet si svou důstojnost a sebevědomí.

Důležitost zpětné vazby lze uvést na následujícím příkladu: Víte, proč jsou nejlepší sportovci nejlepší? Protože mají dostatek zpětné vazby. Na většině tréninků mají někoho (kouče, facilitátora, trenéra), kdo je neustále sleduje, kdo je při jejich výkonech nahrává na kameru a kdo jim následně předává zpětnou vazbu o jejich výkonu, nebo s nimi na základě video záznamu jejich výkon rozebírá – co se povedlo a co by se mělo změnit.

Výhody zpětné vazby ve společnosti

- Explicitně vyjasní názory a postoje toho, kdo zpětnou vazbu podává (pro a proti),
- příjemci pomáhá získat pohled zvenčí na svůj výkon či jednání a udržet jeho správný směr, popř. jej korigovat správným směrem,
- společnosti nebo konkrétnímu pracovnímu týmu pomáhá budovat otevřenou atmosféru důvěry, která pomáhá k dosažení stanovených cílů.

Zásady předávání zpětné vazby

Nyní si uvedeme několik zásad, které by měly být v případě podávání zpětné vazby splněny, abychom u jejího příjemce minimalizovali možnost pocitů ukřivděnosti nebo neoprávněné kritiky.

Pro podávání zpětné vazby je potřeba vyčlenit si na každého příjemce dostatečně dlouhý časový úsek, aby feedback nebyl podávaný ve spěchu. Jedná se o natolik citlivou činnost, že by automatické a necitlivé odvykládání informací ve spěchu mohlo způsobit přesně opačný efekt, než k jakému má sloužit. Musíme myslet na to, že tato činnost má mít především motivační smysl, a že se prostřednictvím ní se snažíme o zlepšení, o posun toho, kdo zpětnou vazbu přijímá. Ten by z uvedeného setkání neměl nabýt pocit, že se jedná o povinnou a nesmyslnou schůzku nepříjemnou pro obě strany, ale o opravdové setkání dvou lidí, kteří navzájem projevují zájem a pochopení. Je tedy potřebné zajistit klid a pohodlí zúčastněných.

Před samotným předáváním zpětné vazby by mělo být příjemci sděleno:

- místo
- čas
- obsah zpětné vazby

Zásady zpětné vazby

1. **Diskrétnost** – podávání zpětné vazby by mělo probíhat výhradně mezi čtyřma očima (pokud se nejedná o podávání hromadné zpětné vazby, například za ukončený projekt). Ošetříte tak případné negativní pocity příjemce v případě, že se bude jednat o spíše kritickou výpověď mluvčího. Pamatujte, že není nic horšího, než veřejná kritika před „nastoupeným mužstvem“. Veřejná devalvace výkonu může jednak zhoršit pracovní atmosféru v týmu, na vás jako na podavatele zpětné vazby vrhnout špatné světlo, ale také zablokovat příjemce v jeho budoucí práci a nepřímo negativně ovlivnit jeho pracovní výkon (ztrátou sebedůvěry a zahanbení, sebenaplňující se proroctví).

2. **Otázky místo obviňování** – na tuto zásadu je potřeba myslet zejména na začátku podávaní zpětné vazby. Jedná se o zásadu, jejíž nedodržení může způsobit, že i objektivní kritika bude přijímána jako osobní útok. V začátku podávání zpětné vazby bychom se měli více ptát, než obviňovat. Je důležité nejprve zjistit pohled hodnocené osoby na danou věc. Někdy u toho zjistíme, že dotyčná osoba si například vůbec není nějakého problému vědoma – tedy nemá důvod současný stav měnit. Nejprve bychom tedy měli zmapovat pohled hodnoceného na dané skutečnosti a teprve potom mu vysvětlit pohled náš. Zpětnou vazbu je tedy vhodné začínat otázkami.

3. **Otevřené formulace** – důležité je si uvědomit, že nikdy nevíme, jak danou situaci prožívá hodnocený, jak ji vnímá (jestli ji zapříčinil schválně nebo ne, jestli konkrétní chybu dělá stále, nebo jsme viděli jen ty méně povedené výkony). Část informací, s nimiž pracujeme, je také pouze zprostředkovaných. I když jsou ověřené, někdy je těžké hledat objektivní pravdu. Proto bychom se měli vyhýbat používání absolutních formulací, které obsahují slova jako „určitě, vždy, stále“ apod. Místo toho je vhodnější využívání tzv. otevřených formulací, které mají podobu „já výroků“, jako například: „domnívám se“, „myslím si“, apod.

4. **Vynechat „ale“** – na první pohled banální věc, ale když svoji řeč během rozhovoru zkusíte sledovat, zjistíte, že vynechat ze zpětné vazby toto slovíčko je někdy nadlidský výkon. Problém je v tom, že jakkoli pozitivně větu začnete, jakoukoliv chválu vyslovíte, v momentě, kdy za ni zařadíte slovo „ale“, ztrácí všechno, co jste před tím řekli, svoji váhu a je vnímáno jen jako nezbytná součást – neupřímně myšlený „sociální tmel“. Spojka „ale“ totiž vzbuzuje u většiny lidí negativní konotaci. Doporučujeme proto její nahrazení měkčími formulacemi, jako například „na jedné straně … na druhé straně“, „zároveň“, apod.

5. **Konkrétní a věcné formulace** – při využívání neosobních a mlhavých formulací (například „byly nějaké problémy s…“) může mít příjemce pocit, že ho chceme „nachytat na hruškách“, a že s ním hrajeme nečestnou hru. Místo toho

doporučujeme co největší otevřenost, jednoznačnost a definovat problém co nejvěcněji a nejkonkrétněji (např. třikrát jste přišel pozdě). Vyhneme se tím také vzájemnému nepochopení se, různému kličkování a úhybným manévrům.

6. **Kritika chování, nikoliv osoby** – vyhýbejte se podávání kritiky ve vztahu k osobě příjemce. Nikdy nemůžeme tvrdit, že je někdo špatný člověk, znevažovat ho nebo ho urážet. I zde bychom si měli zachovat věcnost a kriticky pojmenovávat nikoli osobnost, ale její konkrétní projevy, chování a jeho důsledky.

7. **Společné nalezení řešení** – i když se při podávání zpětné vazby nejedná o rovnocenný vztah, měli byste si dávat pozor na vystupování z nadřazené „vševědoucí pozice“ a soustavné napomínání příjemce. Uvedeným přístupem se hodnocený může zablokovat a vaše doporučení odmítne už jenom z principu. Platí zde stejné pravidlo jako při vyjednávání: výsledku musí být dosaženo součinností všech konfliktních stran, v opačném případě konflikt stále pokračuje. Pří podávání zpětné vazby nastává stejná situace: jenom společně nalezené řešení v atmosféře důvěry zabezpečí to, aby bylo přijímáno a působilo motivačně.

Výše uvedené zásady shrnuje následující tabulka:

Čeho se vyvarovat	Místo toho
Kritika před „shromážděným mužstvem“	Rozhovor mezi čtyřma očima
Obviňování	Otázky
Absolutní formulace (určitě…)	Otevřené formulace (domnívám se, …, proto si myslím…)
Používání „ale“ v návaznosti na chválu – negativně prožívané	Měkčí formulace (na jedné straně, na druhé straně, zároveň,…)
Neosobní a mlhavé formulace (Byly nějaké problémy s…)	Osobní, konkrétní a věcné formulace (3x jste přišel pozdě)
Kritizování osoby, zneuctění a znejistění	Kritika projevů chování a poukaz na důsledky
Nadřazené vševědoucí napomínání	Společné nalezení důvěry a řešení

Další zásady

Při podávání zpětné vazby se často doporučuje „dávkování“ informací v podobě tzv. sandwiche – pozitivní informace na úvod, kritika (tzv. maso) uprostřed, a ukončení zase pozitivními informacemi. Zlaté pravidlo podávání zpětné vazby říká, že poměr podávaných pozitivních a negativních informací bychom měli udržovat 4 až 5 pozitivních zpráv na 1 negativní k tomu, aby kritika nebyla brána negativně.

Vyhýbat bychom se měli i tzv. nálepkování (např., že hodnocený je drzý, nebo líný). Znovu připomínáme, že naším úkolem není popsat vlastnosti hodnocené osoby, ale pomoci jí v budoucnosti zachovat se v problémových situacích lépe.

Pracujte také na tom, aby zpětná vazba neprobíhala formou vašeho monologu, ale skutečně pomocí rozhovoru – dialogu. V něm si průběžně ověřujte, zda dotyčná osoba správně chápe vaše sdělení.

Zpětná vazba obecně podává odpověď na 3 otázky:

- **Co jsme zažili?**
- **Co si z toho odnášíme?**
- **A jak toho využijeme?**

I když v textu výše používáme v kontextu podávání zpětné vazby označení „hodnocený“ pro příjemce, je důležité vědět, že feedback a hodnocení není to samé.

U hodnocení shrnujeme výsledky vykonávané činnosti většinou z nadřazené pozice – například z pozice učitele v polaritách dobře vs. špatně.

Při podávání zpětné vazby se nejedná o evaluaci podřízeného v těchto polaritách. Zde se příjemci dostává subjektivních, často i emočně zabarvených reakcí. Zpětná vazba je tedy kvalitativním nástrojem sloužícím k rozvoji.

Hodnocení je shrnutí nějaké činnosti či úkolu většinou z pozice vedoucího v intencích dobře vs. špatně. Naopak prostřednictvím zpětné vazby se hodnocenému dostává subjektivních, někdy až emočně laděných informací o něm nebo druhých, o jejich a jeho postojích, pocitech a závěrech. Prostřednictvím takovéhoto pojetí zpětné vazby hodnocený nedostává informaci ve smyslu dobře vs. špatně, ale dostává subjektivně laděnou informaci, jejíž výklad není správné zařazovat do podobné škály dobře – špatně. Je kvalitativním nástrojem pro rozvoj osobnosti, ne pro evaluaci druhého.

Pracovně-právní agenda

Pokud se psycholog věnuje personální práci, je jedním z důležitých požadavků na tuto pozici znalost pracovního práva a příslušných pracovních předpisů. Proto zařazujeme do této publikace kapitolu o základech pracovního práva. Toto právní minimum nemusí sloužit jen personálním psychologům, ale všem, kdo se chystají na trh práce. Je však nezbytné zdůraznit, že tato kapitola je opravdu základem k tomu, aby čtenář mohl získat náhled a základní orientaci. Pro hlubší proniknutí do dané problematiky doporučujeme podrobněji studovat přímo z příslušných právních předpisů a jejich novelizací. Vzhledem k neustálým změnám, novelizacím a úpravám se některá ustanovení mohou lišit či mohou být neplatná nebo pozměněná. Proto je důležité sledovat změny a aktualizovaná vydání.

V rámci této kapitoly se budeme pohybovat zejména na poli Zák. č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce, avšak je důležité brát v úvahu § 4 ve znění „Pracovněprávní vztahy se řídí tímto zákonem; nelze-li použít tento zákon, řídí se občanským zákoníkem, a to vždy v souladu se základními zásadami pracovněprávních vztahů“ – zmíněné zásady jsou uvedené v §1a. Je tedy nutné vycházet i z těchto zákonů a dalších navazujících:

- Zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zák. č. 40/1964 Sb., občanský zákoník
- Zák. č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon
- Zák. č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání
- Zák. č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti
- Zák. č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce ČR
- Zák. č. 251/2005 Sb., o Inspekci práce
- Zák. č. 309/2006 Sb., (o zajištění dalších podmínek BOZP)
- Zák. č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění
- Nař. vl. č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí
- Nař. vl. č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osob. překážek v práci

Aktuálně došlo k průlomu v Občanském zákoníku z roku 1963. Byl upraven do nové podoby a od 1. 1. 2014 vchází v platnost. Jedná se úplně nový Občanský zákoník, nikoliv o jeho novelizaci, a některé změny se dotýkají také Zákoníku práce.

Co to je práce vymezuje Zákoník práce, hlava I, § 2:

> **(1)** Závislou prací je práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykonává osobně.
>
> **(2)** Závislá práce musí být vykonávána za mzdu, plat nebo odměnu za práci, na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě.

Zákoník práce je rozdělen do 14 částí. Jednotlivé části Zákoníku práce a jejich obsah jsou následující:

1. Část Zákoníku práce obsahuje všeobecné ustanovení – definuje závislou práci (§2), základní zásady, kterými se pracovněprávní vztahy řídí (§1a), základní subjekty pracovněprávních vztahů – zaměstnanec (§6) a zaměstnavatel (§7),
2. část vymezuje pracovní poměr (§30 a násl.) – vznik a změny pracovního poměru, jeho ukončení,
3. část se věnuje dohodám o pracích konaných mimo pracovní poměr (tzv. DPP, DPČ) §74 a násl.,
4. část (§78 a násl.) upravuje pracovní dobu a dobu odpočinku, rozvržení pracovní doby, přesčasy, noční práci,
5. část (§101 a násl.) Zákoníku práce vymezuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci, ohrožení života, povinnost zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnance,
6. část (§109 násl.) nabízí témata odměňování za práci, pracovní pohotovost a srážky příjmů ze základního pracovněprávního vztahu, kam spadá plat, mzda, odměny z dohod,
7. část (§151 a násl.) se věnuje náhradě výdajů v souvislosti s výkonem práce, cestovní náhrady, opotřebení vlastního nářadí, zařízení a předmětů potřebných k výkonu práce,
8. část (§191 a násl.) řeší překážky v práci na straně zaměstnance a zaměstnavatele,
9. část (§211 a násl.) pojednává o dovolené, poměrné části, její výměře, dodatkové dovolené a dovolené za odpracované dny,
10. část (§224 a násl.) ukotvuje péči o zaměstnance, pracovní podmínky, odborný rozvoj a stravování,
11. část (§ 248 a násl.) hovoří o náhradě škody, odpovědnosti zaměstnance a zaměstnavatele za škodu, zabezpečení při pracovních úrazech a nemocech z povolání,

12. část (§276 a násl.) je o informování a projednání, působnosti odborové organizace, radě zaměstnanců a zástupci pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přístupu k nadnárodním informacím,
13. část (§300 a násl.) upravuje společné ustanovení, množství práce a pracovní tempo, základní povinnosti zaměstnanců vyplývající z dohod a jiné povinnosti, vnitřní předpisy; dále informuje o mzdových a platových právech, zaměstnávání ze strany agentur práce, konkurenční doložce, ochraně majetkových zájmů zaměstnavatele a osobních práv zaměstnance, zvláštní povaze práce, vyloučení a vyslání k výkonu práce na území jiného členského území EU, oprávnění odborových organizací a kontrole v pracovněprávních vztazích, zajištění závazků a smrt zaměstnance, zánik práva, vrácení neprávem vyplacených částek a uplynutí doby, doručování, zvláštní úprava pracovního poměru zaměstnanců s pravidelným pracovištěm v zahraničí, průměrný výdělek a ustanovení, kterými se zapracovávají předpisy Evropské unie a ustanovení, od kterých není možné se odchýlit,
14. část pojednává o přechodných a závěrečných ustanoveních.

Na závěr Zákoníku práce jsou zařazeny přílohy, které obsahují Charakteristiky platových tříd a poznámky pod čarou.

Cílem našeho učebního textu není detailní rozbor každého paragrafu, chceme čtenářům poskytnout pouze základní orientaci a informace nezbytné pro práci personálního psychologa. Budeme se tedy věnovat právním otázkám souvisejícím se vznikem a zánikem pracovního poměru, prací na dohodu a konkurenční doložkou.

Vznik pracovního poměru

Pracovní poměr na dobu určitou a neurčitou

Před uzavřením smlouvy je nutné, aby byl budoucí zaměstnanec dopředu obeznámen se svými právy a povinnostmi, potažmo pokud je to žádoucí, aby byla zajištěná lékařská prohlídka ze strany zaměstnavatele.

Pracovní poměr vzniká pracovní smlouvou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pracovní smlouva musí obsahovat podle Zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce 3 důležité náležitosti: explicitně musí být vymezený **druh práce**, jaký má zaměstnavatel vykonávat pro zaměstnavatele, **místo nebo místa výkonu práce**, ve kterém má být práce vykonávaná a **den nástupu** do práce (§34 odst. 1). Mzda, dovolená, nemocenská a jiné záležitosti mohou být zaměstnavatelem dodány později (nejpozději do 1 měsíce od nástupu do práce). Není podmínkou mít tato fakta ve smlouvě, aby pracovní poměr vznikl.

Pracovní smlouva musí být uzavřená písemně (§34 odst. 4), totéž platí pro jakoukoliv změnu či odstoupení od smlouvy. Každá smluvní strana musí obdržet jedno vyhotovení. Obě vyhotovení musí být originálem, nelze uzavřít smlouvu pouze v jednom vyhotovení s tím, že druhá strana by získala dodatečně pouze kopii. V takové chvíli by za jistých okolností smlouva mohla být neplatná.

Zaměstnavatel může od smlouvy odstoupit, pokud se v den nástupu zaměstnanec nedostaví, pokud mu v tom nebránila nějaká překážka nebo do týdne se zaměstnavatel o této překážce nedozví (překážkou je myšlen např. úraz, nemoc aj.). Odstoupit od smlouvy mohou obě strany ve zkušební době, aniž by dokládaly nějaké odůvodnění. Zkušební doba (§ 35) trvá obvykle 3 po sobě jdoucí měsíce od vzniku pracovního poměru a u vedoucí pozice se jedná o 6 po sobě jdoucích měsíců. Nesmí se prodlužovat, pokud se nejedná o překážku (např. nemocenská). Na druhou stranu však může zkušební doba trvat maximálně polovinu doby, na niž je sjednán pracovní poměr (v případě smlouvy na 5 měsíců tedy může být zkušební doba max. 2,5 měsíce). Zkušební doba také nemusí být vždy uplatněna.

V pracovněprávních vztazích je zaměstnavatel povinen přidělovat zaměstnanci práci, platit mu mzdu a vytvářet podmínky pro plnění práce. Rovněž zaměstnanec je povinen dodržovat povinnosti a vykonávat práci podle rozvržení pracovní doby. Pracovní poměr může být uzavřený na dobu určitou nebo neurčitou. Pracovní poměr na dobu určitou mezi týmiž stranami nesmí přesáhnout více než 3 roky a může být uzavřen nejvíce 2x za sebou (§39). Pokud mezi týmiž stranami uplynulo od pracovního poměru na dobu určitou více než 3 roky, k tomuto faktu se nepřihlíží, a je možné uzavřít tento pracovní poměr na dobu určitou znovu (tedy pokud uplynuly 3 roky od ukončení pracovního poměru na dobu určitou mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, je možné znovu uzavřít pracovní poměr na dobu určitou na dobu max. do 3 let bez ohledu na to, že taková možnost již byla využita). Pokud toto bude v rozporu a oznámí-li zaměstnanec danou záležitost zaměstnavateli písemně před uplynutím sjednané doby, může se toto považovat jako pracovní poměr na dobu neurčitou, jinými slovy poruší-li zaměstnavatel úmluvu (pracovní poměr na dobu určitou podepíše se zaměstnancem potřetí nebo déle než na 3 roky) a zaměstnanec tuto skutečnost dá najevo, je možné pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem upravit a považovat jej za pracovní poměr na dobu neurčitou. Zaměstnanec se může obrátit na soud, a to nejpozději do 2 měsíců ode dne, kdy měl pracovní poměr skončit. To však neplatí u společností, které se profilují jako agentury práce. Další informace včetně jmenování jsou uvedeny v druhé části Zákoníku práce.

Zaměstnanec musí mít v době uzavírání smlouvy ukončenou povinnou školní docházku, tuto část upravuje zákoník práce § 16. Pokud je zaměstnanec ve věku do 16 let, může být pracovní poměr či dohoda ukončena jeho zákonným zástupcem, který dá podnět k soudu. To je jedna z novinek nového Občanského zákoníku, dříve se smlouva mohla podepisovat ještě před ukončením povinné školní docházky.

Dohoda o provedení práce (DPP) a Dohoda o pracovní činnosti (DPČ)

Mimo pracovní poměr můžeme uzavřít Dohodu o provedení práce (§75). Tuto dohodu je možné uzavřít v případě, že zaměstnanec nepřekročí limit 300 odpracovaných hodin za kalendářní rok u téhož zaměstnavatele. Do limitu se započítává také práce konaná pro téhož zaměstnavatele na základě jiné dohody.

V dohodě musí být uvedena doba, na kterou se dohoda uzavírá. Pokud zaměstnanci náleží za vykonanou práci odměna do 10 tisíc Kč za měsíc, pak z toho pro zaměstnavatele neplynou žádné odvody na zdravotním pojištění.

Pokud zaměstnavatel potřebuje, aby zaměstnanec odpracoval více než 300 hodin za rok, pak může využít další formu dohody, a tou je Dohoda o pracovní činnosti (§76). Tato dohoda je však omezená, není možné vykonávat práci v rozsahu překračujícím v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby,což v současnosti znamená, že osoba s DPČ nesmí pracovat více jak 20 hodin týdně. Při zrušení dohody o pracovní činnosti plyne 15denní výpovědní lhůta. U této dohody odchází odvody (zdravotní a sociální) automaticky ze strany zaměstnavatele. U obou výše zmíněných dohod je opět potřebné, aby byly dojednány písemně ve dvou originálních vyhotoveních.

Rozvázání pracovního poměru

Pracovní poměr může být rozvázán dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením nebo zrušením ve zkušební době (§48). Pracovní poměr na dobu určitou je ukončený uplynutím sjednané doby. Pracovní poměr zaniká také smrtí zaměstnance.

Pokud pracovní poměr zaniká dohodou, končí dnem, na kterém se obě strany domluví. Dohoda musí být písemná a opět ve dvou vyhotoveních. Ukončení pracovního poměru výpovědí musí být také písemné. Zaměstnavatel může dát výpověď jen ze zákonem stanovených důvodů v §52. (nejedná-li se o zkušební dobu). Zaměstnanec udávat důvod může a nemusí. Výpovědní lhůta trvá 2 měsíce, smí být prodloužena, ale veškeré změny musí být písemné. Výpovědní lhůta začíná prvním dnem následujícího měsíce v kalendářním roce. Pokud dává výpověď zaměstnavatel, může tak učinit pouze z těchto důvodů:

- Ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část nebo se přemisťuje,
- stane-li se zaměstnanec nadbytečným nebo se ruší-li se jeho místo kvůli efektivnosti podniku,
- nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku dále vykonávat práci (nemoc z povolání, úraz, ohrožení nemocí),
- není-li zaměstnanec zdravotně způsobilý podle lékařského přezkoumání,
- nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené předpisy a byl-li písemně požádán v době 12 měsíců zaměstnavatelem o odstranění nedostatků ovšem zaměstnanec je dostatečně neodstranil,
- pro závažně porušení povinnosti, soustavné porušování méně závažných povinností, pokud byl v posledních 6 měsících písemně upozorňován na možnost výpovědi,
- poruší-li zaměstnanec zvlášť hrubým způsobem povinnosti.

Jsou však situace, při kterých zaměstnavatel nesmí dát zaměstnanci výpověď (§53), a to v ochranné době, pokud je zaměstnanec dočasně pracovně neschopným (není-li to

způsobeno v důsledku návykových látek či opilosti). U tuberkulózy se doba prodlužuje o 6 měsíců po propuštění z ústavního ošetřování.

Výpověď také nesmí být podána, pokud je zaměstnanec povolán na vojenské cvičení, a to po celou dobu jeho trvání do 2 týdnů po ukončení tohoto cvičení. Dále v situaci, kdy je zaměstnanec dlouhodobě plně uvolněn pro výkon veřejné funkce, zaměstnankyně je těhotná nebo na mateřské dovolené, zaměstnanec čerpá rodičovskou dovolenou, také v době, kdy je zaměstnanec na noční práci a po lékařském přezkoumání je nezpůsobilý pro svou profesi.

Okamžité zrušení pracovního poměru Zákoník práce také vymezuje (§55), a to tehdy pokud byl zaměstnanec odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než jeden rok, byl-li spáchaný trestný čin při plnění pracovních povinností, popřípadě porušil-li zaměstnanec pracovní předpisy zvlášť hrubým způsobem.

Zaměstnanec může okamžitě zrušit pracovní poměr (§56), pokud lékařské přezkoumání zjistilo, že jeho zdraví je ohrožováno a nebyl-li po předložení posudku zaměstnavateli do 15 dní převeden na jinou práci, nebo pokud zaměstnavatel nezaplatil mzdu, plat nebo náhradu platu nebo jakoukoliv část do 15 dní po uplynutí splatnosti.

Hromadné propouštění, odvolání, zřeknutí se funkce nebo neplatné rozvázání pracovního poměru dále upravuje druhá část Zákoníku práce, Hlava IV.

Konkurenční doložka

Od roku 2012 přibyla při novelizaci do Zákoníku práce konkurenční doložka (§ 330). Ze strany zaměstnance se jedná o zdržení se takové výdělečné činnosti, která by byla shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, nebo která by měla soutěživý charakter vůči bývalému zaměstnavateli, a to po dobu nejvýše 1 roku. Protihodnotou za toto zdržení se, je závazek zaměstnavatele zaměstnanci, že mu během tohoto období poskytne přiměřené peněžité vyrovnání, a to nejméně ve výši poloviny průměrného měsíčního výdělku. Toto vyrovnání by mělo být vypláceno každý měsíc po dobu jeho trvání. Pokud se obě strany domluví na jiné formě placení, je to možné.

Konkurenční doložku může zaměstnavatel požadovat pouze tehdy, pokud je to spravedlivé s ohledem na povahu informací, poznatků, pracovních znalostí a technologických postupů, které získal zaměstnanec u zaměstnavatele, a které by mohly zaměstnavateli závažným způsobem zkomplikovat vykonávání činnosti. Pokud zaměstnanec poruší konkurenční doložku a byla-li sjednána smluvní pokuta, pak zaniká závazek zaměstnavatele vyplácet náhradu za konkurenční doložku zaměstnanci po ukončení pracovního poměru do výše smluvní pokuty. Smluvní pokuta by měla být přiměřená povaze a významu podmínek.

Od konkurenční doložky může zaměstnavatel odstoupit pouze v době trvání pracovního poměru. Zaměstnanec může konkurenční doložku zrušit, pokud mu zaměstnavatel nezaplatí částku do 15 dní od její splatnosti. Konkurenční doložka musí být uzavřena písemně, stejně jako její výpověď či odstoupení od ní. Konkurenční doložka však neplatí na pedagogické

pracovníky škol a školských zařízení, jejichž zřizovatelem je MŠMT, kraj, obec či dobrovolný svaz obce a pedagogy působící v zařízení sociálních služeb.

Outplacement

Outplacement je termín, který do oblasti personální psychologie pronikl poměrně nedávno. Úzce souvisí se sociální odpovědností firmy a stručně jej můžeme charakterizovat jako **program podpory propouštěným zaměstnancům**. V zahraničí je outplacement již poměrně běžnou záležitostí. V České republice jej zatím nabízejí svým zaměstnancům především nadnárodní společnosti (Telefonica, Panasonic), farmaceutické firmy nebo třeba banky a omezuje se především na kurzy a konzultace určené propouštěným zaměstnancům. V následujícím textu chceme vyzdvihnout význam outplacementu v celé jeho šíři a poukázat na možnosti jeho uplatnění, které jsou v praxi českých firem často opomíjeny.

To, jakým způsobem se se svými zaměstnanci organizace rozchází, přispívá mj. i k utváření image firmy jakožto zaměstnavatele v povědomí veřejnosti a je pouze na dané organizaci, zda se zařadí k těm dobrý zaměstnavatelům, kteří si svých zaměstnanců váží. Některé firmy dokonce řadí program outplacementu mezi nefinanční benefity.

V obecné rovině outplacement znamená **péči o odcházející pracovníky** a zahrnuje v sobě mnohé – počínaje dobře nastavenou vnitrofiremní komunikací, která v zaměstnancích zbytečně nevyvolává negativní pocity a nejistotu, přes způsob, jakým jsou propouštění pracovníci s touto skutečností seznamováni, až po následné cílené kroky, které mohou být modifikovány podle individuálních potřeb propouštěných. Jedná se o skutečně širokou škálu opatření, která může nabídnout organizace svým zaměstnancům, s nimiž plánuje rozvázání pracovního poměru (především z organizačních důvodů). Cílem všech těchto aktivit je však nejen **minimalizace negativních dopadů propouštění na pracovníky**, jichž se přímo týká, (jejich psychická stabilizace), ale také udržení vzájemných dobrých vztahů a obecně dobré atmosféry na pracovišti včetně udržení stabilní výkonnosti a produktivity.

Je zřejmé, že situace propouštění ovlivňuje chod celé organizace. Pochopitelně se týká především těch, kteří díky organizačním změnám přichází o zdroj obživy. Nicméně složitou je tato situace i pro další zaměstnance dané organizace. Pokud si představíme situaci, kdy mezi zaměstnance začnou pronikat byť jen náznaky toho, že situace ve firmě směřuje k propouštění, začne se mezi pracovníky zákonitě šířit nejistota a obavy.

Pro organizaci je stěžejní, aby výkon jejích pracovníků byl co možná nejstabilnější – což je v takové situaci často nereálné. Proto by vlastnímu propuštění mělo předcházet nastavení základního opatření, jakým je otevřená, **transparentní vnitrofiremní komunikace**. Byť se nejedná o typickou součást outplacementu, jednoznačně významně určuje celý jeho průběh.

A i bez dalších konkrétních outplacementových aktivit může nemalou měrou přispět k tomu, aby byl negativní dopad na organizaci co nejmenší.

Zaměstnanci by měli být průběžně informováni o tom, jak si firma, v níž pracuji, vede a jak jejich nadřízení vnímají jejich vlastní přínos k tomuto výsledku. Ideální příležitostí ke sdílení těchto informací je pravidelné hodnocení zaměstnanců, využít lze i různá výroční celofiremní setkání. Je pak jen otázkou, jaké informace se vedení organizace rozhodne svým zaměstnancům poskytnout. Není vždy žádoucí probírat se všemi zaměstnanci detailní firemní strategii, ale informace o dalším směřování a plánech jistě přispívají k větší informovanosti a jistotě zaměstnanců, ev. i k pocitu vlastní důležitosti a vědomí toho, že mohou k celkovému hospodářskému výsledku firmy svým vlastním úsilím přispět.

Co se týče informací o tom, že se bude v organizaci propouštět, měla by být tato skutečnost sdělena zaměstnancům především oficiálně a včas. Jakékoliv „firemní drby“ jsou v podobném případě nežádoucí. Lze předpokládat, že ve chvíli, kdy se začnou informace podobného druhu mezi zaměstnanci šířit, přestanou se lidé soustředit výhradně na svoji práci a začnou se ve velké míře zaobírat úvahami spojenými s nastalou situací – je to pravda? Koho se to asi bude týkat? Postihne to i mě? Nebo mé přátele? Kdy k tomu dojde? A co potom budu dělat? Kde seženu novou práci? Měl bych asi začít co nejdřív hledat novou… Může se tak stát, že i zaměstnanci, jejichž propuštění je pro organizaci nežádoucí, začnou hledat novou práci a mohou firmu opustit. Ta se pak dostane do složité situace, kdy musí hledat nové zaměstnance s potřebnou kvalifikací, což může být v některých případech velmi obtížné.

Výsledkem tedy může být pokles produktivity práce, negativní pracovní atmosféra, odchod klíčových zaměstnanců…. Tomu všemu může organizace předejít podobným „jednoduchým“ opatřením, které by mělo být nedílnou součástí ouplacementu.

V širším pojetí je tedy outplacement služba, která **pomáhá organizacím komplexně zvládat složitou situaci spojenou s propouštěním zaměstnanců**. Zaměřuje se nejen na ty pracovníky, jichž se přímo týká rozvázání pracovního poměru, ale i na manažery a zaměstnance, kteří v organizaci zůstávají.

Aktéři outplacementu

zaměstnavatel (organizace) – „propouštějící“ (manažer) – „propouštěný“ (zaměstnanec) – zůstávající zaměstnanci

Pomoc zůstávajícím zaměstnancům:

Jedná se obvykle o zprostředkované působení, „vedlejší“ pozitivní efekt celého komplexu opatření. Aktivity zaměřené přímo na tuto cílovou skupinu jsou realizovány méně často (může se jednat např. o následné teambuldingové aktivity nebo workshopy, jejichž cílem je obnovení maximálně efektivní spolupráce v nově složených pracovních skupinách).

Pomoc firmě (iniciátorovi změn):

- Strategie personálního plánování,
- diagnostika – rozhodování o tom, koho propustit,
- usnadnění komunikace s propuštěnými zaměstnanci – transparentní komunikace, role „mediátora“,
- zmírnění negativních dopadů propouštění na chod společnosti – zmírnění obav a nejistoty, zajištění stabilní výkonnosti a efektivity práce,
- stabilizace zaměstnanců, kteří zůstávají ve společnosti, a podpora jejich motivace
- posílení image firmy jako dobrého zaměstnavatele ve vztahu k vlastním zaměstnancům i k veřejnosti,
- možnost opětovného oslovení propuštěných pracovníků v případě, že se situace změní a bude žádoucí je opět zaměstnat.

Pomoc manažerům (nositelům změn):

- Příprava na sdělení informace o propuštění,
- krizová komunikace, sdělování negativních zpráv,
- podpora.

Pomoc propouštěným zaměstnancům (adresátům změn):

Zde se nejvíce uplatňují různé formy poskytování informací, které mohou být propouštěným zaměstnancům užitečné při orientaci v nové situaci nezaměstnanosti a především při hledání nového zaměstnání. Lidé, kteří absolvují komplexní program outplacementu, pak snadněji nachází nové pracovní uplatnění, často navíc takové, které jim více vyhovuje.

Tyto aktivity jsou realizovány obvykle formou kurzů, workshopů nebo individuálních či skupinových konzultací. Témata programů lze rozdělit do čtyř hlavních oblastí:

- Orientace na trhu práce – registrace na úřadu práce, informace o podpoře v nezaměstnanosti, případně o nárocích na další sociální dávky a příspěvky, zdroje informací o volných pracovních příležitostech,
- dovednosti zvyšující úspěšnost při hledání nového zaměstnání – psaní životopisu a motivačního dopisu, příprava na přijímací pohovor,
- rozvoj osobního potenciálu – bilanční diagnostika, tvorba kariérového plánu, trénink prezentačních dovedností,
- psychosociální podpora, motivace.

Forma realizace zmiňovaných programů je různá – může se jednat o skupinové kurzy a semináře při nárazovém propouštění většího počtu zaměstnanců – výhodou pak je možnost sdílení a inspirace k navazujícím krokům při vytváření individuálního kariérního plánu. V případě manažerských pozic jsou preferovány individuální konzultace.

Také obsahově i délkou trvání se jednotlivé programy liší podle potřeb konkrétních cílových skupin (od jednoduchých jednorázových kurzů v délce několika hodin až po několikaměsíční komplexní programy).

Je zřejmé, že možností, které outplacement firmám a jejich zaměstnancům nabízí, je mnoho. Málokdy je však realizován natolik komplexní outplacementový program, který by zahrnoval vše výše uvedené. Finanční, organizační i personální náročnost takového programu je pochopitelně značná a každá firma musí dobře zvažovat, zda se jí investice do něj vyplatí. Pokud ano, je pak namístě otázka, zda je schopná jej zrealizovat sama pouze s využitím vlastních zdrojů (finančních i lidských), nebo zda využije služeb nezávislé agentury. Je pravdou, že „svépomocná" varianta je pro personální oddělení, které je za průběh interního outplacementu zodpovědné, často příliš zatěžující. Proto je využívání služeb specializovaných agentur poměrně časté.

V některých případech mohou externí firmy spolupracovat již na přípravě organizačních změn – pak se spolupodílí na plánování jejich postupného zavádění, rozhodují o tom, kteří zaměstnanci budou propuštěni, přebírají částečně interní komunikaci, konzultují rozsah tréninků pro manažery i následné péče propuštěným zaměstnancům, kterou budou později poskytovat. V našich podmínkách jsou však častěji přizvány ke spolupráci až ve třetí fázi – tedy v rámci nabídky a realizace rozvojových programů.

Literatura

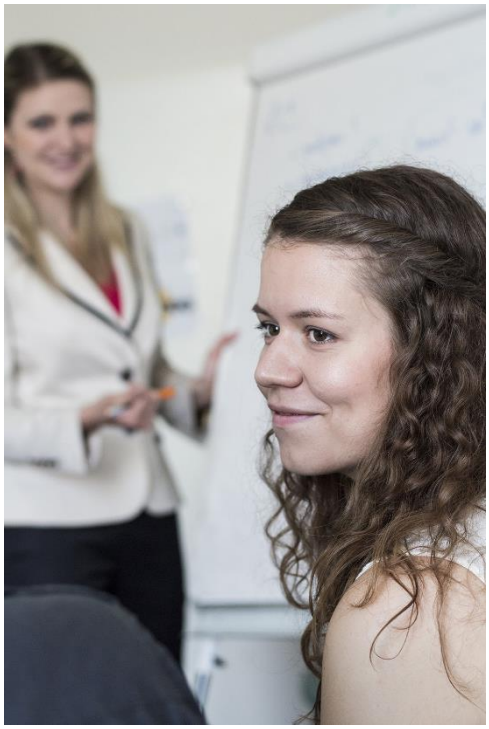
- WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 9788024737010.

Specifika vzdělávání dospělých

Předpokládané znalosti z obecné, vývojové a pedagogické psychologie

obecné teorie učení, paměť, učení vs. vzdělávání, Kolbův cyklus učení

Úvod



V následující kapitole se zaměříme na jednu z často využívaných forem rozvoje zaměstnanců – vzdělávání. Přístupů ke vzdělávání je mnoho a každý zodpovědný zaměstnavatel pečlivě zvažuje, který z nich bude právě pro jeho zaměstnance tím nejvhodnějším – nejefektivnějším. Již v úvodu naší publikace jsme zmínili, že investice do rozvoje intelektuálního kapitálu jsou dnes v mnoha organizacích považovány takřka za standard. Na druhou stranu se však v praxi často se setkáváme se situací, kdy tyto nemalé investice (finanční, časové, apod.) bohužel nejsou adekvátně zúročeny.

Současná situace v oblasti firemního vzdělávání je poměrně složitější a průběžně se mění. Významnou roli dnes hraje mj. to, do jaké míry je vzdělávání zaměstnanců finančně podporováno prostřednictvím různých dotačních programů. Díky tomu se paradoxně setkáváme s jistou devalvací firemního vzdělávání, kdy jsou zaměstnanci posíláni na mnohá školení či tréninky jen proto, aby se vyčerpaly přidělené prostředky ze získaného projektu. Často se jedná o nekonečné variace na stále stejná „projektově vděčná“ témata bez ohledu na to, zda už je zaměstnanci třeba dříve absolvovali nebo zda jsou vůbec pro jejich práci relevantní.

Základním kritériem hodnocení kvality vzdělávacích kurzů je pak nikoliv jejich obsahová náplň, spokojenost účastníků nebo dokonce posun v jejich znalostech či dovednostech, ale bohužel především splnění formálních náležitostí – doložení prezenční listiny, případně dalších formulářů, a pořízení fotodokumentace, na níž musí být zachyceno především logo instituce, která daný program finančně podpořila. Může být za těchto okolností vzdělávání smysluplné?

Jistě, ale díky výše uvedeným okolnostem se domníváme, že se kvalita běžně nabízených vzdělávacích programů v posledních 10 letech významně snížila. Podobné tvrzení jistě nelze užít obecně a dobré kurzy, tréninky a semináře stále existují. Nicméně, bez ohledu na prudce se zvyšující počet realizovaných vzdělávacích programů, těch kvalitních poměrově spíše ubývá.

Dokud si firmy a organizace hradily vzdělávání z vlastních zdrojů, velmi pečlivě zvažovaly, do čeho je investují. Pracovníci zodpovědní za vzdělávání zaměstnanců byli podstatně více motivováni k tomu, aby jednak vyžadovali opravdu dobře odvedenou práci a současně byli ochotni se na přípravě a vyváření vzdělávacích programů významně spolupodílet. Můžeme jen doufat, že se v budoucnu opět podaří obnovit tuto spolupráci i pocit spoluzodpovědnosti zadávající organizace za kvalitu vzdělávání svých zaměstnanců, které v současné době chybí a bez nichž je efektivní práce s intelektuálním kapitálem každé organizace nereálná.

Úvod této kapitoly pravděpodobně vyznívá poněkud skepticky. Záměrně. Chtěli jsme poukázat na to, že situace v současné chvíli není zrovna optimální. O to víc cítíme potřebu se tématu vzdělávání věnovat. Jsme přesvědčeni o tom, že investovat do rozvoje zaměstnanců a vytvářet kvalitní vzdělávací programy je velmi důležité a smysluplné. Navíc je to krásná práce, která může přinášet nejen užitek, ale i radost všem, kdo se na ní spolupodílí (vedoucím pracovníkům, personalistům, lektorům a v konečném důsledku i těm, komu je konečný produkt – tedy kurz, seminář či trénink – určen).

Následující text by mohl být inspirací všem, kdo se nespokojí s jednoduchými návody a recepty na to jak připravit „efektivní kurz“, ale chtějí o vzdělávání zaměstnanců přemýšlet v trochu širších souvislostech. Takže začneme trochu ze široka a zkusíme nastínit, v čem vlastně spočívá smysl práce s tzv. intelektuálním kapitálem. Zcela jistě se nejedná pouze o vzdělávání zaměstnanců. Rádi bychom na tomto místě poukázali na fakt, že se jedná podstatně komplexnější proces.

Základní teoretický rámec

Intelektuální kapitál je nehmotným vlastnictvím každé organizace. Můžeme jej charakterizovat jako veškeré firemní znalosti - tedy typicky firemní know-how, image firmy, ale také produkt činnosti nebo personální způsobilosti zaměstnanců. Můžeme rozlišit jeho 3 složky:

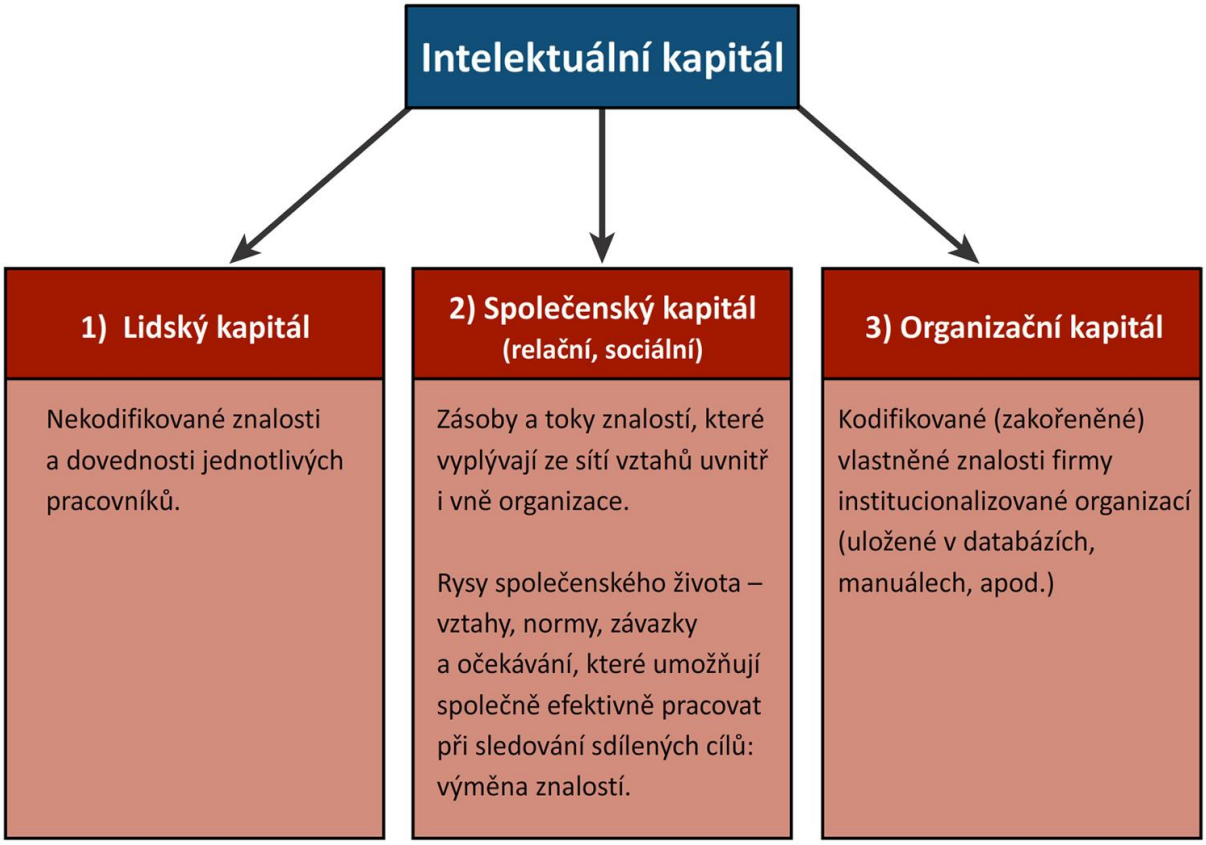


Schéma 11-1 Intelektuální kapitál

Znalosti uchovávají, generují a užívají **jednotlivci** (ad 1) – tyto znalosti se rozšiřují a obohacují **součinností** mezi nimi (ad 2) za účelem vytváření institucionalizovaných **znalostí organizace** (ad 3).

Je zřejmé, že o **lidský kapitál** je třeba pečovat a rozvíjet ho – např. přijímáním nových lidí, snahou o udržení kvalitních zaměstnanců, investicemi do jejich dalšího rozvoje a vzdělávání a péčí o ně. Nicméně pokud bychom zůstali pouze v této rovině práce s intelektuálním kapitálem, můžeme se dostat do situace, kdy kvalitní a kvalifikovaní zaměstnanci z nějakého důvodu z firmy odejdou (nemoc, stěhování, rodinná situace, apod.) a vše, co jsme do nich (jejich rozvoje) investovali, odejde spolu s nimi. Zjednodušeně řečeno – **lidský kapitál** je intelektuální bohatství (aktivum), které každý večer odchází domů s pracovníkem, zatímco organizační kapitál zůstává, i když pracovník odchází.
Efektivnost organizace proto závisí na dobrém využívání znalostí jednotlivců (lidského kapitálu), jejich rozvoji a obohacování prostřednictvím vzájemné spolupráce a výměny informací (sociálního kapitálu) za účelem vytváření organizačního kapitálu.

To znamená, že smyslem práce s intelektuálním kapitálem firmy je:

1. Rozvoj znalostí, schopností a dovedností jednotlivých zaměstnanců,

2. podpora vzájemné spolupráce, výměny informací, projektových a týmových aktivit, v jejichž rámci může docházet k obohacování stávajících znalostí i vzniku zcela nových,
3. převedení takto vytvořených firemních znalostí do podoby, která zůstane majetkem firmy bez ohledu na to, zda jsou původci znalostí její součástí nebo ne (písemně zpracované podklady, manuály, technologické či výrobní postupy, tvorba a vedení databází, patentování výrobků…).

V kontextu hlavního tématu kapitoly tedy z výše uvedeného vyplývá, že investice do vytváření kvalitních vzdělávacích programů jsou smysluplné a žádoucí. Jsou totiž mj. i nástrojem přilákání a stabilizace lidského kapitálu, stejně jako nástrojem dosahování lepší návratnosti těchto investic. A to i přesto, že téměř nikdy není možné jednoznačně vyčíslit, zda a do jaké míry se finanční prostředky vynaložené do zaměstnanců vrátily či zúročily.

Příprava

Několik bodů, které je dobré vzít v úvahu při plánování koncepce:

Pokud se nějaká organizace rozhodne, že bude podporovat vzdělávání svých zaměstnanců, má různé možnosti, jak k tomu přistoupit. Existuje nepřeberné množství vzdělávacích firem a agentur, které nabízejí zaměstnavatelům uvažujícím o vzdělávání zaměstnanců své služby. Některé organizace jich využívají, jiné preferují vzdělávání prostřednictvím svých vlastních interních lektorů a trenérů, případně obě tyto možnosti kombinují. Každá ze zmíněných forem má své výhody i rizika, která se mohou měnit vzhledem k cíli nebo obsahu konkrétního vzdělávacího programu.

Výhodou externě dodávaných programů je větší nadhled a odstup od konkrétního prostředí dané organizace, jež mohou být někdy až příliš svazující, v jiných případech jsou naopak výhodou. Stejně tak externí lektor může mít výhodu nezávislé autority, odborníka na dané téma, na druhou stranu interní lektor může těžit ze své osobní znalosti účastníků (rychlejší navázání kontaktu, vytvoření neformální atmosféry), stejná skutečnost však může být u jiné skupiny účastníků komplikací (menší respekt).

Specifickou formou vzdělávání jsou tzv. „otevřené kurzy“, které mohou mít v určitých případech své opodstatnění, v kontextu našich úvah o firemním vzdělávání však nehrají významnější roli, a proto jim zde nebude věnován větší prostor. Nicméně některé dále uváděné principy samozřejmě platí i pro tento typ programů.

Ať už se firma rozhodne pro jakoukoliv z uvedených forem vzdělávání, vlastní realizaci vzdělávacího programu by mělo vždy předcházet zodpovědné plánování. Na tomto místě chceme zmínit některé body, které považujeme pro danou fázi za klíčové:

Spolupráce zadavatele při vytváření koncepce vzdělávání x plošné programy

Mnohé firmy nabízí kurzy tzv. „šité na míru“ konkrétní zadavatelské organizaci. V reálné situaci se však většinou jedná pouze o drobné úpravy univerzálních kurzů a s individuálním

přístupem nemají mnoho společného. Pokud bychom usilovali o skutečně smysluplnou koncepci firemního vzdělávání, pak je nezbytné, aby se zadavatel významně podílel na celém procesu jejího vytváření – a to z hlediska obsahu, rozsahu, forem apod.

V praxi se často setkáváme s tím, že zadavatel sice ví, že chce investovat do vzdělávání svých zaměstnanců, nemá však konkrétnější představu o tom, jak by mělo být toto vzdělávání realizováno. Profesionální přístup pak spočívá v pomoci najít a definovat to, co je pro firmu a její zaměstnance nejvhodnější.

Navíc – pokud zadavatel neví, co vlastně chce, nemusí být spokojen s tím, co dostane. Je tedy vždy žádoucí, aby se obě strany dohodly na co nejkonkrétnějších podmínkách, aby bylo následně možné zkontrolovat, zda byla původní dohoda naplněna.

Vytváření koncepce programu na základě důkladné analýzy vzdělávacích potřeb vycházející z definování problémů

V ideálním případě by měla koncepce vzdělávacího programu vycházet z důkladně provedené analýzy vzdělávacích potřeb. Tyto analýzy mohou mít různou podobu. Nejčastěji se setkáváme s tím, že se provede plošný průzkum mezi zaměstnanci s cílem zmapovat, co vše už z hlediska vzdělávání absolvovali a o co by do budoucna měli zájem. Vedoucí pracovníci se navíc mají vyjádřit i v tom smyslu, jaké vzdělávání by jejich podřízení potřebovali k tomu, aby mohli lépe vykonávat svoji práci. Tento postup však není úplně optimální – je založen spíše na pocitech a nemusí nijak významně korespondovat se skutečnou potřebou vzdělávacích potřeb v organizaci.

Analýza vzdělávacích potřeb by měla vycházet spíše z definování problémů – s čím se v rámci své práce zaměstnanci setkávají, jaké „situace“ musí řešit, co čeká firmu do budoucna, jaké „problémy“ by z toho mohly vyplývat, apod. Na základě zreflektování těchto skutečností pak následuje definování klíčových témat, kompetencí, dovedností, atd., které by měly být předmětem následného vzdělávání. Vzhledem k jejich povaze by pak měly být voleny také optimální metody a formy vzdělávání. Každopádně je nezbytné mít na zřeteli fakt, že je žádoucí **učit to, co zaměstnanci skutečně potřebují,** nikoliv to**, co si já myslím, že potřebují** (ať už „já“ jako majitel firmy, nebo „já“ jako nadřízený, a už vůbec ne „já“ jako lektor)**.**

Dlouhodobá práce

Není potřeba nijak zvlášť zdůrazňovat, že absolvování jednorázového kurzu, semináře či tréninku ve většině případů nic podstatného neřeší. Ano, nepochybně to může být dobrým impulsem k zamýšlení či motivací k další práci na sobě (což může v některých případech stačit). Pokud však chceme hovořit o systematickém rozvoji zaměstnanců, vždy máme na mysli dlouhodobý proces, v jehož rámci jsou ideálně kombinovány různé formy a způsoby práce – např. společné skupinové semináře, v nichž jsou účastníci seznámeni s hlavními myšlenkami a principy daného tématu, a na ně navazující individuální tréninky, konzultace nebo třeba koučování.

Základní formy vzdělávání

Vzděláváním již dávno nerozumíme pouhé jednostranné předávání informací. V souladu se specifiky vzdělávání dospělých je v dnešní době kladen mnohem větší důraz na vlastní aktivitu účastníků a jejich spoluúčast na průběhu vzdělávání. Plamínek (2010) uvádí tyto hlavní formy vzdělávání:

- **Školení a trénink,**
- **konzultace a koučování,**
- **učení z výkonu.**

V této kapitole se omezíme na vzdělávání formou školení a tréninků, které zatím ve firemním vzdělávání stále převládají. Další text tedy bude směřovat primárně ke dvěma zmíněným způsobům vzdělávání. Zmíníme se o základních principech těchto forem vzdělávání a o konkrétních metodách práce, které mohou být v jejich rámci využívány. Upozorníme také na některá rizika, s nimiž se mohou realizátoři vzdělávacích programů setkat.

Realizace

Výukové metody ve vzdělávání dospělých

Pokud chceme, aby byly vzdělávací programy skutečně efektivní, nemůže být jejich smyslem pouhé předání informací. To už jsme zmínili. Základním principem úspěšnosti je tedy podněcování aktivního přístupu všech zúčastněných a jejich zapojování do společné práce. Zkušenosti každého účastníka mohou být přínosem pro ostatní. Zkušení lektoři v průběhu celé akce sledují dění ve skupině a usilují o co nejefektivnější zúročení potenciálu každého jednotlivce. Neméně podstatnou zásadou je také pružné reagování lektorů na změny a posuny ve vzdělávacích a tréninkových potřebách účastníků.

Pro optimální průběh celého vzdělávacího programu je nezbytná aktivní participace účastníků. Ta je základním předpokladem vzniku diskusí k probíraným tématům a rozvoje skupinové dynamiky, která významně přispívá k vyšší efektivitě vzdělávacího procesu. Z tohoto důvodu je jedním z podstatných úkolů lektorů systematická aktivizace a energetizace účastníků, vytváření prostoru pro interaktivitu, sdílení zkušeností, vytvoření „bezpečného prostředí“, atd.

Výsledkem je pak interaktivní program spojující teoretické modely a poznatky s každodenní praxí účastníků, kladoucí důraz na změny ve stereotypních způsobech uvažování a posilování efektivního jednání, směřující k získání nového pohledu, podnětů k přemýšlení, změně postojů nebo osvojení nových dovedností (trénink).

K tomuto účelu jsou nejčastěji používány následující způsoby a metody práce:

- **Výklad** – klasická výuková metoda zaměřená na zprostředkování teoretických informací a vyvození jejich praktických aplikací,

- **Brainwriting** a **brainstorming** – způsoby práce podněcující a motivující skupinu účastníků ke kreativnímu řešení problémů, minimalizující působení klasických bariér tvořivého myšlení (bariéra "zajetých kolejí", "okamžitého hodnocení", "existence jediné správné odpovědi", atd.). Jsou založeny na principu volných asociací, kdy myšlenka jednoho člena pracovní skupiny může být impulzem pro vznik nového nápadu, jenž by se jinak neobjevil. Prostřednictvím těchto metod lze během krátkého časového úseku získat co nejvíce kvalitních řešitelských nápadů.
- **Skupinové práce** – základním východiskem této tréninkové metody je tzv. sebeprodukční efekt (lépe si pamatujeme to, co sami vytvoříme). Doplňuje tradiční výklad a zaměřuje se detailněji na vybrané klíčové oblasti probíraného tématu. Výhodou je především přímé zapojení účastníků do průběhu vzdělávací akce, kdy sami plní zadaný úkol, zpracovávají vybrané téma, atp. Skupinové práce navozují atmosféru spolupráce a přispívají k udržení pozornosti a větší angažovanosti účastníků.
- **Skupinová diskuze** – způsob práce, kdy jsou zdrojem učení sami účastníci, méně již lektor. Výhodou je především zvýšená aktivita účastníků, vytváření předpokladů pro další vzájemnou spolupráci a lepší poznání účastníků. Vhodné je uplatnění tohoto postupu zejména v situacích, kdy je potřeba vyjasnit postoje, názory nebo pocity k předmětu diskuze, aby bylo možné dále efektivněji pracovat (např. zjištěné postoje cíleně usměrňovat žádoucím směrem).
- **Řešení modelových situací** – technika zaměřená na zdůraznění podstaty prezentovaných teoretických poznatků, jejich propojení s dosavadními zkušenostmi účastníků a následné praktické využití v reálných situacích.
- **Případové studie vycházející z praxe** – v tomto případě máme na mysli reálné úkoly, jejichž smyslem již není pouze ilustrovat osvojované teorie, ale které mají sloužit k analýze reálných problémových situací a hledání jejich řešení
- **Hry rolí** – metoda rozvoje interaktivních dovedností. Nezastupitelný význam má v situacích, kdy usilujeme o osobní angažovanost účastníků. Metoda je určena především ke zvyšování úrovně interpersonálních kompetencí účastníků (komunikační dovednosti – vedení rozhovoru, jednání s klientem, řešení obtížných situací; manažerské dovednosti – vedení hodnotícího pohovoru, motivování, řešení konfliktů; prodejní a obchodní dovednosti – vyjednávání, prezentační dovednosti, efektivní argumentace, reakce na námitky, apod.)
- **Videotrénink** – technika sloužící k získání objektivní zpětné vazby, obvykle používaná současně s hrou rolí. Záznam konkrétních projevů chování je nenahraditelným zdrojem informací o úrovni verbálních, neverbálních a paraverbálních komunikačních dovedností účastníků a zejména o běžně neuvědomovaných (často nežádoucích) projevech. Již jejich pouhá registrace je pak významným krokem ke kultivaci celkového chování a jednání.
- **Reflexní (zpětnovazebné) techniky** – většinou se jedná o jednoduché testy či dotazníky, s jejichž pomocí získávají účastníci informace osobního charakteru

(motivační struktura, postojové preference, osobnostní zaměřenost, apod.). Další možností jsou znalostní a dovednostní testy, které účastníkům umožňují ověřit si úroveň svých odborných kompetencí. Platí, že výsledky z těchto technik jsou určeny výhradně pro potřebu účastníků, nikoliv zadavateli vzdělávacího programu (nejčastěji nadřízeného). Cenné bývají také ty formy reflexních technik, kdy si dávají zpětnou vazbu účastníci navzájem.

- **Psychodiagnostické metody** (testy, dotazníky) – do běžných kurzů by měly být zařazovány spíše ojediněle a jejich použití v rámci jakéhokoliv vzdělávacího programu je podmíněno přímou účastí kvalifikovaného psychologa, který garantuje jejich adekvátnost a validní interpretaci výsledků. V rámci vzdělávacích programů slouží výsledky těchto testů výhradně pro lepší sebepoznání účastníků a jsou východiskem pro další práci na sobě, posilování silných stránek osobnosti a naopak pro eliminaci rizikových, nežádoucích projevů.

Předchozí výčet není zdaleka vyčerpávající a měl být především ukázkou toho, jak pestrá škála vzdělávacích metod je lektorům k dispozici. V rámci kurzů či tréninků je žádoucí jednotlivé metody střídat tak, aby co nejvíce napomáhaly jednak efektivnímu osvojování poznatků a současně přispívaly k udržení pozornosti účastníků. Z tohoto důvodu by měly v případě vzdělávání dospělých převažovat tzv. produktivní metody učení nad reproduktivními.

Produktivnost x reproduktivnost výukových metod

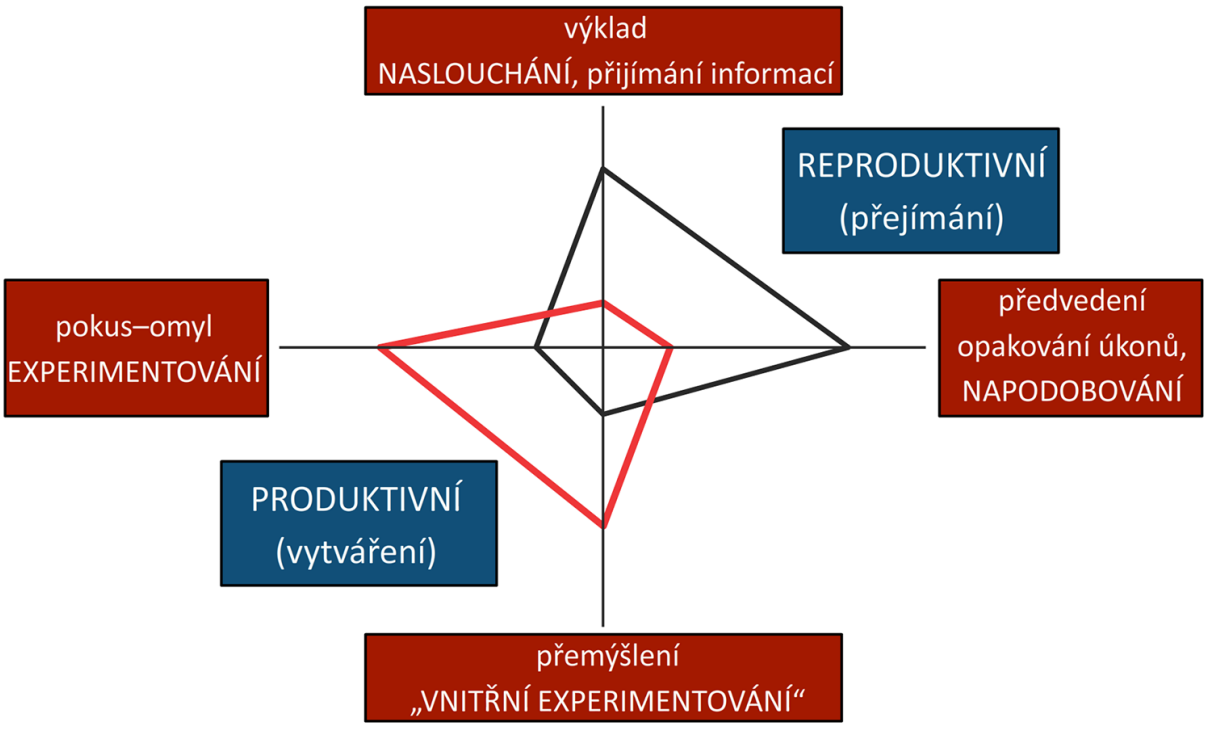


Schéma 11-2 Produktivnost x reproduktivnost výukových metod

Riziková místa

Z výše uvedeného je zřejmé, že kvalitní vzdělávací a rozvojový program klade vysoké nároky nejen na jeho účastníky, ale především na lektora, který je za průběh a výsledek odpovědný. Ne vždy je průběh vzdělávacích programů hladký a je spíše standardem, že se lektor musí v rámci své práce vyrovnávat s mnoha překážkami. Plamínek (2010) ve své publikaci uvádí časté obtížné situace, na které musí lektor pružně reagovat. Patří k nim např.:

- **Chybné zadání** – špatně vykomunikované s vedením společnosti – časté je např. opakování stále stejných témat, pokud lektor není dobře informován o tom, co už mají účastníci za sebou, těžko jim pak může nabídnout program odpovídající jejich vzdělávacím potřebám.
- **Pasivní skupina** – není výjimkou, že se lektor hned v úvodu setkává s nezájmem a neochotou účastníků spolupracovat. Jeho úkolem je pak postupná práce se skupinou, jejímž výsledkem by mělo být prolomení těchto nežádoucích bariér a vytvoření optimální pracovní atmosféry.
- **Konfliktní skupina –** svým způsobem je práce s konfliktní skupinou příjemnější než se skupinou pasivní. V této skupině alespoň účastníci vyjadřují své názory a postoje a lektor má možnost s nimi pracovat – argumentovat. Je však nezbytné, aby řešení konfliktu nepřerostlo v hlavní téma vzdělávacího programu.

K tomu, aby mohl lektor tyto situace s úspěchem zvládat, mu mohou dopomoci především bohaté zkušenosti, ale také některé osobnostní předpoklady. Opět si dovolíme souhlasit s Plamínkem (2010), který jako hlavní uvádí tyto: **vysoká frustrační tolerance, schopnost reagovat na dění ve skupině**, respektovat změny – předjímat je a předem ovlivňovat, a zejména **profesionalita a autentičnost** – lektor by měl být v ideálním případě především sám sebou.

Kromě těchto charakteristik je velkou výhodou také **schopnost pracovat se skupinou účastníků i bez podpory techniky** ☺ – zejména v posledních letech se se z některých kurzů a seminářů stává spíše multimediální show, jejímž hlavním cílem se zdá být snaha účastníky zaujmout a ohromit možnostmi techniky a schopností lektora je v rámci programu využívat. Nemáme nic proti práci s technikou, může znamenat nepochybně velkou pomoc a pro účastníky je často práce s ní velmi atraktivní. Na druhou stranu jsme však přesvědčeni o tom, že kvalitní vzdělávací program lze realizovat s využitím minima podpůrných technických prostředků (stačí papír, tužka, popř. flipchart nebo tabule) a také o tom, že o kvalitě lektora nevypovídá primárně to, jak umí techniku využívat, ale především, jak si umí poradit v situaci, kdy dojde k jejímu nečekanému selhání.

Dříve byl obvykle lektorem člověk, který byl především odborníkem na dané téma. V dnešní době (mj. také díky rozmachu strukturálních fondů na podporu vzdělávání) se naopak setkáváme s množstvím lektorů z různých odvětví, kteří předávají informace z široké palety oblastí. Jejich znalosti jsou však často povrchní a vychází pouze z omezeného počtu literárních zdrojů. Není tedy výjimkou, že jeden lektor nabízí školení v oblasti tzv. „soft skills“

(např. vyjednávání, stress management, apod.), ale také v IT oblasti nebo ekonomické či právní praxi.

Rozhodně nechceme tvrdit, že vysoká odbornost automaticky zaručuje kvalitu lektorské práce. Spíše chceme nabídnout k úvaze otázku, zda je pro účastníky přínosnější práce lektora, který je skutečným odborníkem na danou problematiku, ale neumí příliš dobře pracovat se skupinou, nebo naopak člověk, který je po odborné stránce na téměř srovnatelné úrovni s účastníky kurzu, ale díky svým lektorským kvalitám dokáže skupinu účastníků facilitovat do té míry, že jsou dané téma schopni rozebrat v podstatě sami. V ideálním případě je samozřejmě žádoucí obojí – tedy vysoká odborná i lektorská způsobilost. Nicméně v praxi je takových lektorů pomálu a je pravdou, že současná situace v oblasti vzdělávání vybízí spíše k univerzálnosti lektorů, než k hlubší specializaci.

Nezřídka se také objevují případy, kdy se rozchází název i obsahové požadavky kurzu, který si firma (či jiný subjekt) objedná, s tím, co lektor vskutku předává účastníkům. Někteří lektoři takto postupují právě proto, aby formálně vyhověli požadavkům firmy nebo oficiálnímu zadání projektu, ale samotnou náplň pak zamění za „univerzální“ témata, která jsou zvyklí běžně učit. I tyto situace pak vrhají stín na současnou úroveň vzdělávání.

Právě kvalita lektora je do značné míry určující pro posouzení celkové úrovně a efektivity firemního vzdělávání. Pokud je vybrán nekvalitní lektor, může negativně poznamenat náladu ve firmě. Zaměstnanec by měl mít pocit, že se o něj firma stará ze zájmu, a že chce zdokonalovat jeho nedostatky. Častým úkazem v posledních letech bylo právě nařízení celoplošných školení pro zaměstnance, kteří je pak vnímali jako omezující nejen ve výkonu jejich práce, ale také jako plýtvání finančními a časovými prostředky a neatraktivitou tématu (např. ve výrobní firmě školení pro dělníky v mužském kolektivu o genderové problematice).

Někteří lektoři nabízí proto ukázkovou hodinu, aby firmě předvedli, že tématu vskutku rozumí. Proto je vhodné si lektora prověřovat nejen z hlediska jeho referencí, ale také prostřednictvím výsledků jeho práce a evaluace předchozích kurzů. Pokud je toto ovšem možné. Jinými slovy – na trhu práce je výrazná konkurence lektorů, nicméně ty skutečně kvalitní je potřeba hledat.

Čemu se vyhnout

Organizace kurzu je velmi náročná. Kromě koncepce kurzu a zadání je potřebné zjistit další záležitosti. V první řadě musíme vědět, kdo bude cílovou skupinou. Jiná bude koncepce a náplň kurzu pro top management, vysokoškolské pedagogy, akademické pracovníky, studenty, dělníky, nezaměstnané či maminky na mateřské. Musíme brát v potaz nejen jejich dosavadní zkušenosti a znalosti, ale také z jaké vrstvy daná cílová skupina pochází, jaké mají vzdělání a pozici ve své profesi. Na základě zmíněných kritérií je potřebné upravit jazyk – s odborníky můžeme jednat na úrovni jejich terminologie, s nezaměstnanými či dělníky je potřeba zapojit více vysvětlování odborných výrazů apod. Po těchto náležitostech rovněž je dobré si uvědomit, kde budeme školit (zda ve firmě nebo v jiných prostorech). V neposlední

řadě nesmíme podceňovat psychohygienu ve smyslu pravidelných přestávek, pauz na občerstvení či kávu a kupříkladu i čerstvý vzduch.

Nyní se dostáváme k častým chybám začínajících lektorů. Vycházíme z naší vlastní praxe a supervize právě začínajících lektorů.

1. **Příliš široké téma** – Často se potkáváme s návrhy a koncepty kurzů, které jsou velmi široce zaměřené (např. kurz komunikačních dovedností, kam lektoři zahrnují verbální, neverbální komunikaci, asertivitu, vyjednávání, manipulaci a ještě prezentační dovednosti). Kurz by měl být zaměřený na užší problematiku a té se věnovat podrobněji (např. Kurz asertivity, Kurz vyjednávání aj.).
2. **Prezentační dovednosti**: Publikum je potřeba nadchnout nebo zaujmout, proto je vhodné si kurz nacvičit dopředu. Pravidelné vystavování těmto situacím postupně zdokonaluje naše prezentační dovednosti. Začínající lektoři totiž často nepracují s dechem, trémou (třes hlasu, červenání, zakoktávání aj), mezery vyplňuji slovní vatou nebo berličkami (časté citoslovce „eeee“, nebo slova „prostě, jakože“ aj.). Častá bývají nespisovná slova, nářečí nebo neukotvená práce s intonací či neodhadnuté správné tempo a hlasitost projevu. V neposlední řadě je potřeba se zaměřit na práci s prostorem, pohybem, gestikulací či postojem těla. Během vystupování lektora může působit rušivě přešlapování, „tancování či vlnění“ těla, nebo např. točení se na kolečkové židli.
3. **Informovanost** – Každý kurz by se měl opírat nejen o zkušenosti a praxi lektora, ale měl by být zakotvený do teorie či výzkumů. Lektor by měl vycházet z odborné literatury a aplikovat ji do současné praxe. Účastníci kurzu by neměli být přehlcení informacemi, ale rovněž by kurz neměl být založený pouze na sebezkušenosti bez opírání se o teorii. V tomto případě je také potřeba dát prostor účastníkům pro vstřebání informací krátkou pauzou, odmlkou při přednášení či žádostí o feedback, zda probírané látce publikum rozumí. Je také žádoucí zakotvit modelové situace v kurzu – proč je lektor nabízí, co si mají z toho účastníci odnést, co bylo cílem.
4. **Respekt k účastníkům** – Je nutné si hlídat čas a dodržovat termíny přestávek, rovněž kurz začít a ukončit v uvedenou hodinu. Není příjemné nechat účastníky čekat a kurz zahájit o 20 minut později, nebo jej přetáhnout a skončit o hodinu později. Kromě tohoto by přednes lektora měl být směrem k publiku. Často se u začínajících lektorů totiž stává (zejm. z nervozity), že připravenou přednášku čtou z desek, hlavu mají sklopenou bez očního kontaktu s publikem a text vyhledávají v papírech nebo mluví převážnou dobu do tabule, flipchartu či počítače, nikoliv k publiku. V průběhu modelových situací by lektor měl také sledovat dění ve skupině, ne se odpojit a vykonávat jinou činnost nesouvisející s kurzem.
5. **Materiály** – Čím bohatší škálu materiálu využijeme, tím může být vzdělávání pro účastníky zajímavější. Je vhodné kromě prezentace v powerpointu využívat také flipchat nebo whiteboard, handouty, videa, obrázky, schémata, prostor, pohyb atd. Prezentace by měla být stručná, jasná, sjednocená, s minimem textu a animací, neboť

pozornost pak poutá prezentace nikoliv výklad. Vhodné je ze strany lektora být připraven na selhání techniky a mít náhradní plán.

6. **Přístup lektora** – Lektor by měl být připravený na různorodost účastníků. Mohou se objevovat kritici a v tom případě by měl být schopný na jejich poznámky odpovídat. Lektor by měl pracovat s jednotlivci nebo i se skupinou tak, aby byl vzdělávací kurz pro ně zajímavý. Z lektora by měla vyzařovat jistota a kompetentnost v dané problematice, neměl by tedy podcenit přípravu. Začínající lektoři jsou často vděční za jakoukoliv interakci z řad publika a mohou se dostávat do submisivní role (časté děkování, přehnané přitakávání, neobhajování svého názoru, bezvýhradné přijímání kritiky). Tyto faktory jim mohou ublížit. Lektor by si neustále měl hlídat, zda posluchači jeho výkladu rozumí, a popř. se ptát, zda je jim vše jasné nebo nemají nějaké otázky. Naopak nejsou žádoucí výroky, které by devalvovali účastníky nebo lektora („Chápete to alespoň trošku? Vysvětluji to divně? Je vám to jasný, že jo?“ apod.)

Mohli bychom pokračovat ve výčtu dále. Výše uvedené body jsou nejčastěji se objevující nedostatky, na které by si zejména začínající lektor měl dávat pozor a zahrnout je do přípravy. Nedílnou součástí je příprava a organizace před samotným kurzem, proto by se tato fáze neměla podceňovat.

Závěrem

Všechny dosud uvedené informace by měly být inspirací k tomu, jak připravit dobrý vzdělávací program. Jak však poznáme, zda se nám to povedlo?

Možných ukazatelů je několik, přičemž ideálně by měly být naplněny všechny:

Dobrý pocit účastníků

Po absolvování programu nebudou mít účastníci pocit ztráty času, lektora budou vnímat jako kompetentního odborníka a současně lidského profesionála.

Riziko soustředění se pouze na tuto oblast

Lektor se může snažit maximálně vycházet vstříc požadavkům účastníků, přizpůsobovat se jejich potřebám a přáním i za cenu nenaplnění původního cíle vzdělávání. Snaha o vytvoření příjemné atmosféry převáží nad skutečností, že se jedná v podstatě o pracovní setkání, které má nějaký závazný cíl. Lektor se stane „spojencem“ účastníků („budeme se mít dobře, užijeme si to, vedení řekneme, že to bylo fajn, ale nic moc přínosného pro praxi si neodneseme“).

Dobrý pocit zadavatele

Po absolvování programu budou probrány všechny body, které byly na začátku stanoveny, po obsahové stránce se účastníci dozvěděli přesně to, co zadavatel požadoval, beze zbytku byl dodržen také časový harmonogram.

Riziko soustředění se pouze na tuto oblast

Lektor se může dostat do role „prostředníka“ mezi vedením a zaměstnanci, může tlumočit informace bez ohledu na to, zda korespondují se skutečnými vzdělávacími potřebami („chci, aby zaznělo to, to a to … Ode mě to neberou, řekněte jim to Vy“).

Efektivní vzdělávání

Skutečně dojde k požadovanému posunu ve znalostech, schopnostech či dovednostech účastníků, ti budou schopni je využívat ve své práci.

Tento text si kladl za cíl upozornit na některé oblasti vzdělávání dospělých, které vnímáme v praxi jako klíčové nebo opomíjené. Další cenné informace a náměty k přemýšlení, ale i konkrétní tipy pro vlastní přípravu vzdělávacích programů, najdou zájemci zejména v publikacích Františka Hroníka a Jiřího Plamínka, které nám byly při vzniku tohoto textu velkou inspirací.

Literatura

- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 318 s. ISBN 9788024732350.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 9788024714578.

Doporučená literatura

- ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- BĚLINA, M. a kol. (2010). *Pracovní právo*. 5. doplněné a podstatně přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck.
- BĚLOHLÁVKOVÁ, V. (2004). *33 rad jak úspěšně prezentovat*. 1. vyd. s 110. Brno: Computer Press.
- BRADBURY, A. (2003). *Jak úspěšně prezentovat a přesvědčit*. 2. vyd. s 129. Praha: Computer Press, Rozvoj osobnosti.
- EVANGELU, J. E. (2009). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada.
- GALVAS, M. a kol. (2012). *Pracovní právo*. Brno: Masarykova univerzita.
- HRONÍK, F. (2012). *Poznejte své zaměstnance – vše o Assessment centre*. Brno: Motiv Press.
- HINDLE, T. (2001). *Jak připravit dobrou prezentaci*. 1. vyd. s 72. Praha: Slovart, Základy pro manažery.
- HOWARD, P. J. & Howard, J. M. (2010). *The Owner´s Manual for Personality at Work*. Charlotte, NC: The Centre of Applied Congnitive Studies.
- KOMÁRKOVÁ, R., Rymeš M., Vysekalová, J. (1998). *Psychologie trhu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998.
- KOUBEK, J. (2006). *Personální řízení* 2. Vyd. 2. Praha: Oeconomica.
- KYRIÁNOVÁ, H. & GRUBER, J. (2006). *AC/DC - Vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing.
- NÖLLKE, C. (2004). *Umění prezentace: jak přesvědčivě, srozumitelně a působivě prezentovat*. 1. vyd. s 111. Praha: Grada, Poradce pro praxi.
- RODRYČOVÁ, D. (1999). *Jak prezentovat firmu, produkt, sebe, názor*. 1. vyd. s 124. Praha: Grada.
- SCHEIN, E. H. (1969). *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis.
- ŠTIKAR, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum.
- SVOBODA, M. (1999). *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál.
- URBÁNEK, T., Denglerová, D., Širůček, J. (2011). *Psychometrika*. Praha: Portál.
- VACULÍK, M. (2010). *Assessment centrum – psychologie ve výběru a rozvoj lidí*. Brno: NC Publishing.

CZ.1.07/2.2.00/28.0041
Centrum interaktivních a multimediálních studijních opor pro inovaci výuky a efektivní učení

evropský sociální fond v ČR
EVROPSKÁ UNIE
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
UNIVERSITAS MASARYKIANA BRUNENSIS

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ