

Psychologie práce a řízení

Aktualizovaná verze skript SZK 2025



SZZK – PSYCHOLOGIE PRÁCE A ŘÍZENÍ

1. **Význam práce, determinanty práce, člověk bez práce** (přínosy práce pro jednotlivce a společnost, důvody pro práci, hodnota práce; výčet a vymezení determinant práce; nezaměstnanost a její důsledky, teorie stadií, statusové, psychologické a psychopatologické koreláty nezaměstnanosti; outplacement, psychologická intervence a poradenství při uvolňování zaměstnanců).
2. **Pojem organizace, typy organizačních struktur. Mise, vize a strategie organizace. Organizační klima a organizační kultura** (organizační chování; typy organizačních struktur; vymezení mise, vize a strategie, typy strategií; organizační klima a jeho koreláty, měření a ovlivňování; organizační kultura, struktura a úroveň, typologie, modely, měření a změna).
3. **Pracovní výkon, celková pracovní výkonnost a řízení výkonnosti** (determinanty výkonu a výkonnosti; faktory celkové pracovní výkonnosti a jejich definice; měření výkonu a výkonnosti; teorie výkonnosti a řízení výkonnosti (KPI, BCS, MBO,...))
4. **Pracovní zátěž, stres, vnitřní výpověď a syndrom vyhoření** (vymezení a dělení pracovní zátěže; pracovní stres; únava; režim práce a odpočinku; vymezení vnitřní výpovědi a vyhoření; strategie work-life balance).
5. **Analýza práce, požadavky práce a individuální rozdíly** (snímek pracovního dne, studium průběhu a výsledků pracovní činnosti, Tailoring, Job Crafting, aj.; popis a specifikace pracovního místa, význam a účel; pracovní způsobilost, KSAO, kompetenční modely, O*NET; psychologické působení fyzikálních, chemických a prostorových faktorů na pracovišti).
6. **Personální strategie a plánování, personální audit, personální controlling** (účel, oblasti a metody personálního plánování; personální audit, manažerský audit; funkce HR controllingu, základní ukazatele; fluktuace)
7. **Získávání zaměstnanců** (personální marketing a řízení zaměstnavatelské pověsti; Employer Branding; EVP; standardy; CSR; inzerce a její strategie, nástroje inzerce, zpracovávání informací od uchazečů, GDPR).
8. **Proces výběru zaměstnanců, psychologická smlouva** (metodika výběru; kola výběrového řízení a pilíře; harmonogram; zákony upravující výběr zaměstnanců; dokumentace výběrového řízení; vyhodnocení osobních dokumentů; interview; aktéři psychologické smlouvy, vzájemná očekávání; typy psychologické smlouvy).
9. **Cíle výběrového řízení, složky environmental fit, pravidla výběru** (individuální rozdíly; 4 složky environmental fit; pravidla – původ metod, výběr testů a metod, triangulace, kvalifikace pro diagnostiku, 3E).
10. **Kritérium a prediktor** (vymezení pojmů; kritériální, obsahová a konstruktová strategie validity; význam obsahového a procesního zhodnocení prediktorů; široký a zúžený přístup, příklady).
11. **Klasifikace testových a netestových prediktorů** (can-do testy a jejich rozdělení, will-do testy a jejich rozdělení, v každé kategorii minimálně jeden příklad; typy netestových prediktorů a jejich popis; limity a přednosti jednotlivých typů prediktorů).
12. **Fyzické předpoklady pro práci a jejich testování** (fyzické, senzorické, psychomotorické schopnosti; příklady testů).
13. **Intelligence a schopnosti v psychologii práce** (vztah k výkonu, adaptaci a rozvoji; intelligence a komplexnost; složky intelligence a souvislosti s Flynnovým efektem; Carrollova teorie a CHC teorie; Fleishmanova taxonomie; limity uplatnění intelligence při výběru zaměstnanců)

14. **Testy schopností a testy speciálních kognitivních funkcí, zařazení testů schopností ve výběru zaměstnanců** (GMA; testy struktury inteligence; paměť; pozornost; reakční čas; kreativita; emoční inteligence; zařazení testu do testové baterie).
15. **Význam osobnosti pro chování a prožívání v práci** (individuální osobnostní rozdíly a jejich význam pro kariérovou volbu, pracovní spokojenost, status, celkovou pracovní výkonnost a její složky; osobnost a autonomie; LMX; vztahová vazba v práci; funkční osobnost v práci, autoři).
16. **Osobnostní dotazníky ve výběru zaměstnanců** (metody Velké pětky, metody integrity, metody HEXACO a jejich uplatnění při predikci organizačních výstupů).
17. **Projektivní metody ve výběru zaměstnanců** (projektivní a výkonová diagnostika; ROR, TAT, HT; vztah k sebesposuzovacím metodám; limity a přínosy).
18. **Výběr na manažerské pozice** (výběr pro operativní a strategické řízení, diagnostika motivace pro vedení; konstrukty zrození a efektivitý leadera aplikované ve výběru; nejvýznamnější prediktory efektivitý leadera, teorie a autoři).
19. **Technologie ve výběru zaměstnanců** (neuronové sítě; adaptivní testování; on-line diagnostika; přínosy a limity).
20. **Pracovní skupina a tým** (struktura, status, pozice, role; dynamika; vývoj; přínosy a limity skupin vs. týmů; virtuální týmy).
21. **Vzdělávání, orientace, adaptace** (psychologické aspekty orientace a adaptace; využití poznatků psychologie ve firemním vzdělávání; hodnocení vzdělávacího procesu; přístupy ke vzdělávání v organizacích; E-learning, B-learning, atd.).
22. **Rozvoj zaměstnanců** (učící se organizace; talent management; psychodiagnostika pro rozvoj zaměstnanců; rozvojové plány; koučování, mentoring).
23. **Hodnocení zaměstnanců a pracovní spokojenost** (postupy hodnocení; typy hodnocení; role hodnoceného a hodnotitele; využití kompetenčních modelů v hodnocení; metody hodnocení, 360°; pracovní spokojenost a její determinanty, postoje k práci).
24. **Pracovní motivace, stimulace pracovníků a odměňování** (teorie pracovní motivace, determinanty, motivace k práci; motivace k pozici; individuální potřeby a hodnoty včetně vývojové perspektivy; motivace při výběru zaměstnanců; testové metody; angažovanost).
25. **Rovný přístup k zaměstnání** (genderové a věkové rozdíly ve výběru zaměstnanců a jejich řešení; poradenství pro uchazeče a bilanční diagnostika, opatření proti zkreslování; zakázaná a příkázaná diskriminace; užití klinických testů; kulturní rozdíly).

Poznámka autora:

- Tato skripta tvoří **základ** toho, co chce slyšet doc. Seitl při státnicovém zkoušení.
- Pokročilejší (*advanced*) část slouží jako doplňující materiál - buď pro hlubší pochopení, nebo pro případ, že bychom si na něco ze základní části nevzpomněli a chtěli to nahradit jinou, relevantní informací. Pokud však budeme mít zvládnutý základ, k těmto částem se u zkoušky pravděpodobně ani nedostaneme.

1. Význam práce, determinanty práce, člověk bez práce

(přínosy práce pro jednotlivce a společnost, důvody pro práci, hodnota práce; výčet a vymezení determinant práce; nezaměstnanost a její důsledky, teorie stadií, statusové, psychologické a psychopatologické koreláty nezaměstnanosti; outplacement, psychologická intervence a poradenství při uvolňování zaměstnanců).

Práce = cílevědomá lidská činnost vedoucí k uspokojování lidských potřeb a vytváření statků a služeb

Význam, hodnota a přínosy práce

a) pro člověka:

- dominantní nástroj integrace člověka do společnosti → plnoprávný člen společnosti
- **Práce = důležitá podmínka lidské existence** (materiální prospěch, pocit seberealizace, společenská užitečnost, začlenění do sociálních vztahů, uspokojení potřeb ctižádosti)
- lidská potřeba + zdroj bohatství
 - **Práce má účel ekonomický**, ale také **neekonomický (uspokojení lidských potřeb** (př. radost, uspokojení, odvod přebytečné fyzické i duševní energie, seberealizace)) => smysl konkrétní práce i obecné pracovní zkušenosti
 - Významný **vliv na formování a rozvoj lidské psychiky** = při výkonu práce dochází k rozvoji fyzických i charakterových schopností, zájmů, postojů a životních názorů => rozvoj společnosti
- **Zdroj sebehodnocení a nacházení vlastní identity, smyslu**
- Vymezuje **sociální status** jedince

b) pro společnost:

- Ekonomický, kulturní, ekologický, antropologický a medicínský přínos -> hodnota práce pro společnost
- Předpokladem lidské svobody je právo na přiměřenou práci
- Zánik potřeby plnohodnotné práce jedním z faktorů poškozujícím člověka i společnost

Důvody pro práci: finanční odměna, osobní a společenské důvody (sebeúcta, pocit užitečnosti, rozvoj znalostí a dovedností, seberealizace (Maslow), sociální začlenění), prestiž a uznání, dědictví a tradice, potřeba aktivity.

- **McClellandova teorie potřeb:** vysvětluje motivaci lidí na základě tří hlavních potřeb, které se formují zkušenostmi a prostředím. Jejich intenzita se u různých lidí liší:
 - **Úspěch** (potřeby vykonat něco obtížného, mimořádného)
 - **Moc** (potřeba ovlivňovat chování jiných)
 - **Sounáležitost** (potřeba sociálních vztahů)
- **Sebedeterminační teorie: Deci a Ryan** – popsali 3 základní potřeby:
 - **Autonomie** - potřeba kontroly nad vlastním jednáním a rozhodováním
 - **Kompetence** - potřeba posouvat se ve svém jednání dále, vyvíjet se
 - **Sounáležitost** - touha po navázání blízkého kontaktu a po přijetí
- Když jsou tyto potřeby naplněny, jedinec má velkou motivaci v takovém způsobu života setrvat => jak v zaměstnání vytvořit prostředí k jejich naplnění

Determinanty práce (pracovních činností):

- **Objektivní** = vše, co na člověka (+/-) působí z vnějšku = **podmínky pracovního prostředí; organizační determinanty**
 - o vybavení, prostorové funkční a estetické řešení pracoviště, užívané technologie
 - o fyzické podmínky práce, náplň práce, způsob vedení organizace, možnost povýšení, odměna, bezpečnost práce, hygienické podmínky, zdravotně-preventivní péče => také stres, únava, biorytmus (směnný provoz), společenský status práce
- **Subjektivní** = **pracovní způsobilost**
 - o Fyzická způsobilost pro výkon dané práce (zdravotní stav)
 - o psychická (osobnost + smyslové předpoklady)
 - o odborná (znalosti a zkušenosti), pracovní zaměření
 - o morální a občanská, motivace pracovníka, pracovní spokojenost
 - o finanční zázemí jedince, shoda představy pracovníka s nároky práce, pracovní výkon a výkonnost

Nezaměstnanost

= ekonomický a sociální jev, kdy část práceschopného obyvatelstva nemá placené zaměstnání a aktivně si ho hledá

Důsledky nezaměstnanosti:

- **Trpí celá psychika člověka** => intelektová, citová i oblast vůle → čím delší nezaměstnanost, tím negativnější psychické naladění → ztráta naděje, pasivita, zahořklost, alkoholismus, drogy
- stres, prožívání nejistoty, strachu z budoucnosti, pochybnosti o vlastních schopnostech
- **Vytržení z navykklých časových struktur** => narušení rytmu dne/týdne (nemají víkendy a svátky)
- Pro ženaté muže často dochází k **narušení identity** jako živitele rodiny => mohou zažívat ztrátu autority a významu jako rodiče a partnera
- Předsudky, diskriminace, sociální izolace, zhoršení zdravotního stavu

Čtyřfázový model adaptace na ztrátu práce (Eisenberg, Lazarfeld):

1. **Šok** – vede k pocitu beznaděje, apatie a rezignace
2. **Intenzivní hledání práce** – dojde k jakémusi zotavení, přichází optimismus
3. **Neúspěšné pokusy** – opět pocitu strachu a rezignace
4. **Nezaměstnanost brána jako nezměnitelný osud**

Statusové, psychologické a psychopatologické koreláty nezaměstnanosti

= Uplatnění na trhu práce ovlivňují charakteristiky zvyšující riziko ztráty zaměstnání a dlouhodobé nezaměstnanosti:

Statusové faktory:

- **Věk:**
 - o **Mladší (do 30 let):** Absolventi znevýhodnění nedostatkem zkušeností, mladí ztrátu snášejí lépe.
 - o **Střední věk (41-50 let):** Nejtěživěji prožívání ztráty, pracovní a společenská rezignace.
- **Zdravotní stav:** Zdravotně postižení mají menší šance, jsou závislí na pomoci.
- **Vzdělání:** Nízká kvalifikace vede k nahraditelnosti stroji.
- **Pohlaví (ženy):** Matky s dětmi a mladé ženy čelí překážkám kvůli potřebě flexibility.

- **Etnická příslušnost:** Romům hrozí vyšší riziko v důsledku nižší kvalifikace a zájmu o práci.

Psychologické a psychopatologické koreláty (implicitně vyplývají z reakcí na nezaměstnanost):

- **Beznaděj, apatie, rezignace:** Časté pocity v úvodní fázi šoku.
- **Strach a úzkost:** Spojené s neúspěšným hledáním práce a nejistou budoucností.
- **Deprese:** Může se rozvinout při dlouhodobé nezaměstnanosti a pocitu bezmoci.
- **Snížené sebevědomí a ztráta identity:** Práce často definuje sociální roli a sebehodnocení.
- **Sociální izolace:** Ztráta pracovních kontaktů a pocit vyloučení.
- **Psychosomatické problémy:** Stres z nezaměstnanosti může vést k fyzickým potížím.

Důležitými psychologickými faktory ovlivňujícími zvládání nezaměstnanosti jsou také **osobnostní předpoklady** (např. odolnost, optimismus, proaktivita) a **sociální podpora**.

Marienthalská studie (Lazarsfeld, Jahoda, Zeisel)

- Klasická sociografická studie o vesnici Marienthal, kde došlo k hromadnému propouštění obyvatel z místní továrny
- Kombinace kvantitativních postupů s detailním pozorováním, na základě reakce na nezaměstnanost rozlišili 4 typy rodin - rezigované, nezломné, zoufalé a apatické
- Pozorovali u obyvatel snížení aktivity, změnu vnímání času (změna obvyklých časových struktur pracovního dne), časté upadání do apatie, úpadek statusu osobnosti a také popsali nezáměr, absenci plánů do budoucnosti
- Zistili, že psychologické a zdravotní důsledky souvisí s důsledky chudoby = propojenost ekonomického nedostatku a narastající psychologické tísně

Outplacement

= úsilí, které vynakládá propouštějící společnost na pomoc propuštěným pracovníkům při hledání nové práce (zejména při propouštění zaměstnanců z nadbytečnosti)

- aktivní pomoc, podpora zaměstnavatelem propuštěným z důvodu nadbytečnosti
- balík služeb, které mají zvýšit šanci na nalezení nové práce (nikoli práci člověku nalézt!)
- **cíl** = minimalizovat trauma, dobu nezaměstnanosti a nepoškodit pověst organizace
- mezi **outplacementové služby** se řadí např.:
 - o poskytnutí informací o postupu na úřadech
 - o pomoc s vytvořením životopisu a motivačního dopisu
 - o vzdělávání, školení a trénink + poradenství psychologa
 - o pomoc při navazování pracovních kontaktů
 - o development centrum (poskytují profesní nasměrování) aj.

Výhody outplacementu:

- doporučován kvůli seriózní image firmy a důvěře zaměstnanců, kteří ve firmě zůstávají, ale i kvůli dobrým vztahům s propuštěnými
- lidé, kteří absolvují komplexní program outplacementu, pak snadněji nachází nové pracovní uplatnění, často navíc takové, které jim více vyhovuje

Propouštěcí rozhovor:

- nejnáročnější ze všech personálních rozhovorů
- vede nadřízený propouštěného, případně se účastní ještě personalista
- nutné vést ho profesionálně a citlivě
- doporučení (Kociánová, 2010):

- o **pečlivá příprava** na rozhovor – mít informace o pracovníkovi, individuální přístup
- o informaci o propuštění **sdělit přímo** (připravit formulace)
- o **stručně zdůvodnit** rozhodnutí o propuštění
- o projevit vnitřní přesvědčení o nezbytnosti uvolnění pracovníků
- o zvládnout reakci propuštěného, vyslechnout ho, odpovědět mu na zásadní otázky
- o ukázat pochopení, zájem a starost
- o vysvětlit následující průběh, stanovit přesné datum ukončení pracovního poměru a popsat jeho procedury
- o sdělit, jakou pomoc mu organizace nabízí
- o zdůraznit přednosti pracovníka, vyjádřit důvěru v jeho schopnosti vyrovnat se s danou situací

BONUS:

Dimenze práce (pracovních činností):

1. **Postojová** = práce jako hodnota
2. **Motivační** = psychologický důvod činnosti
3. **Výkonová** = faktický pracovní výkon

Dělení nezaměstnanosti:

- **Zjevná** (evidováni na úřadech, práci hledají) x **Skrytá** (nevidováni, nehledají zaměstnání)
- **Dobrovolná** (může nastoupit do zaměstnání, ale nečiní tak z nějakého důvodu) x **Nedobrovolná** (vzniká příčinou změn na trhu práce a ve výkonu ekonomiky)
- **Krátkodobá** x **Dlouhodobá** (většinou pokud přesáhne 6 měsíců)
- **Frikční** (dočasná, spojená s obdobím mezi ukončením a nalezením nového zaměstnání, nejčastější typ, nijak závažný problém pro ekonomiku)
- **Systémová** (strukturální, způsobena změnou struktury ekonomiky – nabídka/poptávka, př. nadbytek horníků po uzavření dolů) => rekvalifikace
- **Cyklická** (průběh hospodářského cyklu, ekonomika v recesi, zaměstnáno málo lidí během konjunktury) x **sezónní** (př. roční období – vleky v létě, považuje se i za frikční, systémovou)

Další modely nezaměstnanosti:

- **Hill:** prvotní odezva => střední fáze => usazení v nezaměstnanosti
- **Beales, Lambert:** optimismus => pesimismus => fatalismus
- **Fink, Briar:** Dvoufázový model: optimismus => nezaměstnanost jako způsob života
- **Kaufman:** 4fázový model: šok, úleva, relaxace => organizované úsilí => kolísání, pochyby, zloba => rezignace a ústup

2. Pojem organizace, typy organizačních struktur. Mise, vize a strategie organizace. Organizační klima a organizační kultura

(organizační chování; typy organizačních struktur; vymezení mise, vize a strategie, typy strategií; organizační klima a jeho koreláty, měření a ovlivňování; organizační kultura, struktura a úroveň, typologie, modely, měření a změna)

Organizace

- Formální skupina lidí se společnými cíli
- **Komplexní sociální systém**, subjekt, který existuje, aby umožnil dosahování cílů organizace prostřednictvím lidí, kteří v organizaci nebo pro organizaci pracují
- Organizaci vytváří navzájem propojené čtyři základní komponenty, které do sebe zapadají, oblast souladu je kritickou částí organizace: **Lidé, Práce, Informace a Technologie**

Organizační chování

≡ směřuje k výsledkům činnosti, které by jedinec nemohl sám dosáhnout nebo by bylo individuální dosahování výsledků neefektivní

Organizační struktura:

- Vymezení vztahů mezi složkami a pracovníky organizace, z toho plynou pravomoci a odpovědnosti

Typy organizačních struktur:

- **Liniově štábní organizace:** tradiční organizace; hierarchie liniových manažerů (výroba, prodej, služby zákazníkům), štábní funkce (finance, personalistika, poskytují liniovým poradenství, službu a podporu)
 - o Pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány vertikálně.
 - o Každý nadřízený má jasné přidělené podřízené a každý podřízený má jasné přiděleného nadřízeného.
 - Příklad: fakultní nemocnice; Univerzity: Rektor a děkani tvoří linii, zatímco různé odbory rektorátu (právní, ekonomické, pro vědu a výzkum) tvoří štábní složku.



- **Funkcionální organizační struktura** je jedním z typů formální organizační struktury.
 - o Základem této struktury je uspořádání, kdy má pracovník různé nadřízené pro různé oblasti fungování organizace
 - o seskupuje zaměstnance do oddělení na základě jejich specializovaných funkcí nebo odborných znalostí
 - Příklad: Podnik s oddělením pro prodej, výrobu a účetnictví
- **Maticová organizace:** složená z funkčních jednotek, které pokrývají odborné oblasti
 - o Základem je klasická vertikální liniová struktura, která je kombinována s horizontálně fungujícími ad-hoc vytvářenými týmy, které se věnují například speciálním projektům.
 - o nezbytná v projektově orientovaných organizacích.
 - o Pro různé projekty jsou vytvářeny různé projektové týmy

- **Organická organizace:** relativně neformální, plochá struktura, důraz na horizontální procesy (mřížová organizace), decentralizace

Mise (poslání) organizace: Obecná odpověď na otázky, kdo je organizace, co dělá, kam směřuje a co pro to dělá; zaměření: současnost

Vize: Jasně formulovaný způsob, jak chce organizace dosáhnout stanovené mise; zaměření: budoucnost

Strategie organizace (Podniková strategie):

- Strategie je zvolený přístup/**dlouhodobý záměr činností**/způsoby k dosažení stanovených cílů
- Stanovení dlouhodobých cílů organizace, nasměrování činností a rozdělení zdrojů k dosažení těchto cílů
- Ucelená představa o perspektivě organizace a udržení trvalé konkurenceschopnosti

Typy strategií:

- Specifické strategie související s nějakou oblastí: vývojem trhu produktu, HR, financemi, aspekty řízení jako je kvalita, produktivita, inovace a snižování nákladů
- Časově: krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé strategie

Organizační klima (Atmosféra):

= souhrn sdílených zkušeností, postojů a názory, které mají zaměstnanci k pravidlům, postupům, procesům, stejně jako k organizací odměňovanému a podporovanému chování **v daném časovém okamžiku** s bezprostředním efektem na vnímání, prožívání a chování.

- **Dynamické proměnná**
 - o Dělení:
 - a. Obecné**
 - b. Doménově specifické** – napr. bezpečnostní klima, inovační klima, servisní klima,...
- **Koreláty organizačního klima:** Činitelé podílející se na tvorbě klimatu:
 - o **Organizační struktura** - uspořádání vztahů v organizaci
 - o **Management se styly vedení** => kontext organizace (řízení lidských zdrojů) jako filozofie managementu, která je tvořena pravidly a cílem organizace, ale také chováním samotných manažerů
 - o **Mezilidské vztahy:** vztahy mezi nadřízenými a podřízenými (komunikaci, motivaci, styl vedení a rozhodování) => nevnímáme pouze na interpersonální rovině, ale také jako vztahy mezi organizací a zaměstnanci.
 - o Fyzické prostředí jsou vnější podmínky prostředí a prostor a předměty, jež obklopují
 - o Systém hodnot a norem organizační kultury, díky níž drží organizace pohromadě.
 - Změnou těchto faktorů je možné aj měnit klima)
- **Měření:** (Gallupův audit spokojenosti zaměstnanců) nebo **dotazník G. H. Litwina a R. A. Stringera** (níže), rozhovory, triangulace metod

Organizační úrovně: Základní členění organizačních struktur je formální a neformální

- Formální struktura: pevně sepsané pracovní směrnice a oficiální organizační principy
- Neformální struktura: přirozené vztahy, které spontánně vznikají na půdě organizace

Organizační kultura

= Organizační kultura je soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů, a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování/jednání členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy.

- Stálá v čase

Typologie organizační kultury:

(typologií a modelů org. kultury existuje více, ke státnicím by mělo stačit vybrat si jednu typologii a jeden model a o těch dokázat něco říct)

- **Handy**
 - o *Kultura moci*: moc vychází z centra, které řídí a kontroluje, atmosféra konkurenční, orientovaná na moc a nasycená politikou
 - o *Kultura role*: řídí se pravidly a postupy, profil pracovní role je důležitější než osoba, která na daném místě působí, moc je spojena s funkcemi, nikoliv s lidmi
 - o *Kultura úkolu*: cílem je spojit lidi a nechat je pracovat, adaptabilní, důležitost týmové práce
 - o *Kultura osoby*: ve středu je jedinec, organizace má sloužit jedincům, kteří v ní působí

Modely organizační kultury:

Barettuv model organizační kultury (vychází z Maslowa)

identifikuje sedm úrovní vědomí, které se vztahují k motivaci a potřebám, a to jak na úrovni jednotlivce, tak na úrovni organizace:

- Přežití, Vztahy, Sebeúcta, Transformace, Vnitřní soudržnost, Činit rozdíl, Služba



Měření (vychází z Hofstede) – 3 druhy dotazníků používaných pro měření dimenzí kultury v českých organizacích

- **Úvod k měření organizační kultury**: vyplňují všichni zaměstnanci organizace, který má tři části: aktuální organizační kultura, míru akceptace stylu řízení a identifikace s organizací, optimální organizační kulturou
- **Dotazník o vazbách**: vyplňuje osoba nejvýše postavená v hierarchii organizace
- **Dotazník k funkční diverzitě**: administrovaný vedoucími jednotlivých oddělení, v kterých se organizační kultura měří

Změna organizační kultury:

2 způsoby:

- postupně a trvá to roky (změnou procesů v organizaci)

- náhle, šokem – a mnoho lidí odejde.

BONUS: (Seitlovi stačí jeden model org. kultury)

Hofstedeho model organizační kultury

- identifikuje šest nezávislých dimenzí, které odlišují organizační kultury a jsou na jiné úrovni analýzy než jeho model národních kultur. Tyto dimenze jsou:
 - 1. Proces vs. Výsledky (Process-Oriented vs. Results-Oriented):**
 - a. Procesně orientované kultury:** Důraz se klade na to, jak se práce vykonává, na postupy a pravidla. Převládá snaha vyhnout se rizikům a dodržovat stanovené metody.
 - b. Výsledkově orientované kultury:** Důraz se klade na dosažení cílů a výsledků. Flexibilita a hledání efektivních způsobů jsou důležitější než přesné dodržování postupů.
 - 2. Pracovní vs. Zaměstnanecká orientace (Job-Oriented vs. Employee-Oriented):**
 - a. Pracovně orientované kultury:** Důraz se klade na samotnou práci, roli a odpovědnosti. Osobní problémy zaměstnanců jsou méně relevantní.
 - b. Zaměstnanecky orientované kultury:** Důraz se klade na blaho zaměstnanců, jejich potřeby a pocity. Organizace se stará o své lidi.
 - 3. Profesionální vs. Parochiální (Professional vs. Parochial):**
 - a. Profesionální kultury:** Zaměstnanci se identifikují se svou profesí a odbornými znalostmi. Důležité jsou pravidla a normy daného povolání.
 - b. Parochiální kultury:** Zaměstnanci se silně identifikují s organizací jako celkem. Noví zaměstnanci se musí přizpůsobit firemním zvyklostem a kultuře.
 - 4. Otevřený systém vs. Uzavřený systém (Open Systems vs. Closed Systems):**
 - a. Otevřené systémy:** Noví zaměstnanci se cítí vítáni a snadno se integrují. Organizace je otevřená vůči novým myšlenkám a lidem.
 - b. Uzavřené systémy:** Pro nováčky je těžké proniknout do organizace. Existují silné interní bariéry a neformální pravidla.
 - 5. Volná vs. Přísná kontrola (Loose vs. Tight Control):**
 - a. Volná kontrola:** Zaměstnancům se projevuje důvěra a autonomie. Existuje jen málo formálních pravidel a předpisů.
 - b. Přísná kontrola:** Existuje mnoho pravidel a předpisů, které se důsledně dodržují. Důraz se klade na přesnost a dodržování termínů.
 - 6. Normativní vs. Pragmatická (Normative vs. Pragmatic):**
 - a. Normativní kultury:** Důraz se klade na dodržování norem, hodnot a principů. Organizace je idealistická a méně flexibilní vůči vnějším požadavkům.
 - b. Pragmatické kultury:** Důraz se klade na uspokojení potřeb zákazníků a přizpůsobení se tržním podmínkám. Flexibilita a praktičnost jsou důležitější než ideály.

Tyto dimenze poskytují rámec pro porovnávání a pochopení různých organizačních kultur a jejich vlivu na chování zaměstnanců a výkonnost organizace. Je důležité si uvědomit, že žádná organizace není čistě jedním typem v každé dimenzi, ale spíše se nachází na kontinuu mezi dvěma extrémy.

Denisonův model organizační kultury

- zabýval především vztahem mezi výkonností a kulturou
- 4 hlavní dimenze a 12 vedlejších:
 1. Angažovanost - budování lidských schopností, pocitu spoluvlastnictví a zodpovědnosti
 2. Konzistence - systém, strukturu a proces, definuje hodnoty a systémy, které jsou základem pro pevnou kulturu.
 3. Adaptabilita - překlad požadavků z podnikatelského prostředí do praxe
 4. Mise - smysluplný dlouhodobý směr pro společnost
- hodnotící charakter modelu, kdy čím vyšší hodnoty v jednotlivých sledovaných oblastech jsou, tím lépe pro pozitivní vliv těchto aspektů kultury na výkonnost

Méně komplexní přístup řeší typologie, např.:

- T. Deal a A. Kennedy (2 faktory: míra rizika a rychlost zpětné vazby= rychlost, s jakou organizace zjistí, zda jejich akce a strategie jsou úspěšné; ovlivňují kulturní vzorce a postupy)
- F. Trompenaars (vztahy vs. cíle, hierarchie vs. rovnost)
- Cammeron a Quinn (stabilita vs. flexibilita; vnitřní vs. vnější orientace)

3. Pracovní výkon, celková pracovní výkonnost a řízení

výkonnosti (determinanty výkonu a výkonnosti; faktory celkové pracovní výkonnosti a jejich definice; měření výkonu a výkonnosti; teorie výkonnosti a řízení výkonnosti (KPI, BCS, MBO,...))

Pracovní výkon

= je měřítkem pracovní úspěšnosti

= **výsledek** určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek

- Posuzujeme ho podle **výsledků práce**:
 - o Její kvality
 - o Množství za jednotku času
 - o Objektivních podmínek, za nichž byl výkon dosažen
- interakce vnitřních (osobnostních) a vnějších (práce, pracovní podmínky) činitelů
- **Pracovní křivka** = grafické vyjádření pracovního výkonu

Výkonnost

= **přípravenost pro výkon** (osobnostní charakteristika)

= soubor vlastností a dispozic, které podmiňují úroveň plnění pracovního úkolu

- **Pracovní výkonnost = celková očekávaná hodnota dílčích epizod pro organizaci, jedinec uskuteční za standardizovanou jednotku času => není stabilní (mění se v čase)**
- Obecně lze považovat za **výsledek schopností, motivace a činitelů situace**

Výkonnost = chování, výkon = výsledek

Celková pracovní výkonnost = cíl pro organizaci

= **celková očekávaná hodnota dílčích epizod uskutečněná za standardizovanou jednotku času**

- Sledováno je jakékoliv instrumentální chování k dosažení určitého výsledku v organizaci
- 60 % rozptylu CPV vysvětluje GMA (obecná mentální schopnost) a svědomitost

Faktory výkonnosti

Úkolový a kontextuální výkon (Borman, Motowidlo, 1993) – (Seitl chce vedieť mená)

- Chování při výkonu úkolu a chování podporující výkon úkolu, interpersonální podpora, organizační podpora, svědomitá iniciativa, OCB, CWB
- **Task performance = úkolový výkon => týká se činností v popisu zaměstnání**
 - o plnění formálních úkolů a povinností uvedených v popisu práce zaměstnance
 - o Dělení: lze rozdělit podle různých kritérií, například:
 - Množství: množství vykonané práce.
 - Kvalita: Úroveň přesnosti, preciznosti a dodržování norem.
 - Rychlost: Doba potřebná k dokončení úkolů.
 - Znalosti a dovednosti: Odborné znalosti a schopnosti potřebné k dokončení úkolů.
- **Contextual performance = kontextuální výkon => chování přispívající k efektivitě org. (psy. soc. i org. rovina práce)**
 - o jak přispívá k sociálnímu a psychologickému prostředí organizace a podporuje její celkové fungování, i když přímo nesouvisí s hlavními pracovními úkoly
 - o Shoduje se s OCB (org. Citizenship behav.), opakem CWB (counterproductive w. b.)

Determinanty pracovního výkonu a výkonnosti

- **determinanty výkonnosti – týkají se osoby (výkonnost je o člověku – jestli má předpoklady = KSAO a chce = motivace)**
 - o KSAO (znalosti, dovednosti, schopnosti, jiné charakteristiky jako zájmy, preference, osobnostní charakteristiky)
 - o motivace
- **determinanty výkonu – týkají se organizace**
 - o potřebujeme zdroje pro to, abychom mohli něčeho dosáhnout (výrobní nástroj, materiál)
 - o podmínky, které poskytuje organizace (pracovní prostředí, organizační kultura, pracovní podmínky, řízení a vedení, spravedlivost odměňování)
 - o ekonomická situace

Měření výkonnosti a výkonu

Metody měření výkonu:

- výkon je do velké míry měřitelný **objektivně**, obvykle se vychází z **organizačních záznamů**
 - o **například:** údaje o prodeji, trvání služby (př. call centrum), vytíženost (čas strávený „on-contract“ nebo „off-contract“), výsledky (př. počet podepsaných smluv), kvalita (př. měření počtu chyb), absence
- ✓ **Behaviorálně ukotvená hodnotící škála (BARS) – Smith, Kendall**
 - o Hodnotitel vybírá popis nejlépe odpovídající chování pracovníka
 - o (+) srozumitelnost, jednoduchost (-) náročné a nákladné na vytvoření
- ✓ **Systém hodnocení výkonu založené na nucené volbě (forced distribution rating system)**
 - o Přímé srovnání s ostatními pracovníky, vhodné při hodnocení většího počtu nezávislých pracovníků
 - o předpoklad normálního rozdělení výkonů pracovníků ve skupině => Hodnotitelé určují 20 % excelentních, 70 % průměrných a 10 % nízkých výkonů pracovníků
 - o metoda pomáhá kritičtěji uvažovat o výkonech, snižuje riziko chyb (nad/pod-hodnocení, centrální tendence, nadměrné pozitivní hodnocení)
 - o (-) nejlépe lze ohodnotit jen 20 % lidí, nesplňuje princip, že je hodnocení výkonu založeno na skutečné činnosti, ne vždy můžeme předpokládat normální rozdělení
- ✓ **Subjektivní hodnocení**
- ✓ **Objektivní kritéria hodnocení**
- ✓ **Zpětná vazba zdola nahoru** (subjektivní, anonymní hodnocení alespoň 3 podřízených)
- ✓ **Hodnotící rozhovor:** objektivní i subjektivní kritéria
- ✓ **Proorganizační chování zaměstnanců (OCB)** = speciální typ individuálního pracovního chování, které podporuje cíle organizace, sociální a psychologické prostředí, ve kterém jsou vykonávány pracovní úkoly => chování (1) s přínosem org. a (2) s přínosem pro jednotlivce

Měření výkonnosti

- **Měření výkonnosti je složitější než měření výkonu.**
 - a. **personální záznamy** – sledujeme nemocnost, pozdní příchody, frekvenci návštěv lékařů
→ vypadá to jako výsledek ale ve skutečnosti se zaměřujeme na chování

- b. **dotazování se** – různé škály
- c. **pozorujeme při práci**

Teorie výkonu

(1) **Campbellův multifaktoriální model** (1990) (pracovní výkon = chování) – (*Seitl chce vedieť meno*)

- **3 přímé determinanty pracovního výkonu** (nejedná se o výkon samotný):
 - o **Deklarativní znalosti** = porozumění provedení úkolu, znalost info o úkolu
 - o **Procedurální znalosti** = umět vykonávat úkol, rozvíjené praxi a zkušenosti
 - o **Motivace** = podmínky změny intenzity vytrvalosti, kvality a směru chování

(2) **Úkolový a kontextuální výkon** (Borman, Motowidlo, 1993) – (*Seitl chce vedieť mená*)

- Chování při výkonu úkolu a chování podporující výkon úkolu, interpersonální podpora, organizační podpora, svědomitá iniciativa, OCB, CWB
- **Task performance = úkolový výkon** => týká se činností v popisu zaměstnání.
- **Contextual performance = kontextuální výkon** => chování přispívající k efektivitě org. (psy. soc. i org. rovina práce)

(3) **Rysový model výkonosti** (Tett, Burnett, 2003) => situační relevance a aktivace rysů

- Rysy jako reakce na situační podněty při pracovním chování, zdroje podnětů = klíče
- 3 kategorie klíčů: úkolové, sociální, organizační kultura, klima

Teorie výkonnosti z pohledu motivačních teorií

- **Expektační teorie (Vroom)**: výkonnost funkcí očekávání výsledku a jeho hodnoty pro pracovníka, úsilí závisí na pravděpodobnosti dosažení odměny, která bude stát za to
- **Teorie Portera a Lawlera**: čím větší hodnota odměny a její dosažitelnosti úsilím, tím větší bude úsilí (úsilí musí být efektivní), **2 proměnné splnění úkolu**: schopnost, vnímání role
- **Teorie cíle** (Latham, Locke): náročné, přijatelné cíle + zpětná vazba = motivace a lepší výkon
- **Teorie spravedlnosti** (Adams): vyšší motivace při slušném a spravedlivém zacházení (odměňování, zaměstnávání)

Řízení výkonnosti (teorie)

- **Key performance indicators (KPI)**:
 - o Posun vazby izolovaných výkonových cílů z mise a vize do pevně provázané struktury celé organizace => **osobní cíle stanoveny podle cílů organizační struktury**
 - o KPI mají jednoznačné číselné vyjádření v kritických hodnotách nebo intervalech
- **Balanced scorecard (BSC, Kaplan, Norton)**:
 - o Založeno na rovnováze mezi orientací na výkonnost v současnosti a investicí do potenciálu, přítomností a budoucností
 - o Stanovení cílů i podle mise org., musí tvořit logickou strukturu = myslet na udržení úrovně i zvyšování výkonu
- **Management by objectives/results (MBO, Drucker)**:
 - o Řízení pomocí oddělených cílů, manažer jako partner přenáší odpovědnost za formulaci cílů na pracovníka (pouze v týmu)

(Advanced):

Kritéria výkonnosti => posuzuje nadřízený, spolupracovníci, sám sebe, podřízený, assesment c.

- Kvalita a kvantita výsledků práce
- Zájmy o nehodách a úrazech
- Vývoj platu a odměn
- Absence a fluktuace
- Míra postupu

Determinanty výkonnosti organizace:

- **Silná kultura:** vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků, usměrňuje chování, znamená sdílení společných hodnot a cílů
- **Participativní/angažovaná kultura:** pracovníci aktivní a iniciativní, autonomní a loajální vůči organizaci a ve prospěch jejích cílů
- **Kontextuálně a strategicky vhodná kultura:** v souladu s požadavky prostředí firmy a s obsahem firemní strategie
- **Adaptivní kultura:** organizační učení, zaměřená na zákazníky, připravená ke změně

Zásady měření:

2. Měření a ukazatele by se měly vztahovat k výsledkům, ne k úsilí
3. Dosažení výsledků musí mít pracovník pod kontrolou
4. Měření musí být objektivní a ukazatele zjistitelné
5. Měření musí být pracovníky považováno za spravedlivé
6. Pro měření musejí být k dispozici potřebné údaje
7. Je vhodné upřednostňovat tradiční a všeobecně srozumitelné ukazatele

4. Pracovní zátěž, stres, vnitřní výpověď a syndrom vyhoření

(vymezení a dělení pracovní zátěže; pracovní stres; únava; režim práce a odpočinku; vymezení vnitřní výpovědi a vyhoření; strategie work-life balance)

Pracovní zátěž

Pracovní zátěž = každá situace, ve které jsou na zaměstnance kladeny pracovní nároky.

- 1) **Přiměřená:** výkonová kapacita jedince, požadavky a podmínky, v nichž pracovní činnost probíhá, jsou v rovnováze a jedinec je v dobré psychofyzické kondici.
- 2) **Nepřiměřená:** chybí rovnováha a/nebo jedinci chybí psychofyzická kondice.

Nedostatečná X nadměrná	Kvalitativní X kvantitativní
Nedostatečná = „podtížení“, jednostranná zátěž	kvalitativní = způsobené vysokou náročností nebo obtížností pracovního úkolu
Nadměrná = přetížení	kvantitativní = množství úkolů, činností, podnětů a informací

Vnímání zátěže a její klasifikace je vysoce subjektivní a subjektivní je i její zvládnutí:

- 3) Standardní reakcí na zátěž je uplatnění copingových strategií a obranných mechanismů s výslednou adaptací na zátěžový podnět -> zátěž jako růstový podnět
- 4) Při volbě nevhodné strategie, intenzivní zátěži či souběhu zátěží nedochází k adaptaci, vzniká stresová reakce.

Zátěže, které jsou nejčastějším spouštěčem stresové reakce:

- **Zátěž vyplývající z prostředí a z pracovních úkolů**
 - Prostor: hluk, světlo, teplo/chlad, vibrace, prašnost a chemické sloučeniny.
 - Úkolová zátěž: časový tlak, kapacitní přetížení/podtížení, nejasné zadání/nestrukturovaný úkol, neznámý/nový úkol
- **Psychologická zátěž**
 - Vnímaný nedostatek kontroly, předvídatelnosti a autonomie.
 - Interpersonální konflikt.
 - Rolové stresory (nejednoznačnost, konflikt rolí, přetížení role).
 - Emocionální práce.
 - Nejistota práce.

Hlavní zdroje zátěže:

Časový tlak a intenzita práce	Organizační a hmotná odpovědnost
Vnucené pracovní tempo	Riziko ohrožení svého zdraví nebo jiných lidí
Monotonie	Pracovní podmínky na pracovišti
Nároky v oblasti komunikace a kooperace	Nejasnost rolí nebo konflikt rolí
Práce v třísměnném režimu, noční práce	Šikana, mobbing, bossing apod.
Vlivy narušující soustředění	Pracovní vytížení (kvantitativní, kvalitativní)

Měření zátěže:

- 1) Především pozorování
- 2) Hodnotící rozhovory a srovnání
- 3) Dotazníky SVF 78 (jaké funkční a nefunkční copingové strategie jedinec používá)
- 4) Meisterův dotazník (dotazník pracovní zátěže)

Pracovní stres

Pracovní stres = je psychologická a fyziologická reakce, která vzniká, když jsou pracovní požadavky neslučitelné nebo překračují schopnosti, zdroje nebo potřeby zaměstnance.

JDR model

(Job demands-resources model) – teorie souvislosti zátěže a stresu

Autoři: Demerouti, Bakker, Schaufeli, 2001

Teoretický model, který vysvětluje, jaké pracovní podmínky a individuální faktory vedou k syndromu vyhoření, resp. k pracovnímu zaujetí. Vychází z myšlenky, že pracovní charakteristiky lze dělit na:

- 1) **Nároky/zátěže** (job demands)
 - fyzické, psychologické, sociální nebo organizační aspekty práce, které vyžadují trvalé fyzické a/nebo psychické úsilí, a tím jsou spojené s určitými náklady (např. fyzickým vyčerpáním či stresem).
 - příkladem může být vysoký tlak na výkon, emočně náročný styk se zákazníky nebo pacienty, fyzická náročnost, konflikty mezi prací a osobním životem apod.
- 2) **Zdroje** (job resources)
 - fyzické, psychologické, sociální či organizační aspekty práce, které
 - pomáhají dosáhnout pracovních cílů
 - snižují pracovní nároky a s nimi spojené náklady
 - napomáhají osobnímu růstu, učení či rozvoji.
 - příkladem je autonomie, sociální opora, zpětná vazba, ale také možnosti vzdělávání či spravedlivá odměna.

V tomto modelu se uplatňují 2 základní procesy:

- 1) **Zdravotně-ochuzující proces:** Dlouhodobé vystavení vysokým pracovním nárokům vede k vyčerpání a dalším negativním důsledkům (např. snížení výkonu, absentérství).
- 2) **Motivační proces:** Dostatek pracovních zdrojů podporuje motivaci, pracovní zaujetí a může zlepšovat výkon.

Mimo to se uplatňují další principy jako například:

- **Interakce nároků a zdrojů:** Dostupnost zdrojů zmírňuje dopady nároků na vyhoření. Navíc jsou zdroje obzvláště účinné, pokud jsou nároky současně vysoké.
- **Dynamický charakter:** Model zohledňuje obousměrnost – tj. nejen nároky snižují zdroje, ale vyčerpaný člověk si může další nároky sám nevědomě vytvářet. Naopak angažovaní zaměstnanci si dokážou sami „přidávat“ zdroje skrze *job crafting*, čímž vznikají pozitivní spirály (více zdrojů → vyšší zaujetí → ještě více zdrojů...).

Model Demand-control

Autor: Karasek, 1979

Na tento model navazuje JDR.

- hlavní roli ve vytváření pracovního stresu nedostatečné autonomie zaměstnance v jeho pracovní roli
- Samotné pracovní nároky nemusí automaticky znamenat přítomnost pracovního stresu, pokud nejsou spojeny s nízkou úrovní pracovní kontroly
- **Spuštění stresových mechanismů** – kombinace vysokých nároků a nízké kontroly (obr.)

		Psychologické pracovní požadavky (Požadavky)	
		Nízké	Vysoké
Volnost v rozhodování (Kontrola)	Nízké	<i>Pasivní práce</i>	<i>Vysoké napětí</i>
	Vysoké	<i>Nízké napětí</i>	<i>Aktivní práce</i>

Person Environment Fit model

Autoři: French, Caplan & Harrison, 1982

Model P-E fit tvrdí, že míra stresu v práci závisí na tom, jak dobře je člověk „v souladu“ se svým pracovním prostředím. Tento model předpokládá, že:

- Prostředí klade nároky, a člověk na ně reaguje.
- Dobrý souladu (fit) nastává, když schopnosti a dovednosti člověka odpovídají požadavkům práce.

Person-Environment Fit (P-E fit)

- Shoda mezi jednotlivcem a jeho pracovním prostředím.

Person-Job Fit (P-J fit)

- Zda člověk svými dovednostmi odpovídá konkrétní pracovní pozici.

Person-Organization Fit (P-O fit)

- Zda se hodnoty člověka shodují s hodnotami organizace.

Stres

- Vnímání nesouladu mezi nároky prostředí a schopnostmi člověka zvládat je.

Příklady

- *Introvertní literární vědec* může dobře zapadnout do prostředí univerzitní knihovny (vysoký P-E fit).
- *Extravertní MBA* se naopak lépe uplatní jako obchodní manažer (jiný, ale také vysoký P-E fit).
- *Zaměstnanec s nízkým P-J nebo P-O fit* může zažívat více stresu, depresi či zdravotní problémy.

Allostatická teorie stresu

Představena v roce 1988 P.Sterlingem a J. Eyerem, doplněna B. McEwenem 2004.

Nahrazuje starší a empiricky nepodpořené teorie.

Teorie postuluje zachování stability (životu) připraveností organismu na změnu vyžadovanou prostředím. Principem stresové reakce není návrat k před stresové rovnováze.

- Vztah mezi zátěží na jedné straně a fyziologickou a behaviorální reakcí je plně mediován emočními a vyššími kognitivními funkcemi mozku.
- Je-li zátěž identifikována jako významná, mozek s využitím sympatických a

parasympatických nervových drah spouští reakci, která kaskádově aktivuje specifické orgánové soustavy a udržuje je ve stavu aktivace za účelem vytvoření nového stavu stability za změněných podmínek – allostatic accommodation.

- Součástí kognitivních operací mozku je anticipace budoucích zátěžových situací a zhodnocení sociálního kontextu, ve kterém zátěž povede ke stresové reakci.

Allostatická zátěž (allostatic load)

Vytvoření nové rovnováhy mezi požadavky prostředí a kapacitami organismu se děje na úkor fyziologických změn, které se nevrátí do stavu před působením stresoru. Jde o „náklady“ adaptace, které se s každou stresovou reakcí rozšiřují.

- Přes bezprostřední účinek má střádání těchto nevratných změn dlouhodobá zdravotní rizika. Důsledky jsou vysoce individuální v důsledku „elastického limitu“ organismu, připraveného v určité míře flexibilně funkčně přijmout fyziologické změny.

- Allostatická zátěž může být subjektivně únosná, ústící do bezsymptomatického stavu prokazujícího dobrou adaptaci na existující zátěž.
- U části populace vede allostatická zátěž k vážným symptomům až fatálním důsledkům, které odpovídají Selyeho vyčerpání ve třetí fázi obecného adaptačního syndromu.

Intervence proti stresu

Primární (eliminace zátěže)

- Redesign pracovního místa (snížení konfliktu rolí, posílení autonomie...)
- Psychologická intervence (snížení požadavků na emocionální práci)

Sekundární (redukce poškození ze stresu)

- Sebe-regulační intervence (fyzické cvičení, zdravé stravování, omezení závislostí...)
- Externí intervence (biofeedback, relaxační techniky...)

Terciální (řešení allostatické zátěže, vykazující trvalé důsledky)

- Zdravotní péče, psychoterapie, poradenství
- EAP (employee assistance programs – externí, poskytují anonymitu zaměstnanci, ekonomické, sociálně-právní, psychologické poradenství, lékař => celistvý program)

Copingové strategie

Standardní reakcí na zátěž je uplatnění copingových strategií a obranných mechanismů jedince s výslednou adaptací na zátěžový podnět.

Mezi takové copingové strategie zvládání zátěže patří:

- Nejznámější Lazarus a Folkmanová, strategie zaměřené na:
 - **Problém** – jedinec působí přímo na stresor a jeho eliminaci
 - **Emoce** – jedinec se snaží o zmírnění úzkosti a napětí vyvolaných zátěží
 - **Únik** (přidaná až později) – snaha vyhnout se problému, psychoaktivní látky, nadměrné spaní apod.

Při volbě nevhodné strategie, intenzivní zátěži nebo souběhu zátěží nedochází k adaptaci, ale vzniká stresová reakce. Při dlouhodobé velké zátěži dochází ke změně chování v podobě vnitřní výpovědi a vyhoření (viz další část otázky) nebo častému onemocnění.

Únava

Únava = dočasné psychické a fyziologické změny a zhoršení výkonu pracovníka (i spolehlivosti výkonu), charakterizované sníženou pozorností, ospalostí, horší koordinací pohybů apod.

- Přirozený důsledek každé vykonávané práce a námahy s ní spojené

Druhy: nervová, svalová, smyslová, duševní

Závisí na psychické a fyzické odolnosti každého člověka – důležitý **je subjektivní pocit únavy** – plní ochrannou funkci

Zdroje: dlouhodobá práce, nedostatek odpočinku, vysoké kognitivní nároky, zátěž, stres, work-life conflict, špatné pracovní podmínky, problémy/nedostatek spánku apod.

Předcházení únavě lze mimo jiné vhodným režimem práce a odpočinkem.

Režim práce a odpočinku

Režim práce a odpočinku upravuje zákoník práce.

Typy směnného provozu:

- **Jednosměnný**
 - Jeden typ směny. Obvykle 40 hod/týd
- **Dvousměnný**
 - Střídání ve dvou typech směn. zkrácená pracovní doba na 38,75 hod/týd
- **Třisměnný**
 - Střídání ve 3 po sobě jdoucích směnách. Zkrácená pracovní doba na 37,5 hod/týd. Víkendy ale i zde zpravidla zůstávají volné.
- **Nepřetržitý provoz** (např. nemocnice)
 - Střídání 24/7, nonstop. Zkrácená pracovní doba na 37,5 hod/týd
- Zjednodušeně řečeno, čím více směnný provoz tím kratší pracovní doba, ale větší dopad na cirkadiánní rytmus

Výhody více směnného provozu:

- Více volného času: například seskupováním směn do větších celků umožní získat více volna ve formě delšího víkendu
- Více peněz: díky příplatkům za práci v noci, o svátcích apod.

Nevýhody více směnného provozu:

- Nepředvídatelnost: třisměnný provoz přináší značnou proměnlivost a způsobuje tak pravidelné narušování běžného režimu.
- Zdravotní rizika: dopad na cirkadiánní rytmus a s tím spojené poruchy spánku, únava, stres, problémy s trávením apod.
- Vliv na společenský a rodinný život: obzvláště u nemožnosti volit preferované směny

Pružná pracovní doba

Vedle směnných provozů je ještě pružná pracovní doba

- Zaměstnanec si určuje, kdy bude během dne pracovat
- Výhody:
 - Vyšší autonomie a kontrola -> snižuje míru stresu
 - Lepší WLB (viz níže)
 - Pokles absencí a mírné zvýšení produktivity
- Nevýhody:
 - Komunikační problémy v týmech

Odpočinek

1) Povinné přestávky

Zákoník práce stanovuje povinnost poskytovat zaměstnancům přestávky:

- po 6 hodinách nepřetržité práce
- u mladistvých je po 4,5 hodinách

Zaměstnanci mají také nárok na:

- odpočinek mezi směny (minimálně 11 hodin)
- týdenní odpočinek (alespoň 35 hodin nepřetržitě).

Důvody:

- možnost se najíst, občerstvit
- obnovení fyzických i psychických zdrojů

2) Bezpečnostní přestávky

Přestávky slouží k ochraně zdraví při fyzicky nebo psychicky náročné práci.

Na rozdíl od povinných přestávek se započítávají do pracovní doby.

Kdy jsou potřeba:

- Monotónní nebo psychicky vyčerpávající práce
- Fyzicky náročné činnosti nebo práce v rizikovém prostředí.
- Pokud hrozí snížení pozornosti a riziko úrazu.

Důvody:

- Prevence úrazů, chyb a přetížení z důvodu snížené pozornosti
- Ochrana zdraví a zlepšení výkonu.

Příklad:

- Řidiči: přestávka 45 minut po 4,5 hodinách jízdy

Vnitřní výpověď

Neboli vnitřní emigrace, vnitřní rezignace, tichá výpověď, disengagement...

Vnitřní výpověď = stav, kdy zaměstnanec nepodal formální výpověď, tj. fyzicky je stále přítomen na svém pracovišti, ale dělá pouze to, co má nařízeno, nedává firmě k dispozici svůj potenciál a své schopnosti, neidentifikuje se s firmou, necítí s ní sounáležitost

Z následujících tří oblastí stačí znát vždy jen 1-2 příklady:

Příčiny	Příznaky
1) Nespokojenost 2) Nevyhovující pracovní podmínky 3) Špatné vztahy 4) Příliš vysoká zátěž 5) Oboustranné porušení psychologické smlouvy	1) Nepodílí se na odborných diskuzích 2) Nesděluje žádné vlastní názory a podněty 3) Drží se při pracovních konfliktech a střetech zpátky 4) Nevyjadřuje žádnou kritiku 5) Přijímá rozhodnutí bez komentáře 6) Získává status přitakávače 7) Nemá požadavky na další vzdělávání 8) Nemá požadavky na karierní postup 9) Často je nepřítomen nebo nemocen
Opatření	
1) Komunikace 2) Motivační rozhovory	

Syndrom vyhoření

Syndrom vyhoření = Stav extrémního fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, vnitřní distance, silného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických obtíží v důsledku dlouhodobého intenzivního stresu. Vyhoření má silně *negativní vztah k angažovanosti*. Je to

bipolární konstrukt (spojitá proměnná od osobní angažovanosti a výkonnosti po vyhoření).

Jako první syndrom vyhoření popsal Freudenberg (1974), ale pro dnešní praxi není moc použitelný. Významnými autory jsou Ch. Maslach, Demeruti (z JDR modelu) nebo Schaufeli.

Příznaky

Hlavní: Pocit nedostatečného úspěchu (snížený výkon, ztráta smyslu) Fyzické a emocionální vyčerpání Cynismus a odtažitost	
Psychologické: Chronická únava a vyčerpání Depresivní a úzkostné stavy Zvýšená podrážděnost Problémy s pozorností Problém se spánkem	Fyziologické: Bolest hlavy nebo zad Vysoká nemocnost Bolest na hrudi Střevní potíže Bušení srdce

Vývoj syndromu vyhoření podle Ch. Maslach (1996)

- 1) Idealistické nadšení a přetěžování, angažovanost, vysoká výkonnost
- 2) Emocionální a fyzické vyčerpání
- 3) Dehumanizace druhých lidí jako ochrana před vyhořením
- 4) Terminální stadium: stavění se proti všem a proti všemu

BAT – burnout assessment tool

Autor: Schaufeli et al.

Alternativa ke staršímu MBI (Maslach Burnout Inventory). Je veřejně přístupný, přeložen do češtiny (2020)

Primární symptomy = vyčerpání, mentální odstup, oslabené kognitivní schopnosti, oslabené zvládání emocí

Sekundární symptomy = psychologické potíže, psychosomatické potíže

(Advanced): Rizikové osoby

Vyšší pracovní motivace a odpovědnost

Profesionálové i studenti

Pracující s druhými lidmi

Osoby s rysy perfekcionismu

(Advanced): Prevence

Ze strany managementu: Podpora od kolegů na stejné úrovni Pestrost a proměnlivost práce Uznání a finanční ocenění Otevřená komunikace Motivační pohovory Pracovní autonomie	Ze strany zaměstnance/studenta: Využití firemních/VŠ poradenských služeb Změna pracovního/studijního režimu Relaxace a sebepečce Prioritizace zdraví Sociální podpora
--	---

Řešení, intervence:

Úspěšné řešení syndromu vyhoření spočívá víceméně pouze ve třech variantách:

1) Léčba:

- spočívá pouze v dlouhodobé psychoterapii -> nutná motivace zaměstnance:
- **Daseinsanalýza:** Pochopení vlastní existence a naplnění vlastní existence, ovládnutí umění „být sám sebou“, nejde o minulost, ale o to, kam směřuje
- **Logoterapie:** Hledání smyslu života, hledání hodnot

2) Odchod zaměstnance

- často nejvhodnější způsob pro obě strany

3) Zaměstnanec pracuje na stejné pozici, ale nejsou na něj kladeny žádné nároky a sám hledá cestu, jak se z vyhoření dostat -> mohou si dovolit jen některé korporace, případně univerzity. Není moc časté.

Žádná z nich však nemá moc velkou účinnost. Proto především dbáme na prevenci.

Work-life balance (WLB)

Neboli work-life conflict nebo work-family balance nebo work-family conflict

WLB = subjektivní stav vedoucí k hledání a vytváření rovnováhy při naplňování různých životních rolí, který se v průběhu života proměňuje

- V životě se role mění a podle toho se také mění WLB -> lze tedy hledět na WLB jako na proces nebo stav
- Především jde však o subjektivní prožitek, proto je WLB individuální

Work-life/family konflikt

- Přes negativní dopad na oba rody je vyšší u žen a dvoukariérových partnerstvích.
- Partneri zažívající work-family konflikt mají 30x vyšší pravděpodobnost závažnějších psychických dopadů v podobě deprese a úzkosti.

Opatření

- Flexibilní pracovní doba, kontrola nad rolí, organizací zajišťovaná péče o děti.
- Sick days pro péči o děti.

(Advanced): Sféra práce a rodiny jsou jako dvě spojené nádoby, které není možné od sebe oddělit, obě sféry se navzájem ovlivňují. Disharmonie mezi těmito sférami je vážná překážka kvality života zaměstnanců. WLB v konečném důsledku přináší výhody i samotným firmám:

- udržení kvalitní pracovní síly a snížení fluktuace zaměstnanců
- zvýšení motivace i efektivity pracovního procesu

(Advanced): Jednotný návod, jak sjednotit tyto sféry neexistuje -> každý má jedinečný životní styl a priority. Jsou ale nástroje, které obecně pomáhají:

- flexibilní pracovní úvazky
- kariérní přestávky
- práce na dálku
- pracovní volno ve formě mateřské/rodičovské
- pružná pracovní doba
- sdílené úvazky
- zkrácené úvazky
- zprostředkování péče o děti

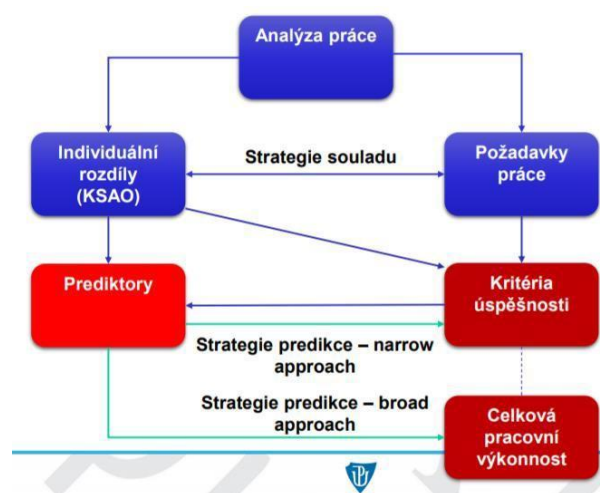
5. Analýza práce, požadavky práce a individuální rozdíly

(snímek pracovního dne, studium průběhu a výsledků pracovní činnosti, Tailoring, Job Crafting, aj.; popis a specifikace pracovního místa, význam a účel; pracovní způsobilost, KSAO, kompetenční modely, O*NET; psychologické působení fyzikálních, chemických a prostorových faktorů na pracovišti.)

Analýza práce

= systematický proces odhalování podstaty práce jejím rozdělením na menší části s cílem popsat, co je vykonáváno a jaké schopnosti jsou potřeba k efektivnímu vykonávání práce

- **Deskriptory:** organizační filozofie a struktura, zákonné požadavky, odpovědnosti, profesní standardy, pracovní prostředí, technické vybavení, výsledné produkty a služby, indikátory výkonu, fyzické požadavky, činnosti zaměstnance, pracovní činnosti, úkoly, osobnostní charakteristiky, budoucí změny, kritické incidenty
- **Metody sběru dat:** pozorování, individuální a skupinové rozhovory, dotazníky, snímky pracovního dne, záznamová zařízení, analýza záznamů, literatury a požadavků na obsluhu vybavení, vykonávání práce
- **Zdroje analýzy:** přímý/vyšší nadřízený, samotný držitel pozice, expert pro danou profesi, HR, klienti a zákazníci, zástupci ostatních organizačních jednotek, psané dokumenty
- **Jednotky analýzy:** Metody a techniky pro souhrn, analýzu a reportování výsledků analýzy práce => částečně se překrývají s deskriptory, v tomto případě jde o okruhy, ve kterých jsou analyzována již získaná data a připravována pro reporting



Obsah analýzy práce

- Analýza práce je flexibilní nástroj, který lze přizpůsobit potřebám organizace a účelu, pro který je prováděna. Účelem analýzy práce může být například nábor a výběr zaměstnanců, vytvoření popisu pracovního místa, spravedlivější odměňování nebo plánování vzdělávání zaměstnanců. Od cíle analýzy práce se odvíjí její **obsah**.
- Pro ilustraci, pokud je cílem analýzy práce nábor a výběr zaměstnanců, její obsah se zaměří na:
 - o specifikaci požadavků na pracovníka, včetně vzdělání, dovedností, zkušeností a osobnostních charakteristik
 - o důraz je kladen na identifikaci klíčových kompetencí potřebných pro úspěšné vykonávání dané pozice
- Pokud by cílem analýzy práce bylo plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, její obsah bude zaměřen na:
 - o identifikaci mezer v dovednostech a znalostech zaměstnanců
 - o důraz je kladen na popis pracovních úkolů a dovedností potřebných pro jejich úspěšné vykonávání

Analýza práce zaměřená na:

A. Požadavky práce (činnosti, které je nutné udělat, aby byl úkol hotový)

- Metodiky analýzy práce zaměřené na úkol (u SZK 3 vyjmenovat a krátce popsat):
 - o **Time and motion studies** (vzorkování práce, analýza pohybů).
 - Zaměřují na to, kolik času a jaké kroky jsou potřeba pro splnění konkrétních úkolů. Obvyklým způsobem sběru dat bývá pozorování a zaznamenávání činnosti. Jejich cílem bývá především zvýšit efektivitu práce.
 - o **Funkční analýza práce (FJA)**
 - Metodou je snímkování pracovního dne pozorováním/rozhovorem podle DOL (U.S. Department of Labour) nebo Fina (zaměstnanec sám zaznamenává).
 - Stanovena metodologie formulace (sloveso, co/čím, za jakým účelem, objekt).
 - o **Úkolové inventáře**
 - Určené pro experty, podobné profesiografii.
 - Jedná se o seznamy pracovních aktivit, u nichž zkoumaná populace označuje, které aktivity vykonává během své práce.
 - o **Metoda kritických incidentů**
 - Kontext, chování při incidentu, dopady chování.
 - Analyzuje příklady výjimečně dobrého nebo naopak nevhodného chování na dané pozici.

B. Individuální rozdíly zaměstnanců vykonávajících práci (KSAO) (vlastnosti a charakteristiky, které lidé potřebují, aby mohli činnost udělat)

- Metodiky analýzy práce zaměřené na člověka:
 - o **Metoda pracovních elementů (JEM)**
 - Časově náročná, ale obsahově přínosná metoda identifikující KSAO ve formě elementů a příkladů chování.
 - o **Dotazník analýzy práce (PAQ)**
 - Vývoj 1960, 2004 revize a doplnění. Rychlá a efektivní analýzy KSAO na pozici.
 - Zahrnuje 300 standardizovaných položek rozdělených do 6 divizí, dále sekcí a podsekcí.
 - o **Kognitivní analýza úkolů**
 - Pozornost zaměřená na znalosti, dovednosti a rozhodování.
 - Analyzuje různé přístupy osob k řešení stejného úkolu.
 - Výsledkem jsou procesní a myšlenkové mapy, které při své práci uplatňují experti v dané oblasti práce.

Tailoring

= ušítí pracovních úkolů a pracovního místa na míru pracovníkovi, **2 způsoby:**

1. Vytváření pracovních úkolů a pracovního místa na míru pracovníkovi

- Dlouhodobý proces, po určitém čase nastává potřeba doladit určitého pracovního místa či úkolu, pracovník i jeho preference se časem mění
- Pracovník si práce, kterou preferuje a kterou umí, mnohem více váží a je ochoten pracovat i za menší finanční ohodnocení => obvykle se využívá u čerstvých absolventů

2. Proces rozmisťování pracovníků

- Důležitý je profil pracovníka, jeho pracovní orientace a preference => těm se pak přizpůsobují pracovní úkoly a pracovní místa => jde spíše o rozmisťování pracovních úkolů

Job crafting

= zachycuje aktivní změny, které zaměstnanci sami dělají při vytváření vlastních pracovních plánů způsobem, který jim přinese mnoho pozitivních výsledků (jako angažovanost, pracovní spokojenost, resilience apod.) = „vytvoření svého pracovního místa“

- individuální redesign, kdy si pracovní místo upravuje samotný pracovník
- př. šéf kuchař se rozhodne k vaření jídla nepřístupovat pouze jako ke klasickému vaření, ale rozhodne se z toho udělat umění – i to tak servírovat apod. (něco jako Premek Forejt v Entrée)

Pracovní způsobilost

= poměr nároků a požadavků na straně pracovní činnosti a odpovídající kapacitě či vlastnosti osobnosti na straně pracovníka

Způsobilost = míra (ne)souladu výše uvedeného, je to tedy v dimenzi způsobilost – nezpůsobilost

- **optimální** (vysoký soulad), **přiměřený** (dobré zastávání), **nízký** (vyrovnávání se s nároky), **nedostatečný** (nezvládnutí), druhy PZ:
 - o **odborná** (stupeň a rozsah odborné přípravy, posuzuje vedoucí), **psychická** (vhodnost psych. vybavení, charakt. a temperamentu, posuzuje psycholog), **fyzická** (zdatnost a zdravotní stav, posuzuje lékař), **morální, občanská** (respekt zákonů, pravidel; posuzuje personalista)

Zjišťování pracovní způsobilosti: psychodiagnostika (standardizace, validita, reliabilita)

- Otázka, ve kterých případech je žádoucí => mimořádně náročné profese (specifické požadavky) + okruh profesí, kde selhání znamená výraznou materiální ztrátu, ohrožení lidských životů
- problém => stanovení kritérií úspěchu pro jednotlivá pracovní místa

Individuální rozdíly (kompetence + KSAO)

Kompetence = identifikovatelné aspekty pracovního chování, které lze hodnotit a které ovlivňují (pozitivně nebo negativně) efektivitu organizace (tvrdé x měkké)

Při definování kompetencí je často využíván model **KSAO (knowledge, skills, abilities, other characteristics)**: Slouží k popisu, klasifikaci individuálních rozdílů s vlivem na vykonávání práce; k vytvoření hierarchie položek, kategorií třídících pracovní pozice do příbuzných skupin.

- **Znalosti (K):** Vybavitelné obsahy paměti, získány vzděláním, tréninkem a zkušeností
- **Dovednosti (S):** Rozvinuté nebo naučené způsobilosti podporující učení, rychlejší získávání znalostí, nebo vykonávání práce => strategie, co se v průběhu vývoje učíme a fungujeme rychleji
- **Schopnosti (A): rodíme se s nimi (CAN-DO)**, relativně stabilní předpoklady ovlivňující výkonnost (IQ, prostorová orientace, fyzická vytrvalost, koordinace rukou, ...) => přímý vztah k výkonnosti
- **Ostatní (O):** Míra (O) vyjadřuje, co člověk chce dělat (**WILL-DO**) (zájmy, preference a osobnostní charakteristiky, které vyjadřují pravděpodobnost s jakou bude jedinec zvládat každodenní požadavky nebo jak se bude adaptovat na pracovní požadavky)

Kompetenční modely

Kompetence jsou nejčastěji využívány jako kritéria pro hodnocení při výběru zaměstnanců, při hodnocení pracovního výkonu i při rozvoji.

Pro tyto účely je prostřednictvím kompetenčního modelování stanoven **kompetenční model** – strukturovaný rámec, který definuje a popisuje soubor kompetencí potřebných pro úspěšný výkon práce. (Odpovídá na otázku: Co musí zaměstnanci umět a jak se chovat, aby byli úspěšní?)

Hlavní výhodou kompetenčních modelů je to, že jsou všeprostupující – lze použít při výběru, vzdělávání i hodnocení zaměstnanců.

Databáze O*NET (Peterson, Fleishman, Borman, Armstrong, ...):

- dosud nejucelenější systematizace a kategorizace výsledků analýzy práce
- hierarchicky uspořádané kategorie standardizovaných požadavků práce i ind. rozdílů
- vazba na vzdělávání, prediktory pro výběr, ocenění a trh práce, ekonomický vývoj
- Pro analýzu KSAO komplexní zdroj informací o pojmech a kategoriích včetně příkladů

Psychologické působení fyzikálních, chemických a prostorových faktorů pracoviště

- **Pracovní podmínky** vytvářeny zaměstnavatelem v souladu se zákoníkem práce, s ujednáním individuálních smluv, s ujednáním kolektivních smluv a případně s ustanovením vnitřních předpisů
- **Pracovní prostředí** = všechny fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní a jiné činitele, které působí na zaměstnance (jejich zdraví, motivaci, spokojenost, schopnosti, výsledky i chování)
- **Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby pracoviště** odpovídalo bezpečnostním požadavkům
- **dokonalé pracovní prostředí**: všechny složky kultury práce jsou v souladu s úrovní techniky a technologie, z hlediska estetiky, ergonomie = pozitivní vliv na kvalitu, produktivitu práce a rozvoj čl.
- Fyzikálně-chemické podmínky: **obtěžující – rušivé – škodlivé** (pocity = (ne)pohoda, výkon (ne)projev)
- Hluk a vibrace (působí skrytě, účinky se kumulují), osvětlení (i tóny světla, maximum 1000-1500 luxů, jas:kontrast 1:10 škodlivý, 1:100 nebezpečný), teplota (léto 20,6-22,8; zima 18,3-21,1), chemické škodliviny (neurotoxiny: kov, rozpouštědlo, plyn (CO), insekticid)
- Psychologické faktory: zátěž, stres, patologické vztahy (mobbing) = **senzorická, mentální, emoční**
- **Psychická zátěž**: monotonie, nucené pracovní tempo, třisměnný/nepřetržitý režim, noční směny

(Advanced – nad rámec)

Analýza pracovního místa: poskytuje obraz práce na pracovním místě => vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na daném místě pracovat => proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vztazích na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst

- **Zobrazuje aktuální podobu PM** => ne jak vypadala, jak má vypadat, jak vypadá jinde

Cíl analýzy práce:

1. Popis pracovního místa (PPM) = co dělá pracovník na daném místě

- Název PM, číslo klasifikace (KZAM), charakteristika práce (mise, důležitost), povinnosti pracovníka, vybavení PM, bezprostředně nadřizená pozice, vztah k ostatním PM, pracovní podmínky, rizika práce na PM (lékařské posouzení 1-4. stupeň (podle závažnosti) př. prach, chemikálie, zátěž, teplo/chlad)
- **Design** (tvorba PM) a **redesign** (změna profilu PM)

2. Specifikace pracovního místa (SPM) = co má umět pracovník na daném místě

- Požadavky kladené PM na pracovníka, získává se díky PPM
- Systematický proces: tvorba PM, analýza PM, PPM a následně SPM

Dva problémové okruhy(!):

1. Otázky ohledně pracovních úkolů a podmínek: z PPM (popis pracovních podmínek)

- kdo, co a jak vykonává; co vyžaduje daná práce a její povaha (úkoly a operace; stálé, pravidelné a příležitostné povinnosti; odpovědnost spojená s PM)
- jak, kdy, kde a proč se provádí práce; komu je pracovník odpovědný; normy výkonu a standardní výkon; možnosti výcviku; obvyklé pracovní podmínky, ...

2. Otázky ohledně pracovníka: odpovědi z SPM (specifikace požadavků a podmínek PM)

- Fyzické, duševní požadavky; dovednosti (psychomotorické – rychlost, přesnost; sociální), vzdělání, kvalifikace, pracovní zkušenosti, charakteristika a postoje osoby

Základní strukturální prvky taxonomie (klíčové pojmy):

- 1. Pohyb:** elementární prvek práce
- 2. Činnost:** tvořena základními úkoly (každý plní 1 ze zákl. funkčních celků)
- 3. Operace:** složka činnosti, vykonáváním splněn určitý cíl činnosti, vzniká jako řetězec konečného počtu úkonů => dokončená jednotka práce
- 4. Úkon:** nejmenší úsek činnosti
- 5. Element:** nejmenší funkční složka činnosti = sama o sobě nemá žádný smysl => element úkonu nelze bez návaznosti na další elementy ani vykonat (př. *nestiskneš tlačítko bez pohnutí prstem*)
- 6. Odpovědnost pracovního místa:** za co/koho je osoba na daném PM odpovědná a komu
- 7. Pracovní funkce:** taková PM, která lze z hlediska úrovně pravomoci nebo odbornosti

hierarchicky uspořádat od nejnižšího po nejvyšší, pohyb = povyšování, přerazování na nižší funkci

8. **Práce:** určité množství úkolů, které mohou být přiřazeny jednomu pracovníkovi nebo skupině
9. **Pracovní místo:** místo jedince v organizaci, nejmenší prvek organizační struktury, umožňuje jedinci se zařadit do OS a přiřazuje mu určitý okruh úkolů a odpovědností
10. **Zaměstnání:** skupina PM, která jsou identická z hlediska svých hlavních nebo rozhodujících úkolů a odpovědností natolik, že lze používat jednotný PPM/SPM na základě analýzy jednoho PM
11. **Obsah práce:** dán množstvím a typy úkolů dané práce, jejich složením a propojením
 - **Rozšiřování obsahu práce:** horizontální seskupování pracovních úkolů (podobné)
 - **Obohacování práce:** vertikální seskupování pracovních úkolů – práce se rozšiřuje a zvyšuje se její autonomie, nejčastěji se projevuje v přidání pravomocí a odpovědností
 - o **Delegování pravomocí:** nadřízený deleguje pravomoci/odpovědnosti svého PM na konkrétního jedince, jsou dočasné, účelové a podmíněné
 - o **Posilování pravomocí:** pravomoci a odpovědnosti přeneseny na PM (funkci) a stávají se součástí popisu PM, dochází k tomu obvykle redesignem PM
 - **Autonomie práce:** možnosti, co má pracovník o rozhodování o dané práci

Metody analýzy PM: (Taylor „otec vědeckého řízení“ – vyvinuta řada metod analýzy)

Hlavní kritéria: účel, efektivita, stupeň odbornosti, dosažitelnost zdrojů, dostatek času k realizaci

- **Metody rozboru postupu:** podrobná analýza postupu činnosti pracovníka nebo pracovního předmětu (postupové diagramy, grafy, schémata)
 - o Využití: rozbor postupu pracovního předmětu pracovním/výrobním procesem
- **Metody časové analýzy pracovního postupu:** odvození požadavků na činnost v závislosti na rozdělení funkcí, časové rozdělení pracovního úkolu (př. Ganttův diagram)
 - o Využití: na problémy rozdělení zdrojů => efektivní rozdělení jejich kapacity
- **Síťová analýza:** grafická metoda znázornění částí tvořících systém a vazeb mezi částmi
 - o Využití: plánování a řízení časového průběhu složitých činností
- **Rozhovory:** vždy by měla předcházet analýza základních dostupných informací o pracovním místě, otázky (míra dozoru, odpovědnosti, typicky řešené problémy, obtížnost úkolů, příprava)
 - o 3 typy: nestrukturovaný, strukturovaný, skupinový
- **Dotazníky:** vhodné při analýze více míst
- **Pozorování:** sledování pracovníka při práci, zaznamenávání: co dělá, jak, jak dlouho, jaké má podmínky a pomůcky, ...
- **Kontrolní seznamy:** PAQ (position analysis questionnaire) =
 - o 6 dimenzí (informační stupy, duševní procesy, pracovní výstupy, vztahy s kolegy, pracovní prostředí, proměnné související s prací, 194 deskriptorů – prvky práce, které detailně těchto 6 dimenzí popisují, vychází ze studia více než 3 700 pracovních míst
- **Hierarchická analýza úkolu:** rozkládá pracovní místa, oblasti práce do hierarchické soustavy (pod)úkolů a postupů (většinou místa ve výrobě)
- **Funkční analýza PM:** pro potřeby služeb trhu práce (vznik USA), využití standardizovaných popisů činností, odpovědností, požadavků PM => vytváří obraz obsahu práce PM

- Vyýchodisko: každá práce obsahuje vykonávání určitých funkcí
- **MPDQ (Management position description questionnaire)**: vysoce strukturovaný dotazník pro analýzu manažerských míst, 208 položek na manažerskou odpovědnost, pravomoci, požadavky (13 kategorií: plánování, koordinace, odpovědnost, složitost práce, stres, ...)
- **Hay-Purves (Factor Chart-profile method)**: faktory (znalosti, řešení problémů, zodpovědnost, pracovní podmínky)

Snímek pracovního dne = Metoda nepřetržitého bezprostředního studia spotřeby času

- nepřetržité pozorování, zaznamenávání a hodnocení spotřeby skutečného pracovního času pracovníka/skupiny pracovníků během celé směny
- **Využití výsledků**: kvantifikace jednotlivých činností vyjádřených spotřebou času; rozbor struktury spotřeby pracovní doby; rozbor ztrátových časů podle příčin; vypracování výkonnostních křivek v průběhu celé směny

Postup:

- **Příprava**: zaměření snímku, výběr pracovníka, pracoviště, určení období, provedení aktivity
- **Vlastní měření, záznam**: předem připravený pozorovací list, zaokrouhlujeme na celé minuty
- **Vyhodnocování**

Studium průběhu a výsledků pracovní činnosti

- Zkoumanou osobu poznáváme v jejím pracovním prostředí a přirozených pracovních podmínkách
- specifická strategie poznávání pracovníka, podstatou posuzování kvantity a kvality průběhu a výsledků pracovní činnosti z hlediska: psychologických aspektů činnosti a způsobů, jakými byla činnost realizována => specifický metodický přístup PPAO
- Rozborem průběhu a výsledků práce => zisk psychologického posouzení – například ke zjištění míry jeho dovedností či určitých charakterových rysů a vlastností (pečlivost, důkladnost apod.)

6. Personální strategie a plánování, personální audit, personální controlling

(účel, oblasti a metody personálního plánování; personální audit, manažerský audit; funkce HR controllingu, základní ukazatele; fluktuace)

Plánování

- Cílevědomá činnost, orientovaná do budoucnosti, ke stanovení, čeho má být dosaženo – budoucí cíle a relevantní prostředky k jejich dosažení
- Výsledkem je **plán** = dokument, který specifikuje cíle a postupy k dosažení (souhrnný i dílčí)

Strategické plánování

- Slouží k udržení konkurenční životaschopnosti na trhu
 - Podstatou je **analýza současné a budoucí situace organizace**, určení směru jejího rozvoje a prostředků k dosažení zamýšleného stavu
 - Týká se určení **účelu (poslání)** a dlouhodobých cílů organizace
 - strategie určená na vrcholové úrovni managementu je podklad pro plánování nižší rovně
 - Cíle strategického personálního plánování vychází ze strategických cílů organizace ve strategických plánech (týkají se: schopností pracovníků, personální náhrady ...)

Fáze plánování

1. **Formulace strategického záměru** – dle externích a interních faktorů se tvoří scénáře vývoje prostředí
2. **Tvorba strategického plánu** - podchycování základních organizačních a komunikačních vazeb, rozpracování investičních studií a projektů a stanovení funkční strategie
3. **Implementace strategie** - rozpracování cílů pro operativní řízení, jejich zdroje
4. **Hodnocení strategie** - měření a hodnocení výkonnosti strategie => controlling

Personální plánování

- Stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace
- Proces shromažďování a využívání informací, na jejich základě se rozhoduje o vynakládání zdrojů při personálních činnostech
- Proces usilující, aby měla organizace v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:
 - V potřebném množství (kvantita)
 - S potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita)
 - S žádoucími osobnostními charakteristikami
 - Optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci
 - Flexibilní a připravené na změny
 - Optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků a ve správný čas
 - S přiměřenými náklady

Personální audit

- Nástroj pro zjišťování stavu v řízení a fungování organizace s ohledem na řízení lidských zdrojů
- Cílem může být **prověření všech oblastí personálního řízení** (audit personálních činností) nebo se zaměřuje na pracovníky (audit personálu)

- Poskytuje objektivní analýzu, hodnocení činností a procesů ve společnosti, které se týkají kvality optimálního množství a efektivního využití lidských zdrojů v návaznosti na strategii a cíle společnosti
- Je zakončen předáním **závěrečné zprávy** zaměřené na problematické oblasti, obsahuje:
 - Hodnocení efektivity práce jednotlivých zaměstnanců, návrhy a organizační změny
- Poskytuje zaměstnavateli komplexní obraz o personální situaci uvnitř a slouží k identifikaci potenciálu jednotlivých pracovníků a týmů
- Komplexní personální audit se skládá ze zodpovězení odpovědí na tyto otázky: **Kolik** pracovníků je třeba? **Kdo** z pracovníků je ideální pro danou pracovní pozici? **Jak** je nastavený personální systém ve firmě?
- **Proces personálního auditu**
 1. Identifikace cíle (SMART)
 2. Analýza současného stavu (dotazník, podklady pro řízené rozhovory, sběr informací)
 3. Identifikace slabin (popsání a upozornění na nedostatky v procesech, využívání potenciálu lidí, využívání lidí s nesprávnými dovednostmi atd.)
 4. Návrh opatření ke zlepšení (závěrečná zpráva)
 5. Implementace (obsahuje projednání výsledků auditu a přijetí účinných opatření pro zlepšování, návrh způsobu zapojení pracovníků do změn)

Manažerský audit: Identifikuje a analyzuje kompetence managementu, zejména vrcholového a přináší doporučení k personálním opatřením.

- Cíl: odhalit slabé články řízení a poukázat na schopné pracovníky => Je využíván i jako nástroj identifikace potřeb rozvoje a řízení kariéry. Často ho provází krizové situace v organizaci.

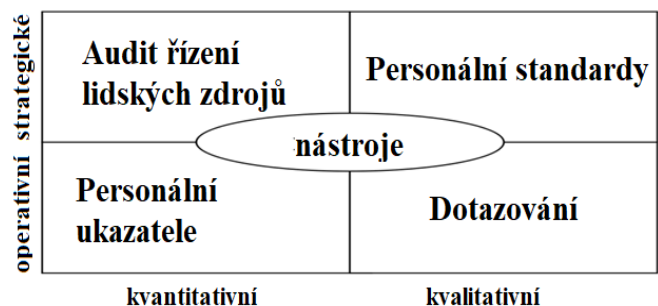
Personální controlling

Zaměřuje se na finance a posuzuje, zda bylo s prostředky naloženo efektivně vzhledem k cílům a strategiím organizace (například, zatímco náklady 200 tisíc korun na obsazení místa generálního ředitele mohou být adekvátní, u pozice obráběče by taková částka byla nepřiměřená).

- Ukazatele personálního controllingu

- **Kvantitativní:** Ekonomické indikátory (mzdové náklady, celkové náklady na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců) a Socioekonomické (údaje o fluktuaci, nemocnosti)
- **Kvalitativní** – problém při převádění „měkkých“ stránek do číselných veličin => škály, stupnice
- Nutné vytvořit systém, vydefinovat relevantní ukazatele, kritéria a měřítka hodnocení
- Tyto ukazatele budou dále v předem daných intervalech sledovány a vyhodnocovány
- Dělení ukazatelů dle Urbana (2004):

- **Personální ukazatele a standardy** – umožňují srovnání s jinými podniky (personální benchmarking) i rychlou orientaci o směru firemního vývoje
- **Kvalitativní dotazování pracovníků**
- **Audit řízení lidských zdrojů**



Fluktuace:

- Fluktuace zaměstnanců je obměna pracovní síly na pracovišti, kdy dochází k náhradě jednoho pracovníka jiným.
- 3 druhy fluktuace:
 - o **Přirozená** – smrt zaměstnance, odchod do důchodu
 - o **V rámci organizace** – změna pracovního umístění, povýšení
 - o **Ven z organizace** – všechny odchody, které jsou iniciovány výpovědí zaměstnance, který následně nastupuje do jiné organizace
- **Negativa fluktuace:** ztráta zaškolených zaměstnanců, Možný únik citlivých informací a obchodních tajemství, ztráta zákazníků, zvýšené náklady.
- **Pozitiva fluktuace:** objektivní ukazatel úrovně především personální a manažerské práce, udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ – vytváření příležitostí k postupu, příliv nových lidí a nápadů do organizace, Ředění stereotypů a provozní slepoty.
- **Roční fluktuaci** zaměstnanců nejčastěji spočítáme pomocí následujícího vzorce (Seitl se na to ptá):
 - o $\text{Míra roční fluktuace (\%)} = (\text{Počet odchozích zaměstnanců za rok} / \text{Průměrný počet zaměstnanců za rok}) \times 100$

(Advanced)

3 oblasti personálního plánování

- 1) **Plánování potřeby pracovníků** (poptávka po pracovnících) - předpovídání budoucí potřeby lidí v organizaci, kolik lidí bude organizace pravděpodobně potřebovat, východisko je roční rozpočet a dlouhodobý plán organizace
- 2) **Plánování pokrytí potřeby pracovníků** (plánování zdrojů – předvídání nabídky pracovníků v organizaci i mimo organizaci a určení cest k zajištění potřebných zdrojů), potenciální ztráty stávajících lidských zdrojů v důsledku odchodu, povyšování zaměstnanců, změny struktury organizace
- 3) **Plánování rozvoje** (kariéry) jednotlivých pracovníků (přispívá k zabezpečení zdrojů pracovníků s potřebnými schopnostmi)

Metody odhadu budoucích potřeb pracovníků

- 1) **Intuitivní** – založené na znalosti vazeb mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou
 - o Delfská metoda – skupina expertů usiluje o shodu názorů na budoucí vývoj faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovníků v organizaci
 - o Kaskádová metoda – úkoly organizace jsou postupně rozepisovány na nižší organizační úrovně a k jejich zjištění odhadují vedoucí od nejnižších úrovní řízení, kolik, kdy a jaké pracovníky budou potřebovat
 - o Metoda manažerských odhadů – manažeři odhadují velikost a strukturu budoucí potřeby pracovníků, odhady mohou začít na nejvyšší úrovni řízení či obráceně, postupně jsou odhady připomínkovány a upravovány
 - o
- 2) **Kvantitativní** – metody založené na:
 - o analýzách vývojových trendů (identifikace rozhodujícího faktoru, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků)
 - o pracovních normách
 - o regresní analýze
 - o grafické analýze
 - o počítačové modelovací metody

Metody k odhadu pokrytí potřeby pracovníků: nutné rozhodnout o pokrytí z vnitřních či vnějších zdrojů

- z vnitřních zdrojů:
 - **Bilanční metoda (intuitivnější)** – zjišťuje současný stav pracovníků, třídí je do skupin podle profesně-kvalifikačních a demografických znaků, zjišťuje soulad mezi pracovními schopnostmi a pracovními místy
 - **Markovova (markovovská) analýza (kvantitativnější)** – kvantifikuje pravděpodobnost pohybu pracovníků uvnitř a vně organizace, je vhodná pro manažery v organizaci s hierarchickou strukturou, která umožňuje pohyb
- z vnějších zdrojů: je méně komplikovaný a spolehlivější. Může se opírat o statistiku obyvatelstva pracovních sil, statistiku zaměstnanosti, školskou statistiku.
 - Metoda stárnutí obyvatelstva – umožňuje odhadovat budoucí vnější zdroje včetně jejich ekonomických a demografických charakteristik
 - Školská statistika – poskytuje údaje o počtech a struktuře absolventů, o studijních a učebních oborech

7. Získávání zaměstnanců

(personální marketing a řízení zaměstnavatelské pověsti; Employer Branding; EVP; standardy; CSR; inzerce a její strategie, nástroje inzerce, zpracovávání informací od uchazečů, GDPR).

ZÍSKÁVÁNÍ (nábor) pracovníků zahrnuje činnosti zajišťující ucházení dostatečného počtu odpovídajících uchazečů o volná PM ve správný čas s vynaložením přiměřených nákladů

- **nábor** = hledání vhodných zaměstnanců pro uvolněnou/nově vytvořenou PP **mimo** organizaci
- **získávání** = hledání **i uvnitř** organizace, má úzkou vazbu na **personální marketing**
- **předvýběr** = mezikrok získávání a výběru (ot. 8), analýza předem vyžádaných dokumentů podle předem stanovených kritérií => 3 skupiny uchazečů:
 - **nevhodní**
 - **vhodní** (nejsou nej, ale splňují)
 - **velmi vhodní** (5-10 nejvhodnějších => okamžitě postupují do dalších kol)
- **náborový marketing**: organizace prodává dané místo, image a značku + uchazeč prodává svůj profil = vznikne mezi těmito 2 linkami průsečík?
- organizace usiluje o zajištění co nejlepších podmínek pro zaměstnance (aby přitáhla co možná nejlepší uchazeče)
 - podmínky lze dělit na dvě kategorie:
 - **vnitřní podmínky** (podnikem ovlivnitelné): povaha práce, požadavky na pracovníka, povinnosti, odpovědnost, začlenění pozice v organizační struktuře, organizace práce, pracovní doba, pracovní podmínky včetně odměňování, zaměstnavatelská pověst
 - **vnější podmínky** (firma nemůže ovlivnit, ale dotýkají se fungování organizace): společenské, politické, ekonomické, demografické, legislativní
- musíme vědět, zda chceme získávat zaměstnance z vnitřních (interních), vnějších (externích) zdrojů (nebo obojí)
 - **uchazeč z vnitřních zdrojů** (osoba, která v organizaci pracuje a pouze mění pozici):
 - (+) organizace a uchazeč se znají, zaměstnanec si uvědomuje možnost pohybovat se mezi pozicemi => motivace v organizaci zůstat
 - (-) problémy v mezilidských vztazích, ovlivnění minulostí, řešení problémů „starými způsoby“
 - **uchazeči z vnějších zdrojů**:
 - (+) osoba přináší do organizace nové nápady, mění zaběhnutou praxi
 - (-) náročnost finanční a adaptační, orientace na novou situaci, začlenění do kolektivu

Postup získávání pracovníků:

1. **identifikace potřeby pracovníků**: musí být správně načasována, vychází z personálních plánů a operativní potřeby, výhodou je mít již připravené postupy (např. disponovat databází uchazečů, kteří projevili zájem o práci již dříve; mít kontakt na personální agenturu tzv. temporary help)
2. **analýza práce**
3. **výběr informací z PPM, SPM a kompetenčního modelu**

- **PPM** = “project portfolio management”
 - o cílem je efektivně řídit a koordinovat soubor projektů tak, aby organizace dosáhla svých cílů
 - o pomáhá rozhodovat, které projekty by se měly realizovat, které ukončit, a jak rozdělit zdroje
 - o např. Ve firmě běží 20 projektů – PPM pomáhá rozhodnout, které mají přednost, kolik lidí na nich bude pracovat, jestli se vyplatí v nich pokračovat
 - **SPM** = “strategic portfolio management”
 - o cílem je zajistit, že projekty, programy a iniciativy odpovídají strategickým cílům organizace
 - o neřeší jen *co děláme*, ale *proč to děláme* a *jestli nás to vede tam, kam chceme jít*
 - o např. organizace chce být do 5 let lídrem v digitálních službách. SPM pomáhá vybrat ty projekty a investice, které k tomu opravdu povedou – třeba digitalizace klientské zóny nebo automatizace interních procesů
4. **popis cílové skupiny** (popis potřeb, prostředí cílové skupiny a rozdílů od jiných skupiny)
 5. **volba strategie náboru** (výběr metod náboru, konkrétních technik, harmonogram)
 6. **příprava materiálů náboru** (inzerát, šablony náboru)
 7. **zahájení náboru**
 8. **sběr reakcí uchazečů, komunikace s uchazeči** (vyhodnocování dat)

Metody získávání pracovníků:

- **pasivní nábor:** vlastní aktivita uchazeče, **pasivní inzerce:** vystavení inzerátu a čekání na uchazeče
- **aktivní nábor:** př. headhunting = vyhledávání pracovníků pro vrcholové pozice

Další: doporučení stávajícího zaměstnance, vývěsky, spolupráce se vzdělávací institucí (absolventi), úřady práce, outsourcing (externí specializovaná agentura-> snížení nákladů), **e-techniky** (e-recruitment, využití internetu, webů), **social recruitment** (skrze sociální sítě, využívá až 90 % zaměstnanců, př.: linkedin, facebook)

Rizika:

- **GDPR:** dobré zabezpečení osobních dat (email, datum narození, ...)
- **Diskriminace:** nejčastěji věk, pohlaví (ne/přímé vyhledávání určitého jedince (možné pouze při nezpochybnitelném charakteru obsazované pozice) => řeší kontrolní odbor úřadu práce

Personální marketing

= souhrn činností spjatých s vytvářením dobrého jména zaměstnavatele směřovaných k vlastním zaměstnancům i k potencionálním uchazečům

- Cíl: vytvoření dobré pověsti, aby byli zaměstnanci rádi, že tam pracují a ostatní tam chtěli pracovat taky
- Nástroj: **personální výzkum** (= sběr, analýza informací a jejich využití v personální strategii)
- **Metody personálního marketingu řeší problém:**
 - o kde a jak najít na trhu práce kvalifikovanou pracovní sílu
 - o jak uchazeče přimět, aby přijali nabízené místo (a nepracovali u konkurence)
 - o jak je formovat dle potřeb organizace (strategie, cíle, firemní kultura) a udržet v organizaci

Dělení personálního marketingu:

- **interní** (v rámci firmy, mezi organizací a zaměstnanci, př. firemní časopis, DOD, porady)
 - o zjišťuje důležité hodnoty pro zaměstnance, motivační faktory i demotivátory => následně opatření pro zvyšování atraktivity podniku jako zaměstnavatele pro stávající zaměstnance
- **externí** (mezi potencionálními zaměstnanci, př. články, společenská odpovědnost firmy)
 - o využívá analýzy trhu práce, zjišťuje potřeby a očekávání potencionálních zaměstnanců, oslovení a získání nových talentovaných zaměstnanců
- **interaktivní** (mezi stávajícími zaměstnanci a potenciálními zaměstnanci, př. chlapi u piva večer), (+) nekoupitelný a nejdůvěryhodnější (firma na něj má nepřímý vliv)
 - o velký vliv na zaměstnavatelskou pověst firmy, produktem je pracovní místo



Budování zaměstnavatelské pověsti (= employer branding)

= snaha organizace vytvářet osobitou interní nebo externí reputaci mezi stávajícími zaměstnanci a potencionálními uchazeči o zaměstnání

- vytváření **image organizace**, která je ovlivňována reputací firmy jak na trhu zboží, služeb a trhu práce u současných a potencionálních zaměstnanců
- **faktory ZP:**
 - o **péče organizace o pracovní podmínky** (hygiena, rizikovost, obtížnost, směnnost, pracovní doba, délka dovolené, estetika pracoviště, šatny, umývárny, parkoviště)
 - o **úroveň odměňování, benefity**
 - o **péče o pracovníky** (ev. Jejich blízké, rodinu), **personální rozvoj**
 - o **etika činnosti, dobré jméno organizace, dobrá personální práce** (př. získávání a výběr, hodnocení, vzdělávání pracovníků, péče o ně, pracovní vztahy, ...)

EVP (= employer value proposition) = soubor všech důvodů, proč si vybrat práci ve vaší firmě

- EVP shrnuje **proč by právě v této organizaci měli lidé chtít pracovat** – co jim nabídne a čím se liší od konkurence jako zaměstnavatel
- klíčové složky:
 - o **finanční odměna**
 - o **benefity**
 - o **kariérní růst**
 - o **pracovní prostředí a kultura**
 - o **smysluplnost práce**

- EVP je základ employer branding – pomáhá přitáhnout i udržet ty správné lidi
- ujistit se, že EVP odpovídá potřebám a přáním vašich cílových kandidátů
- zeptejte se zaměstnanců, proč ve firmě stále pracují: Co tě ve firmě nejvíce motivuje? Co je pro tebe ve firmě důležité? Proč ses rozhodl pracovat v naší firmě? Jak bys někomu na party popsal naši firmu?

CRS (= corporate social responsibility) = společenská odpovědnost firem

- firma **dobrovolně dělá něco pozitivního pro společnost, životní prostředí nebo své zaměstnance**, nad rámec zákonných povinností.
- typické oblasti:
 - o **ekologie** (např. snižování emisí, recyklace)
 - o **etika a transparentnost**
 - o **podpora komunity** (charita, dobrovolnictví)
 - o **péče o zaměstnance** (rovnost, zdraví, rozvoj)

(Advanced)

Marketingový mix v personálním marketingu = výrobní marketing, 4P:

- **Product:** produkt = samotné PM, nutná kvalitní analýza provedená s ohledem na potřeby držitele
- **Price:** „cena PM“, odměna za práci, poskytované motivátory
- **Place:** místo výkonu práce, nejen fyzicky (organizační uspořádání firmy, vzorce chování zaměstnanců, komunikace ve firmě, mezilidské vztahy, ...)
- **Promotion:** prezentace pracovní nabídky (dokonalé informace, vzbuzení zájmu uchazečů)

8. Proces výběru zaměstnanců, psychologická smlouva

(metodika výběru; kola výběrového řízení a pilíře; harmonogram; zákony upravující výběr zaměstnanců; dokumentace výběrového řízení; vyhodnocení osobních dokumentů; interview; aktéři psychologické)

Výběr zaměstnanců

= plánovaný a řízený proces vedoucí k získání zaměstnance na pozici ve vhodný čas, prostřednictvím škály technik a nástrojů, za dodržení etických a zákonných požadavků

- **metodika náboru a výběru** = obvykle interní dokument (směrnice, pokyn apod), který upravuje **organizační strategii** náboru a výběru, zasazuje do kontextu **zákonné normy**, stanovuje **harmonogram** (jak dlouho nábor a výběr trvá), kdo a kdy má ve výběru jakou **roli**, jaké **dokumenty** jsou závazné, jak je zajištěna **etika**
- **časově**: od rozpoznání potřeby obsadit pracovní místo prostřednictvím interního či externího VŘ po 1. pracovní den zaměstnance (důležitá je volba metod i jejich posloupnost)
- **základní pravidla**:
 - o nabídka formulovaná tak, aby zaujala vhodné a odradila nevhodné uchazeče
 - o **konečný výběr** založen na informacích z více zdrojů
 - o **cíl** NE nejlepšího, ale nejvhodnějšího uchazeče (environmental fit)
 - o **pravidlo 3E** – etický, efektivní a ekonomický
 - o **3 druhy kritérií**: celopodniková, úseková, pracovního místa
- špatný výběr = vyústí v předčasný odchod, dlouhodobě nízký výkon
- **strategie výběrového řízení**: cílem je vybrat na základě souladu profilu kandidáta s obsahem práce nebo principu predikce úspěchu
 - o **před VŘ**: stanovujeme kritérium úspěchu (SMART, broad/narrow přístup) a jeho prediktor (uchazeč buď absolvuje testování všech prediktorů nebo postupné vyřazení na základě výsledku)

Pilíře VŘ

- **trychtýřovitý přístup**
 - o na počátku VŘ převyšuje počet uchazečů mnohonásobně počet volných pozic (nábor) => postupná redukce dle srovnání prediktorů a kritérií úspěchu => výběr vhodného uchazeče
 - o **několik kol** a v každém kole jsou zjišťovány hodnoty prediktorů jinou metodou.
 - o **princip ekonomičnosti**: finanční náročnost použitých metod stoupá v každém kole
 - o **první pomocný nástroj**, který určuje posloupnost kroků výběrového řízení
- **4 pilíře trychtýřovitého přístupu**:
 1. **administrativní kolo** = vyhodnocení dokumentů (počet uchazečů odpovídá počtu přihlášených uchazečů)
 2. metody **skupinové** administrace = (psycho)diagnostika (9-12 uchazečů)
 3. metody **individuální** administrace = interview (2-3 uchazeči)
 4. **reference**, které se nerealizují v samostatném kole
- podle typu VŘ se upravuje obsah trychtýřového přístupu, snižuje se souběžně i počet pilířů

Fáze VŘ

1. **plánování lidských zdrojů** – využití zejména metod ekonomických oborů; určujeme, které pracovníky, na jaká místa je třeba dosadit a jakým způsobem toho docílit (optimalizace získávání a využívání lidských zdrojů); hlavním cíl: zabezpečení dostatečné množství prac. sil
2. **analýza prac. místa (specifikace prac. místa, specifikace požadavků na pracovníka)** – skrze ni je zjišťováno, koho nabídkou práce oslovit, komu ji adresovat, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jakých kritérií využít ve fázi předvýběru a vlastního výběru – viz otázka 5
3. **předvýběr na základě předložených dokumentů** – jako predikční metoda úspěchu v prac. pozici se nejčastěji uplatňuje životopis a analýza životopisných dat
4. **vlastní výběr uchazečů**

Harmonogram VŘ: Ukázka (*Seitla zajímá především, jak dlouho jednotlivé kroky trvají*)

- Časový harmonogram závisí na pracovní pozici (jiné pro uklízečku a pro manažera)
- 1. **Krok – vznikla potřeba po novém pracovníkovi + příprava inzerátu**
 - o 1-3 dny (u urgentních potřeb) až 1 týden (v běžném režimu)
- 2. **Krok – zveřejnění inzerátu a sběr reakcí**
 - o 1-3 týdny (běžně se čeká alespoň 10-14 dní na dostatek uchazečů)
- 3. **Krok – administrativní posouzení životopisů a motivačních dopisů**
 - o 3-5 dní dle počtu uchazečů (často paralelně se sběrem odpovědí ke konci inzerce)
 - o zůstává přibližně 60 % uchazečů.
- 4. **Krok – testování uchazečů (psychodiagnostické testy a dotazníky)**
 - o 5-7 dní (včetně pozvání, vyhodnocení testů a selekce)
 - o zůstává cca 30 %
- 5. **Krok – osobní pohovory s vedením/personalistou**
 - o 1-2 týdny (záleží na počtu uchazečů a časových možnostech vedení)
 - o do této fáze se dostane asi 10 % uchazečů => rozhodnutí pro toho pravého
- 6. **Krok – rozhodnutí, nabídka práce vítězi + přijetí**
 - o 2-5 dní (někdy i déle pokud probíhá vyjednávání)
- 7. **Krok – Nový zaměstnanec** (v nejlepším případě jste našli svého člověka)
- **celková délka VŘ je max 6 týdnů max** pro běžnou pozici (typicky 4-6); pro exkluzivní pozici 2 měsíce max

Zákony upravující výběr zaměstnanců

- předpokladem profesionálního výběru je znalost zákonů

1. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

- z hlediska náboru a výběru upravuje, jaké údaje lze od uchazečů požadovat během VŘ a jaká výběrová kritéria lze uplatnit, antidiskriminační omezení výběru, rovné stanovování mzdy a platu nebo ustanovení bezpečnosti práce
- části zákoníků podstatné pro VŘ: Všeobecná ustanovení; Pracovní poměr; Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr; Pracovní doba a doba odpočinku; Bezpečnost a ochrana zdraví při práci; Odměňování za práci.

2. Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon

3. Zákon č. 361/2003 Sb., zákon o služebním poměru příslušníku bezpečnostních sil

- stanovuje podmínky systematizace služebních míst a podmínky pro přijetí na tato místa (kvalifikační, zdravotní apod.), podobu výběrového řízení, taktéž zařazení do tarifních tříd.

4. Zákon č. 110/2019 Sb., zákon o zpracování osobních údajů (GDPR)

5. Nařízení Parlamentu a Rady EU 2016/679 (GDPR)

- sjednocuje pravidla pro zacházení s osobními údaji v EU a zpřísňuje je.

6. Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti

- upravuje státní politiku zaměstnanosti a působnost Úřadů práce.
- definuje klíčové pojmy, neupravené dalšími zákony (např. nelegální práce, soustavná příprava na budoucí povolání apod.), podstatná jsou zejména ustanovení o právech a povinnostech zaměstnavatelů i uchazečů nebo ustanovení o zaměstnávání cizinců.

Dokumentace výběrového řízení

- **požadované dokumenty:** protokol (první strana složky souboru o výběrovém řízení; kontroluje Úřad práce – kolik uchazečů bylo; kdo kdy vypadl), zpětná vazba, informovaný souhlas, formulář organizace, CV, výpis z Rejstříku trestů (ne starší než 3M), doklady o kvalifikaci, motivační dopis, osobní dotazník, reference, úředně ověřené kopie dokladu o nejvyšší dosažené vzdělání, dále např. ukázka prací
- **moderní formy:** profil na FB, video CV
- u cizinců: doklad osvědčující bezúhonnost vydaným domovským státem

Vyhodnocování osobních dokumentů

- samotnou analýzu personálních dokumentů provádí i administrativní síla
- **klíčem je profesionální formulace prediktorů** kvantifikovaných škálou
- vyhodnocení životopisů obsahuje dvě části
 - o **Vyhledání prediktorů v obsahu jednotlivých životopisů** (zapsat do tabulky a přidělit váhu)
 - o **Formální úprava životopisu** (uspořádání informací, přehlednost, obsažené informace, dodržení rozsahu) => kvantitativně nebo kvalitativně
- vyhodnocení provádějí **nezávisle na sobě min. 2 posuzovatelé** (výsledek: reliabilita 0,8 a více)

Interview

- výběrový pohovor je nejčastější a nejoblíbenější metodou výběrového řízení.
- přináší nezastupitelné informace, ale jeho validita je značně citlivá na chyby
- vždy by měl být zaznamenán (záznamové archy), předem dohoda, kdo bude dělat
- základní pravidla:
 - o předpřipravíme strukturu i otázky, vždy minimálně dva tazatelé.
 - o zařazení **prvního pohovoru** po analýze personálních dokumentů – cca **15 až 25 min**
 - o **druhý, obsáhlejší pohovor** pro vybrané dle metod skupinové administrace – cca **60 min**, často poslední realizovaná metoda.
- **dělení dle struktury:**
 - o **Psychometricky-objektivní:** Zahrnuje strukturovanou i polostrukturovanou verzi, validita se pohybuje v rozmezí **0,44 – 0,62**, obsahuje připravené, ale nestandardizované otázky
 - o **Sociálně-subjektivní:** Volný rozhovor vedený zkušeným profesionálem. validita se pohybuje v rozmezí **0,31 – 0,38**, možný pouze v případě implicitních znalostí založených na širokých zkušenostech z organizace obsazující volné pracovní místo.

- **Struktura rozhovoru**

A) Úvod pohovoru: navázání kontaktu, společenské formality a uvolnění atmosféry, volná struktura

B) Hlavní část pohovoru: Hlavní otázky, rozvíjející a doplňující otázky, Strukturovaný nebo nestrukturovaný, věnujeme se motivaci pro výkon pozice + Metody behaviorálního pohovoru

B) Hlavní část pohovoru 2: dáváme podrobnější popis pracovní pozice a další info, otázky od uchazeče

C) Závěrečná část pohovoru: ukončit přátelsky

Psychologická smlouva = psychologický konstrukt existující v zaměstnaneckém vztahu

- specifikuje **vztah mezi zaměstnanec a zaměstnavatelem**,
- **systém přesvědčení**, často s dopadem na postoje a emoce, který se týká vzájemných předpokladů, očekávání, slibů a závazků, objasňuje motivaci k práci
- **obsah psychologické smlouvy**, vzájemná očekávání: implicitní a explicitní sliby = Obsahuje závazky zaměstnavatelů (slušné zacházení, poskytování mzdy za práci, bezpečné prostředí) i závazky zaměstnavatele (dochvilnost, flexibilita, kvalitní práce) => zaměstnanec se domnívá, že je na ně nárok, informace o tom, co bude měněno a jak to bude měněno
- **porušení psych. smlouvy**: narušení důvěry
 - o Nejčastější příčiny: snižování stavů v organizaci a restrukturalizace, ztráta práce a nadbytečnost, organizační změny, které mohou zahrnovat např. spojení s jinou firmou

Typy psychologické smlouvy (Rousseauová)

- **Transakční:** krátkodobá, ekonomicky zaměřená, výkon i odměna přesně specifikovány (např.: sezónní práce)
- **Přechodné:** „chybějící“ psych. Smlouva, v době krizového řešení se neřeší psych. Smlouva, krátkodobé, nejisté, nespecifikovaná očekávání (např.: slučování nebo oddělování společností)
- **Vyvážené:** dlouhodobé a ekonomicky zaměřené, práce jasně rozdělena, očekávání a závazky formulovány a definovány

Vztahové: dlouhodobé, ale nespecifické, materiálně neukotvené (např.: rodinná firma)

9. Cíle výběru, složky environmental fit, pravidla výběru

(individuální rozdíly; 4 složky environmental fit; pravidla – původ metod, výběr testů a metod, triangulace, kvalifikace pro diagnostiku, 3E).

Individuální rozdíly (pro analýzu práce vždy pohled práce a pohled člověka)

- “Proč realizujeme výběr zaměstnanců?” -> lidé se liší – někdo je lepší tesař a někdo je lepší psycholog (autorem KSAO koncepce je James McKeen Cattell)

(1) Kompetence (souhrnné, pozorovatelné): => nedají se vytěžit (buď je máme nebo ne)

- schopnost člověka **chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce** v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky
- **komplexní projevené chování** založené na znalostech, dovednostech, osobnostních, fyzických a zdravotních předpokladech

(2) KSAO (knowledge, skills, abilities, other characteristics) = opáčko z otázky č. 5

- slouží k popisu, klasifikaci individuálních rozdílů s vlivem na vykonávání práce
- slouží k vytvoření hierarchie položek, kategorií třídících pracovní pozice do příbuz. skup.
- slouží k vymezení očekávání pracující osoby zastávající určitou pozici

Znalosti (K), Dovednosti (S), Schopnosti (A), Ostatní (O)

Cíl výběru = Person-Environment (PE) fit

- **Výkon** (první zájem Munsternberg) + **individuální rozdíly** (první zájem Cattell)
- **PE fit**= soulad s prostředím, kvalita vztahu mezi jednotlivcem a jeho celkovým prostředím vyjádřená vzájemnou podobností a komplementaritou atributů (komplementarita zahrnuje i atributy, které se mohou významně lišit, ale vzájemně se posilují)
 - o EF se dynamicky se vyvíjí, proces trvalé a vzájemné adaptace

Komplementarita na úrovni **4 složek EF**:

- **Osoba/pozice**: ideální fit mezi pracovním místem a osobou i z hlediska jejích fyzických vlastností, meta analýzy prokázaly vztah mezi touto složkou a spokojeností, výkonností
- **Osoba/leader**: komplementární (výhodnější) nebo souhlasné (mohou vést k rigiditě systému) vlastnosti osoby s leaderem v prostředí, do kterého byla zařazena
- **Osoba/tým**: alespoň komplementární vlastnosti vzhledem k týmu (obsahuje i emoční prožívání a regulaci), při odlišnosti lidí v týmu nelze dosáhnout fitu
- **Osoba/organizace**: myšlení a nastavení osoby se shoduje s firemní kulturou, tedy s nastavením většiny zaměstnanců organizace

Cíl výběru pro organizaci = finančně vyjádřená hodnota celkové pracovní výkonnosti

- environmental fit je předpokladem celkové pracovní výkonnosti (= chování), která je důvodem existence většiny organizací
- **celková pracovní výkonnost** = celková očekávaná hodnota dílčích epizod chování, které jedinec uskuteční za standardní jednotku času (60 % rozptylu vysvětluje GMA a svědomitost)
- cílem je minimálně průměrný výkon, ale především vynikající výkon (80 % přidané hodnoty ročně), rozhodně ne podprůměrný výkon (přidaná hodnota pouhých 40 %)

Cíl výběru pro zaměstnance = pracovní spokojenost (2 typy)

- **pracovní spokojenost** = pozitivní postoj/emoce vznikající v důsledku zhodnocení vlastního zaměstnání nebo pracovní zkušenosti
- těsný vztah k organizační oddanosti a psychickému zapojení v organizaci
- **(1) Kognitivní:** vznik zhodnocením rozdílu mezi očekáváním a reálným ziskem => obsah práce, vedení, mzda, rozvoj, kariérní růst
 - o Job description index, Minnesota satisfaction questionnaire, UPOL
- **(2) Emocionální:** Valence emocionálních prožitků v kontextu pracovních úkolů, sociální interakce, organizačních procesů + efekt mimopracovního života ("jaký má pocit po poradě s kolegy?")

Pravidla testové diagnostiky při výběru

1. Teoretický konstrukt testů reprezentujícího prediktor musí odpovídat přirozené variabilitě individuálních rozdílů v běžné populaci.
 - **Test má měřit něco, co se opravdu liší mezi lidmi.** Např. inteligence nebo odolnost vůči stresu – ne něco, co mají všichni stejné. Jinak nemá smysl výsledky porovnávat.
2. Normy testu byly získány na populaci s obdobnou pozicí.
 - **Výsledky testu by měly být srovnávány s podobnými lidmi.** Např. když testujeme manažera, nemá smysl porovnávat jeho výsledek s průměrem celé populace – ale s jinými manažery.
3. Kriteriační a konstruktová validita byla ověřena na populaci s obdobnou pozicí.
 - **Test musí být ověřený na lidech podobných těm, které testujeme.** Abychom věděli, že opravdu předpovídá výkon a měří to, co má (např. schopnost řešit problémy).
4. Při kombinaci více typů testů ke stejnému prediktoru vzrůstá validita. = CROSS-VALIDITA
 - **Čím víc různých testů měří stejnou věc, tím přesnější výsledek dostaneme.** Např. když chceme zjistit analytické myšlení, použijeme logické úlohy, numerický test a případovou studii.
5. Triangulace zvyšuje přesnost diagnostiky.
 - **Triangulace znamená použití více různých zdrojů informací** (například test, pohovor, reference), **abychom získali co nejpřesnější obrázek o kandidátovi.** Tím se snižuje riziko omylu založeného jen na jednom typu měření.
6. Testy vždy vybíráme podle stanovených prediktorů a kritérií, nikdy obráceně.
 - **Nejdřív si ujasníme, co chceme měřit (např. týmová spolupráce), a teprve pak vybíráme vhodné testy.** Ne že máme test a teprve pak přemýšlíme, co vlastně měří.
7. Testy slouží k pozitivnímu ověřování přítomnosti hledaných charakteristik.
 - **Hledáme důkazy, že člověk danou schopnost má – ne že ji nemá.** Cílem je najít silné stránky, ne dělat „výběr vylučovací metodou“.
8. Každý test je spolehlivý tak, jak je kompetentní aplikující osoba.
 - **I sebelepší test nefunguje správně, pokud ho použije někdo, kdo ho neumí interpretovat.** Kvalita výsledku závisí na tom, kdo test vede a vyhodnocuje.

Etická pravidla:

1. **Informovaný souhlas**
Uchazeč musí vědět, že bude testován, a **souhlasit** s účastí.
2. **Dobrovolnost**
Účast na testování je **dobrovolná** a lze ji kdykoliv odmítnout.
3. **Právo na soukromí**
Výsledky testů nesmí být bez svolení sdíleny s nikým dalším.
4. **Transparentnost**
Uchazeč má právo vědět, **co se testuje a jak budou výsledky použity**.
5. **Rovné podmínky**
Všichni uchazeči musí mít **stejné testovací podmínky**.
6. **Zdravotní ohledy**
Testování má probíhat, **když je uchazeč v dobrém zdravotním stavu**.
7. **Zpětná vazba**
Každý má právo na **zpětnou vazbu** – buď ústně, nebo písemně.

Psychometrické vlastnosti testů: N+V+R = základní sada hodnocení

- **Normy**: shoda mezi pozicí populace a pozicí, pro kterou je vybíráno (rozsah, stáří)
- **Validita=platnost**: test disponuje závěry (ne)podporující validitu
 - o **Klíčové validity výběrových testů** (podle pořadí): kritériální prediktivní, konstruktová
- **Reliabilita**: = **spolehlivost**, vnitřní konzistence, test-retest, shoda posuzovatelů

Hodnocení testů se věnují zahraniční (Burosovo centrum testování USA, Psychological Testing Centre VB) i české (Testforum) instituce podle modelu popisu hodnocení psychologických testů EFPA

Kvalifikace pro diagnostiku:

- o **Metody A**: určené bc., mgr. absolventům psychologie, pedagogiky, andragogiky a dalších příbuzných oborů po zaškolení pro práci s metodou
- o **Metody B**: určené bc., mgr. absolventům psychologie
- o **Metody C**: určené bc., mgr. absolventům psychologie po absolvování kurzu

Sestavení testové baterie: nikdy by metodou výběru neměla být izolovaná testová metoda

1. baterie sestavena souběžně dle kritérií a prediktorů => **neměli bychom zahrnovat baterii, která k ověření či predikci kritérií jednoznačně nepřispívá**
2. kombinace různých úhlů pohledu
3. neměla by být příliš dlouhá => účelné testování by nemělo přesáhnout 4 hodiny za 1 den!
4. Pro řazení jednotlivých metod neexistuje jednoznačný návod, protože v baterii se mohou objevit metody různého typu => nutné vzájemné vlivy zvážit => rozhovor a výkonové testy jsou na začátku a dotazníky spíše ke konci

Příklad: rozhovor – projektivní m. – přestávka – výkonová m. – přestávka – osobnostní dot. – rozhovor

- Umístění testové psychodiagnostiky v procesu výběru ovlivňuje její skladbu (na začátek dáme screening, protože tam máme nejvíc lidí, na konec už plnohodnotné metody, abychom dosbírali či prohloubili celkové poznatky o uchazeči)

3E:

- **Efektivní:** výběr nejvhodnějšího uchazeče, který setrvá, bude přínosem pro firmu, pod kterým si lze představit nejen výkon
- **Etický:** zásada etičnosti vyhledávání, získávání a výběru (nejdelší tradice v USA)
 - o volba kritérií, které nejsou zdrojem jakékoliv diskriminace včetně té pozitivní
 - o kandidáti předem obeznámeni s časovým harmonogramem, obsahem jednotlivých etap, jak bude nakládáno s daty
 - o kandidát má právo z výběrového řízení odstoupit, požadovat veškeré materiály zpět a vymínit si, že žádné informace nebudou o něm udržovány
- **Ekonomický:** požadavek ekonomičnosti výběrového řízení lze vyjádřit optimální časovou zátěží při vynaložení přiměřených finančních prostředků (cena omylem přijatého pracovníka)

(Advanced)

Koncepce fitu (= stav):

- Fit není definitivní, jedinec musí oslovovat své adaptační schopnosti, aby byl fit zachován
- Do hodnocení fitu je vždy zahrnut vliv aktuální situace
- **Přímý (plný, vnímaný):** míra, ve které osoba cítí/vnímá, že zapadá do situace
 - o v praxi nedosažitelný, později zdrojem objektivních údajů
- **Nepřímý:** (většina výběrů se zaměřuje na kombinaci obj. a subj. nepřímého fitu)
 - o **Objektivní:** objektivně identifikované atributy osoby a prostředí
 - o **Subjektivní:** jak osoba vnímá své atributy a atributy prostředí
- **Intervenční opatření k zajištění fitu (6):** snahy přiblížení (nedosažitelného) ideálu = plný fit
 - o **Orientace, socializace, adaptace, mentoring, vzájemná závislost**
 - o **Síla situace** = zážitek nemusí být pozitivní, ale hlavně intenzivní

VÝBĚR METOD: metody a prediktory vybíráme podle předem definovaných kritérií (ne naopak)

- Uživatel metody musí splňovat požadovanou kvalifikaci (znalost metody, ne nutně psycholog)
- Vydavatelé (distributor) metody povinni uvést cílovou skupinu + nabídnout kvalifikaci či kurz => a zpřístupnit metodu pouze kvalifikovaným po prokázání dané kvalifikace
- **Riziková kritéria:** cena, zabezpečený přístup a data, dostupnost systému, certifikace
- **Doporučený soubor kroků:**
 - o Zvážení významnosti testových metod mezi ostatními a požadavků na uživatele
 - o Výběr metod podle psychometrických parametrů, profesionálních měřítek nebo i ceny
 - o Volba parametrů, technického řešení (admin, vyhodnocení, tvorba zprávy) a zabezpečení
- **Zaměření metod (4 základní úrovně metod):**
 - o **Screening:** vhodné jako doplněk testových metod, rychlá administrace (do 20 min), pouze orientační výsledky, ověřují/predikují vedlejší kritéria, (ne)potvrdí výsledky jiných prediktorů
 - o **Plnohodnotné metody:** vhodné pro široké spektrum referentských, specializačních či manažerských pozic, dobrá prediktivní validita, delší administrace, možné doplnit screeningem (jeden dlouhý test + screening)
 - o **Plnohodnotné s upravenými podmínkami:** pro náročné pozice se zvýšenou odpovědností za majetek, zdraví či životy => Metody s vlastnostmi doporučenými či stanovenými

metodickým předpisem, vyhláškou či zákonem pro posuzování psychické pracovní způsobilosti (pilot, hasič, ...)

- **Vyloučení psychopatologie:** pro úzké spektrum pozic, kde lze očekávat uchazeče s vyhraněnými osobnostními charakteristikami (soudci, exekutoři, manažeři)

■ **Vhodné využití klinických testových metod (u prvních 3 nelze)!**

METODY VÝBĚRU PRO FIT

Kritéria úspěšnosti obvykle **nepokrývají celou problematiku fitu**, proto jsou požadavky na fit a jejich prediktory doplňovány k prediktorům definovaným pro kritéria úspěšnosti na pozici

- Metody pro fit jsou součástí kvalitativní i testové diagnostiky
- Pro svoji malou rozvinutost v ČR vyžadují odbornou připravenost a flexibilitu psychologa
- Vedle **osobnostních vlastností je fit otázkou sociodemografických parametrů**
- **Cílem fitu je dosáhnout co největší míry shody mezi atributy osoby a prostředím**
 - Prakticky je cílem predikovat prostor pro vytvoření fitu po nástupu uchazeče v kontextu kapacity uchazeče pro flexibilitu a otevřenost ke změně

Dvě otázky diagnostiky fitu: čas a referenční rámec

Čas: „Kdy je posouzení nejvíce přínosné“

- (1) **Predikce** na aktuální pozici nebo před rozhodnutím o vhodném kandidátovi => vyplývá z přesvědčení, že možnosti adaptace uchazeče i prostředí jsou omezené
- (2) **Transformace** po nástupu na novou pozici, rozdíl mezi atributy uchazeče a prostředím posouzen po nástupu, následně aplikovány rozvojové postupy k překonání těchto rozdílů
- **Zvažujeme spíše průnik mezi přístupy**, podstatné jsou stabilní vlastnosti, situační a dynamické proměnné (pochopení role, motivace)

Referenční rámec (RR): parametry prostředí vytvářejí referenční rámec pro predikci fitu

- Při kritériální a konstruktové validitě výběru je klíčové znát parametry prostředí dopředu
- RR je při predikci fitu ekvivalentem norem používaných při vyhodnocení testové metody
- Volba metod pro posouzení prostředí vede také k volbě **pojmového rámce (PR)**
- Pojmový rámec i volbu metod je následně nutné dodržet při posuzování atributů uchazeče
- Metody z jiného PR => nesouměřitelné informace o prostředí a uchazeči
- Při obsahové validitě atributy uchazeče posuzovány bez objektivizovaných informací o RR
- Posouzení fitu je vysoce subjektivní na základě kvalitativních informací o prostředí

Osoba/leader: sociodemografické údaje

- **Teorie LMX:** Na počet in-group členů má vliv soulad mezi vlastnostmi leadera a představou následovníků o tom, jaké vlastnosti by měl dobrý leader mít
 - Pokud manažer naplňuje preferovanou představu, mají následovníci bez ohledu na reálný vliv jeho vlastností, tendenci pro vyšší oddanost a odvádět vyšší výkon
- **Teorie vztahové vazby:** Podpora kombinací s větší pravděpodobností fitu s ohledem na potřeby organizace (bezpečná VV leadera vs. jakákoliv VV následovníka, nejistá VV leadera vs. bezpečná nebo kompatibilní VV následovníka = nelze křížit nejisté VV)
- **Styl řízení:** manažer má preferovaný styl i přes možnou flexibilitu chování, uchazeč má preferovaný styl, který nejlépe akceptuje (osob. vlastnosti, seniorita, expertnost v profesi)
 - **Preferovaný styl vedoucího** = metody LJI-2, Manažerská mřížka
 - **Preferovaný styl následovníka** (metody chybí) obsahují = dotazník Quick Survey

(Hofstede model kultury, doplněk měření org. kultury), **posuzováno kvalitativně**

- **Rozhovor** (příklady chování leadera, vybírá preferovaný příklad chování)

Osoba/tým: sociodemografické údaje, co v týmu chybí a uchazeč může doplnit

- Vlastnosti, které podporují týmovou práci a nebyly dosud řešeny v kritériích úspěšnosti
- **Belbinův test týmových rolí:** princip empirického pozorování a 360° zpětné vazby
 - o Klíčové **silné stránky** uchazeče = může týmu přispět + **slabé** = může překážet
 - o Metodika z manažerského cyklu (analýzy-organizování-realizace-kontrola-vyhodn)
 - o **9 rolí** (nezastupitelné místo v manažerském cyklu): inovátor, vyhledávač zdrojů, koordinátor, usměrňovač, monitor, týmový pracovník, realizátor, kompletovač, specialista
- **Týmové profily Hoganových testů:** dotazníky HPI (podle B5), HDS tvoří týmový profil
 - o **HDS:** hodnocení mediánu a průměru stylů chování projevené pod zátěží členů týmu

Osoba/organizace

- Problematiku kultury lze aplikovat na úroveň celé organizace i skupiny, či týmu
- Predikce fitu založena na identifikaci shody mezi artefakty (znalosti, normy chování, komunikace, ...), postoji, hodnotami a základních přesvědčení uchazeče a organizace
- **PVA (personal values assessment):** posouzení souladu akt. Hodnotového zaměření org. a jedince v kontextu modelu CTT (preferenční charakter, před výběrem, online)
- **IVA (individual values assessment):** aktuální soulad životního zaměření org. a jedince (preferenční charakter schopnost sebeposouzení, stávající zaměstnanci, online)
- **LDR (leadership development report):** odhaluje limitující hodnoty manažera (360° ZV)
- **Hofstede: Executive Match:** culture fit v 6 dimenzích více-ohniskového modelu (stávající i noví, online, odděluje hodnocení přímých podřízených a jiných hodnotitelů, 360° ZV)
- **Denison: Culture SNApshot:** hodnocení od 25-35 hodnotitelů (36 položek, 15 min), způsob 360° ZV (vhodné pro vyšší pozice, manažery – po nástupu na novou pozici)
- **Lze využít i uživatelská nastavení:** týmový profil dotazníku **MVPI** (Hogan) + **Real Time Sociomapping** (měření preferencí týmu i uchazeče – blízkost, vzdálenost členů týmu)

10. Kritérium a prediktor

(vymezení pojmů; kritériální, obsahová a konstruktová strategie validity; význam obsahového a procesního zhodnocení prediktorů; široký a zúžený přístup, příklady)

Kritérium úspěšnosti

= Konkrétní, měřitelné chování nebo výkon, kterým zaměstnanec ukazuje, že svou práci zvládá tak, jak organizace očekává.

- **Navazuje na analýzu práce** – kritéria vycházejí z předem zjištěných 5–8 nejdůležitějších činností a 0–4 doplňkových činností.
- **Jasně formulované, pozorovatelné a měřitelné chování** – kritérium musí být konkrétní – tak, aby bylo možné jednoduše sledovat a změřit, jestli ho zaměstnanec splnil.
- **Vychází z deskriptorů analýzy práce** – při formulaci kritérií využíváme podrobné popisy činností, které byly získány během analýzy pracovního místa.
- **Musí být SMART**; každé kritérium má být:
 - o Specifické (konkrétní)
 - o Měřitelné (měřitelné)
 - o Achievable (dosažitelné)
 - o Relevantní (smysluplné vzhledem k práci)
 - o Time-bound (časově vymezené)
- **Zohledňuje dobu adaptace** – kritéria berou v úvahu, že nový zaměstnanec potřebuje čas na zapracování – nelze od něj hned čekat plný výkon.
- **Kritéria směřují k dlouhodobému úspěchu** – dlouhodobý úspěch zaměstnance znamená jeho vhodnost.
- Příklady:
 - o „Během prvního setkání s klientem získá a zaznamená osobní, zdravotní a sociální anamnézu systematickým dotazováním.“
 - o „Během jedné hodiny zpracuje minimálně 20 objednávek dle standardů kvality a hygieny (HACCP).“

Jak definovat kritéria úspěšnosti:

Obecné pojmy jako "vhodnost" nebo "úspěšnost" jsou příliš vágní. Proto je potřeba je naplnit konkrétním obsahem – tedy stanovit jasná kritéria úspěšnosti.

- **Kritéria musí být měřitelná** – musíme umět jasně poznat, kdy je zaměstnanec úspěšný (např. počet vyřízených objednávek za měsíc).
- **Je nutné předem definovat očekávání** – bez jasného kritéria nemá smysl psychodiagnostiku používat – není pak co vyhodnocovat.
- Dva přístupy k definování
 - o **Výběr přístupu závisí na situaci.**
Narrow přístup = více strukturovaný a analytický.
Broad přístup = více obecný a flexibilní.
 - o **Oba přístupy existují vedle sebe** a jsou ovlivněné i aktuálními trendy ve výběru zaměstnanců.

1. NARROW PŘÍSTUP (úzký)

- Pokud je práce předvídatelná a má jasný rozsah činností, volíme narrow přístup
- Popíšeme práci a vybereme ty nejdůležitější činnosti a z nich vytvoříme kritéria úspěšnosti
- **Postup:**
 - o Uděláme **podrobnou analýzu práce**.
 - o Určíme, **jaké konkrétní znalosti, dovednosti, schopnosti a rysy osobnosti** povedou k úspěšnému zvládnutí činností.
 - o Zaměřujeme se **na konkrétní dílčí činnosti**.
- **Mediátory:**
Osobnostní rysy a schopnosti propojují činnost a její zvládnutí. (např. družnost a asertivita pomáhají k úspěchu v prodeji)
- **Příklad:**
 - o *Obchodní zástupce musí umět komunikovat se zákazníky. Mediátory jsou družnost, asertivita a aktivita.*
- **Charakteristika:**
 - o **Více systematický a podrobný přístup.**
 - o Vhodný tam, kde **známe přesný obsah práce**
 - o Tam, kde je práce **předvídatelná**.

2. BROAD PŘÍSTUP (široký)

- Volíme je, pokud je práce méně předvídatelná a rychle se mění, jedinec musí vykonávat široké spektrum činností (pak volíme velké konstrukty – např. GMA)
- **Postup:**
 - o Stanovíme **obecnější očekávání** jako celkový pracovní výkon, efektivitu, loajalitu, kreativitu apod.
 - o Zkoumáme **obecné schopnosti** (např. inteligence, svědomitost), které souvisejí s úspěchem napříč různými pozicemi.
- **Příklad:**
 - o *U klinického psychologa očekáváme, že vysoká inteligence (GMA) povede k celkově lepšímu hodnocení práce.*
- **Charakteristika:**
 - o **Jednodušší, intuitivnější přístup.**
 - o **Není nutné přesně znát detailní obsah práce.**

Přístup	Charakteristika	Použití
Narrow	Detailní, systematický, zaměřený na činnosti	Když známe přesně obsah práce
Broad	Obecnější, intuitivní, zaměřený na rysy	Když sledujeme celkový výkon

Prediktor

Informace o uchazeči, která slouží k předpovědi budoucího úspěchu v práci podle předem stanoveného kritéria.

- “Jak silně prediktor souvisí s kritériem (měřeno korelací)”.
- **Prediktor souvisí s budoucím kritériem úspěšnosti.**
 - o na základě dnešních údajů odhadujeme, jak uchazeč zvládne práci v budoucnu.

- **Vztah kritérium → prediktor:**
 - o Nejprve si ujasníme, **co** chceme měřit (kritérium), a teprve potom **čím** to budeme předpovídat (prediktor).
- **Co může být prediktorem:**
 - o Výsledek testu, dotazníku, skóre ve škále, pohovorové hodnocení, reference z minulých zaměstnání.
- **Prediktorem není technika samotná, ale informace, které poskytuje:** existují pouze nedokonalé prediktory – prediktor je **relativní (chování a motivace jsou proměnlivé, naopak schopnosti jsou poměrně stabilní)**.
- **Prediktor musí být měřitelný.**
 - o Například konkrétní skóre v testu osobnosti, výsledek numerického testu, počet let praxe apod.
- **Zdroj prediktoru:**
 - o **Minulost** (např. pracovní zkušenosti)
 - o **Přítomnost** (výsledky testů ve výběrovém řízení)
 - Např prediktory stanovené na základě psych. dg. Testů jsou dílem současného chování a motivace, které je proměnlivé (schopnosti jsou poměrně stabilní)
- Příklad: dosažené vzdělání, osobnostní dispozice, GMA

Termín	Význam
Kritérium	Co chceme, aby zaměstnanec v budoucnu zvládl (měřitelný výkon).
Prediktor	Co nám už dnes napoví, že to zvládne (test, zkušenost, výsledek).

Prediktor je nástroj k odhadu splnění kritéria.

Čím přesněji prediktor odpovídá budoucím požadavkům, tím spolehlivější bude náš výběr.

- **Zásady pro práci s prediktory:**
 - o Stanovit nejdřív kritéria, pak hledat prediktory.
 - o Používat ověřené, měřitelné a relevantní prediktory.
 - o Prediktory mohou být výsledkem testů i minulých zkušeností.
 - o Prediktor musí mít souvislost s kritériem.

Koeficient validity

= Číslo, které vyjadřuje sílu vztahu mezi prediktorem a kritériem úspěšnosti.

- Co koeficient validity měří – měří **jak moc výsledek prediktoru (např. testu) souvisí s budoucím úspěchem v práci (kritériem)**.
- **Prediktivní validita:**
 - o Konkrétní typ validity, který ukazuje, **jak dobře prediktor předpovídá budoucí úspěch či neúspěch** v zaměstnání.
- **Jak číst koeficient:**
 - o **r = 0,00** → žádná souvislost
 - o **r = 1,00** → dokonalá souvislost
 - o Čím blíže k 1, tím **lepší predikce**.
- **GMA (obecná inteligence)** je tedy **nejlepší prediktor** celkového pracovního výkonu!

Prediktor	Koeficient validity (r)	Zvýšení validity (%)
GMA (obecná mentální schopnost)	až 0,65	—
Otázky na výkonnost v interview	až 0,58	18 %
Testy integrity	až 0,48	20 %
Znalosti	až 0,48	0 %
Svědomitost (BIG5)	až 0,22	8 %

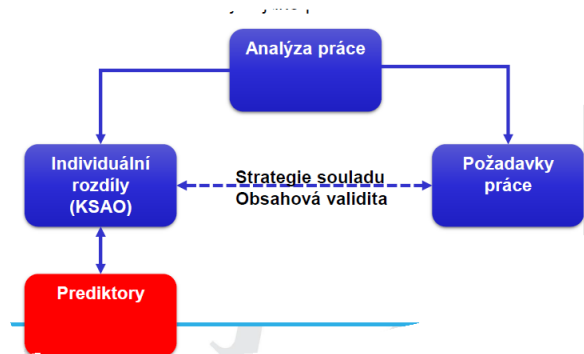
- Vysoká validita = spolehlivější predikce úspěchu.
- Více prediktorů může společně vysvětlit větší část úspěšnosti
- Ne všechny prediktory jsou stejně silné – vyplatí se je kombinovat.

Typy validity:

A) Obsahová validita

Hodnotíme, jak dobře prediktor pokrývá schopnosti, znalosti a dovednosti (KSAO), které jsou potřeba k výkonu práce.

- Vychází z výsledků **analýzy práce**, která odhalí, jaké znalosti, dovednosti, schopnosti a osobnostní rysy (KSAO) práce vyžaduje.
- **Zkoumá: zda prediktor odpovídá těmto požadavkům** – tedy jestli testuje to, co je pro práci důležité.
- **Pokud prediktor (např. test komunikace) měří přesně tu schopnost, která je nutná pro práci (např. komunikace u obchodníka), má vysokou obsahovou validitu.**
- Obsahová validita vyjadřuje **soulad mezi KSAO kandidáta a požadavky práce.**
- **Pozor – obsahová validita sama o sobě nic nepředpovídá!**
 - o Je to spíše **logická kontrola** než statistická předpověď výkonu.
 - o Poskytuje rychlé ověření vhodnosti prediktoru.
- Příklad:
 - o Analýza práce ukáže, že pro pozici zákaznické podpory je klíčová schopnost aktivně naslouchat.
 - o Použijeme prediktor – například **test naslouchání**.
 - o Vyhodnocujeme, **zda tento test opravdu pokrývá schopnost**, kterou práce vyžaduje = **obsahová validita**.



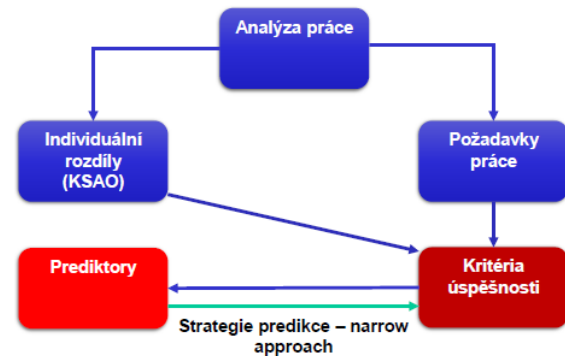
B) Kriteriační validita =

Ukazuje, jak silně prediktor souvisí s konkrétním budoucím výkonem v práci (kritériem úspěšnosti).

- **Založená na zúženém přístupu (narrow approach):**
 - o Vztahujeme prediktor ke konkrétnímu, úzce definovanému kritériu úspěchu (např. počet uzavřených smluv, přesnost účtování).
- Vztah mezi prediktorem a kritériem je:
 - o Buď **známý díky předchozím výzkumům a metaanalýzám**,
 - o Nebo je **ověřován v rámci vlastního (lokálního) výzkumu** – například ve firmě při zavádění nových výběrových metod.

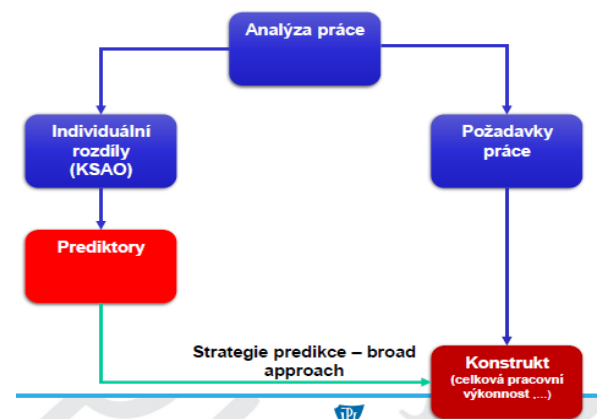
- **Proces nastavení:**

- o Prediktory se na začátku stanovují na základě **odborného odhadu**.
- o Poté se ověřuje, **jak dobře opravdu předpovídají výkon**, a prediktory se průběžně **doplňují nebo zpřesňují**.
- **Cíl:** Najít prediktory, které co nejlépe odhadnou budoucí pracovní úspěch/výkon.
- **Příklad:**
 - o Chceme předpovědět úspěšnost obchodního zástupce (kritérium: počet uzavřených smluv za rok).
 - o Použijeme prediktory: skóre v testu komunikace a skóre v testu vyjednávacích dovedností.
 - o Ověřujeme, **jak silně výsledky těchto testů souvisejí s reálným počtem smluv**.



C) Konstruktová validita

- Je založena na širokém přístupu predikce (**broad approach**).
- Zahrnuje jak logiku obsahové validity (soulad s požadavky práce), tak kritériální validity (předpověď úspěšnosti).
- Pracujeme s konstrukty (např. GMA, svědomitost, celková pracovní výkonnost), **ne s jednotlivými izolovanými dovednostmi**.
- **Konstrukt je odvozen z teorie a výzkumu** a následně empiricky ověřen.
- **Cíl:** zjistit, zda nástroje (testy, dotazníky) skutečně měří teoretické psychologické konstrukty relevantní pro pracovní úspěch.



Typ validity	Co zkoumá	Přístup	Hlavní výhoda	Hlavní omezení
Obsahová	Soulad prediktoru a požadavků práce (KSAO)	Strategický (logický)	Rychlá kontrola obsahu	Nepředpovídá výkon přímo
Kritériální	Vztah prediktoru s konkrétním budoucím výkonem (kritériem)	Úzký (narrow)	Přímá predikce budoucího výkonu	Vyžaduje ověřování (studie)
Konstruktová	Měření a ověření teoretických konstruktu	Široký (broad)	Nejhlubší porozumění psychologickým charakteristikám	Náročné na teoretickou přípravu a výzkum

11. Klasifikace testových a netestových prediktorů

(can-do testy a jejich rozdělení, will-do testy a jejich rozdělení, v každé kategorii minimálně jeden příklad; typy netestových prediktorů a jejich popis; limity a přednosti jednotlivých typů prediktorů).

Netestové:

- **Orientované na přítomnost**
 - o Kategorie pozorování
 - o Otázky v interview – prediktor není rozhovor sám, ale odpovědi!
 - o Modelové situace a vzorky práce
 - o Techniky v AC
 - o Projekt
- **Orientace na minulost**
 - o Biodata
 - o Analýza produktů
 - o Reference

Testové: (umožňují zobecněné vyjádření prediktorů)

- **Výkonové metody** – existuje správná a špatná odpověď
 - o Testy inteligence
 - o Testy spec. kog. fcí
 - o Testy znalostí
- **Testy osobnosti** – není žádná správná ani špatná odpověď
 - o Osobnostní dotazníky
 - o Projektivní metody
 - o Objektivní testy osobnosti
 - o Testy integrity
 - o Testy situačního úsudku a kompetencí

A. Testové prediktory

CAN-DO

= schopnosti/ vlastnosti osobnosti, které jsou těžko ovlivnitelné, obvykle se s nimi rodíme („Moci vykonat“)

- Sledované charakteristiky jako je například inteligence, kreativita, paměť, exekutivní funkce, pozornost.
- Proč testy inteligence a specifických kognitivních funkcí?
 - o Informace o inteligenci jsou silným prediktorem za okolností, jejichž společným jmenovatelem je **komplexnost práce** (čím komplexnější práce je tím vyšší je nárok na inteligenci).

(Pozn. U SZK stačí znát jeden test z oblasti CAN-DO a jeden z oblasti WILL-DO, ale podrobně – dokázat o něm chvíli mluvit.)

Testy zaměřené na can-do:

- **VMT – Vídeňský maticový test**
 - o Test obecné inteligence (GMA)
 - o Screening schopnosti dospívat k logickým závěrům při práci s abstraktními symboly.
 - o Úlohy se vzrůstající náročností, čas řešení omezen na 25 minut.
 - o Náhrada za Ravenovy standardní matice, vydavatelem Hogrefe.
 - o Vysoká korelace s GMA podle testu IST (0,85)
 - o Administrace tužka-papír, koncová stanice i internet.
 - o Původní normy značně rozvinuty – pro výběr zaměstnanců soubor N = 35460 podle věku.
 - o Nabízí možnost kvalitativní analýzy výsledků.

- **IST 2000 - R**

- o Rozsáhlý test inteligence založený na strukturální teorii CHC
- o V současnosti jeden z nejkompexnějších testů v ČR, vydavatel Hogrefe.
- o Administrace plné verze je časově náročná: 180 minut.
- o Umožňuje diferencovat intelektové schopnosti a paměť podle požadavků pracovní pozice.
- o Jednotlivé oblasti:
 - Verbální inteligence (3 subškály)
 - Numerická inteligence (3 subškály)
 - Figurální inteligence (3 subškály)
 - Paměť (2 subškály)
 - Fluidní inteligence
 - Krystalická inteligence

- **INSBAT**

- o Komplexní test IQ založený na CHC
- o modelu inteligence
- o Součástí VTS od společnosti
- o Schuhfried
- o Administrace plné verze: 172 minut (3-40 minut jeden subtest).
- o Normy od 12-ti let vytvořené na rakouském souboru, nicméně test je obsahově širší než IST. Adaptivní testování.
- o Jednotlivé oblasti testu:
 - Fluidní inteligence (numerická a figurální indukce, verbální dedukce).
 - Krystalická inteligence (obecné znalosti, verbální fluence, význam slov).
 - Krátkodobá paměť (slova a symboly v mapě).
 - Dlouhodobá paměť (informace o smyšlených osobách).
 - Prostorová percepce (3D rotace).
 - Kvantitativní myšlení (odhad výsledku, aritmetické kompetence a flexibilita, výpočty).

- **SHL Verify**

- o Soustava testů schopností mezinárodní společnosti SHL vyvinutá pro posuzování uchazečů o zaměstnání:
 - Induktivní usuzování
 - Deduktivní usuzování
 - Verbální inteligence
 - Numerická inteligence
 - Test obecné inteligence (Verify G+)
 - Test technického porozumění (zahrnuje prvky prostorové inteligence a aplikovaných technických znalostí)
- o Výsledky pro klienty prezentovány v percentilech.
- o Nově přístupné v ČR, v češtině včetně výstupní zprávy.

- **Bourdonův test**
 - o „Škrtací“ test zaměřený na diagnostiku dlouhodobé koncentrace pozornosti a její stability. Vydavatel Psychodiagnostika Brno.
 - o Sleduje:
 - Kolísání záměrné pozornosti v delší časové perspektivě.
 - Pracovní tempo a jeho stabilitu.
 - Chybovost v diskriminaci obrazců.
 - Vliv učení a únavy.
 - o Administrace 30 minut.
 - o Normy staršího původu.
 - o Náročný test, vyžadující vysokou úroveň face validity.

WILL-DO

= dispozice charakteru, které jsou získané (vyjadřují motivaci)

- sledují především osobnostní charakteristiky (např. Big-5 nebo Hollandova typologie), motivaci, hodnoty, postoje, integritu
- **Proč:** Význam prediktorů vzrůstá s mírou autonomie daného pracovního místa (čím větší je ponechána volnost zaměstnancům ve volbě chování vedoucího k zadaným cílům a úkolům, tím větší význam má motivace, osobnost,...)

Testy zaměřené na will-do:

- **BFI-2**
 - o Volně dostupná varianta pětifaktorového inventáře (Soto a John; 2017), která se vyvíjela paralelně s NEO.
 - o Standardizace české verze BFI-2 s 60 položkami na souboru N = 1733 v roce 2020.
 - o BFI-2 zahrnuje i facety hlavních faktorů
 - Negativní emotivita (úzkost, deprese, emoční nestálost)
 - Přívětivost (soucit, uctivost, důvěra)
 - Extraverze (sociabilita, asertivita, energičnost)
 - Svědomitost (organizovanost, produktivita, zodpovědnost)
 - Otevřenost mysli (intelektuální zvědavost, estetické cítění, kreativní představivost)
 - o Dvě zkrácené verze (30 a 15 položek).
 - o Na rozdíl od NEO však chybí závěry o kriteriální a konstruktové validitě.
- **Hoganovy dotazníky**
 - o Jedny z celosvětově nejvlivnějších metod, aplikace neuronové sítě. „Reputace“ uchazeče, kterou prezentuje chováním v profesní oblasti.
 - 1. HPI (Hoganův osobnostní dotazník)**
 - o Zaměřený na job fit z pohledu běžných situací a sociální interakcí.
 - o Hraniční jsou 35. a 65. percentil.
 - o Vyhodnoceno 7 hlavních škál, každá z nich složena z 4 – 9 subškál.
 - 2. HDS (Hoganův rozvojový test)**
 - o Zaměřený na job fit z pohledu zátěžových situací (jak se chová při zátěži).
 - o 11 hlavních škál.
 - o Hraniční jsou 40. (mírné riziko), 70. (střední riziko) a 90. (vysoké riziko) percentil.
 - 3. MVPI (Inventář motivů, hodnot a preferencí)**

- o Zaměřený na organizational fit.
 - o 10 primárních škál.
 - o Hraniční jsou 35. a 65. percentil.
 - o Popisuje motivátory, soulad s kulturou, styl vedení, pracovní předsudky.
- **BIP – Bochumský osobnostní dotazník**
- o Tradiční nástroj pro výběr a rozvoj zaměstnanců
 - o Výroky jsou orientované výhradně na pracovní kontext.
 - o Zaměřeno především na znalostní pozice.
 - o Vhodné jako podklad pro interview jako zdroj informací pro tvorbu otázek.
 - o 210 položek.
 - o 4 obecné oblasti související s úspěchem v zaměstnání:
 - Profesní orientace
 - Pracovní chování
 - Sociální kompetence
 - Psychická konstituce
 - o Celkem 14 škál.
- **LJI – Test stylů vedení**
- o Metoda vhodná pro výběr a analýzu stylů vedení manažerů
 - o Ojedinelá metoda založená na modelových situacích a scénářích.
 - o Vyhodnocuje preferovaný styl vedení manažera a flexibilitu styly měnit podle požadavků situace.
 - o Přehled stylů (každý ze stylů má dva podtypy):
 - Direktivní styl vedení
 - Konzultativní styl vedení
 - Konsenzuální styl vedení
 - Delegativní styl vedení
 - o Příklad položky:
 - o Představte si situaci, že řídíte malou firmu, která má tři zaměstnance. Blíží se letní prázdniny a doba dovolených. Je nezbytné, aby ve firmě po tuto dobu byl alespoň jeden ze zaměstnanců přítomen. Minulý rok přineslo řešení této skutečnosti určité komplikace. Zdá se, že všichni tři zaměstnanci hledí pouze na své zájmy, a tak volba termínů jejich dovolených přinesla značné neshody. Tento rok již tušíte, že se podobná situace bude opakovat.
- **CTI – Dotazník konstruktivního myšlení**
- Metoda založená na originálním konstrukt prof. Epsteina.
 - Metoda s potenciálem pro výběr na pozice, kde je vyžadována samostatnost, řešení problémů, odpovědnost, sociální či vůdčí dovednosti.
 - 108 položek, administrace 15-20 minut.
 - Výsledkem je globální skór konstruktivního myšlení podpořený šesti stupnicemi
 - o Emocionální zvládání,
 - o Behaviorální zvládání,
 - o Osobní pověřené myšlení,
 - o Kategorické myšlení,
 - o Ezoterické myšlení

- o Naivní optimismus
- Sledována je ulpívavost na nezdarech či v minulosti, způsoby myšlení podporující účinné jednání, svědomitost, stereotypní myšlení,...
- Normy: český standardizační soubor 211 respondentů...

B. Netestové prediktory

Vzorky práce a simulované situace

- **Vzorky práce** simulují reálné pracovní činnosti pro odhad budoucího výkonu, zatímco **simulované situace** představují vymyšlené události k posouzení schopnosti řešení problémů.
- Tyto metody mají vysokou validitu, protože věrně napodobují pracovní realitu a nevyvolávají stres, ale mohou být zkresleny snahou o ideální profil, nepřírozeností situace nebo předchozí znalostí.
- Simulace mohou být obecné pro posouzení univerzálních dovedností nebo specifické pro danou pracovní pozici a zahrnují různé formáty jako manuální úkoly, prezentace, hry, diskuze a případové studie.

Assessment a development centra

- AC k výběru pracovníků, DC k posouzení potenciálu a k rozmisťování pracovníků na místa
- Vhodné u pozic, kde je stěžejní spolupráce
- Nevýhody: náročné na čas i finance
- **Hlavní rysy AC a DC:**
 - o Základem je použití různých simulovaných situací a sledování kompetencí
 - o Jde o skupinovou metodu, kterou absolvuje větší počet účastníků (výhoda vidíme skupinovou interakci) – optimální je 6 lidí, přijatelné i 4 – 8 uchazečů
 - o Jednání je sledováno skupinou posuzovatelů (alespoň 2 na uchazeče) a využíváme roli modrátorů
 - o Akce je předem připravena – stanoveny a popsány kompetence, posuzovatelé mají kompetenční matice k záznamu a jsou zaučení
 - o Vhodné zapojit i nadřízeného kvůli fitu
 - o Po AC nebo DC nastává konference posuzovatelů, kde si sdělují své názory (hodnocení ihned na místě) => nutná shoda posuzovatelů a následná zpětná vazba uchazečům (stručná, rychlá a na místě)
- **validitu zvyšuje:** Kombinace metod a různých postupů, Rozdílné pohledy hodnotitelů (staří X mladí, ženy X muži, uvnitř a vně firmy, ...), Specifičnost vůči prostředí
- **Validitu snižuje:** Špatné nastavení kompetencí (nepostihnou skutečné nároky důležitou součástí), **Zidealizovaný přístup** (stane se, že hledáme lidi vyhovující nastaveným kompetencím, ale ti nemusí mít úspěch v organizačních kulturách), **Nedostatečná znalost, zkušenost či osobní zralost uchazečů, Únava účastníků**

Výběrový rozhovor:

- Standardně je realizován ve třech lidech – jedná se o setkání uchazeče a alespoň dvou tazatelů (jeden z nich zapisuje informace, druhý klade otázky, poslouchá a reaguje na uchazeče)
- výhodou je nenáročná organizace (ale důležitost přípravy), neomezené možnosti témat, lze sledovat i komunikační dovednosti
- dle obsahu a průběhu rozlišujeme 3 typy:
 - o Nestrukturovaný
 - o Polostrukturovaný
 - o Strukturovaný
- příklady technik (stačí vyjmenovat) - STAR, RED-GREED, CAR, Behaviorální otázky

(Advanced)

- **hodnotu rozhovoru snižuje:** neochota odpovídat, nízké komunikační dovednosti, představy, co je „správné/špatné“, zkušenosti z jiných výběrek, tazatel a vliv vzájemné interakce
- **Vyvarovat se: Otázky zakázané** (vedou k diskriminaci – politická orientace, náboženství, sexuální orientaci, rodinný stav a děti ...), **Sugestivní otázky**, **Uzavřené otázky** – jsou málo přínosné
- **Přínosné otázky:**
 - o otevřené otázky
 - o situační otázky – navozují určitou situaci
 - o behaviorální otázky – **technika STAR:**
 - **S – situation** – o jakou situaci konkrétně šlo
 - **T – task** – jaký byl v této situaci požadavek na tázanou osobu, co se očekávalo
 - **A – action** – jakou akci dotyčný uskutečnil, jak situaci řešil
 - **R – result** – jaký byl výsledek jeho akce
 - Odpovědi lze shrnout do **5 kategorií: Příběhy** (zachycují jednu akci v konkrétním čase v minulosti), **Pseudopříběhy** (méně konkrétní a popisují více událostí), **Doložení příkladem**, **Prezentace hodnoty**, **Sebeprezentace**
 - o **Nepřímé otázky – INQUIRE** – vztahují se k oblastem, kde těžko můžeme čekat přímou odpověď – např. motivace, morální vlastnosti...
 - **I – intention** – co chceme zjistit (př. Jaká motivace je pro účastníka hlavní?)
 - **QU – question** – naše formulace (př. Co byl váš největší pracovní úspěch?)
 - **I – interpretation** – uchazečova interpretace (Chtějí vědět, jak jsem schopná...)
 - **R – response** – jak uchazeč odpoví (př. Dotáhl jsem to až na vedoucího)
 - **E – explanation** – co jsme zjistili
- **Příprava rozhovoru:** Příprava otázek a struktury => volba typu otázek => počet tazatelů (Bělohlávek: ideálně 2-3 tazatelé, na každého reagujeme jinak, někdy dostane přínosnější info) => rozdělení úloh tazatelů => eliminace rušících vlivů (volná místnost, vypnuté telefony, ...)
- **Struktura rozhovoru:**
 1. Úvodní neformální otázka nebo dotaz – icebreakers
 2. Představení organizace, uchazeče, pracovního místa a povinností
 3. Dotazy na objektivní, konkrétní údaje z dosavadní kariéry (odpovědnosti, vzdělání v CV)
 4. Dotazy na názory, postoje a pocity => přístup k práci, zaměstnavateli, kolegům, ...
 5. Prostor pro dotazy => jak se o věci zajímá, co je pro něj důležité, jak zná pracoviště ...
 6. Závěr rozhovoru => poděkování a vyrozumění
- **Atmosféra a taktika rozhovoru: Měkký přístup** (uvolněná atmosféra aby kandidát zapomněl, že je u pohovoru, komunikoval otevřeně, neformální otázky, příjemné a slušné jednání, snažit se, aby otázky navazovaly ...) X **Tvrdý přístup** (snaha dostat uchazeče pod tlak a pozorovat jeho reakce, neustálé zpochybňování uchazeče a jeho odpovědí, konfrontace, ideálně to kombinovat – vést to přátelsky a pak tam lupnout něco stresujícího)

(konec advanced)

Biodata

- jsou to objektivně existující údaje z minulosti kandidáta (není to jen o tom, co si myslíme, ale existuje o nich nějaký doklad)
- předpoklad, že nejlepším prediktorem budoucího chování člověka je minulost
- jedná se například o údaje o rodině (vzdělání rodičů)
- **Patří sem například:** Údaje o rodičích (vzdělání, povolání), vzdělání, absolvované kurzy, školní prospěch, brigády, dosavadní zaměstnání (délka, odpovědnosti, platy, důvody odchodu), schopnosti (řidičák, jazyky), rodinný stav, sportovní a zájmové aktivity.
- Validita – výzkumy ukazují jejich platnost pro předvídání stability, pracovních schopností, výkonnosti a dalších faktorů.
- Lze je získat mnoha způsoby – rozhovor, dotazníky, potvrzení o kurzech, CV, ...
- Lze je také dělit na **objektivní** položky, které tvoří ověřitelné informace (např. vzdělání), a **subjektivní** položky (např. zájmy)
- Nevýhodou (zejména u subjektivních položek) je riziko, že uchazeči uvedou nepřesné či nepravdivé informace. Tomu lze do jisté míry předcházet tím, že je u otázek vyžadována podrobnější odpověď či uvedení příkladu

Reference

- informace o kandidátovi získané od jeho předchozích zaměstnavatelů, nadřízených, kolegů nebo jiných relevantních osob
- verifikují, co o sobě uchazeč uvedl (v životopise, při interview) a poskytují nám nezávislá pohled na uchazeče (jeho pracovní výkonnost, chování, silné a slabé stránky)
- reference musí být **strukturovaná** (neptám se, jaký byl František hihi, ale musím přesně vědět, na co se ptám – připravený seznam otázek), zajišťujeme tak konzistentnost a porovnatelnost získaných informací z různých zdrojů
- měla by být vždy **písemná**
- validizujeme ji – osoby poskytující referenci dopředu seznamujeme s tím, že se na stejné otázky budeme ptát ještě dalších lidí – opatření proti uvádění nepravdivých informací o uchazeči
- **Výzkum Breugh (2014)** – vyšší pracovní výkon podávali ti zaměstnanci, kteří byli přijati na základě referencí
- Musíme myslet na to, kdo nám ty reference poskytuje – i když jsou dobré, i když špatné

12. Fyzické předpoklady pro práci a jejich testování

(fyzické, senzorické, psychomotorické schopnosti; příklady testů).

Fleischmannova taxonomie

- taxonomie klasifikuje 52 kognitivních a motorických schopností využívaných při plnění úkolů
- tyto schopnosti jsou univerzální a celosvětově používané
- taxonomie umožňuje popsat, jaké schopnosti jsou nezbytné pro různé pracovní úkoly a pomáhá při analýze pozic a tvorbě testů
- schopnosti jsou uspořádány v hierarchii (nadřazené a podřazené úrovně) a každá má přesnou definici
- definice schopností umožňuje správný výběr testu (např. vhodný typ pozornosti, není pozornost jako pozornost – např. d2 sice měří pozornost, ale my můžeme chtít jiný typ)
- schopnosti jsou rozděleny do širších kategorií:
 - o **kognitivní** (verbální inteligence, paměť..)
 - o **fyzické**
 - síla – statická, výbušná, dynamická, síla trupu
 - tělesná flexibilita – rozsah flexibility, dynamická flexibilita
 - vytrvalost
 - rovnováha
 - o **senzorické** (vidění do dálky, periferní vidění, sluch)
 - o **psychomotorické** (koordinace, tempo)

Fyzické schopnosti k uvedení příkladu:

Statická síla – Schopnost využít svalovou sílu k zvedání, tlačení, táhnutí nebo nošení předmětů. Je to maximální síla, kterou lze vyvinout na krátkou dobu.

Výbušná síla – Schopnost využít krátké výbuchy svalové síly k pohánění sebe nebo předmětu. Vyžaduje nahromadění energie pro krátké svalové úsilí ve velmi krátkém časovém období.

Dynamická síla – Schopnost svalů vyvíjet sílu opakovaně nebo kontinuálně po dlouhou dobu. Jde o schopnost podpírat, držet nebo pohybovat vlastní hmotností těla a/nebo předměty opakovaně v průběhu času. Reprezentuje svalovou vytrvalost a zdůrazňuje odolnost svalů proti únavě.

Síla trupu – Zahrnuje schopnost břišních a dolních zádočných svalů opakovaně nebo kontinuálně podporovat část těla v průběhu času. Tato schopnost zahrnuje to, jak dobře tyto svaly odolávají únavě při opakovaném nebo kontinuálním namáhání.

Rozsah flexibility – Schopnost ohýbat, natahovat, otáčet nebo dosahovat s tělem, rukama nebo nohama.

Dynamická flexibilita – Schopnost ohýbat, natahovat, otáčet nebo dosahovat s tělem, rukama a/nebo nohama, a to jak rychle, tak opakovaně.

- Zobecnění Fleischmanovy taxonomie dle Hoganové
 - o Svalová síla (svalové napětí, síla, vytrvalost)
 - o Kardiovaskulární vytrvalost
 - o Kvalita pohybu (flexibilita, rovnováha, neurosvalová koordinace)

Testování fyzických schopností

- Přispívá k predikci výkonu zaměstnanců na pozicích s velkou fyzickou zátěží.
- Testování fyzických schopností:
 - o Testování každé schopnosti zvlášť, přestože většina prací vyžaduje kombinaci schopností.
 - o Proto se častěji využívají simulované vzorky práce (např. nošení nákladu po žebříku) místo izolovaného testování (běh, sedy-lehy).
- Tvorba testů:
 - o Každý zaměstnavatel obvykle vytváří vlastní testy odpovídající konkrétní pracovní náplni.
- Minulost a současnost využívání:
 - o V minulosti byly testy používány k predikci rizika budoucího zranění a odhadu nákladů na zdravotní pojištění.
 - o I když predikovaly zranění, byly nedostatečné v predikci skutečného pracovního výkonu.
- Etické aspekty testování:
 - o Nutné dodržet férovost testů vůči pohlaví (muži více síly, ženy více flexibility) a věku (úbytek síly a flexibility se stářím).
 - o Pokud se hodnotí maximální výkon, vzniká riziko diskriminace žen a starších osob.
 - Maximální výkon ale často není klíčovým prediktorem výkonu (např. schopnost unést 100 kg je irelevantní, pokud práce vyžaduje nošení 25kg boxů).
- Předpoklad etického testování:
 - o Mělo by se hodnotit splnění minimálního prahu výkonu, nikoliv dosažení maxima.
 - o Stanovení minimálního prahu je otázkou bezpečnosti práce a pracovního lékařství.
 - o Výjimku tvoří bezpečnostní sbory a jejich civilní zaměstnanci.
- Podpora rizikových skupin:
 - o Rizikové skupiny (zejména ženy) mohou být motivovány k tréninku před testováním ke zlepšení fyzického výkonu.

Příklad testování: Práce v posilovně – trenér → dáme test na shyby, kolik jich udělá (min. práh) – nebude to o tom, že čím více, tím lépe

Advanced příklad:

- Testy fyzické způsobilosti pro uchazeče policejního sboru ČR
 - o Člunkový běh
 - o Kliky
 - o Celo-motorický test
 - o Běh 1 km

Senzorické schopnosti

- funkce zraku, sluchu, hmatu, čichu, chuti, schopnost vnímat pohyb vlastního těla (kinetika)
- Jsou součástí vstupní lékařské prohlídky
- samostatné testování těchto funkcí **není součástí psychologické diagnostiky ani výběrového řízení**
- z etických důvodů je testování těchto schopností v rámci výběru zcela vyloučeno – posuzuje je pouze lékař při lékařské prohlídce.
- Příklad: Když je například kandidát nevidomý a uchází se o práci, která vyžaduje řízení vysokozdvizného vozíku, lékař při prohlídce vyhodnotí, že není zdravotně způsobilý.

Tato skutečnost ale **není** zohledňována přímo v průběhu výběrového řízení – to řeší až lékařské posouzení.

Psychomotorické schopnosti

(nemusíme umět vše, stačí si vybrat pár a umět popsat, co to znamená)

- Obratnost prstů (přesnost a koordinace při manipulaci s malými předměty pomocí prstů a rukou)
- Manuální zručnost (dovednost v používání rukou a prstů při úkolech vyžadujících koordinaci a jemnou motoriku)
- Orientace na reakci (schopnost rychle reagovat a přizpůsobit se)
- Regulace rychlosti (schopnost regulovat rychlost a načasování pohybů)
- Reakční čas (rychlost reakce na podnět)
- Rychlost zápestí a prstů (rychlé a koordinované pohyby)

Testy psychomotorických schopností

- Testy vyvíjené pro specifické potřeby organizací:
 - Test manuální zručnosti pro Hyundai Motor Manufacturing Czech (Traicon).
 - Sestavení dílu sportovní optiky pro Meopta-optika, s.r.o.
- Mezinárodně produkováné testy psychomotorických schopností:
 - Schuhfried GmbH (Vienna Test System).
 - Fabrication Enterprises Inc. (Manipulation tests).

(Advanced):

Fleishmanova stupnice požadavků na schopnosti (Ability Requirements Scale)

- je nástroj, který kvantifikuje a kategorizuje schopnosti potřebné pro výkon pracovních úkolů
- pro každou schopnost je vytvořena stupnice, která určuje požadovanou úroveň pro daný úkol.
- Klasifikace v *Dictionary of Occupational Titles* (DOT): Popisuje pracovní úkoly a kvantifikuje pracovní funkce, jako jsou obecné, lidské a objektové funkce.
- Pět kategorií informací:
 1. Vztah pracovníka k údajům, lidem a věcem
 2. Pracovní způsoby a techniky
 3. Používané stroje, nástroje a zařízení
 4. Materiály a produkty, které pracovník vytváří
 5. Požadované rysy pracovníka (např. síla, koncentrace)

13. Intelligence a schopnosti v psychologii práce

(vztah k výkonu, adaptaci a rozvoji; inteligence a komplexnost; složky inteligence a souvislosti s Flynnovým efektem; Carrollova teorie a CHC teorie; Fleishmanova taxonomie; limity uplatnění inteligence při výběru zaměstnanců)

Definice inteligence

= všeobecná schopnost individua vědomě orientovat vlastní myšlení na nové požadavky, schopnost přizpůsobit se novým životním úkolům a podmínkám, přičemž tyto nelze zvládnout naučenými dovednostmi a návyky => **obecná mentální schopnost**

= **je to schopnost řešit problémy** (*bare minimum, co říct*)

- **Praktická inteligence** (Sternberg a Wagner)

- Umožňuje nám vyznat se ve složitých situacích, vyhledat a pojmenovat problém, vyhodnotit okolnosti a najít nejlepší možné řešení => využíváme v každodenním životě, aniž bychom věděli
- pojem *know-how* (český ekvivalent *zdravý rozum*) = znalost určitých postupů vhodných k řešení situace

- **Sociální inteligence**

- pochopení druhých, empatie
- schopnost jednat s lidmi, pochopit je a adekvátně na ně reagovat
- **Emoční inteligence** (poprvé Salovey a Mayer, zviditelnění konceptu Goleman)
- schopnost přesně vnímat vlastní i cizí emoce, pochopit jejich význam, adekvátně na ně reagovat, umět s nimi zacházet a použít je ke svému i všeobecnému prospěchu – **EQ (emoční kvocient)**

„G“FAKTOR („g“ může být prediktorem výkonnosti)

- nejsilnější prediktor adaptace a výkonnosti (!! Ne výkonu)
- v pracovní psychologii velmi důležitý, každá práce vyžaduje aktivní manipulaci s informacemi
- čím větší množství informací, se kt. se manipuluje, tím důležitější je „g“ faktor (úspěšnější bude osoba s vyšším „g“) => to neznamená, že vysoké „g“ zaručuje úspěch v dané práci, ta může vyžadovat i interpersonální dovednosti, komunikační dovednosti a určité osobnostní rysy
- informace o inteligenci jsou silným prediktorem za určitých okolností, jejichž společným jmenovatelem je komplexnost práce
 - o klinický psycholog – intelekt bude velmi důležitý
 - o skladník – intelekt pro výkonnost nebude moc důležitý

Limity:

- Podle Campbellova prohlášení „g“ představuje schopnost zpracovávat informace, což znamená, že je prediktorem výkonnosti při manipulaci s informacemi na pracovišti. Různé pracovní úkoly se liší nejen podle toho, kolik informací je třeba zpracovat, ale také podle toho, jak rychle musí být informace zpracovány.
- „g“ pouze vede k pochopení pracovního chování => člověk s vysokým „g“ pravděpodobně uspěje u určitých úkolech téměř každého zaměstnání (zvláště u složitých úkolů), ale v závislosti na zaměstnání budou hrát roli i jiné schopnosti jako osobnost, emoční reakce a zájmy v pracovním úspěchu
- Uchazečům není testování intelektu příjemné. Proč? Je to dané, nedá se s tím nic moc dělat.

Uplatnění: Funkční osobnost v práci

- Výkonnost v práci závisí na souhrě prediktorů, jako jsou svědomitost, integrita a inteligence, nikoli pouze na jednom faktoru.
- Osoba s vysokou inteligencí, svědomitostí a integritou může dosáhnout lepších výsledků než někdo s vysokým IQ, ale bez těchto dalších kvalit.
- Nadhodnocení IQ může vést k ignorování důležitých faktorů, jako jsou motivace nebo osobnostní rysy.
- Je důležité hodnotit faktory ve vzájemném kontextu, protože kombinace vlastností je klíčová pro pracovní úspěch.

Fleishmanova taxonomie

- Identifikoval, popsal a izoloval komplexní soubor 52 schopností, z toho 21 kognitivních, které lze považovat za kognitivní zdroje potřebné pro vykonání jakéhokoli úkolu (bez zahrnutí „g“ faktoru, tedy obecné mentální schopnosti). Tento přístup umožňuje vyvinout testy, které hodnotí schopnosti důležité pro vykonávání základních pracovních úkolů.
- V přístupu Ability Requirements je kladeno důraz na popis a porovnání úkolů podle schopností, které pro jejich splnění vyžadují (úkoly, které vyžadují podobné schopnosti, jsou zařazeny do stejné kategorie).
- Příklady kognitivních schopností: verbální inteligence, paměť, prostorová orientace, pozornost.

Carrollova teorie inteligence

- Carrollovy analýzy se v mnohém shodují s modelem Cattella a Horna, i když mezi těmito teoriemi existují určité rozdíly.
- Na rozdíl od Cattella a Horna, Carroll zdůrazňuje existenci nejvyšší vrstvy, kterou tvoří obecný „g“ faktor (obecná mentální schopnost). Přesto byly oba přístupy spojeny do jedné teorie, známé jako CHC-teorie (Cattell-Horn-Carroll).

Tři vrstvy inteligence podle Carrolla (1993):

1. Nejvyšší vrstva - obecný „g“ faktor (obecná inteligence).
2. Druhá vrstva - sedm konkrétnějších schopností:
 - o fluidní inteligence (schopnost řešit nové problémy),
 - o krystalizovaná inteligence (schopnosti založené na zkušenostech a učených dovednostech),
 - o paměť,
 - o vizuální vnímání,
 - o sluchové vnímání,
 - o získávání informací,
 - o kognitivní rychlost.
3. Nejnižší úroveň - konkrétní schopnosti spojené s širšími schopnostmi ve střední vrstvě.
Například:
 - o Prostorové vztahy (nejnižší úroveň) by spadaly pod vizuální vnímání (střední úroveň)

Cattell-Horn teorie – Fluidní & Krystalická inteligence

- Cattell spolu se svým žákem Hornem postupně rozvíjeli původní teorii inteligence, která začala pouze s faktory **fluidní** a **krystalické inteligence**. Postupně však do teorie přidali další faktory.
- Nejprve se zaměřili na schopnost **zpracování zrakových vjemů**, tedy **vizuálně prostorové myšlení**, a zároveň na **rychlost zpracování** informací. V 90. letech Horn dále upravil teorii a přidal nové složky, jako je **krátkodobá paměť**, **vybavování informací**, **dlouhodobá paměť**, **auditivní zpracování**, **kvantitativní schopnosti** a **dovednosti v oblasti čtení a psaní**.

CHC teorie // Cattell-Horn-Carroll teorie kognitivních schopností

- Spojením výše uvedených teorií vznikla **CHC teorie**, která představuje finální, funkční model inteligence přijatý odbornou veřejností.
- V současnosti je základem pro mnoho inteligenčních testů, jako jsou **Woodcock-Johnson (WJ)** (v USA považován za základní diagnostický nástroj pro děti s poruchami učení) nebo **Kaufman Assessment Battery for Children (KABC-II)**.

CHC teorie výstižně popisuje, jak lidská inteligence a mysl fungují v základních i složitějších oblastech. Podle této teorie je inteligence rozdělena do tří vrstev:

První vrstva: Nejnižší úroveň je tvořena **asi sedmdesáti úzkými schopnostmi**, které jsou specifické a zaměřují se na konkrétní úkoly.

Druhá vrstva: Tato vrstva zahrnuje **8 až 10 širších schopností**, které se mohou v průběhu času měnit a doplňovat. Mezi ně patří:

- o **Fluidní inteligence** (schopnost řešit nové problémy bez předchozích zkušeností),
- o **Krystalická inteligence** (množství nabytých zkušeností a schopnost je efektivně využívat),
- o **Numerické vědomosti** (schopnost pracovat s čísly a matematickými koncepty),
- o **Schopnost čtení a psaní** (dovednosti v psaní, čtení a porozumění textům),
- o **Krátkodobá paměť** a **dlouhodobá paměť** a **vybavování** (ukládání a znovuvybavení informací),
- o **Vizuální vnímání** (zpracování vizuálních podnětů a manipulace s nimi),
- o **Sluchové vnímání** (zpracování sluchových podnětů),
- o **Rychlost kognitivních operací** (automatizace rutinních činností).

Třetí vrstva: Tato vrstva je v rámci CHC teorie považována za spornou a tvoří ji samotný **g-faktor** (obecná inteligence), který zahrnuje širokou škálu kognitivních schopností a je základem pro všechny ostatní specifické schopnosti.

- Teorie je považována za funkční, protože poskytuje spolehlivý způsob, **jak interpretovat vztahy mezi různými úrovněmi kognitivních schopností**.
- To znamená, že vertikální úrovně, tedy vztahy mezi širokými schopnostmi (např. verbální porozumění) a celkovým g faktorem (obecná inteligence), jsou spolehlivé a předvídatelné.

- Např. Když tedy víme, že osoba má určitou úroveň verbálního porozumění, můžeme s jistotou předpokládat, že to bude korelovat nejen s verbální inteligencí, ale také s celkovou úrovní její obecné inteligence (g faktor).
- Naopak horizontální úroveň, která se zaměřuje na konkrétní schopnosti (např. verbální porozumění vs. prostorová orientace), může mít nedefinovatelné a nepředvídatelné korelace, které nejsou tak spolehlivé.

Díky tomu je teorie **funkční**, protože dokážeme na základě testování jednoho aspektu (např. verbální porozumění) získat **mnoho informací** o dalších oblastech inteligence. Tato schopnost předvídat vztahy mezi různými kognitivními schopnostmi usnadňuje diagnostiku a poskytuje hlubší vhled do mentálních procesů jednotlivce. To má obrovský přínos pro diagnostiku – když víme, co chceme, dokážeme odvodit spoustu infošek, které jinak přímo nezískáme.

Flynnův efekt

- zvyšování průměrného skóre na inteligenčních testech (Flynn v 80. letech).
- Studie ukazují, že nárůst není konstantní a závisí na několika faktorech, jako je časové období (větší nárůst mezi světovými válkami než během období konfliktů), lokalita výzkumu (pozitivní korelace s rostoucím HDP) a typ měřené inteligence (fluidní inteligence roste rychleji než krystalická).
- V současnosti pozorujeme tzv. anti-Flynnův jev, což znamená snižování průměrného skóre na inteligenčních testech. Jeden z možných důvodů je, že moderní technologie (jako počítače a mobilní telefony) usnadňují mnohé úkoly, což znamená, že nemusíme tolik přemýšlet a některé schopnosti se mohou vytrácet.
- Flynnův efekt znamená nárůst IQ v populaci o 3 body za 10 let (v ČR to odpovídá nárůstu o 0,23–0,42 bodu IQ za rok).
- Existuje několik teorií, které se snaží vysvětlit tento fenomén, například lepší zdravotní péče, kvalitnější výživa, vyšší vzdělanost populace, nebo stále náročnější prostředí, ve kterém žijeme.

nad 130	vysoký nadprůměr
120-130	výrazný nadprůměr
110-120	lehký nadprůměr
90-110	Průměr (50% populace)
80-90	lehký podprůměr
70-80	výrazný podprůměr
50-70	lehká mentální retardace
35-50	středně těžká MR
20-35	těžká MR
pod 20	hluboká MR

14. Testy schopností a testy speciálních kognitivních funkcí, zařazení testů schopností ve výběru zaměstnanců

(GMA; testy struktury inteligence; paměť; pozornost; reakční čas; kreativita; emoční inteligence; zařazení testu do testové baterie).

Testy schopností

= can-do, tedy moci vykonat

- K výkonu práce je nezbytná schopnost řešit:
 - řešit průběžné pracovní úkoly,
 - znát jednotlivé činnosti,
 - mít schopnost se nové činnosti naučit.
- Rozvoj testů schopností probíhal hlavně mezi první a druhou světovou válkou.
- Významnou skupinu tvoří testy obecné mentální schopnosti (GMA testy):
 - mají vysokou přidanou hodnotu u běžně náročných pozic,
 - pokud uchazeč prokáže vysokoškolské vzdělání, přidaná hodnota těchto testů se výrazně snižuje.
- Testy schopností se nejčastěji používají jako výkonové metody.

Výkonové metody

= testy schopností a testy speciálních kognitivních funkcí

- Testy mají správné a špatné odpovědi.
- Výsledky lze zkusit pouze směrem k horšímu → to však bývá zřetelné a obvykle není motivace na straně uchazeče zkusit výsledky směrem k horšímu
- Zkusení výsledků je obvykle snadno rozpoznatelné.
- Při výběru zaměstnanců mohou být výsledky sebeposuzovacích metod zkusené. Výkonové metody jsou proto výhodným doplňkem při výběru zaměstnanců.

Testy inteligence

- Inteligence (obecný faktor „g“) úzce souvisí s pracovní výkonností (ne výkonem!)
- S rostoucí komplexností pracovní pozice a nároky na zpracování informací se zvyšuje i prediktivní hodnota testů obecné inteligence.

Dělení testů inteligence

Umět dělení a vyjmenovat metody. Poté si vybrat jednu metodu a tu umět detailně popsat. Vhodné naučit se víc, než je popsáno zde ve skriptech k jednomu vybranému.

a) Podle zaměření

- Obecná inteligence / GMA (General Mental Ability)
 - Měří obecný faktor „g“
- Dílčí složky inteligence
 - Měří specifické schopnosti (např. prostorovou, verbální či fluidní inteligenci)
- Existují metody, které měří jak obecnou, tak dílčí inteligenci zároveň (např. IST, ISA)

b) Podle obsáhlosti

- Screeningové metody (rychlé orientační posouzení):
 - Abstraktní myšlení Basic
 - Scales cls
 - AMT

- VMT
- Plnohodnotné metody (komplexní posouzení):
 - I-S-T 2000-R
 - ISA
 - INSBAT

AMT (Adaptivní maticový test)

- Test obecné mentální schopnosti (GMA), součást Vienna Test Systemu.
- Vhodný pro screening i podrobné testování.
- Kategorie B (vyžaduje odbornou kvalifikaci pro administraci).
- Adaptivní testování:
 - zkracuje dobu administrace,
 - zvyšuje přesnost měření aktuálního intelektového výkonu.

Administrace

- Doba trvání: 10–30 minut.
- Forma: počítačová administrace, individuálně nebo skupinově.
- Dvě fáze:
 - Instrukce: zobrazení pokynů, tréninkové úlohy (nutné správně vyřešit pro postup k testování).
 - Testování: není možné úlohy přeskakovat ani se k nim vracet, test končí po dosažení standardní chyby měření.

Výstup

- Percentilové hodnocení.
- Protokol se záznamem správných a chybných odpovědí.
- Záznam času řešení jednotlivých úloh.

VMT (Víděňský maticový test)

- Test obecné mentální schopnosti (GMA), Hogrefe
- Měří neverbální inteligenci, zaměřený na schopnost logického usuzování při práci s abstraktními symboly.
- Vysoká korelace s výsledky GMA podle testu IST.
- Princip: odhalování pravidel určujících vztahy mezi obrázky.
- Normy přizpůsobené věku, vhodné i pro výběr zaměstnanců.

Charakteristiky testu

- 24 úloh se vzrůstající náročností.
- Časový limit: 25 minut.
- Každý úkol tvoří matice 3×2 obrázků, v níž chybí jeden prvek (podobné Ravenovu testu).
- Možnost kvalitativní analýzy výsledků.

Administrace

- Forma: počítačová verze nebo tužka–papír.
- Obsahuje cvičné úlohy.
- Během testování lze úlohy přeskakovat, vracet se a upravovat odpovědi.

IST 2000-R (Test struktury inteligence) – Hogrefe, Testcentrum

- Autoři: Amthauer, Plháková, Brocke.
- Měří obecnou mentální schopnost (GMA) i jednotlivé typy inteligence.
- Rozšířená a upravená verze původního IST 70 (Amthauer):
 - Ponecháno 6 z 9 původních škál.
- Původní škály:
 - Doplnování vět
 - Analogie
 - Zobecňování
 - Číselné řady
 - Výběr obrazců
 - Úlohy s kostkami
- Nové přidání subtestů:
 - Úlohy s maticemi
 - Doplnování matematických znamének
 - Test znalostí (rozšiřující modul)

Struktura a zaměření

- Modulární konstrukce (možnost výběru subtestů podle cíle měření).
- Oblasti měření (6 hlavních):
 - Verbální inteligence (3 subškály)
 - Numerická inteligence (3 subškály)
 - Figurální inteligence (3 subškály)
 - Paměť (2 subškály)
 - Fluidní inteligence
 - Krystalická inteligence

Administrace

- Délka: 77–124 minut (podle počtu zvolených modulů, obvykle 9–12 subtestů).
- Existují paralelní verze A a B.

INSBAT

- autoři Hornke, Arendasy, Sommer aj. – Assessment Systems International
- Měří strukturu inteligence i další schopnosti (např. vizuální paměť).
- Součást Vienna Test Systemu.
- Určeno pro posuzování uchazečů o zaměstnání.
- Modulární koncepce (výběr subtestů podle potřeby, podobné jako IST nebo ISA).
- Adaptivní testování:
 - první úloha přizpůsobena na základě sociodemografických údajů.
- 11 kombinovatelných subtestů (každý trvá 5–30 minut).
- Robustní testová soustava s obsáhlou výstupní zprávou určenou k revizi psychologem.

Oblasti měření:

- Fluidní inteligence (numerická a figurální indukce, verbální dedukce).
- Krystalická inteligence (obecné znalosti, verbální fluence, význam slov).
- Krátkodobá paměť (slova a symboly v mapě).
- Dlouhodobá paměť (informace o smyšlených osobách).
- Prostorová percepce (3D rotace).
- Kvantitativní myšlení (odhad výsledku, aritmetické kompetence a flexibilita, výpočty).

ISA (Analýza struktury inteligence)

- autoři Fay, Trost, Gittler, Poledňová – Psychodiagnostika Brno)
- Třetí komplexní test inteligence dostupný v ČR.
- Administrace všech subtestů: cca 120 minut.
- Modulární přístup – lze volit moduly podle diagnostického zadání (podobně jako IST).
- Normy od 14 let, podle věku a vzdělání (ČR i SR).
- Měří základní složky inteligence:
 - o Verbální IQ
 - o Numerické IQ
 - o Figurální IQ (odpovídá skladbě subtestů IST).

Charakteristiky testu:

- 9 subtestů.
- Každý subtest obsahuje 2–5 tréninkových úloh.
- Hlídaný časový limit pro řešení.
- Technické požadavky a výstupy:
- Vyžaduje program WQuick.
- Výsledky ve formě grafu:
 - o sloupcový diagram T-skóru,
 - o percentily s tabulkou včetně hodnot HS.
- Možnost detailního náhledu a vyhledávání interpretací.

SHL VERIFY

- Soustava testů schopností mezinárodní společnosti SHL, určená k posuzování uchazečů o zaměstnání.
- Nově přístupná v ČR (k dispozici nejsou veřejné informace o standardizaci pro českou populaci).
- Testované oblasti:
 - o Induktivní usuzování
 - o Deduktivní usuzování
 - o Verbální inteligence
 - o Numerická inteligence

Klíčové testy:

- Test obecné inteligence (Verify G+):
 - o Doba administrace: 36 minut.
 - o Adaptivní testování (přizpůsobování obtížnosti).
 - o 30 položek zaměřených na indukci, dedukci a numerické schopnosti.
- Test technického porozumění:
 - o Měří prvky prostorové inteligence a aplikované technické znalosti.

Scales cls, Cut-e

- Test zaměřený na induktivně-logické myšlení (GMA).
- Vhodný pro pozice, které vyžadují přesnou analýzu dat a informací.
- Princip testu: Úkolem je najít prvek, který je společný dvěma odlišným kategoriím (např. tabulky, čísla, písmena).

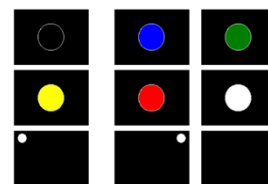
Testy speciálních kognitivních funkcí

Pozornost, kreativita a emoční IQ – umět jednu metodu. U paměti dvě metody (vyjmenovat). Poté so vybrat jednu metodu – je jedno z které kategorie a o té umět víc infošek.

- Měření funkcí jako pozornost, vigilance, paměť, reakční čas, pracovní tempo, kreativita, koordinace rukou, motorický výkon, odolnost vůči monotonii, periferní percepce, emoční inteligence.
- Mohou se překrývat s testy inteligence.
- **Pozornost, vigilance a reakční čas:**
 - Determinační test (DT)
 - Disjunktivní reakční čas (DRT)
 - Kognitron (COG)
 - Reakční test (CompACT-SR)
 - Reakční test (RT)
 - Test pozornosti d2
 - Bourdonův test (BoPr)
 - Dlouhodobá pozornost (DAUF)
 - Test koncentrace pozornosti (CompACT-Co)
 - Vigilanční test (CompACT-Vi)
- **Paměť** (jedná se o screeningové metody)
 - Corsiho test (CORSI)
 - Scales fan
 - Scales stm
 - Test sluchové paměti
 - Test vizuální paměti (VISGED)
- **Kreativita:**
 - Urbanův figurální test tvořivého myšlení (TSD-Z)
- **Emoční inteligence:**
 - Test emoční inteligence (MSCEIT)

Determinační test (DT)

- autor Schuhfried
- Měří reakci testované osoby v zátěžové situaci, hodnotí její reakce na zátěž.
- Testované oblasti: reakční čas, deficit pozornosti, odolnost vůči zátěži.
- Prezentace testu ve 3 režimech:
 - Adaptivní mód: Rychlost prezentace se přizpůsobuje úrovni výkonu osoby.
 - Akční mód: Test probíhá bez časového limitu.
 - Reakční mód: Test je prováděn s pevně daným časovým limitem.
- Formy testu: 15 variant (délka 6-15 minut), pro výběr uchazečů jsou vhodné formy 1-6.
- Princip: Adaptivní testování, přizpůsobení obtížnosti podle výkonu osoby.



Disjunktivní reakční čas (DRT)

- Vonkomer, psychodiagnostika Brno
- Měří koncentraci pozornosti při maximální rychlosti a pohotovosti, zahrnuje jednoduchou prostorovou orientaci.
- Testované oblasti: Posouzení pozornosti, Odolnost vůči zátěži, Schopnost rychlého rozhodování pod tlakem
- Testové formy: Barevné/znakové varianty.

- Délka testu: 15 minut.
- Počet podnětů: 50 podnětů (matice 4x4).

Kognitron (COG)

- Schuhfried, Assessment Systems International
- Měří koncentraci pozornosti.
- Formy testu:
 - o 7 forem s neomezeným časem.
 - o 3 formy s pevně stanoveným časem (1,8 sekundy na položku).
- Teoretický základ: Test vychází z Reuleckého teorie, podle které jsou pozornost ovlivňovány třemi proměnnými:
 - o Energie
 - o Funkce
 - o Přesnost koncentrace

COMPACT

- Hogrefe
- Série testů kognitivních schopností
- administrace PC/online, individuální nebo skupinová forma
- 1. CompACT SR (screening):
 - Měří reakční časy v milisekundách, zaměřuje se hlavně na schopnost aktivace pozornosti a selektivní pozornost.
 - Testové formy (5-9 minut):
 1. Vizuální podnět
 2. Akustický podnět
 3. Vizuální podnět s předběžným upozorněním
 4. Akustický podnět s předběžným upozorněním
 5. GONOGO (záznam procesů selektivní pozornosti, zadávání jednoduchých podnětových situací)
- 2. CompACT Co:
 - Měří chybovost pozornosti, pracovního tempa a motivaci k rychlé práci.
 - Testové formy (6-15 minut):
 1. Motivace k rychlé práci, ale použití vlastního tempa
 2. Přesně daný čas, další položka se zobrazí i bez předchozí odpovědi
 3. Vlastní tempo, časový limit 6 minut
 - o Měří reakční čas, koncentraci, chybovost pozornosti a celkové tempo.
- 3. CompACT Vi (screening):
 - o Měří vigilanci a dlouhodobou pozornost.
 - o Subtesty (20 minut):
 1. Vigilance (výkon při monotónních situacích)
 2. Dlouhodobá pozornost

Reakční čas (RT)

- Schuhfried), Assessment Systems International
- Měří reakční čas na zrakové a sluchové podněty, zaměřuje se na pozornost, schopnost potlačit chybnou a nepřiměřenou reakci, a na úroveň vigilance a zaměřené pozornosti.

- Testové formy: 10 forem, doba trvání 5-10 minut, reakční čas měřen v milisekundách.
- Dorschova definice RČ: Doba, která uplyne mezi signálem a začátkem motorické reakce.

Test pozornosti d2

- Autoři: Brickenkamp, Zilmer, Balcar), Hofstede
- Měří pozornost, koncentraci, pečlivost a pracovní tempo při rozlišování vizuálních podnětů (diskriminace detailů).
- Úkolem je rozlišovat řady písmen "d" a "p" s různým počtem čar (nahore/dole), časový limit na každý řádek.

Bourdonův test (BoPr)

- Autoři: Senka, Kruc, Čečer, Psychodiagnostika Brno
- Měří dlouhodobou pozornost a její stabilitu, pracovní tempo a jeho kolísání, frekvenci chybovosti při zpracování jednoduché informace, psychomotorické tempo, rychlost vnímání, koncentraci a stálost pozornosti. Test hodnotí schopnost udržet v paměti předlohu podnětů a diferenciaci tvarů a symbolů.
- Testová forma: 30 řádků po 85 čtverečcích (celkem 2250), 50 sekund na řádek (celkový čas: 30 minut).
- Výstupy: Pracovní křivka (ovlivněná faktory jako únava, učení, osobnostní charakteristiky), počet oprav.

Dlouhodobá pozornost (DAUF)

- Schuhfried, Assessment Systems International
- Má 3 verze, pro uchazeče je vhodná třetí verze (S3). Test hodnotí úroveň pozornosti, dlouhodobou koncentraci a stabilitu při monotónních podnětech.
- Testová forma: Trojúhelníky v různých polohách, úkolem je stisknout tlačítko, když se objeví definovaný počet trojúhelníků otočených dolů.
- Doba trvání: 20-35 minut.
-

Corsiho test (CORSI)

- autor: Schelling, Assessment Systems International
- Měří kapacitu (rozpětí) vizuální krátkodobé paměti a implicitní vizuálně-prostorové učení.
- Testová forma: 24 položek, zobrazeno 9 nepravidelně rozmístěných kostek. Kurzorem se postupně ťuká na určité kostky, a úkolem je následně zopakovat pořadí, ve kterém byly zobrazeny. Po každých 3 úlohách vzrůstá počet kostek o jednu. Konec testu po 3 chybných úlohách.
- Výstup: Profil sestavený z nejdelší dosažené sekvence kostek, která byla alespoň jednou správně reprodukována.

Scales fan – Zapamatování tváří a jmen, Cut-e

- Měří vizuální paměť, vhodný pro profesní oblasti v kontaktu se zákazníky (např. prodejce, manažer).
- Testová forma: Přiřazování jmen k tvářím.

Scales stm – Krátkodobá paměť, Cut-e

- Měří kapacitu krátkodobé vizuální paměti, konkrétně přesné pozorování obrázků a jejich správné označení.

Test vizuální paměti (VISGED)

- Autoři Etzel, Hornke), Assessment Systems International
- Měří prostorovou paměť, tj. schopnost přijmu a vybavení informací.
- Testová forma: 3 formy testu (10-15 min), princip adaptivního testování.
- Úloha: Zapamatovat si plán města s vyznačenými typickými místy symboly, a následně překreslit tento plán do slepé mapy.

Test sluchové paměti, TCC online

- Měří pozici s krátkodobým zapamatováním slyšených informací, vhodný pro profesní role, kde je nutné pamatovat si informace po jejich poslechu (např. call centra, recepce).
- Testová forma: 2 subtesty (10 min), 30 čtených slov (hlas mužský a ženský).
- Výstup: Čas na vybavení 3 minuty po subtestu.

Urbanův figurální test tvořivého myšlení (TSD-Z)

- Autoři: Urban, Jellen, Kováč, Psdgr Brno
- Ojedinelá metoda pro testování tvořivého potenciálu.
- Formát: 2 archy figurálních fragmentů, které má uchazeč libovolně domalovat.
- Celkový čas: 30 minut, na jeden úkol 15 minut.
- Hodnocení: Sleduje se 14 kritérií, definovaných na stupnici:
 - o Použití prvků
 - o Dokreslení
 - o Použití nových prvků
 - o Grafické a tematické spojení
 - o Překročení hranic závislých a nezávislých na figuře
 - o Perspektiva
 - o Nekonvenčnost
- Test má kresebný charakter, což může ovlivnit jeho objektivitu.
- Posuzování je subjektivní.
- Není povoleno používat gumy a pravítka.

Test emoční inteligence (MSCEIT)

- Autoři: Mayer, Salovey, Caruso, Humpolíček), Hogrefe
- Popis: Výsledek dlouhodobého výzkumu, který se zaměřuje na vztah mezi empatií, inteligencí a sociální percepcí.
- Formát: 169 položek, doba trvání: přibližně 45 minut.
- Struktura: Výsledky zahrnují data z 8 subtestů, která poskytují skóre pro 4 základní škály, 2 nadřazené dimenze a celkové skóre emoční inteligence:
 - o Vnímání emocí: Schopnost adekvátně vnímat a odhadnout emoce. Subtesty zahrnují vnímání obličejů a vnímání obrázků.
 - o Využití emocí: Schopnost vnímat vlastní emoce a využívat je při kognitivních procesech. Subtesty se zaměřují na emoce v myšlení a emoce ve vnímání.

- Porozumění emocím: Znalosti o vzniku a vývoji emocí. Subtesty se zaměřují na změny emocí a složení emocí.
- Řízení emocí: Schopnost ovlivňovat vlastní emoce i emoce druhých. Subtesty se zaměřují na ovládání emocí a emoce ve vztazích.
- Formy hodnocení: Uchazeč posuzuje přiléhavost emocí nebo přídavných jmen na škále, vybírá jednu z možností nebo rozhoduje, která z nabízených možností řešení je nejvhodnější pro různé situace s emočním nábojem.

Celková (souhrnná) škála	Dvě oblasti MSCEIT	Čtyři složky MSCEIT	Subtesty	
Emoční inteligence (EQ)	Emoční inteligence založená na zkušenosti	Vnímání emocí	Obličej	Část A
			Obrázky	Část E
		Využití emocí	Podpora	Část B
			Smyslové dojmy	Část F
	Strategická emoční inteligence	Porozumění emocím	Změny	Část C
			Komplexní emoce	Část G
		Řízení emocí	Řízení emocí	Část D
			Řízení emocí ve vztazích	Část H

Postavení psychodiagnostických metod ve výběru zaměstnanců

- Psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců jsou součástí širšího souboru metod používaných při výběru pracovníků.
- Poskytují jedinečná data, která nelze plně nahradit jinými zdroji, a zároveň samy nemohou nahradit informace z jiných zdrojů.
- Jejich význam se liší podle typu pozice, na kterou se uchazeč hlásí, a měly by být součástí celkového hodnotícího procesu.
 - Zařazení výkonového testu do testové baterie
- Umístit testy mezi prvními, ale ne úplně jako první, aby se předešlo únavě uchazečů.
- Pokud je v baterii více výkonových testů, proložit je méně náročnými metodami.
 - Důležitost komplexního přístupu k metodám:
- Přemýšlet o testech jako o součásti širšího celku.
- Mít jasný důvod pro zařazení každého testu a chápat jeho roli v celkové baterii.
 - Triangulace
- Ověřit kritéria úspěšnosti pomocí více metod pro získání různorodých perspektiv.

15. Význam osobnosti pro chování a prožívání v práci

(individuální osobnostní rozdíly a jejich význam pro kariérovou volbu, pracovní spokojenost, status, celkovou pracovní výkonnost a její složky; osobnost a autonomie; LMX; vztahová vazba)

Individuální osobnostní rozdíly *(dle konzultace se Seitlem lze hovořit o konstruktu inteligence (CHC) a čtyřech konstruktech osobnostních dispozic (NEO, RIASEC, McClelland, integrita)*

- **Chování** = vnější pozorovatelné projevy člověka
 - to je ta pracovní výkonnost
 - z BigFive nejsilněji predikuje svědomitost, poté neuroticismus. Ty ostatní už fungují velmi specificky a u některých prací předvídají, u některých ne.
- **Prožívání** = vnitřní ryze subjektivní dění zahrnující poznávání, cítění a snažení člověka
hodně se váže ke spokojenosti a statusu. Hodně se váže ke spokojenosti a statusu.
 - o Status vychází ze sociální pozice v organizaci. Dále je určen hodnotami a potřebami. To, jaké člověk hodnoty má, tak ovlivňuje význam prožívání své pozice a také výběr té pozice.
- Osobnost předpovídá obecné chování a spokojenost, ale také chování související s prací (pracovní výkon, týmová spolupráce, CWB, OCB, úspěšné vedení, pracovní spokojenost...)
- Aplikace konstruktů **INTELIGENCE (CHC)** – viz otázka č. 13 a
- Aplikace 4 konstruktů **OSOBNOSTNÍCH DISPOZIC:**
 1. **NEO** - viz otázka č. 16
 - o **doplnění k Big5** – některé kombinace jeho 5 faktorů predikují funkční osobnost v práci lépe než faktor samostatně (Landy and Conte):
 - Osobnostní rozdíly hrají důležitou roli nezávisle na kognitivních schopnostech
 - Osobnost souvisí s motivačními aspekty práce (např. vynaložené úsilí), => osobnost řeší „will do“ X inteligence řeší „can do“.
 - Big Five je vhodný nástroj pro zamyšlení nad tím, jaké rysy osobnosti jsou důležité.
 - Čím relevantnější a konkrétnější je předvídané pracovní chování, tím je silnější asociace mezi osobností a chováním
 - Svědomitost nejlépe predikuje pracovní výkon a spolehlivost (široké využití => může jí být přisouzen ekvivalent „g“ faktoru v nekognitivní doméně)
 2. **Integrita** – viz otázka č. 16
Landy and Conte (s. 103): „Integrita znamená být poctivý, spolehlivý a etický“
Vysoká integrita ovlivňuje chování člověka tak, že je v práci čestný, spolehlivý, férový, zodpovědný dodržuje sliby a pravidla
Nízká integrita ovlivňuje chování opačně = obcházení pravidel, sebestředné jednání atd.
 3. **RIASEC - Hollandova typologie** *(umět popsat 2,3 kódy)* - 6 typů osobností podle pracovního prostředí (každý z těchto typů vyhledává pracovní prostředí podle svého zaměření a předpokladů)
Dotazník volby povolání = přeložená Hollandova typologie.
Vznikne kód 3 písmen, podle toho se hledá pro daného jedince práce odpovídající jeho preferencím
 - o význam zejména v kariérním poradenství
 - o důležité říct, co znamená zkratka, např. R- praktický, to stačí.

- **R (Realistic – praktický):**
Praktický a technicky zdatný člověk, preferuje manuální práci s konkrétními předměty.
Typické profese: řemesla, zemědělství, stavebnictví, výroba, technika.
 - **I (Investigative – vědecký, zkoumající):**
Zvědavý, vynalézavý a intelektuální, rád analyzuje a zkoumá. Uplatnění: věda, výzkum, IT, zdravotnictví, technické a ekonomické obory.
 - **A (Artistic – umělecký, tvořivý):**
Tvořivý, citlivý a intuitivní typ, který se rád vyjadřuje tvůrčím způsobem. Profese: umělci, designéři, architekti, kadeřníci.
 - **S (Social – sociální, pečovatelský):**
Společenský, soucitný člověk, rád pomáhá druhým a vzdělává. Oblasti: pomáhající profese, vzdělávání.
 - **E (Enterprising – podnikavý):**
Podnikavý, sebevědomý a cílevědomý typ, který rád organizuje a motivuje. Uplatnění: obchod, podnikání, ekonomie.
 - **C (Conventional – uspořádávající, spravující):**
Pečlivý, přesný a svědomitý, vhodný pro kancelářskou a úřednickou práci.
4. **McClellandova teorie potřeb** – Holland je z pohledu rysů, McClelland z pohledu motivace
- potřeba moci, výkonu a afiliace (mít moc, něčeho dosáhnout a někam patřit)
 - Lidé mají tyto 3 potřeby v libovolných kombinacích
 - Motivace a chování se odvíjí od síly a kombinací
 - Na McClellanda navazuje například Locke a Latham s teorií stanovení cílů
 - o **Lockeova a Lathamova teorie stanovování cílů říká, že jasně definované a náročné cíle vedou k vyšší motivaci a lepším pracovním výkonům zaměstnanců.** Když mají zaměstnanci konkrétní, smysluplné úkoly a dostávají pravidelnou zpětnou vazbu, více se angažují, rozvíjejí své dovednosti a dosahují vyšší spokojenosti. (Stanovení SMART cílů) → Bandura to zpochybnil, pak přišel na to, že to je pravda
 - **Sebedeterminační teorie** (Deci a Ryan): potřeba kompetence, autonomie a spolupráce

Osobnost a autonomie

- propojení se sebedeterminační teorií = autonomie je jedna ze základních lidských potřeb a hybatelů motivace
- každý design pracovního místa umožňuje určitou míru autonomie osobnosti
- význam prediktorů z testů osobnosti vzrůstá s mírou autonomie pracovního místa
- testy obecných osobnostních charakteristik (interpersonální vlastnosti, pracovní styly, emoční ladění a motivů) jsou obecnými prediktory při vysoké variabilitě projevů chování
- čím konkrétněji jsou definována kritéria úspěšnosti a jejich rozsah, tím důležitější je vidět projevy konkrétního chování – prediktory jsou testy dovedností
- čím větší je ponechána volnost zaměstnancům ve volbě chování k zadaným cílům a úkolům, tím více jsou kritéria úspěšnosti jen příkladem

LMX (Leader – Member eXchange theory) = teorie směny mezi leaderem a následovníkem
(Seitl se na to hodně ptá)

- Jednou z hlavních odpovědností leadera je budovat vztah s následovníky.
- Kvalita těchto vztahů ovlivňuje postoje, chování i výkon zaměstnanců.
- Efektivita leadera se měří podle toho, s kolika procenty lidí vztah vytvořil (ideál je 100 %).
- Lidé, se kterými má leader vztah, odvádějí lepší práci než ti, se kterými vztah nemá.
- Vztah vzniká snáze, pokud má leader vlastnosti, které od něj následovníci očekávají.
- Problém nastává, když očekávání vedou k neefektivnímu stylu vedení (např. autokratický leader v kreativním prostředí).
- V takovém případě může mít leader 100 % vztahů, ale výsledky firmy mohou být katastrofální.
- Tato situace odráží teorii implicitní osobnosti – lidé preferují leadera podle očekávání, ne podle toho, co by bylo nejefektivnější pro cíle firmy

Vztahová vazba na pracovišti

- Podle brzkých vztahů si vytváříme vztahové modely, které se projektují i do pracovního prostředí
- 4 kombinace tvořené 2 dimenzemi – úzkostnost a vyhýbavost (jsou buď vysoké nebo nízké)
- Vysoká úzkostnost = přehnaná reakce na stres, vysoká vyhýbavost = dělá neviditelného, drží si odstup – zásadní vliv na práci

Jiný pohled: Pracovní chování je ovlivněno mentální reprezentací bezpečí, které poskytuje vztahová osoba. Můžeme předpokládat, že vytvořený styl vztahové vazby, který vzniká v raném dětství a je dále posilován v adolescenci a dospělosti, funguje i v pracovním prostředí ve vztahu ke kolegům. Výzkumy také ukazují, že se styl přenáší k práci jako takové.

Měření vztahové vazby např.

- Adult Attachment Questionnaire (Hazan, Shaver)
- Experience in Close Relationships (ECR) scale

Pracovní spokojenost – velmi spojena s rysovou afektivitou – klasicky pozitivní a negativní afekt

- Další teorie to rozděluje na explicitní a implicitní afektivitu
- Neuroticismus je další pohled na totéž (z big five)
- Jsou lidé, kt. jsou více pozitivní naladění a někteří méně a je to jejich obecná rysová vlastnost, a to obecně ovlivňuje spokojenost v práci

Funkční osobnost v práci (advanced)

- Jednotlivé rysy a schopnosti tvoří funkční celek
- Snažíme se dívat na vlastnosti člověka ne izolovaně ale v dynamické souhře
- kritérium týmová práce a k tomu máme: tahle vlastnost + takhle vlastnost + tahle dává největší predikci k týmové práci (podobně v Big five)

16. Osobnostní dotazníky ve výběru zaměstnanců

(metody Velké pětky, metody integrity, metody HEXACO a jejich uplatnění při predikci organizačních výstupů).

(Umět vyjmenovat pět testů alespoň na Big five – NEO-FFI, NEO-PI3, BFI, HPI, BIP – o jednom vědět detaily, popsat ho)

Testy osobnosti

- **Význam** prediktorů z množiny testů osobnosti **vzrůstá s mírou autonomie**, která je charakteristická pro daný design pracovního místa
- **Testy obecných osobnostních charakteristik**, týkajících se interpersonálních vlastností, pracovních stylů, emočního ladění a motivů, jsou obecnými prediktory **v situacích, kdy je možná vysoká variabilita konkrétních projevů chování**.
 - o Čím konkrétněji jsou definována kritéria úspěšnosti a jejich maximální rozsah, tím důležitější je vidět projevy konkrétního chování = prediktory jsou testy dovedností (modelové situace, vzorky práce, otázky v behaviorálním rozhovoru).
 - o Čím větší je ponechána volnost zaměstnancům ve volbě chování vedoucího k zadaným cílům a úkolům, tím více jsou kritéria úspěšnosti jen příkladem = alternativou možného chování vedoucího k jedné z mnoha možností řešení

Co zjišťují testy osobnosti? *(odpovídají na otázky Jaký člověk je? Co člověk chce?)*

- **Vlastnosti** (relativně stálý způsob chování), **typ osobnosti**, **motivy**, **potřeby**, **hodnoty** (s motivací souvisí **profesní zájmy a kariérová orientace**)

Nejpodstatnější teorií v osobnosti je Big five

- Raymond B. Cattell položil základy faktorové analýzy osobnosti – z jeho 16PF vzešly zárodky pěti základních faktorů.
- Hans J. Eysenck uznával pouze tři dimenze (PEN model), ale jeho důraz na biologický základ osobnosti ovlivnil další teoretiky.
- Lewis Goldberg popularizoval název „Big Five“ a prosazoval lexikální přístup (výběr adjektiv popisujících osobnost).
- Costa & McCrae vytvořili nejznámější model a testy (NEO-PI-R), rozpracovali pět faktorů i na facetové úrovni.

Pětifaktorové metody

Integrita a B5:

- V roce 2001 konstatovali Barrick, Mount a Judge, že o vztahu osobnostních rysů a pracovní výkonnosti víme již vše, na další výzkumy modelů osobnosti (mimo Big Five) a jejich metaanalýzy (včetně Big Five) by mělo být vyhlášeno moratorium
- **Svědomitost a emocionální stabilita** jsou prediktorem pro všechny typy povolání
- **Prívětivost, otevřenost a extraverte** jsou prediktorem pouze pro specifické okruhy povolání
- **Integrita je po svědomitosti nejsilnějším prediktorem výkonnosti na straně osobnosti**
- **Cílem dalších výzkumů by mělo být:**
 - o propojení prediktorů na úrovni dílčích facet Big Five a dílčích kritérií výkonnosti
 - o identifikace mechanismů, které ovlivňují dynamiku působení osobnostních rysů na pracovní výkonnost, zejména pak motivace.

Osobnostní dimenze:

1. **Otevřenost vůči zkušenosti** (openess) = aktivní vyhledávání nových zážitků, tolerance k neznámému a jeho objevování
 - **Vysoká:** zvědaví, originální, tvořiví s všestrannými zájmy, imaginativní, pokrokoví, inteligentní
 - **Nízká:** konvenční, přízemní, neanalytičtí, neumělečtí, konzervativní, neinteligentní
2. **Svědomitost** (Conscientiousness) = individuální úroveň při organizaci, motivaci, vytrvalosti, odlišuje spolehlivé, od těch, kteří jsou nedbalí a lhostejní
 - **Vysoká:** pracovití, disciplinovaní, přesní, puntičkářští, na sebe nároční, vytrvalí
 - **Nízká:** bezcílní, nespolehliví, líní, nedbalí, lhostejní, bez vůle, požitkáři
3. **Extraverze** = kvalita a kvantita interpersonálních interakcí, úroveň aktivace, potřeba stimulace
 - **Vysoká:** aktivní, povídaví, optimističtí, zábavní, orientovaní na lidi
 - **Nízká:** uzavření, vážní, mlčenliví, orientováni na úkoly, tiší
4. **Přívětivost** (Agreeableness) = kvalita interpersonální orientace na kontinuu od soucítění po nepřátelskost v myšlenkách, pocitech, činech
 - **Vysoká:** dobrosrdeční, laskaví, upřímní, důvěryhodní, pomáhající
 - **Nízká:** cyničtí, suroví, podezíraví, nespolutracující, pomstychtiví, bezcitní
5. **Neuroticismus/emocionální stabilita** = míra přizpůsobení nebo emocionální instabilitu, neuroticismus, rozlišuje jediné náchylné k psychickému vyčerpání a nereálným ideálům od jedinců vyrovnaných a odolných vůči psych. Vyčerpání
 - **Vysoký:** napjatí, neklidní, nejistí, nervózní, labilní, hypochondričtí
 - **Nízký:** klidní relaxovaní, stabilní, sebejistí, spokojení, uvolnění

NEO-FF-I (pětifaktorový osobnostní inventář)

- screeningový profilový dotazník, 60 položek (10 min)

NEO-PI-R (neo osobnostní inventář)

- komplexní/plnohodnotný profilový dotazník, 240 položek, administrace 35 minut
- každá z hlavních škál je rozdělena na 6 subškál, nedisponuje lži-škálou

BFI-2

- volně dostupná varianta pětifaktorového inventáře (Sotoa John; 2017), která se **vyvíjela paralelně s NEO**, standardizace české verze s 60 položkami na souboru N = 1733 (2020)
- facety hlavních faktorů: **negativní emotivita** (úzkost, deprese, emoční nestálost), **přívětivost** (soucit, uctivost, důvěra), **extraverze** (sociabilita, asertivita, energičnost), **svědomitost** (organizovanost, produktivita, zodpovědnost), **otevřenost** mysli (intelektuální zvědavost, estetické cítění, kreativní představivost)
- Dvě zkrácené verze (30, 15 položek), chybí závěry o kriteriální a konstruktové validitě

Testy integrity (poctivosti, čestnosti)

- Oblast metod rozvíjená v USA a UK, zaměřeno na predikci kontraproduktivního pracovního chování (CWB) => v rozporu s pravidlem „pozitivní diagnostiky“

Integrita je měřena dvěma cestami:

- **Objektivní testy osobnosti:** detektor lži včetně kožně-galvanické reakce
- **Sebeposouzení**
 - o **Zjevné testy integrity:**
 - uchazeči vyjadřují své postoje k různým typům CWB, prediktivní validita se liší podle kritéria, dříve zaměřené na krádež
 - o **Skryté metody:**

- Založené na osobnostních dotaznících posuzujících osobnostní charakteristiky související s CWB (př. HPI, HDS nebo i NEO-PI-R, BIP, SPARO a LMI, jako skrytý test integrity lze použít i ROR, TAT nebo orientačně i HT), prediktivní validita opět závislá na kritériu a cílové skupině

Olomoucká škála zjevné integrity (Schneiderová): odhalení a predikce příčin CWB prostřednictvím důvěryhodnosti => kombinace zjevného testu integrity a filozofického přístupu k integritě

- **Subškály:**
 - **Spolehlivost:** respondent dotazován na svoje postoje a zkušenosti s nečestným chováním
 - **Oddanost principům:** respondent vyjadřuje svoji oddanost vyšším morálním principům, přesahujícím pracovní prostředí
 - **Morální citění:** respondent vyjadřuje svoji oddanost aplikovaným morálním principům v pracovním prostředí
- Celkový skóre vyjadřuje **předpoklady pro chování založené na integritě v práci**
- Konstruktová validita ověřena vůči třem indikátorům integrity v B5: svědomitost, přívětivost a neuroticismus, koeficienty prediktivní kritériální validity jsou signifikantní, ale slabé

SQUARES, odhalení a predikce příčin CWB prostřednictvím důvěryhodnosti

- 36 položek, administrace 10 min, uchazeč na škále posuzuje, jak se chová v určitých situacích ve srovnání s ostatními osobami (kombinace zjevného a skrytého sebeposouzení)
- měří s vysokou spolehlivostí **pravděpodobnost CWB** plně v pracovním kontextu (ve kterých situacích má kandidát tendenci selhat, chovat se kontraproduktivně a způsobit problém)
- **Hlavní faktory:** Kontrola impulsů (disciplinovanost, svědomitost, opatrnost), etické povědomí (empatie, čestnost, hloubavost)

HEXACO (Ashton, Lee) = šestifaktorový model osobnosti, rozšíření B5 odlišnostmi

- 100 položek, 6 škál, 24 subškál, přeložili: Zášková, Plháková³
- Rozdíl od B5 je v nové škále poctivost-pokora (která by se dala označit jako integrita)
- Integrita je nejlepším prediktorem kontraproduktivního pracovního chování
- 1. **Honesty-Humility (Poctivost-pokora):** upřímnost a opravdovost v interpersonálních vztazích, férovost, skromnost, neokázalost a nenáročnost
 - **Vysoké skóre:** nemanipulují, cítí malé pokušení porušovat pravidla, nezajímají se o bohatství
 - **Nízké skóre:** manipulace s druhými, ochotu podvádět, snaha získat majetek nebo uznání
 - **Prediktivní výhoda:** pravděpodobněji dokáže vysvětlit různé odchylky v podvodném, nečestném a vykořisťovatelském chování => série studií potvrdila, že faktor PP měří **náchylnost k sexuálnímu obtěžování** nebo **tendenci k asociálnímu chování na pracovišti** přesněji než jakýkoli faktor modelu Big Five
- 2. **Emotionality (Emocionalita = změna!):** úzkost, sentimentalita, nebojácnost (B5 přívětivost)
- 3. **Extraversion (Extraverze):** koresponduje s Big Five
- 4. Agreeableness (**Přívětivost = změna!**) zahrnuje odpuštění, toleranci, vyrovnanost x podrážděnost, hněv a bezohlednost (B5 přívětivost nezahrnuje hněv)
- 5. Conscientiousness (**Svědomitost**) koresponduje s Big Five
- 6. **Openness to Experience (Otevřenost vůči zkušenosti):** koresponduje s Big Five

17. Projektivní metody ve výběru zaměstnanců

(projektivní a výkonová diagnostika; ROR, TAT, HT; vztah k sebesposuzovacím metodám; limity a přínosy).

Projektivní metody (zkratka PM):

- **definice:** jedná se o testové nástroje, které konfrontují klienta s podnětovou situací, která je značně **neurčitá a mnohovýznamná**
- způsob, jakým jedinec interpretuje materiál projektivních metod, **odráží jeho vnitřní psychický stav a fungování**
- dle **Anastaziové** slouží PM jako plocha, kde subjekt „projikuje“ své **potřeby, myšlenkové procesy, úzkosti a konflikty**
- mají výhodu proti dotazníkům v tom, že zachytí více informací o jedinečné osobnosti a její dynamice - **v dotaznících nezachytíme dynamiku osobnosti**, PM tak slouží velmi dobře k verifikaci dotazníkových metod
- **charakteristika PM (Rapaport):**
 - o malá organizovanost materiálu
 - o nediferencovanost
 - o těsná vazba na niterné, jaderné charakteristiky osobnosti
 - o neznámý význam podnětu pro respondenta
- jedná se o **standardizované metody = MUSÍ MÍT standardizovanou instrukci, průběh administrace, vyhodnocení a interpretaci**
- **obsahují projektivní materiál** (to jsou třeba u ROR jednotlivé tabule)
- jsou nejen osobnostní, ale mohou být zároveň i **výkonové**

Validita a reliabilita PM:

- Reliabilita je u PM téměř nedosažitelná
- PM mají silnější vztah k souběžné než prediktivní validitě, jsou těžce validizovatelné na základě sebesposuzujících metod
- **Přesto je důležité kvalitu metody ověřit a potvrdit**

Vztah k sebesposuzovacím metodám:

- Projektivním metodám je vytýkaná **nízká korelace se sebesposuzujícími dotazníky**
 - o Odpovídání v projektivních testech nevypovídá nic o tom, jak subjekt vidí a posuzuje sám sebe
 - o Projektivní metody umožňují lépe interpretovat spolupůsobení různých rysů než samostatné rysy

Výhody PM:

- Mají schopnost zaznamenat údaje o značném množství osobnostních charakteristik (motivace, interpersonální vztahy, intrapsychický konflikt, úroveň zralosti...)
- Minimální možnost zkreslení uchazečem (během administrace není patrné, co je účelem metody) – **ale! Pan doktor Seidl upozorňuje na to, že inteligentní uchazeči nemají velký problém žádoucí odpovědi odhalit**

Limity PM:

- tradičně mají některé metody při výběru zaměstnanců sporný přínos:
 - o U části metod **nebyla úspěšně ověřena (žádná) validita** pro pracovní výkonnost, to jsou například:
 - Lüscherův test barev, Barvy života, WORK test, Kresba postavy

- **PM, která se přímo nedoporučuje při výběru zaměstnanců v rámci psychodiagnostiky:**
 - Kresba lidské postavy - metoda je vhodná jako podpora rozhovoru při výběru na náročnější pozice, ale nikoliv ve směru testové psychodiagnostiky
- Také hrozí riziko **poškození pověsti organizace, pokud nejsou zvládnuty etické principy**
 - Vytýkána je zejména **nízká face validita** (zjevná validita), kdy účel metody není uchazečům zřejmý, což ve výsledku může vytvořit negativní atmosféru mezi uchazečem a zaměstnavatelem, popřípadě ohrozit personální marketing zaměstnavatele pro budoucí výběrová řízení (uchazeč se svěří se svojí zkušeností)
 - Tuto situaci je nutné řešit adekvátním a přiměřeným vysvětlením účelu metody tak, aby uchazeč dostal informace a zároveň to neohrozilo průběh psychodiagnostiky

Projektivní metody v psychologii práce:

- **Metody s důkazy o validitě:**
 - ✓ **Rorschachův test (ROR)**
 - ✓ **Tematický apercepční test (TAT)**
 - ✓ **Hand test (HT)**
 - ✓ **Rosenzweigův obrázkový frustrační test (PFT-(CW))**
 - Pozn. u **Hand testu** je dosud sporná prediktivní validita metody vůči kritériím úspěšnosti v zaměstnání => hlavní důkazy o validitě jsou spojeny se souběžnou kritériální a konstruktovou validitou
- Tyto metody by měli užívat **absolventi jednooborové magisterské psychologie**

Jednotlivé metody:

Rorschachův test

Autor: Hermann Rorschach (nar. 1884 Curych, Švýcarsko)

Vydavatel: Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.

Forma administrace: Tužka/papír

Způsob administrace: Individuální

Materiál: 10 projektivních tabulí

Časová náročnost: 30–120 minut

Zaměření: Osobnost v celé šíři, strukturální projektivní metoda, manifestují se zvláštnosti osobnosti, včetně jejích strukturálních a funkčních změn

Postup: Test obsahuje 10 tabulí se symetrickými skvrnami; úkolem uchazeče je interpretovat jednotlivé skvrny a sdělovat své volné asociace.

Administrace probíhá ve dvou fázích:

1. Jedinci jsou postupně předloženy všechny tabule, kdy odpovídá na Exnerovskou instrukci „Co to může být?“ („What might this be?“)
2. Poté následuje fáze doptávání se (inquiry), která objasňuje již existující odpovědi

Vyhodnocení

- Odpovědi **vyhodnocujeme** výhradně ve verzi **Komprehenzivního systému od Exnera nebo R-PAS**. (=evidence-based systémy)

- Sledujeme osobnostní charakteristiky a také kognitivní funkce, při výběru zaměstnanců se zaměřujeme spíše na formální charakteristiky osobnosti než na jejich obsah
- Například sledujeme seberegulační zdroje, afektivitu, kognitivní procesy, sebepercepci a interpersonální adaptaci
- Metoda je vhodná **pro vyloučení psychopatologie** a tvorbu konstruktů na straně prediktorů kritérií úspěšnosti (**příklad konstruktů**: celkový výkon psychiky na dané pracovní pozici)
- V souvislosti s výběrem zaměstnanců je **účelné sledovat následující proměnné z ROR**:
 - **Zvládání zátěže**: EA, eb, D a AjdD
 - **Interpersonální adaptace**: CDI, COP, AG, PER, MOA a ROD
 - **Prosociální citlivost**: XA%
 - **Charakteristiky rozhodování**: EB a Zf
 - **Strategické rozhodování**: EII-2, EII-3
 - **Kvalita percepce a myšlení**: XA%, WDA% a PTI
 - **Kognitivní komplexnost**: DQ+ a Zf, Komplexita

Limity a kritika současného stavu poznání

- Rorschachova metoda je užívána při výběru zaměstnanců, především v ozbrojených složkách a na vyšší manažerské pozice, a to přesto, že:
 1. Validizační studie z minulého století nelze pro nedostačující úroveň metodologie použít.
 2. Nové studie nepředstavují empirické výsledky, ale pouze návrhy pro využití.
 3. Neexistují jiné doklady o validitě, než osobní reference praktiků a jejich kazuistiky, ve kterých hrají roli další nekontrolované proměnné.
 4. V praxi jsou pro vyhodnocení a interpretaci stále používány systémy, založené na umění psychologa a nesplňující sami o sobě ani základní požadavky validity.

Studie z roku 2015:

Výsledky naznačují, že neexistuje vztah mezi **sebeuposouzením motivačních vzorců chování**, sloužících k predikci tohoto chování, a proměnnými **vztahujícími se k motivaci v ROR**.

- Výsledky dotazníků nelze validizovat s využitím ROR a obráceně.
- Znamená to, že:
 - a) ROR popisuje pouze aktuální prožívání a nemá vztah k chování a jeho predikci?
 - Odpovídá kritice ROR a definuje nevhodnost metody pro výběr zaměstnanců (např. Costa & McCrae, 2005).
 - b) ROR popisuje prožívání ovlivňující jiné chování (kritické události, specifické situace,...), než to popisované sebeuposouzením?
 - Odpovídá kazuistickým zkušenostem a publikovaným předpokladům (např. Bornstein 2002; Weiner, 1999).

Tematický apercepční test (TAT)

Autor: Morganová, Murray, 1935

Vydavatel: Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.

Forma administrace: Tužka/papír

Způsob administrace: Individuální

Časová náročnost: 60–100 minut

Zaměření: Metoda se věnuje širokému spektru osobnostních proměnných.

V souvislosti s výběrem zaměstnanců jsou klíčové otázky **sociální adaptace a motivace**

(Interpersonální adaptace a interpersonální kognice)

Vychází z existence **dvou tendencí v lidské psychice:**

- Mnohovýznamové situace interpretujeme ve shodě s vlastními zkušenostmi a potřebami
- V literární tvorbě se autor vždy opírá o vlastní zkušenosti, vědomě nebo nevědomě vykresluje vlastní city a potřeby v postavách svých „vymyšlených“ hrdinů

Postup: tvoří 31 tabulí, na kterých jsou zobrazeny lidské postavy v různých nejednoznačných situacích a neurčitěm prostředí – proband interpretuje znázorněnou situaci tak, že vytváří ke každému obrázku příběh + jedna tabule je prázdná => tam promítá vlastní příběh.

- K tabulím vypráví příběh zahrnující: vyobrazenou situaci, to, jak k dané situaci došlo, jaké bude rozuzlení příběhu a na co vyobrazené osoby myslí a co cítí
- **Sledovány zejména:**
 - o Kognice
 - o Emoční adaptace
 - o Interpersonální adaptace
 - o Motivace a seberegulace
- **Skórovací systémy:**
 - o **D. Westen: SCORS, SCORS-G**
 - Sleduje sociální kognici a vývoj objektivních vztahů
 - Umožňuje hodnocení emocionální investice do hodnot a morálních principů
 - o **P. Cramer: Hodnocení obranných mechanismů.**
 - Výskyt tří obranných mechanismů (Popření – nejméně zralé, Projekce – středně zralé, Identifikace – zcela zdravé)
 - o **H. Teglas: Vyhodnocení podle vodítek:**
 - *Stimulační komponenty* – postavy, centrální objekty, vztahy, detaily
 - *Charakteristika obsahu obrázků:* typy scén, základní téma, podobnost s probandem
 - *Charakteristiky struktury obrázků* – emoční naladění, intenzita
 - o **NE!** interpretační postupy Bellaka a Murrayho (chybí zde psychometrická opora!!!)
- Administrace, vyhodnocení a interpretace metody jsou pak závislé na vybraném přístupu

Validita a reliabilita

- K reliabilitě a validitě je opět možné se setkat s řadou studií i s řadou kritik, jelikož k interpretaci TAT se používá množství kvalitativních i kvantitativních přístupů
 - o Reliabilita je těžce dosažitelná (například test-retest je jako ukazatel spolehlivosti téměř nemožné provést, jelikož jsou příběhy respondentů, po druhém vyzvání, pozměněny, i když jsou požádáni o vyprávění stejného příběhu)
 - o Na validitu TAT mají zásadní vliv podmínky administrace, např. jestli je administrátor vnímán jako autorita, nebo jaká instrukce je použita

Limity a přínosy:

- Je užitečný pro posouzení **psychologických aspektů, jako je motivace a interpersonální vztahy**

Hand test

Autor: E. E. Wagner

Vydavatel: Institut psychologických služeb, s. r. o.

Forma administrace: Tužka/papír

Způsob administrace: Individuální

Časová náročnost: 10 minut

Zaměření: Orientační projektivní metoda mapující interpersonální tendence, vztahování se k druhým lidem, akční tendence dané osobnosti

Postup: Test obsahuje 10 kartiček s obrázkem lidské ruky. Úkolem uchazeče je odpovědět na otázku: „Co by mohla daná ruka dělat?“

- Jedná se o **screeningovou metodu** a je brána jako paralela k oblastem řešeným ROR
- **Celkový výkon psychiky v interpersonálním prostoru**
 - o Konstrukt „akčních tendencí“ předpokládá předěl mezi prožíváním a chováním
 - o Analogie k pracovní pozici
- **Z odpovědí je možné vyčíst:**
 - o Interpersonální tendence
 - o Myšlenkové stereotypie
 - o Zafixované způsoby reagování na mnohoznačné podněty
- **Dle přístupu Wagnera jsou vyhodnocovány tyto kategorie proměnných:**
 - o **Interpersonální adaptace** (jednání směrem k nadřízeným, podřízeným a rovnocenným)
 - o **Environmentální adaptace** (aspirace, aktivita, kontrola nad prostředím, ekonomie zvládání)
 - o **Maladjustace** (schopnost zvládat úzkost a tenzi)
 - o **Staženost** (ztráta schopnosti symbolizace a apercepce)

Validita a reliabilita

- Metoda disponuje staršími českými normami (1991) zvlášť pro muže a pro ženy. Pozornost byla věnována reliabilitě, kde se hodnoty liší pro různé sledované proměnné jak v retestové reliabilitě (0,5–0,8), tak ve shodě posuzovatelů (0,64–1,0). Úspěšné ověření kritériální validity proběhlo zejména v oblasti interpersonální adaptace, sebekontroly, respektování pravidel a úzkostí.

Limity a přínosy

- Je zajímavým podnětem jmenovitě při posuzování agresivity a významným indikátorem „normality“ osobnosti
- Svým obsahovým zaměřením je test ruky vhodnou doplňkovou metodou k osobnostním dotazníkům i projektivním metodám při posuzování základních osobnostních charakteristik a preferovaných strategií sebeprosazování
- Může poskytnout náhled do sebeobrazu respondenta a jeho interpersonálních vztahů
- Větší test-retest a split-half reliabilita než jiné projektivní testy, např. TAT, Rorschach

18. Výběr na manažerské pozice

Výběr na manažerské pozice (výběr pro operativní a strategické řízení, diagnostika motivace pro vedení; konstrukty zrození a efektivity leadera aplikované ve výběru; nejvýznamnější prediktory efektivity leadera, teorie a autoři).

Komentář Seitla k celé otázce: Obsahuje hodně teorie, **hlavní je umět aplikovat pro výběr (znázorněno zvýrazňovačem)**

Výběr pro operativní a strategické řízení

Komentář Seitla k výběru pro operativní a strategické: zvážil bych i význam strategického myšlení a otevřenosti vs. emočních schopností a praktického myšlení

Operativní řízení – krátký časový horizont (do jednoho roku), např. pracujeme na konkrétním projektu, který musíme dokončit

Strategické řízení – Dlouhodobý horizont (5 let)

Operativní výběr – vybírám zaměstnance se *znalostmi* a *dovednostmi*, aby mohl okamžitě začít vykonávat danou pozici

Strategický výběr – vybírám zaměstnance s potenciálem, kterého na danou pozici připravuji – plánování nástupnictví; internship...

Hodnocení výběrových strategií

1. Strategické – Jak dobře je výběrový program v souladu s obchodní strategií a klíčovými prioritami organizace?

2. Operativní – Jak přesný, reliabilní a efektivní je výběrový program při získávání špičkových talentů? Jak dobře je integrován s dalšími systémy řízení talentů?

Motivace k vedení

Teorie motivace k vedení:

Teorie implicitních motivů McClellanda obecně:

- **potřeba výkonu (úspěchu)**
- potřeba afiliace
- potřeba moci

S motivací k vedení souvisí dle McClellandova modelu: **Vysoká tendence k moci, vysoká sebekontrola pro výkon, nízká tendence k afiliaci.**

Dvou-faktorový model motivace k vedení (Hogan a Shelton; Wiggins a Trappnell)

- Sociální zdroje motivace k vedení (getting ahead) – chci být leader, jelikož status, nebo mám potřebu kontroly...
- Nesociální zdroje motivace k vedení (getting things done) – chci být leader vím jak danou věc dělat lépe

Rys „Goal orientation“ od Dweck – navazuje na McClellandovu potřebu výkonu

- *Orientace na učení/mistrovství x orientace na výkon*
- *Tendence k vyhýbání se x prokazování se*

Kombinací těchto dvou nezávislých os nám vychází jako nejlepší prediktor motivace k vedení lidé s orientací na učení a tendencí k prokazování se

Metody k diagnostice motivace k vedení:

BIP – v oblasti profesní orientace (Motivace k výkonu, Motivace k utváření, **Motivace k vedení**),

Leadership Motivation Inventory (LEAMO) – 2017; J. Felfe, G. Elprana, M. Gatzka & S. Stiehl; vydává Hogrefe, ale nemá český překlad

Zrození leadera: dispoziční x kompetenční přístup

Zrození leadera: Dispoziční přístup (Teorie velkých mužů, Teorie rysů, „Současný“ dispoziční přístup)

- Tyto teorie zdůrazňují význam osobnostních vlastností a zkušeností pro zrození leadera

1. Teorie velkých mužů

-Důraz na genetiku na úkor prostředí. „Great men are born, not made.“

-Předpokládá se, že až 50% rozptylu rysů a schopností spojovaných se zrozením leadera je geneticky podmíněno.

2. Teorie rysů

-Vlivem Pětifaktorové teorie a validizovaných taxonomií schopností (Fleishman) do psychologie práce a organizace byl zájem o osobnostní rysy obnoven.

-Osobnostní vlastnosti bývají zkoumány z hlediska zrození leadera i efektivity leadershipu.

-Osobnostní **rysy** korelující se zrozením (**Will-do**):

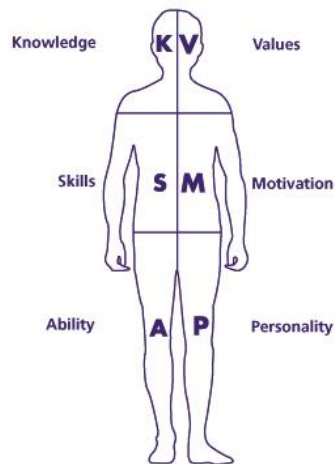
- Extraverze, emoční stabilita, otevřenost, svědomitost, asertivita, autonomie, rozhodnost, odolnost vůči zátěži, self-efficacy, sebevědomí, vytrvalost, sebekontrola a další.

- Osobnostní **schopnosti** korelující se zrozením (**Can-do**):

- Obecná inteligence, kreativita, emocionální inteligence, verbální usuzování, symbolické usuzování, pozornost, pracovní tempo...

* Can do x Will do

CAN DO WILL DO



* Jen znalosti a dovednosti jsou lehce změnitelné faktory v tomto modelu; proto bychom měli ve výběru se především zaměřovat na ty ostatní, jelikož ty se mění mnohem hůř. ** Autora modelu se mi nepodařilo dohledat

3. „Současný“ dispoziční přístup

Současná teorie odsunuje vliv dílčích rysů a uplatňuje předpoklad funkční osobnosti:

A. Sčítaného nebo paralelního efektu více rysů:

- Intelligence + vysoká extraverze, svědomitost a otevřenost vůči zkušenosti = **zrození leadera** (0,53) a **efektivita leadershipu** (0,4)
- Intelligence + nízký neuroticismus, vysoká extraverze a vysoká svědomitost = **předpoklady pro transformační leadership** (0.65)
- Vysoká přívětivost, vysoká svědomitost a nízký neuroticismus = **předpoklady pro etický leadership**.

B. Strukturálního modelování:

- Aktuální výsledky předpokládají vliv až 3 moderujících proměnných, ovlivňujících vztah mezi osobnostním rysem a výsledky manažerské práce.

Zrození leadera: kompetenční (behaviorální) přístup

-Pokus o celostní přístup; Zohledňuje procesy a vlastnosti integrující jednotlivé charakteristiky osobnosti do vzorců chování typických pro konkrétního jedince.

-Teorie předpokládá, že zrození leadera vyplývá z funkčního chování potenciálního leadera v situacích, které vyžadují, aby někdo převzal vedoucí roli.

- Teorie manažerské chování široce akceptuje předpoklad, že se lze funkční chování i naučit prostřednictvím kurzů, tréninků a soft-skills vzdělávání.

Kompetence obecně: schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.

Kompetence manažera: schopnost vnést do situace osobnostní charakteristiky, vlohy, schopnosti a znalosti, které jsou relevantní k požadavkům na úspěšný výkon v konkrétních podmínkách.

Řízení založené na schopnostech – manažerské kompetence

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Manažerské kompetence<ul style="list-style-type: none">• Schopnost vést a řídit druhé• Emocionální inteligence• <u>Schopnost týmové práce</u>• <u>Schopnost aspirace</u>• Schopnost estetického citění• Schopnost tolerance• Smysl pro humor• Schopnost osobnostního rozvoje• Schopnost přizpůsobit jednání dle situace a událostí• <u>Schopnost efektivní komunikace</u> | <ul style="list-style-type: none">• Obecné pracovní kompetence<ul style="list-style-type: none">• Schopnost týmové práce• Schopnost efektivní komunikace• Schopnost respektovat zájmy zákazníků• Orientace na výsledek• Schopnost řešit problémy• Schopnost plánovat a organizovat• Schopnost odborného rozvoje• Schopnost rozhodovat• Orientace na změnu |
|--|---|

The Great Eight (Bartram, 2005)

- Aktuálně dominantní přístup ke kompetencím v celosvětovém měřítku

- Zahrnuje kompetence: Vedení a rozhodování, Podpora a spolupráce, Interakce a prezentace, Analýza a interpretace, Vytváření a konceptualizace, Organizace a realizace, Přizpůsobování a zvládání, Podnikavost a výkonnost.

- The Great Eight je základem modelů leadershipu společností SHL, HUCAMA nebo EDGE CUMBE, které se zabývají výběrem leaderů a rozvojem leadershipu.

*Aplikace kompetenčního přístupu: **rození leadera***

1. Víra potenciálního leadera

- Motivace budoucího leadera a jeho přesvědčení k vlastním kompetencím.

2. Důvěra týmu.
 - Uznání kompetencí ze strany týmu.
3. Prověření v praxi.
 - Význam kompetencí se přenesse do efektivity

*Aplikace kompetenčního přístupu: **koncept manažerské výkonnosti***

-Definován: „*Manažerské chování považované za optimální pro identifikaci, asimilování a využití zdrojů ve směru posílení organizační jednotky, za kterou má manažer odpovědnost.*“

- Snaha postihnout všechny obecné kompetence, které vedou k úspěšnému naplnění manažerské role; Sleduje zrození leadera i efektivity.

Čtyřfaktorová teorie manažerské výkonnosti (Viswesvaran & Ones, 2000):

- a) Vedení zaměstnanců k dosahování jejich cílů.
- b) Znalost manažerských technik a postupů.
- c) Schopnost poskytovat interpersonální podporu.
- d) Oddanost cílům.

Efektivita leadera

-V kontextu leadershipu není dosud definováno jednotné kritérium „výstup“.

-Celková pracovní výkonnost jako u jednotlivého zaměstnance není uplatnitelná, jelikož dopady práce leadera jsou zprostředkované.

-Role manažera je zabezpečit, aby se realizovaly dohodnuté cíle organizace v rozsahu a) jemu svěřené části organizační struktury, b) a jemu svěřeným interním a externím funkcím, s plynulým přechodem na navazující procesy organizace.

Manažerská role na třech úrovních:

1. Top management: Budování mise a sdílené vize celé organizace; Definice strategie a její průběžná korekce; Definice organizační struktury a kultury.

2. Střední management: Převod strategie v konkrétní cíle, vysvětlování; Komunikační most, vzájemné závislosti; Integrace funkčních specializací.

3. Liniový management: Převod cílů v konkrétní činnosti a úkoly; Diverzifikace pracovních míst; Komunikační most, operativa; Kontrola, organizace, měření výkonu; Zajištění odbornosti.

Role manažera z pohledu Steva Radcliffe

předpokládá, že lze naplnění manažerské role zobecnit do tří základních fází:

1. **Budoucnost** (future): Formulování představy o žádoucí budoucnosti. Fáze budoucnosti je založená převážně na samostatné práci manažera.

2. **Zaujetí** (engage): Cílem zaujetí je dokončit představu o budoucnosti s ostatními, dojednat cestu k budoucnosti, a získat pokud možno jejich maximální podporu pro realizaci. Během fáze zaujetí se setkáváme především s prezentací, komunikací, entusiasmem a různými formami motivace.

3. **Výkon** (deliver): Poslední fází je naplnění představy o budoucnosti prostřednictvím lidí, kteří byli získáni během fáze zaujetí. Setkáváme se zde s prvky průběžného hodnocení, koučování, odměňování apod.

Styly a typologie řízení

-Styly umožňují popisně kategorizovat způsob, jakým manažer naplňuje svoji roli.

-Styly vedení a řízení se projevují v interakci s druhými

*Významnější současné konstrukty efektivity leadera (LMX a servant leadership):

* **LMX** (Leader-Member Exchange; Dansereau, et al. 1975)

-LMX v základu předpokládá, že:

1. Leader se chová ke svým podřízeným rozdílně.
2. Vzorce chování se v čase očekávaným způsobem vyvíjejí.
3. Chování má dopad na kvalitu vztahu v očekávaném směru a přeneseně na organizační výstupy.

- Vztah leadera a následovníka začíná na vstupní úrovni. U části zaměstnanců se rozvine vyšší úroveň důvěry a oddanosti (In-group), část zůstává na vstupní úrovni (out-group)

- spíše nepoužitelný u výběru

- měří dotazník LMX-7

Servant leadership (R. Greenleaf)

- „Servant leadership je (1) přístup k vedení orientovaný na druhé (2) projevující se prostřednictvím upřednostňování individuálních potřeb a zájmů následovníků, (3) a vnějším přeorientováním jejich zájmu o sebe na zájem o druhé v rámci organizace a širšího společenství.“

-Leader jde za hranici svých zájmů (naplňování vize a mise).

-Hledání prostoru k podpoře dosažení individuálních (pracovních) cílů jednotlivců i skupin.

-Důraz na vytváření prostoru k růstu pro následovníky.

- Podpora silných a stabilních vztahů v organizaci.
- Budování a udržování důvěryhodnosti organizace.
- měří *The Servant Leadership Questionnaire* (SLQ)

*Klasické teorie řízení:

Lewin – direktivní; demokratický; liberální styl vedení

Ohio University (Fleishman a Harris)– dvě nezávislé dimenze chování – *úcta k zaměstnanci* (péče o vztahy v týmu); *vytváření struktury* (chování k naplnění cílů organizace)

Hersey, Blanchard (1977): Situační řízení – Manažer mění svůj styl řízení z hlediska zaměření a formy podle vývoje každého konkrétního zaměstnance. U zaměstnance je klíčová „pracovní zralost“. Vysoké nároky na kompetence manažera a jeho flexibilitu v řídicím stylu

Burns a Bass, Transakční řízení a transformační vedení:

Transakční řízení = Neustále se opakující transakce, v rámci kterých následovník vyhoví požadavku leadera a získá za to odměnu; Klíčovými prvky jsou monitorování, konzultování a kontrola.

Transformační vedení =Leader své následovníky stimuluje a působí na jejich vyšší potřeby; Působení ve směru sjednocení individuálních cílů se skupinovými.

Diagnostika Efektivita leadera:

The Servant Leadership Questionnaire (SLQ) – česká verze na

https://www.researchgate.net/profile/Jana_Gaskova/publication/307907307_Translation_and_adaptation_of_servant_leadership_questionnaire_into_Czech_language/links/5831d5bb08aef19cb819abf4/Translation-and-adaptation-of-servant-leadership-questionnaire-into-Czech-language.pdf

* **LMX-7** – česká verze na

https://www.researchgate.net/publication/360919493_Preklad_a_overeni_dotazniku_LMX-7_verze_pro_leadery

Diagnostické metody pro posuzování manažerů

BIP – Bochumský osobnostní dotazník

- Tradiční nástroj pro výběr a rozvoj

- Dispoziční přístup
- Vhodné jako podklad pro interview jako zdroj informací pro tvorbu otázek.
- 4 obecné oblasti související s úspěchem v zaměstnání: Profesní orientace; Pracovní chování; Sociální kompetence; Psychická konstituce

Hoganovy dotazníky

- Jedny z celosvětově nejvlivnějších metod, aplikace neuronové sítě.
1. **HPI** (Hoganův osobnostní dotazník)
 - Zaměřený na job fit z pohledu běžných situací a sociální interakcí.
 - Dispoziční přístup
 2. **HDS** (Hoganův rozvojový test)
 - Zaměřený na job fit z pohledu zátěžových situací (jak se chová při zátěži).
 - Behaviorální (kompetenční) přístup.
 3. **MVPI** (Inventář motivů, hodnot a preferencí)
 - Pomocná metoda pro alternativní přístup (v kontextu modelu CTT).

LJI – Test stylů vedení

- Metoda vhodná pro výběr a analýzu stylů vedení manažerů
- Kompetenční přístup.
- Vyhodnocuje preferovaný styl vedení manažera a flexibilitu stylu měnit podle požadavků situace.
- Přehled stylů (každý ze stylů má dva podtypy): Direktivní styl vedení; Konzultativní styl vedení; Konsenzuální styl vedení; Delegativní styl vedení

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

- Autory Bruce J. Avolio, Bernard M. Bass, Fred O. Walumbwa & Weichun Zhu
- Zachycuje tendenci k: Ne-leadershipu; Transakčnímu řízení (chování); Transformačnímu vedení (chování)

Test emoční inteligence MSCEIT

- Výsledky obsahují data ke 4 základním škálám, 2 nadřazeným dimenzím a celkovému skóru emoční inteligence.
- Základní škály: Vnímání emocí – schopnost adekvátního vnímání a odhadu emocí; Využití emocí – schopnost vnímat vlastní emoce a využít je při kognitivních procesech;

Porozumění emocím – znalosti o vzniku a vývoji emocí; Řízení emocí – schopnost ovlivňovat emoce vlastní i druhých.

*Metoda má pro českou populaci pouze experimentální normy

Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)

- Autory Bruce J. Avolio, William L. Gardner & Fred O. Walumbwa
- Normy pro vysokoškolské studenty a pracující populaci.
- Základní škály: Sebeuvědomění; Transparentnost; Etické standard; Vyváženost rozhodování.

***Assessment centrum**

19. Technologie ve výběru zaměstnanců

(neuronové sítě; adaptivní testování; on-line diagnostika; přínosy a limity).

Online diagnostika

- Přesun z verze tužka-papír k počítačové přinesl řadu přínosů i rizik
- Změny: **Formát položky** (jak vypadají => text, obrázek, video, ...), **možnost odpovědi** (výběr z možností, odpověď pomocí videa, participantem sepsaný text, ...), **zapojení multimédií** (audio, animace, ...), **úroveň interaktivity** (jak moc položka interaguje s participantem – stále fixní výběr x adaptivní testování), **skórovací algoritmus** (adaptivního testování, ...)
- **Rizika a výzvy:**
 - o mění charakter kontaktu uchazečem => idiografický přístup je výrazně omezen
 - o standardizovanou administraci nelze zajistit a kontrolovat (nutné u prediktivní validity)
 - o hrozí riziko, že test bude podstupovat někdo jiný než uchazeč
 - o Část metod je do online nepřevaditelná (vede ke ztrátě podstaty měřeného konstrukt)
 - o Digitální gramotnost a přístup k internetu se může lišit
- **Přínosy:**
 - o zvyšuje komfort uchazečů (podstupují v libovolný čas).
 - o snižuje náklady u zaměstnavatele (prostory, čas vyhodnocení/administrace, ...) i u uchazeče (náklady na dopravu)
 - o Výrazně zkracuje proces a zvyšuje flexibilitu (administrace v kratším časovém úseku, ihned výsledky, aplikace adaptivní diagnostiky)
 - o Umožňuje vyhodnotit odlišné parametry chování při testu (př.: Reakční čas a pozornost)
 - o Odstraňuje riziko „stylů odpovídání“ a umožňuje je měřit (zobrazování omezeného počtu otázek, lze kontrolovat pohyby v testu, lze rychle zhodnotit validitu)
 - o mnohem větší flexibilita – možnosti zobrazení videa, obrázků, audia, možnost rozdělit obrazovku, také možnost virtuálních prostředí s realistickými pracovními scénáři
- **Dobrá praxe**
 - o Pozice a **vyšší autonomií a komplexními** úkoly: **výkonová** (administrována prezenčně nebo online se souběžnou komunikací a pozorováním uchazeče) a **osobnostní** (administrována online s částečným ověřením prezenčně)
 - o Pozice s **nižší autonomií a komplexností** úkolů: online s navazujícím screeningovým ověřením výkonové dg prezenčně
 - o Vždy mít na paměti etické otázky

Adaptivní testování +

- Počítačový adaptivní test (CAT) je test, při kterém testovací software vybírá úlohy testovaného z relativně velké banky úloh podle jeho odpovědi na předešlé úlohy
- Pokud testovaný odpoví správně, dostane úlohu obtížnější, pokud chybně, je mu zadána úloha snadnější.
- Volbou obtížnosti úloh se testovací software přibližuje úrovni schopnosti testovaného.
- **základní idea AT** – zadávání pouze takových položek, které umožňují ideálně posoudit úroveň latentního rysu testované osoby => efektivnější procedura testování

Skupiny strategií AT:

1. Dvouúrovňové – nejstarší a nejjednodušší (*Můžeme vědět, že jsou, ale nepoužívají se*)

- 2 etapy: **Administraci rozřazovacího testu** (hodně krátký, k pouhému odhadu počáteční úrovně) a **Administraci samotného měřicího testu**

2. Víceúrovňové – (*toto umět*)

- kontinuální proces rozhodování s předem danou strukturou
- Předpoklad: vytvoření a kalibrace položkové banky na základě obtížnosti (= většinou podíl správných odpovědí) => následně strukturované do výsledné podoby dle zvoleného modelu
- Lze využít i v rámci testování osobnosti (např. metoda SHL OPQ – occupational personality questionnaire – 32 dimenzí osobnosti)
- Podle toho, jak odpovíme, tak podle víceúrovňového modelu vybere další položku
- **Základní modely víceúrovňových strategií:**
 - o **Pyramidový** – větvení položek, podle odpovědi volena lehčí nebo těžší varianta otázky
 - o **Skokový** – Zjednodušená varianta pyramidových (pro každou zvolenou úroveň obtížnosti existuje právě jedna položka)
 - o **Stratifikovaný adaptivní model** – různé vrstvy obtížnosti, v těch položky podle obtížnosti, začínáme na vrstvě podle odhadu schopností probanda, poté podle odpovědi postup bud' do nižších, nebo vyšších vrstev
- Tyto metody představovaly do nástupu PC techniky jedinou možnost adaptivního přístupu
- V současnosti máme dynamicky generované testy založené na postupné interakci s probandem

Výhody Computer adaptive testing (CAT): (až dokonce umět)

- zvyšuje přesnost měření pro jedince s extrémními úrovněmi rysu
- V průběhu dostatečná motivace, protože předkládány položky odpovídající úrovni jeho rysu
- možnost opakované administrace bez efektu učení (velké množství otázek, různé sady)
- Parametry položek mohou být neustále zpřesňovány na základě kontinuálně získávaných dat
- Test může být velmi snadno revidován

Nevýhody CAT:

- vysoké prvotními náklady na pořízení software a hardware vybavení
- Nutné předjímat možné problémy spojené s funkčností PC
- vysoké nároky na teoretickou připravenost provozovatele testu
- vyvolání pocitu nedostačivosti (set položek vnímán jako obtížnější nebo příliš krátký => obvykle má 50% šanci správné odpovědi, aby byla informační funkce co nejvyšší)
- Klient může také namítat, že výsledek testu neodpovídá jeho procentuální úspěšnosti v testu, neboť stejné procento správných odpovědí může vést k naprosto odlišným odhadům

V praxi: CAT jsou např.: AMT - Adaptivní maticový test, INSBAT, Verify G+(SHL Verify), Test vizuální paměti (VISGED), ...

Neuronové sítě (Artificial Neural Networks) – v dnešní době vlastně umělá inteligence

- Matematická obdoba fungování biologických neuronových sítí
- S každou další administrací se učí a srovnává data jednotlivce s ostatními, dává do souvislosti
- 2 základní komponenty tvořící síť – neuron (jednotka) a spojení (v biologii dendrit a axon)
- Úkolem každého neuronu je vzít seznam a udělat z nich jedno číslo (dle určitého pravidla – tzv. aktivační funkce) = z mnoha vlastností/charakteristik udělat jednu novou, toto se zopakuje s každou datovou sadou
- Neuronové sítě mají obvykle více vrstev – vstupní – skryté – výstupní.
- Pokud se jedná o síť, která posílá informaci pouze dopředu, jde o dopřednou ANN (feedforward ANN)
- Modely postavené na ANS se využívají ve výzkumu kognice (paměti, učení, percepce) a obecně v neurovědách – protože simulují opravdové biologické mechanismy

- Výstup může být binární výlučný (je/není např. pašerák), binární nevýlučný (seznam binárních – je/není to pašerák, ale (ne)má u sebe zakázané věci), regresní (hodnota ve známém intervalu)
- Hluboká ANS (Deep ANN – skrytých vrstev je více) x mělká (jen jedna skrytá vrstva)
- **Cíl:** Obvykle síti předkládáme nějaká data (vstupy a známé výstupy) tak, aby se sama naučila pravidlo a dokázala jej použít pro nová data, která nezná
- Tedy pomocí rozpoznání vzorců v datech se sama dokáže naučit, co v datech „je“, aniž člověk musel specifikovat, co data znamenají X např. u statistický modelů musíme sami zadat, jaké vztahy očekáváme a předpokládáme – ANN dokáže sama tyto vztahy detekovat a přiřadit jim váhu
- Úkoly, které řeší: Klasifikace (do jaké skupiny něco patří), predikce dalších hodnot (bude cena nemovitostí klesat? A kolik přibližně dostanu za X m pozemek; kolik bude zítra stupňů), zpracování přirozeného jazyka (Google překladač), ...
- **V praxi:** neuronové sítě používá Vienna Test System (např. baterie DRIVESTA a DRIVEPLS), **Hoganovy dotazníky, v ČR QED group – Metoda 4 žvlů (generativní AI)**

Obecně (nejen) v HR se dají ANN využít, kde je dostatečné množství dat pro trénování sítě (např. k predikci z povýšení kterého zaměstnance bude společnost nejvíce profitovat)

(advanced)

3 hlavní problémy AT (advanced): Smysluplně popsat položky a rozdíly mezi nimi, Určit efektivní pravidla pro aktuální výběr položek, Dospět k výsledku bez závislosti na konkrétní sestavě položek

- Nejlip řeší IRT = Teorie odpovědi na položku - proto na tom je CAT založeno
 - o rodina matematických modelů, které umožňují použít jednotnou škálu pro různé testy a definují způsob přepočtu výsledků každého testu na jednotnou škálu
 - o předpoklady:
 - testové položky měří u respondenta míru jedné stejné vlastnosti (tzv. latenci)
 - odpovědi stejného respondenta v různých položkách jsou nezávislé
 - parametry položek jsou nezávislé na konkrétní osobě respondenta
 - latence má v populaci normální rozdělení (= střední hodnota 0 a rozptyl 1)
 - o Základní modely
 - **Raschův model (jednoparametrový model):** nejjednodušším modelem IRT (Každá položka je charakterizována 1 parametrem = **obtížností**)
 - **Nevýhoda:** opomenutí možnosti uhádnout, předpoklad stejné diskriminace všech položek (pravděpodobnost, že lepší žáci budou úlohu řešit lépe než horší žáci, bude u všech položek stejná)
 - **Dvouparametrický:** obtížnost a diskriminace (opomíjí možnost uhodnout)
 - **Tříparametrický IRT model:** obtížnosti, diskriminace, pseudouhádnutelnost
 - Další: Čtyřparametrový model, Rating scale model, Partial credit model, Graded response model

Počítačové AT (advanced)

- Tvorba je mnohem náročnější, než tvorba testu klasického => špatný adaptivní test vytváří větší prostor pro chyby měření
- **Základní kámen Computer adaptive testing (CAT) – kvalitní položková banka** – min. 100 položek, v praxi daleko více
- větší důraz na individuální kvalitu položek, než u testů klasických => vliv každé jednotlivé položky v CAT je vyšší (výsledky různých osob z odlišných sad položek a ty jsou kratší)

- **položková banka:** nutná obsahovou vyváženost, vyváženost z hlediska pokrytí celého spektra obtížnosti, možné v počáteční fázi vyloučit zjevně nevyhovující položky na základě úvahy o obsahové validitě nebo malá pilotka

Průběh AT => 3 fáze (advanced)

1. **Potřeba určit počáteční úroveň latentního rysu:** 2 způsoby => vhodné kombinovat
 - a) **Předběžné informace o úrovni latentního rysu** (minulé testování stejnou/podobnou metodou nebo průměr rysu v populaci)
 - b) **Využít několika náhodně vybraných položek z položkové banky** a odhadnout rys
2. **Postupné předkládání položek respondentovi**
 - Volba položek tak, aby maximalizovali množství získaných informací o respondentovi
 - Nejcitlivěji položka rozlišuje mezi osobami, u kterých se úroveň latentního rysu nachází v blízkosti hodnoty obtížnosti dané položky a proband má tak 50 % šanci uspět
 - algoritmus pro výpočet úrovně latentního rysu: respondent zodpoví novou položku, je přepočítána úroveň jeho schopností na základě vektoru dostupných odpovědí a dle aktuálního odhadu úrovně jsou vyhodnocovány informační přínosy zbývajících položek položkové banky
3. **Rozhodnutí o ukončení administrace**
 - Dosažení stanovené přesnosti určené podmíněnou chybou aktuálního odhadu latentního rysu
 - Vhodné mít nastavený maximální počet položek, který může být individuálně administrován
 - Mít nastavený pevný počet položek pro všechny respondenty, což je nejčastěji využíváno z organizačních důvodů při hromadném testování

20. Pracovní skupina a tým (struktura, status, pozice, role; dynamika; vývoj; přínosy a limity skupin vs. týmů; virtuální týmy).

Pracovní skupina

Tvoří ji lidé na jednom pracovišti, zaměřeni na společnou činnost a spjatí strukturou rolí a jednotným vedením. Je typickým představitelem malé sociální skupiny.

Základní znaky pracovní skupiny:

- Společné **cíle**, které oddělují skupinu od okolí.
- Společná **činnost** směřující k dosažení těchto cílů.
- Vnitřní **struktura** pozic a z nich vyplývající role.
- Časté vzájemné osobní **kontakty** mezi členy.
- Relativně trvalé sociální **vztahy**.
- Společné **pracoviště**.
- **Vědomí příslušnosti** ke skupině

Základní dimenze/kritéria skupin aplikující určitý styl řízení:

- **Velikost** (3 až 30)
- **Soudržnost** (míra identifikace členů se skupinou)
- **Flexibilita** (ovlivnitelnost sdílených postojů, hodnot a neformálních sociálních norem)
- **Uzavřenost/otevřenost** (ochota skupiny přijímat nové členy)
- **Polarizace** (homogenita/heterogenita skupinové orientace na společný cíl)
- **Stabilita** (stálost nebo proměnlivost pracovníků)
- **Intimita** (obsah a intenzita vnitřních vzájemných vazeb)
- **Přitažlivost skupiny** (atraktivnost a autorita společenského postavení skupiny)
- **Participace ve skupině** (míra podílení se na rozhodování o cílech a činnosti skupiny)
- **Autonomie ve skupině** (míra volnosti poskytované skupinou jejím členům)

Struktura skupiny = kostra každé skupiny umožňující její existenci.

1) **Pozice:** objektivní postavení jedince ve skupině, které se odvíjí od jeho popisu práce a souhrnu práv a povinností, které mu určila skupina či instituce.

2) **Role:** vyplývá z pozice. Jde o očekávání určitého pracovního chování od pozice, bez ohledu na to, kdo pozici zastává. Obsah role je do jisté míry subjektivní, jelikož závisí od vlastní představy jedince o pracovní roli, od představy a očekávání spolupracovníků, manažerů a vnějšího okolí a od skutečného zvládnutí pracovní role. Je poměrně složité zvládnout pracovní roli tak, aby všechna tato různá a mnohdy i rozporuplná očekávání byla naplněna.

3) **Status:** míra uznání a prestiže, kterou jedinec ve skupině má. Vyplývá z vnímání ostatních členů skupiny a může být ovlivněn odborností, zkušenostmi, osobními vlastnostmi či přínosem pro skupinu. Status může být formální (daný pozicí) nebo neformální (získaný přirozenou autoritou a respektem ostatních).

4) **Sociální normy:** psaná i nepsaná pravidla upravující vztahy mezi zaměstnanci. Důležitou roli ve skupině hrají například ty normy, které ovlivňují vzájemnou spolupráci, tedy ty, které se týkají konkurence a kooperace mezi členy. Kromě formálních norem jsou podstatné také normy neformální.

Dynamika skupiny

Popisuje dění a vzájemné ovlivňování ve skupině. Obsahuje:

Specifické způsoby fungování pro konkrétní skupiny:

1) Dynamika navazující na strukturu:

- Je ovlivněna tím, **kdo všechno a jak definuje každou roli**, která ve skupině existuje. Dynamika je **silnější** ve skupinách, kde různé role definuje různý počet zainteresovaných stran.
- Je ovlivněna **významem a způsobem vymáhání sociálních norem**.

2) Dynamika navazující na vztahy:

- Formální i neformální pravidla, za kterých jsou **uspokojovány sociální potřeby** jednotlivců.
- Klíčový význam má **prostor**, který je poskytnut pro uspokojování různé míry sociální potřeby.

3) Dynamika kultury skupiny: vyjádření identity:

- Způsob jakým jsou ustanoveny a naplňovány **tradice, ceremoniály a rituály** – opakující se události, které vytvářejí **stabilní a předvídatelné prostředí**.
- Budování **mýtů, příběhů a hrdinů** – vznikají spolu s vývojem skupiny a překonáváním krizových situací.

Obecné zákonitosti dynamiky skupin:

Mají své **pozitivní i negativní aspekty**. Mezi obecné zákonitosti patří například:

- **Sociální facilitace a inhibice** – přítomnost druhých vede ke zvyšování výkonu jedince (= facilitace), nebo v některých situacích naopak k poklesu výkonu nebo vyšší chybovosti (= inhibice). Pokud chceme zvýšit výkon skupiny, je vhodné nechat členy vykonávat komplexní, nejasné a náročné úkoly bez přítomnosti ostatních (vyhneme se tak inhibici) a naopak jednoduché a zautomatizované úkoly v přítomnosti ostatních (což zvýší facilitaci).
- **Konformita** – tendence přizpůsobit se skupinovému normám a tlakům. Podporuje spolupráci, směřování ke společným cílům a snižuje nežádoucí chování.
- **Skupinové rozhodování:**
 - **Skupinová polarizace** – ve skupině dochází k extrémnějším rozhodnutím. Využitelné v situacích, kdy je potřeba udělat odvážnější a výraznější změny, na které by si jednotlivci netroufli. Zároveň urychluje rozhodování v krizových situacích.
 - **Skupinové myšlení** – potlačení vlastních nesouhlasných názorů ve prospěch skupinového konsenzu. Podporuje soudržnost skupiny a usnadňuje rozhodování v situacích, kdy je potřeba se rozhodnout rychle.
- **Koheze** – soudržnost skupiny. Zvyšuje motivaci členů a usnadňuje skupině přizpůsobování změnám.
- **Tenze** – napětí ve skupině. Pokud je ve vhodné míře, motivuje členy k zdravé soutěživosti, tvorbě nových nápadů a řešení problémů.
- **Sociální lenost** – tendence jednotlivce vyvinout ve skupině nižší úsilí než samostatně. Proto je vhodné komplexnější úkoly dělit na menší části a samostatně oceňovat výstupy jednotlivých členů, aby k tomuto jevu nedocházelo.
- **Mobbing** – cílevědomé šikanování nebo psychický teror na pracovišti. Dle Leymanna jde o mobbing tehdy, jestliže se na postiženého útočí alespoň jednou týdně po dobu půl roku a útoky provádí jedna nebo více osob.

Tým

Vnitřně formálně nestrukturalizovaná malá skupina lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon. Mezi rysy oddělující tým od skupiny patří:

- **Chybějící formální struktura pozic a rolí** ve prospěch **silné neformální struktury**. Jediným projevem určité vnitřní formální organizace je jmenování vedoucího týmu.
- Různost rolí založená na **osobnostních a kvalifikačních rozdílech**.
- **Společný výkon a společná odpovědnost za jeho výsledek** (společné hledání řešení, společné rozhodování...).
- **Časová omezenost** týmu. Tým bývá vytvořen k vyřešení jednorázového problému nebo realizaci jednorázového projektu.

Další specifika týmu:

- **Skupinové myšlení** (groupthink).
- **Vzájemná závislost**.
- **Synergie (synergické pole)**.
 - Stav, ve kterém **výkon týmu převyšuje součet výkonů jednotlivých členů**. Jde o důsledek kombinace znalostí, inspirací, rolového chování, sociální odpovědnosti, sociálního tlaku, dobrých vztahů a nové motivace. Vede k:
 - Vyšší kreativitě, originalitě a ochotě riskovat.
 - Snížení chybovosti a extrémních řešení.
 - Kvalitnějšímu využití informací a znalostí.
 - Jednodušší koordinaci, růstu zkušených i začátečníků.

Sestavení týmu

- Správně vybraný a sestavený tým je **klíčovým předpokladem úspěchu** jeho činnosti.
- Týmy je vhodné vytvářet zejména pro řešení **složitých, interdisciplinárních, nestrukturovaných, těžko algoritmizovatelných a nejednoznačných úkolů**.
- Při tvorbě a i v průběhu fungování týmu je možné využít **sociometrii**, pomocí které lze zjistit směry, četnost a intenzitu neformálních vztahů, stupeň neformální autority, důvěryhodnosti a celkové oblíbenosti jednotlivců v rámci pracovní skupiny nebo týmu.

Objektivní podmínky efektivity týmu

- **Velikost týmu**: ideálně 7 ± 2 (minimálně 3 osoby, maximálně 15-20 osob).
- **Profesní, kvalifikační, demografická struktura**: často rozmanitá, prospěšné je účelné spojení rozmanitostí členů týmu.
- **Čas**: pro tým jsou vhodné ty úkoly, na které se příliš nespěchá.
- **Charakter pracovního úkolu**: efektivní, pokud jsou úkoly složité, málo jasné a vyžadují více pohledů

Výhody a nevýhody týmové práce

Výhody: tvořivější než jednotlivci, snáze se rozpoznávají a odstraňují chyby, zvyšuje se ochota k neobvyklosti a originalitě, usnadňuje se koordinace a celková organizace práce, uspokojuje se řada sociálně psychologických potřeb členů...

Nevýhody: iluze úspěšnosti, skupinový tlak, stereotypní pohled na okolí, autocenzura odlišných názorů, přeceňování jednoty týmu...

Zásady týmové práce

- **Aktivní přístup**.
- Ne každý člověk dovede, chce a může v týmu úspěšně pracovat – při sestavování týmu je stejně významným kritériem jako odbornost i **schopnost týmové práce** konkrétního pracovníka.
- Důležitým znakem úspěšné týmové práce je **vysoká míra tvořivosti**.

VÝVOJ TÝMU A SKUPINY – typologie dle Tuckmana

ETAPA	SOCIÁLNÍ VZTAHY	PROCESY
Forming = formování	nejistota, závislost na vedoucím, testování přiměřenosti sociálního chování	formulace pracovních cílů, volba metod práce, stanovení zásad a pravidel práce v týmu
Storming = bouření	obsazování sociálních rolí, konflikt mezi jednotlivci i mezi dílčími skupinami, řešení otázek moci, kontroly a disciplíny	polarizace názorů a stanovisek, odmítnutí sociální kontroly individuálních výsledků
Norming = normování	vzniká týmová soudržnost, uplatnění a respektování sociálních norem, vzniká spontánně vědomí MY	vzniká kooperace, věcné řešení úkolů, dosažení prvních cílů
Performing = optimální výkon	společné řešení interpersonálních problémů, flexibilní zvládnutí pracovních rolí, společná odpovědnost, přirozenost jednání	plná orientace na dosažení pracovních cílů, pozitivní výsledky, orientace na budoucí práci
Adjourning = ukončení	posilování všech pozitivních rysů týmové práce	snaha překonat v další práci v týmu počáteční chyby cíleným týmovým tréninkem

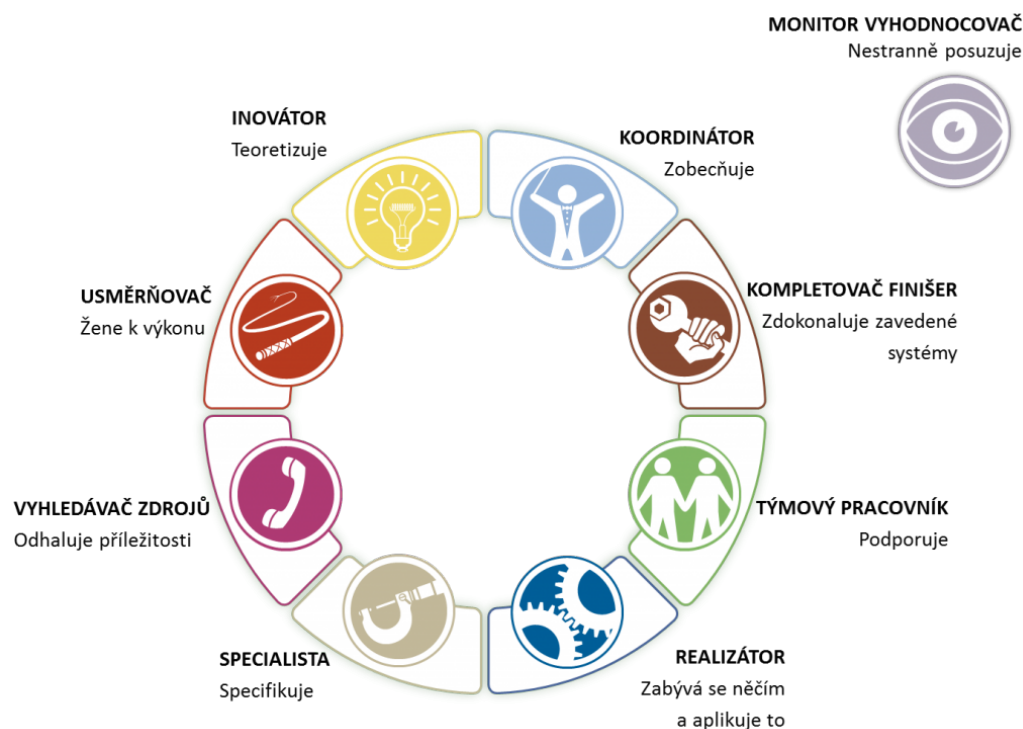
Fáze mají **různě rychlý vývoj** a pro každý tým jsou **různě dlouhé**, přičemž tým se může **vrátit i do nižšího stádia** (nový člen, krize...).

Týmové role

- Výběr členů týmů musí odrážet **kvalifikační požadavky** na dosažení cíle i **kompatibilitu** týmových rolí. **Diagnostika týmových rolí** je nástrojem při **sestavení týmu** i jeho **rozvoji**.

Týmové role dle Belbina

- “Týmová role je tendence chovat se, přispívat a vzájemně reagovat na druhé lidi konkrétním způsobem.” – Belbin
- Belbin vytvořil typologii **devíti týmových pracovníků**, kteří se navzájem doplňují při plnění ukládaných úkolů, přičemž každý má své silné i slabé stránky. Pro správné fungování týmu je důležité **zastoupení všech rolí**. Neznamená to ale, že v týmu musí být vždy devět lidí, protože jeden člověk může plnit i více týmových rolí (například jedna role je u něj primární a druhá sekundární).
- Mezi devět týmových pracovníků dle Belbina patří:



Virtuální tým

- **Dočasná, kulturně rozdílná, geograficky rozptýlená, elektronicky komunikující pracovní skupina.** Jde o nový typ bezhraniční organizace, využívající **technologie a informace**.
- Umožňuje organizacím spolupracovat se **špičkovými experty** bez ohledu na jejich momentální působení, zvyšuje **flexibilitu** organizace i její schopnost vhodně reagovat na aktuální situaci na trhu. Zároveň ale klade na členy týmu vysoké nároky v oblasti **technologického zvládní práce v kyberprostoru** a zvyšuje tlak na jedince **být stále připraven** pro přenos, sdílení, či příjem komunikovaných obsahů.
- Existuje zde **rozdíl v rozvoji týmové dynamiky** oproti klasickým týmům: skupina se musí naučit orientovat ve virtuálním prostředí, technicky v něm pracovat a pomocí něj komunikovat. Stádia vývoje virtuálního týmu proto jsou: forming -> **ICT a norming** -> storming -> norming -> performing -> adjourning.

SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY SKUPINY A TÝMU

Kritérium	Silné stránky skupiny	Slabé stránky skupiny	Silné stránky týmu	Slabé stránky týmu
Vztahy a spolupráce	vznik krátkodobých pracovních vztahů, efektivní pro individuální činnosti	méně spolupráce, riziko odcizení jednotlivců	lepší spolupráce a synergie, otevřenější komunikace	možné problémy s efektivitou bez správné organizace
Produktivita a efektivita	důraz na individuální efektivitu a růst	horší propojení s cíli organizace	vyšší skupinová produktivita díky vzájemné podpoře	riziko pomalejšího dokončování úkolů a zmeškání termínů
Osobní rozvoj	priorita individuálního profesního růstu	méně kolektivní podpory, horší komunikace	společné řešení problémů, rychlejší brainstorming	menší důraz na individuální rozvoj jednotlivce
Cíle a odpovědnost	každý je odpovědný za svůj vlastní úspěch či neúspěch	slabší zaměření na společné cíle organizace	sdílená odpovědnost za společný výsledek	občasné přehlížení individuálních potřeb

21. **Vzdělávání, orientace, adaptace** (psychologické aspekty orientace a adaptace; využití poznatků psychologie ve firemním vzdělávání; hodnocení vzdělávacího procesu; přístupy ke vzdělávání v organizacích; E-learning, B-learning, atd.)

Orientace a adaptace pracovníků

- Specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich pracovními úkoly, podmínkami, pracovním a sociálním prostředím, ale také znalostmi, dovednostmi.
- **Cílem** je rychlé zapojení se do pracovního procesu za dosažení optimálního pracovního výkonu

Adaptace pracovníků

= delší proces, většinou vymezený zkušební dobou (trvá cca 3 měsíce)

- předpokládá zvládnutí jako **pracovní činnosti**, tak ich začlenění do **sociálního prostředí**
- **úkolem adaptace** je za určenu dobu dostat člověka na určitou/ minimální úroveň výkonu v práci (zjištění, jestli to půjde ať už ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance)
- **nový pracovník se adaptuje na:**
 - o kulturu organizace
 - o vlastní pracovní činnosti (tj. pracovní adaptace)
 - o sociální podmínky (tj. sociální adaptace)
- **4 základní cíle:**
 - o Pomoci pracovníkovi překonat počáteční fáze po nástupu
 - o Ovlivnit příznivý postoj a vztah pracovníka k organizaci
 - o pomoci pracovníkovi podat žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase
 - o Snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka
- **Kieser (1990)** – fázový model adaptačního procesu – vedle odborné integrace zohledňuje také individuálně psychologickou stránku nově nastupujícího pracovníka:
 - o Fáze – anticipační socializace a rozhodnutí pro místo
 - o Fáze – nástup do organizace
 - o Fáze – zapracování a začlenění
 - o Fáze – plnohodnotný člen organizace
- **Adaptační programy** – akce, informační materiály, materiály pro mentory, nadřízené aj., seznamovací služební cesty, teambuilding
- **Odpovědnost za průběh adaptace** – nese pracovník, nadřízený, personalisté, mentor
 - o **Bezprostřední nadřízený** – adaptace v rámci příslušného organizačního útvaru a pracovního místa pracovníka,
 - o **Personalisté** – zpracovávají koncepci adaptace pracovníků, plány adaptace, ...
 - o **Mentor** – věnuje mu zvýšenou pozornost, radí, zaškoluje ho a pomáhá mu s adaptací v sociálním prostředí (**3 funkce:** vzorovou, psychosociální podpůrnou, kariérní)
- **Rozšířené pojetí adaptačního procesu – adaptace na podnikovou kulturu:**
 - o **Organizační kultura** = kolektivní naprogramování mysli, které odlišuje členy jedné organizace od druhé
- **Adaptační balíček** –postupy pro každého, kdo se podílí na adaptaci nového pracovníka

Orientace pracovníků

= specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, s cílem urychlit a usnadnit proces seznamování se nových pracovníků s novými úkoly

- člověk na novém prostředí potřebuje vědět, co je kde (kde pracuji, kde se najíst, záchod, koho se můžu zeptat na nějaké základní informace, atd) - každodenní fungování
- proces trvá krátko, pár dní (cca 3 dni)
- **Dva typy průběhu:**
 - o **Po oficiální (formální) linii:** Zaučuje vedoucí
 - o **Po neoficiální linii:** Zaučuje spolupracovník
- **Orientační balíček/složka** – nový pracovník jej dostane k prostudování v klidu domova
 - o **Obsah:** informace o org., popis prac. místa, plán organizace, BOZP, tel. Číslo,
- **Reorientace** – zaučení pracovníka, který přešel z jedné pracovní pozice na druhou v organizaci
- **Oblasti orientace a jejich obsah:**
 - o **Celoorganizační orientace** – veškeré obecné info o firmě
 - o **Útvarová orientace (skupinová či týmová orientace)** – pracovní povinnosti a odpovědnosti, postupy, pravidla konkrétního útvaru
 - o **Orientace na konkrétní pracovní místo** – pracovní povinnosti a odpovědnosti, postupy, pravidla konkrétního pracovního místa

Pozn. vědět co je organizační kultura a klima

- **Organizační klima:** Souhrn sdílených zkušeností, postojů a názorů daných zaměstnanci směrem k pravidlům, procesům, postupům v daném časovém okamžiku s bezprostředním efektem na vnímání, prožívání a chování
 - o Jak členové organizace vnímají její aspekty: rozhodování, vedení nebo normy → aktuální situace v organizaci
- **Organizační Kultura:** Soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů, a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování/jednání členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy
 - o Stabilní chování lidí, co vytvářejí, jak komunikují a jak je místo vybavené → hluboká struktura organizace
 - o *do kultury se dostává delší dobu a velmi složitě (3 měsíce+) – hodnoty mohou být u nového zaměstnance úplně odlišné než u ostatních zaměstnanců, takže za ty tři měsíce člověk může zjistit jestli ta práce půjde nebo ne*

Rozdíly orientace a adaptace:

- **Orientace:** kratší proces, cílem je poskytnutí základních informací o organizaci (struktura, pravidlech, BOZP,..), pracovních povinnostech a postupech na jeho pozici; orientační balíček; bez fází (první krok v rámci adaptace)
- **Adaptace:** delší a komplexnější proces; cílem je též zoznámit pracovníka s organizací, ale hlavně pomůže mu sa začlenit do kolektivu (kulturu organizácie), zvládnúť požadované pracovné úlohy a dosiahnuť očakávaný výkon; adaptační plán, hodnotenie progresu; má viac fází

Vzdělávání

- **Vzdělávání:** prohlubování pracovních schopností, zvyšování použitelnosti pracovníků, školení nových pracovníků, formování osobnosti pracovníka => chování, motivace
- **Zaměstnání** = činnost, kterou skutečně vykonává na svém pracovním místě (bez ohledu, zda byl vyškolen)
- **Povolání (profese)** = činnost, pro kterou byl člověk vyučen nebo vyškolen
- Nutnost neustálého prohlubování a rozšiřování – **proč:** nutné jít s dobou, vývojem

Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem (pozn. ptá se na to u této otázky a také u otázky 22)

Vzdělávání: Zaměřuje se na získání konkrétních znalostí a dovedností pro zlepšení výkonu v současné pracovní roli; má krátkodobý charakter.

Rozvoj: Směřuje k dlouhodobému růstu osobnosti a potenciálu zaměstnance, často s cílem připravit ho na budoucí role a výzvy.

Využití poznatků psychologie ve firemním vzdělávání (Hroník, 2007)

- **Tři úrovně změny díky učení:** Nové znalosti (co znám), nové dovednosti (co umím), praktické aplikace (co dělám)
- **!Kolbův cyklus učení!** – cyklus učení prožitkem:
 - o model, který vysvětluje, jak se lidé učí prostřednictvím zkušenosti
 - o efektivní učení probíhá ve **4 navazujících fázích**, které tvoří **uzavřený kruh (cyklus)**
 - o **4 fáze:** znázorněné psychologickými pojmy
 - o **Konkrétní zkušenost** => *prožívání* (Např. účastník si poprvé zkusí vést poradou)
 - o **Pozorování a reflexe** => *vnímání* (Po poradě si uvědomí, že mluvil příliš dlouho a kolegové se přestávali soustředit)
 - o **Abstrakce a generalizace** => *myšlení* (Dojde k závěru, že při vedení porady je důležité jasně vymezit čas a prostor pro diskuzi) - obecné závěry nebo principy – teoreticky pochopí, co funguje a proč
 - o **Testování, experimentování a přenos** => *konání* (Při další poradě připraví konkrétní plán, rozdělí čas a zapojí tým do diskuze) - nové poznatky vyzkouší v praxi
- **Křivky učení a zapomínání**
 - o **Standartní křivka učení:** Postupné nabývání znalostí a dovedností, nejprve hodně rostou znalosti a dovednosti – to je zakončeno tzv. Plateau (maximum)
 - o **Při náročnějších úkolech:** nejprve pozvolna, pak rychlý nárůst.
 - o **Křivka zapomínání + Yerkes Dodsonův zákon**

Systém vzdělávání a systematické vzdělávání

- orientace, doškolení, přeškolení a rozvoj
- **systematické vzdělávání** – nejefektivnější, neustále se opakující cyklus
- **cyklus systematického vzdělávání:**
 1. identifikace potřeby vzdělávání
 2. fáze plánování vzdělávání
 3. proces vzdělávání
 4. vyhodnocování výsledků vzdělávání
 5. vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod
- **plusy systematického vzdělávání**
 - o soustavně dodává odborně připravené pracovníky
 - o průběžné formování prac. sch. pracovníků
 - o zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost
 - o přispívá ke zlepšování prac. výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb

- průměrné náklady na jednoho pracovníka jsou nižší
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce
- Klíčové postavení v systematickém vzdělávání mají tyto **3 fáze**:
 - **identifikace potřeby vzdělávání** – Obtížné □ kvantifikovat vlastnosti člověka z hlediska vzdělávání, čerpá se z údajů o organizaci, pracovních místech a pracovníkovi => z údajů analýza potřeb vzdělávání
 - **plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání**: jaké vzdělávání? (obsah), komu? (jedinci, skupině, ...), jak? (interně, externě, metody, ...), kým? (interní/externí vzdělavatelé, ...), kdy? (časový plán, termín), kde? (v organizaci, školicím centru, doprava, ...), kolik? (rozpočet), hodnocení? (metody, kdo koho)
 - **vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod**

Strategie vzdělávání

- **Strategie organizace**: Vzdělávání bez hlavní vazby na strategii je neefektivní a plní hlavně roli benefitu => definuje trvání a obsah operačního (prohlubování kvalifikace), prvního (prohlubování i zvyšování klasifikace) a druhého rozvojového intervalu (zvyšování kvalifikace)
- **Strategie rozvoje a vzdělávání**: závislá na nadřazených strategiích (tj. personální a business strategie), na 3 až 5 let
- **Strategický staffing** – vyšší pozornost těžko nahraditelným pracovníkům na vyšších pozicích

Metody vzdělávání – 2 skupiny (*pozn. vědět on the job/off the job – nemusíme mít nutně namemorované všechny podbody*)

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – „on the job“

- Vhodnější pro vzdělávání **dělníků, individuální vzdělávání**, nováčci, menší firmy a provozy...
- **Instruktaž při výkonu práce** – krátké, přímé a obvykle jednorázové zaučení přímo při pracovním úkolu, často jeden na jednoho. Nejčastější forma u manuálních profesí.
- **Coaching** – dlouhodobější vedení pracovníka formou zpětné vazby, vysvětlování a podpory jeho výkonu v praxi.
- **Mentoring** – mentoring je vzdělávací metoda, při níž zkušenější pracovník (mentor) podporuje méně zkušeného (menteeho) prostřednictvím rad, sdílení zkušeností a vedení v profesním i osobnostním rozvoji.
- **Counselling** – oboustranný proces, kde si pracovník i rádce vzájemně vyměňují názory, hledají řešení a reflektují rozvoj.
- **Asistování** – vzdělávaný je přidělen ke zkušenějšímu a pomáhá mu při plnění jeho pracovních úkolů a učí se od něj, postupně je lepší a lepší a pak to už může dělat sám (přebírá víc odpovědnosti)
- **Pověření úkolem** – vzdělavatel svěří vzdělávanému nějaký úkol a má k tomu všechny potřebné podmínky, plnění práce se sleduje a následně modifikuje k dokonalosti
- **Rotace práce** (cross training) – úkoly v různých částech organizace, hl. u řídicích pracovníků
- **Pracovní porady** – formální setkání týmu, slouží ke sdílení informací, názorů a řešení problémů napříč pozicemi.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – „off the job“

- Vhodnější pro vzdělávání **vedoucích pracovníků, skupinové vzdělávání**, zaměstnanci ve specifických nebo odborných rolích...
- **Přednáška** – výklad před publikem
- **Přednáška spojená s diskusí** – forma semináře, publikum se zapojuje
- **Demonstrování** – názorné ukázky (získ znalostí i dovedností)
- **Případové studie** – detailnější prezentace konkrétního případu + návrh řešení

- **Workshop** – řešení úkolů ve skupině (vhodný nástroj pro týmovou práci)
- **Brainstorming** – shromažďování nápadů ve skupině - nové nápady a alternativy k řešení problémů, podporuje kreativní myšlení
- **Simulace** – napodobení reálné situace nebo prostředí, v němž účastníci reagují a rozhodují se, jako by šlo o skutečnou praxi.

E-learning: Vzdělávání probíhá kompletně online, obvykle přes e-learningové platformy, bez nutnosti osobní přítomnosti účastníka (*např. online kurz bezpečnosti práce s testem na konci, který vyhodnocuje systém automaticky*)

B-learning: Kombinuje klasické prezenční vzdělávání („face-to-face“) s online prvky – například samostudiem, videi nebo e-learningem (*Př. účastníci si doma projdou e-learningové lekce o time managementu a pak přijdou na workshop, kde si vyzkouší plánování v praxi*)

M-learning: Vzdělávání probíhá prostřednictvím **mobilních zařízení** (mobil, tablet) – často formou mikro-učení nebo interaktivních aplikací (*Př. Zaměstnanec si během cesty tramvají v mobilní aplikaci zopakuje 5minutovou lekci o zásadách kybernetické bezpečnosti*)

Hodnocení vzdělávacího procesu (KOUBEK, 2009)

- Stanovení kritérií hodnocení
 - o Porovnání vstupních a výstupních testů (před a po vzdělání)
 - o Hodnocení práce
 - o Využití ekonomických ukazatelů – př. zvýšení produktivity práce, kvality výrobků či služeb, pokles nákladů ...
- **Hodnocení se v praxi obvykle zaměřuje na tyto otázky:**
 - o adekvátní nástroje – tj. metody, technické vybavení, časový plán ...
 - o odezva, postoje a názory účastníků
 - o Míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností
 - o Do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi

Modely a metody hodnocení vzdělávacího procesu (*pozn. umět hlavně Kirkpatrickův model, zbytek méně důležitý*)

- **Kirkpatrickův model:**
- jeden z nejpoužívanějších modelů pro hodnocení efektivity vzdělávacích a tréninkových programů
- hlavní výhodou je, že zkoumá vzdělávání z více úhlů pohledu, a tím poskytuje komplexní obrázek o tom, jestli bylo vzdělávání skutečně přínosné.
- Tvoří ho **čtyři úrovně (stupně)**, které na sebe navazují. Každá úroveň zjišťuje něco jiného a čím vyšší stupeň, tím náročnější je ho objektivně změřit. (1-3 vliv na školeného, 4. efekty pro organizaci)
 - o **První úroveň: reakce** – zjišťování subjektivní spokojenosti účastníků se školením a zda jej vnímají jako užitečné
 - Např. krátký anonymní dotazník, kde hodnotí lektora, obsah, organizaci a celkový přínos
 - Pokud se lidem školení nelíbí, je malá šance, že budou motivováni se učit nebo nové věci používat v praxi.
 - *Př. Po školení o prezentačních dovednostech dostanou účastníci krátký anonymní dotazník, kde hodnotí lektora, obsah, organizaci a celkový přínos.*
 - o **Druhá úroveň: učení** - Měření nárůstu vědomostí, znalostí a dovedností (ověření, zda si účastníci něco zapamatovali a osvojili)

- Soustředí se nejenom na aktuálně nabitě vědomosti, ale také na to, jak si je účastníci udrželi v čase
 - Např. písemné testy, praktické úkoly, simulace, sebehodnocení
 - *Po školení kybernetické bezpečnosti účastníci úspěšně rozeznají podvodný e-mail a vysvětlí, jak by na něj správně reagovali.*
- **Třetí úroveň: chování:** Zjistit, zda lidé mění své pracovní chování na základě toho, co se naučili.
 - Pozorování při práci, rozhovory se zaměstnanci a jejich nadřízenými, 360° zpětná vazba, srovnávání chování před a po školení...
 - *Př. Po školení o týmové spolupráci vedoucí sleduje, jestli účastníci více naslouchají kolegům a lépe spolupracují při řešení úkolů.*
- **Čtvrtá úroveň: výsledky** - vypočítat náklady programu a určit čisté přínosy pro organizaci (zvýšení produktivity, prodejů, spokojenosti klientu, snížení potřebného času na řešení úkolů...)
 - Měření výkonnostních ukazatelů (KPI), srovnávání trendů v čase, rozhovory, finanční ukazatele...
 - *Př. Firma zavede školení na efektivní zákaznickou komunikaci. O 3 měsíce později se ukáže, že stížností ubylo o 25 % a hodnocení zákazníků vzrostlo.*
- **Hamblinův pětiúrovňový model**
 - **Reakce** – hodnocení prováděné v průběhu školení, těsně po jeho skončení
 - **Učení** – do jaké míry si účastníci osvojili nové poznatky, dovednosti nebo prac. chování
 - **Pracovní chování** – měří dopad vzdělávání na pracovní výkon na pracovišti
 - **Fungování** – sledování zlepšení
 - **Konečná hodnota** – měření vztahu mezi vzděláváním a celkovým úspěchem a ziskovostí podniku
- **Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje Sullivana:** měří mnoha ukazateli - 5 kategorií:
 - **Před vzděláváním:** Počet účastníků potřebující vzdělávání a těch, kteří přihlásili sami
 - **Na konci vzdělávání:** Počet účastníků, jejich spokojenost, schopnosti a dovednosti
 - **Odložený vliv (mimo pracoviště):** zkoumá se to samé co na konci vzdělávání (zkoumání vlivu času – jestli a kolik toho zapomněli)
 - **Změna chování na pracovišti:** efekt vzdělání na chování
 - **Změna pracovního výkonu na pracovišti:** to samé co v předešlé části s odstupem času

22. **Rozvoj zaměstnanců** (učící se organizace; talent management; psychodiagnostika pro rozvoj zaměstnanců; rozvojové plány; koučování, mentoring).

Rozvoj zaměstnanců – jde o systematický a dlouhodobý proces zaměřený na prohlubování a rozšiřování odborných znalostí, dovedností a osobnostních předpokladů zaměstnanců v souladu s měnícími se požadavky pracovního prostředí, přičemž cílem je zvýšit jejich adaptabilitu, pracovní výkonnost a celkovou připravenost na změny v organizaci.

Horizontální a vertikální rozvoj (Koubek, 2013):

1. Horizontální rozvoj:

- Prebieha v rámci rovnakej úrovne pozície a môže mať dve formy:
 - **Prohlubování odbornosti** – teda rastúca špecializácia (napr. stať sa metodickým vedúcim alebo riešiť netypické situácie).
 - **Rozšiřování odbornosti** – okrem pôvodnej špecializácie zamestnanec zvláda aj príbuznú oblasť, prípadne pôsobí v inom oddelení. To zvyšuje flexibilitu pre organizáciu a zvyšuje šance zamestnanca na uplatnenie pri organizačných zmenách.

2. Vertikální rozvoj:

- Postup na vyššiu pozíciu, kariérny rast smerom nahor, teda do manažérskych alebo riadiacich pozícií

Učící se organizace – rozvoj lidských zdrojů

- **Rozvoj lidských zdrojů** – rozvoj pracovní schopnosti týmů, zvýšení výkonnosti celé organizace
- **Učící se organizace** – je také organizace, která aktivně podporuje získávání a uchovávání znalostí u zaměstnanců.
 - Učící se organizace je také o sdílení zkušeností – např. jeden zaměstnanec jde na školení a informace pak předá na interním školení kolegům
 - Učit by se měli všichni bez ohledu na postavení
 - Najednou se musí uplatnit pět disciplín (kompetencí), aby se organizace stala učící:
 - **Systémové myšlení** – základní disciplína, která pomáhá vidět organizaci jako propojený celek a porozumět tomu, jak jednotlivé části vzájemně působí. Umožňuje lépe chápat a měnit opakující se vzorce fungování.
 - **Osobní mistrovství** – je disciplína nepřetržitého učení, rozvoje schopností a prohlubování osobní vize, která vede k dosahování smysluplných cílů prostřednictvím sebereflexe, soustředění a tvořivého napětí mezi tím, kde jsme, a kam chceme směřovat.
 - **Mentální modely** – jsou naše hluboce zakořeněná přesvědčení o tom, jak funguje svět, která ovlivňují naše myšlení a chování – často si je ani neuvědomujeme, a proto je důležité je poznávat a přehodnocovat, abychom lépe rozuměli realitě a vyhnuli se chybným rozhodnutím; měly by být co nejblíže organizační kultuře.
 - **Sdílené vize** – je společný cíl, který vzniká spojením osobních vizí členů organizace, motivuje je, spojuje a dává smysl jejich angažovanosti; není vnucen shora, ale vzniká prostřednictvím otevřené komunikace a společného nadšení pro budoucnost.
 - **Týmové učení** – je proces, při kterém se členové týmu společně učí prostřednictvím dialogu, spolupráce a sdílení vize, čímž zvyšují svou schopnost dosahovat společné cíle, přicházet s inovacemi a růst rychleji než jako jednotlivci.

- **Knowledge management** – systém udržení znalostí v organizaci (v praktickém kontextu se KM zabývá tím, jak si organizace udrží a dále využije znalosti, které vznikají během projektů a pracovních činností – např. když jedinec z dané pozice odejde).

Talent management

rozvoj potenciálu vybraných zaměstnanců

- **zaměřen na jedince**, týká se většinou několika málo procent lidí z firmy
- **Proces**: identifikace talentovaného člověka => získávání => rozvíjení => udržení => využití
- **Metody identifikace talentů**:
 - o Fungující systém hodnocení
 - o Účast v projektech
 - o Development Centrum
 - o 360° zpětná vazba
 - o Měření potenciálu
 - o Nominace
- V talent managementu existují dva typy programu:
 - o **Trainee programy** – pro absolventy je vytvořen rozvojový plán, trvá půl roku až jeden rok, po jeho skončení je úspěšným absolventům nabídnut další kontrakt
 - o **Talent development** – podchycení pracovníků s potenciálem a cílená podpora jejich dalšího rozvoje ve směru, který odpovídá jejich schopnostem a zároveň potřebám organizace.
 - o Typy talent development programů (pozn. *stačí umět vysvětlit dva z nich*)
 - Generální program – zaměřený na rozvoj manažerských dovedností
 - Speciální program – rozvoj odbornosti či skupiny odborností
 - Lokální program
 - Mezinárodní program
 - Program pro zastupitelnost (př. když vypadne kolega tak jsem do určité míry schopný ho zastoupit)
- V rámci těchto programů jsou využívány různé metody (především job rotatiton, stáže, projekty)
- směřují především k pochopení nejrůznějších firemních kontextů, cílem bývá, aby účastník programu rozuměl různým souvislostem a provázanostem

Psychodiagnostika pro rozvoj zaměstnanců

- **Development centrum** – (při výběru **Assessment centrum**), pozorování skupiny účastníků proškolenými pozorovateli při plnění různých aktivit
 - o **Cílem**: zjistit, zda má jedinec potřebnou úroveň kompetencí proto, aby vstoupil do rozvojového programu (nejvíce efektivní, když mají účastníci podobnou úroveň)
 - Vybíráme buďto z předem daného souboru lidí, a zjišťujeme či disponují danou potřebnou úrovní kompetencí – pokud ne tak musíme dovzdělat
 - Anebo si sami vytvoříme soubor lidí, kteří již mají potřebnou úroveň kompetencí
 - o Výstupy DC:
 - Zařazený jedinec
 - Zařazený, ale potřeba dovzdělat
 - Nezařazený
 - o DC určuje potencionální jedince, co mohou jít do talent managementu
 - o Různé metody a techniky, např. rozhovory, cvičení, simulace, dotazníky, psychodiagnostické testy – testy znalostí, výkonové testy (např. testy inteligence), osobnostní dotazníky (např. projektivní metody)
 - o 1-2dny, 5-6 účastníků, 6-8 hodnotitelů

- **Talent programy** – sleduje motivace, schopnost učit se (výkonové testy), osobnostní charakteristiky jedince, emoční inteligence, týmové role
- Nejčastěji využívané dotazníky v rozvoji zaměstnanců jsou MBTI, 16PF, Big5, Belbin, HPI a HDS, 360° zpětná vazba
 - o **Hoganův rozvojový test (HDS)**
 - Zjišťuje potenciální překážky v profesním a osobnostním rozvoji
 - **Hlavní zaměření:** výběr zaměstnanců, osobnostní rozvoj, rozvoj manažerských dovedností
 - **Princip:** zjištění skrytého chování, kterého se objevuje pod tlakem, v krizových situacích, při vyčerpání, při dlouhodobé zátěži, jde o objevení „temné stránky jedince“, která je za normálních okolností skryta
 - 168 otázek, 15-20 minut
 - o **Inventář motivů, hodnot a preferencí (MVPI)**
 - identifikace motivů a hodnot jedince při dosahování cílů v profesním a osobním životě (soulad mezi firemní kulturou a jedincem)
 - **Hlavní zaměření:** výběr zaměstnanců, příprava kariérové strategie, nástroj pro rozvoj, koučink, motivaci, odměňování
 - 200 položek, 15-20 minut, normy na populaci starší 18 let
 - **Škál 10**
 - o **Hoganův osobnostní dotazník (HPI)**
 - Je založený na **pětifaktorovém modelu osobnosti (Big Five)**
 - Zaměřený na *job fit* z pohledu běžných situací a sociální interakcí.
 - Hraniční jsou 35. a 65. percentil.
 - Vyhodnoceno 7 hlavních škál, každá z nich složena z 4 – 9 subškál.
 - 206 položek, tužka - papír, dle manuálu 15-20 min.
 - **Hlavní zaměření:** určen pro predikci pracovního výkonu, a proto je designován pro výběr zaměstnanců, jejich rozvoj a kariérové plánování

Rozvojový plán = Základní metoda plánování kariéry

- **Využití:** Zlepšení výkonu zaměstnance, přesun na jinou funkci, změna technologií a postupů
- V rámci plánu jsou nejčastěji realizovány tyto aktivity:
 - o Tréninkové programy
 - o Projekty
 - o Individuální koučink
 - o Mentoring
 - o Stínování
 - o Stáže
 - o Obohacování práce

Kariérový plán: Nástroj plánování a realizace rozvoje i bez závislosti na programech rozvoje, cíl a obsah kariérového plánu jsou předmětem dohody mezi manažerem a následovníkem

Plány osobního rozvoje: Nástroj přesahující rámec organizačního vzdělávání a rozvoje, širší obdoba kariérového plánu, zahrnuje i soukromé aktivity zaměstnance

Koučing – strukturovaný a cílený rozvojový proces, při kterém kouč prostřednictvím partnerského dialogu podporuje klienta – zaměstnance, manažera či pracovní tým – např. v dosahování pracovních cílů, zvyšování výkonu, rozvoji kompetencí a zlepšení sebereflexe.

- Koučink napomáhá adaptaci na změny, rozšíření uvědomění, efektivnímu rozhodování, řízení stresu a rovnováze mezi pracovním a osobním životem.

- **Kouč**

- Akční, výkonný
- Facilituje, dává učící otázky
- Je příklad ve výkonnosti
- Může být i externí

Mentoring je obdobou koučinku, kdy dochází k předávání odborných i praktických zkušeností zkušenějším pracovníkem, který je vybraný zpravidla nadřízenými nejen na základě odbornosti, ale také schopnosti předat potřebné znalosti mentorovanému (mentoring se uskutečňuje v ideálním případě v čase vykonávání práce).

- **Mentor**

- Zkušený, zralý, je vzorem
- Radí, poskytuje hodnotné informace (odpovědi)
- Je příkladem v commitmentu k organizaci
- Je z prostředí organizace

23. Hodnocení zaměstnanců a pracovní spokojenost

(postupy hodnocení; typy hodnocení; role hodnoceného a hodnotitele; využití kompetenčních modelu v hodnocení; metody hodnocení, 360°; pracovní spokojenost a její determinanty, postoje k práci).

Hodnocení pracovníků

= **proces** zajišťující průběh pracovní činnosti v souladu s vytyčenými cíli

- výsledky se hodnoceným pracovníkům sdělují, projednávají s nimi a hledají se způsoby, jak zlepšovat jejich pracovní výkon a chování

Formy:

- **Neformální:** průběžný, každodenní pracovní styk formou pochvaly, výtky bez přesných kritérií, ovlivněno subjektivními faktory, nemá mít vliv na důležitá personální rozhodnutí
 - o Dodržení zásad: vedoucí pracovník vytvoří pozitivní atmosféru pro rozhovor, ukáže snahu pomoci, zjistí příčiny problému, dohoda na řešení
- **Formální:** periodické (doporučeno 1 x ročně), standardizované, výsledky jsou zaznamenány a archivovány, doporučená podoba hodnocení 360°

Typy hodnocení, jejich role v organizaci:

- **Hodnocení zkušební doby:** navazuje na adaptační proces (překrývá se s vyhodnocením adaptace), formulář „keep it simple“ (obsahuje činnosti z PPM, kompetence, požadavky org.)
- **Hodnocení před uplynutím doby určité:** mimořádné hodnocení, rozsahem blízké k hodnocení doby zkušební
- **Roční (nebo častější) hodnocení:** pravidelný rozhovor manažera a zaměstnance, kontext vzájemné spolupráce, kvalitativní hodnocení výkonu, chování, vzdělávacích a rozvojových potřeb či plánů, rozsah odpovídá zastávané pozici, obvyklá délka rozhovoru 60-90 min
- **Mimořádné hodnocení:** rozsah i obsah odpovídá situaci, nejčastější typy: účely pracovního posudku, hodnocení člena projektového týmu v maticové organizační struktuře

Hodnocení pracovníků:

- **Kritéria:** validita kritérií, objektivita, nezávislost (kritéria ze sebe nesmí vycházet), musí odpovídat nárokům pozice hodnoceného, relevantnost vůči hodnocené práci, srozumitelnost, jednoznačnost
- **Kdo hodnotí: bezprostřední nadřízený** (nejvíce kompetentní), nadřízený bezpr. nadřízeného, nezávislý externista (př. psycholog), spolupracovník, zákazník, podřízený, sebehodnocení, týmové hodnocení, assessment centre (omezuje působení subjektivních vlivů), ostatní veřejnost (ojediněle)

Metody nesrovnávací (7):

- **360° Zpětná vazba** (vícenásobné hodnocení => všichni kolem a včetně zastávce pozice)
 - o je metoda hodnocení pracovníka, při které poskytují zpětnou vazbu různé zdroje – nadřízený, kolegové, podřízený i on sám. Nejčastěji má formu dotazníku a využívá se hlavně u vedoucích pozic. Cílem je získat komplexní pohled na pracovní chování a kompetence v souladu s cíli organizace.
 - o **Performance Management Groups ORBIT 360° Questionnaire** (konkrétní nástroj - dotazník pro 360° zpětnou vazbu)
 - Hodnotové kritéria: schopnost vést, týmový hráč, řízení sebe sama, komunikace, vize, organizační dovednosti, rozhodování, odbornost, energie, podnikavost, adaptabilita
 - o Její výhodou ve srovnání s Development centrem je mnohostranný a komplexní pohled různých lidí, zároveň zakotvenost v praxi. Nevýhodou je časová zátěž pro organizaci, pokud chceme metodu realizovat plošně. Její využití je závislé na kultuře zpětné vazby v organizaci.

Další typy zpětné vazby:

- **180°:** zapojení pouze kolegové a podřízení
- **540°:** kolegové, podřízení, vedoucí, zákazníci, konkurence (*lepší než 360, ale časově a finančně náročnější – v praxi v prostředí velkých organizací, kde se pracovníci dostávají do kontaktu s někým z vnějšku, např. reklamační oddělení*)
- **Hodnocení kritických případů:** hodnotitel vede písemné záznamy případů při výkonu práce hodnoceným, informace o (ne)uspokojivém pracovním chování a výkonu
- **Hodnocení stanovovaných cílů:** stanovení cílů => plán k dosažení => podmínky k realizaci plánu => měření plnění cílů => opatření ke zlepšení (jeli třeba) => nové cíle (cyklus znovu)
 - **Cíle SMART** (specifické, měřitelné, dosažitelné, odpovídají cílům, časově ohraničené)
 - Nejčastěji u specialistů nebo manažerů
- **Hodnocení plnění norem:** stanovení norem a očekávané úrovně výkonu => seznámení pracovníků s normami (projednání, shoda) => porovnání výkonu pracovníků s normou
 - Nejčastěji hodnocení výrobních dělníků
- **Hodnocení volným popisem:** univerzální metoda (manažeři, tvůrčí pracovníci), hodnotitel písemně popíše pracovní výkon hodnoceného (předem připravené schéma)
- **Hodnocení stupnicí:** zvlášť jednotlivé aspekty, 3 typy stupnic: **číselná** (kritérium odstupňováno číselnou hodnotou), **grafická** (vyznačení kritéria na úsečce, souhrnným výsledkem křivka), **slovní** (podobné vysvědčení)
- **Checklist:** dotazník s formulací pracovního chování, hodnotitel posuzuje zda se pracovních chová nebo ne (odpovědi ano/ne), důsledná příprava, časově náročné (jiné formuláře pro PM)
- **BARS** (behaviorally anchored rating scale = klasifikační stupnice pracovního chování): podobné checklistu nebo stupnici pro každý úkol, 5-7 stupňů (1=nepřijatelné, 7=vynikající)
 - **Postup:** identifikace, definice úkolů PM => popis chování pro každý úkol => doplnění stupnice vzorovým popisem pracovního chování

Metody srovnávací (4):

- **AC/DC:** hodnocení výkonu, schopností a rozvojového potenciálu u manažerů a specialistů
- **CBI** (competency based interview): posuzování úrovně kompetencí, očekávané výsledky nejsou vždy pod kontrolou pracovníků, kteří jsou za ně hodnoceni (X vliv okolností)
- **BOS** (behaviorálně observační škály): bodové zhodnocení výkonu, zda pracuje, jak má
 - Častěji používané BARS než BOS (objektivně odlišuje + a – pracovníky)
- **Vytváření pořadí pracovníků podle výkonu:**
 - Střídaté porovnání: vybírá se nejlepší, ten se zapíše na nový seznam a podobně nejhorší
 - Párové porovnání: každý s každým (vybírá se vždy ten lepší), nejlepší má nejvíc bodů
 - Povinné rozdělení: přiřazení určitého % pracovníků k určitému výkonu (normální rozdělení), př. 10% nedostatečný výkon, 20% nízká, 40% postačující, 20% optimální, 10% excelentní => vyvarování se středním hodnotám, nevhodné k odměňování

Využití kompetenčních modelů v hodnocení

- Předností KM, že jsou kompetence definovány pomocí pozorovatelného chování → vytvořen předpoklad pro jejich trénování a rovněž jeho praktická srozumitelnost
- **Kompetenční modely:** přesně definují chování spojené s pracovní rolí, představují seznam všech kompetencí, které daná pozice vyžaduje, **několik druhů:**
 - **Univerzální** (kompetence společné všem), **specifické** (klíčové a konkrétní kompetence k pozici), **genericke** (empirický seznam, pro konkrétní pozice)
- **Výhoda:** jsou všudy dostupující – lze uplatnit ve výběru, vzdělávání, hodnocení, odměňování zaměstnanců...

Hodnotící rozhovor = uzavírá cyklus hodnocení, závěry východiskem pro další období

1. Pohovor naplánován 14 dní dopředu
 2. Příprava je důležitá jako pohovor sám
 3. Hodnocení mimo kancelář hodnotitele, posazení v pravém úhlu
 4. Hodnotitel mluví max. 50 % času, ale 80 % odpovědnosti za výsledek leží na něm
 5. Rozhovor je participativní, klíčové otevřené otázky (zakázané otázky „Proč...?“)
 6. Žádné překvapení během rozhovoru (ani hodnotitel, ani hodnocený by se neměli dozvědět během tohoto rozhovoru nic nového...)
 7. Hodnocení jen konkrétních případů, ne samotného hodnoceného
- Hodnocení je užitečné pouze, pokud jeho výstup má dopad na další procesy: plány vzdělávání, osobního rozvoje, kariérní plány, opatření v pracovním prostředí a úpravě organizace práce, nepeněžní odměňování => vazba na peněžní odměny je strategickou chybou ve vedení skupin i týmu!
 - Měl by provádět přímý nadřízený

Postoje k práci:

- **Postoj** = relativně stálá psychická soustava, která vyjadřuje vztah člověka k světu a jeho jednotlivým složkám, jsou to hodnotící vztahy k lidem, jevům a událostem
(*Povedal, že sa bude pýtať na to aké zložky má postoj? - treba odpovedať kognitívnu a emocionálnu zložku*)

Složky postojů:

- **kognitivní** – zaujímám postoj dle informací a jejich zhodnocení
- **emocionální** – něco k té situaci cítím
- **konativní** – vyvolává to nějaký čin – v současné situaci se začíná oddělovat od předchozích dvou s otázkou zda je to důsledek

Funkce postojov:

1. **Instrumentální funkce**
 - Vyjadřují naše přání dosáhnout odměny a vyhnout se trestu.
 - „*chci víc peněz za méně práce*“
2. **Znalostní funkce**
 - Vnášejí řád do informací o světě, slouží jako schémata.
3. **Hodnotová funkce**
 - Vyjadřují naše hodnoty, bývají konzistentní a nemění se často ani zásadně.
 - „*Chci, aby moje práce měla smysl.*“
4. **Ego-obranná funkce**
 - Chrání nás před úzkostí a udržují naši sebeúctu.
 - Teorie obětího beránka: máme tendenci hledat viníky našich problémů.
 - „*Nebyl jsem povýšený, protože to tam stejně funguje přes známosti.*“
5. **Sociálně adaptační funkce**
 - Pomáhají nám začlenit se do prostředí.
 - „*Všichni tu nadávají na šéfa, tak nadávám taky.*“
6. **Rozhodovací/orientační**
 - Ovlivňují rozhodování a adaptaci

- **Polarita** – významný znak postojů – dimenze krajně pozitivní či negativní
- **Subjektivní významnost** – další znak, rozlišuje postoje na **centrální** = vztahují se k významným objektům a **periferní**
- **Pracovní postoje lze dělit na:**
 - **Postoje k organizaci**
 - **Postoje k nadřízeným**
 - **Postoje k pracovní skupině**
 - **Postoje k práci a jejím podmínkám**
 - **Postoje k mimopracovním podmínkám**
 - **Postoj k práci jako takové**
- Mohou být výrazně konzistentní v závislosti s vnímanou (ne)spokojeností v práci
- **Důležité sledovat pracovní postoje zejména, když** – se mění firemní kultura, upravují se stávající normy, zavádí se inovační změny, řešení závažných situací apod.

Pracovní spokojenost

= je pozitivní postoj nebo emoce vznikající v důsledku zhodnocení vlastního zaměstnání nebo pracovní zkušenosti.

- Pracovní spokojenost je **kognitivní a emoční reakce** na pracovní situaci

Klasifikace pracovní spokojenosti

a) Celková: Vyjadřuje obecné hodnocení toho, jak je člověk spokojený se svou prací jako celkem. Neřeší jednotlivé složky práce, ptá se například: „*Jak jste celkově spokojený/á se svou současnou prací?*“

- Vhodná pro rychlé zjištění a srovnání mezi lidmi nebo skupinami.
- Neumožňuje zjistit konkrétní příčiny nespokojenosti, nelze podle ní dobře plánovat změny.

b) Faktoriální: Zkoumá spokojenost s jednotlivými částmi práce – např. náplň práce, mzda, vztahy s kolegy, možnosti rozvoje apod.

- Umožňuje zjistit, co je pro člověka nejdůležitější a co mu případně vadí.
- Hodí se pro plánování konkrétních intervencí ve firmě.

1) Extrinsická spokojenost: Závisí na vnějších podmínkách daných organizací – tedy na tom, *co* organizace člověku poskytuje. (mzdy, benefity, styl vedení, pracovní podmínky...)

2) Intrinsická spokojenost: Vyplývá z vlastností samotné práce – tedy z toho, *jaká* práce je (autonomie, zodpovědnost, rozmanitost, smysluplnost...)

Výzkum štěstí v práci (R. Hoppock)

- Existují povolání, ve kterých jsou lidé více šťastní.
- Existují významné interindividuální rozdíly ve spokojenosti v rámci jednotlivých povolání (více jsou spokojeni lidé s větší autonomií své pracovní pozice)

Modely pracovní spokojenosti:

Frederick Herzberg: dvou-faktorová teorie

- **motivátory** (satisfactory): vnitřní motivy → funkce = tvorba spokojenosti
 - ocenění, uznání, dobrých vztahů na pracovišti, odpovědnost, rozvoj
- **hygienické faktory** (dissatisfactory): jejich nenaplnění vyvolává nespokojenost
 - mzda, pracovní podmínky

Osoba – prostředí fit (Kristof, 1996)

- model předpokládající, že pokud jsou charakteristiky prostředí a osoby komplementární či stejné dojde ke spokojenosti

Cornellův model (Hulin, 1991)

- **myšlenka kontextu**, tedy že pracovní spokojenost nevzniká izolovaně, ale v rámci širšího souboru okolností
- Zohledňuje nejen samotné pracovní podmínky, ale také individuální faktory (např. hodnoty, zkušenosti, osobnost) a jejich interakci s prostředím.
- Jinými slovy, jak člověk práci **vnímá**, je často důležitější než to, jak objektivně vypadá.

24. PRACOVNÍ MOTIVACE, STIMULACE PRACOVNÍKŮ A ODMĚŇOVÁNÍ

pracovní motivace, stimulace pracovníků a odměňování (teorie pracovní motivace, determinanty, motivace k práci, motivace k pozici, individuální potřeby a hodnoty včetně vývojové perspektivy, motivace při výběru zaměstnanců, testové metody, angažovanost)

motivace

- pojem motivace vychází z latinského slovesa „movere“, což znamená, hýbat se
- proces motivace lze tedy definovat dvěma základními znaky, jimiž jsou síla a směr chování jedince
- dává našemu chování energii a určuje, jakým směrem se naše chování ubírá, a proto je základem podněcování a nasměrování člověka k požadované činnosti

PRACOVNÍ MOTIVACE

- na motivaci je potřeba se dívat jako na multifaktoriální determinant pracovního výkonu, ale zároveň je motivace i abstraktní pojem, který nelze pozorovat
- pracovní výkon je tedy měřítkem pracovní motivace

motiv, pohnutka (vnitřní – motivace) x **stimul** (vnější – stimulace)

motivovanost je dlouhodobý stav X stimulace je jednorázové, záměrné a cílené podněcování pracovníka k mimořádnému výkonu

cíl motivování lidí = dosáhnout stavu, aby pracovní chování zaměstnanců bylo v souladu se zájmy a cíli organizace

TEORIE MOTIVACE

nejznámější motivační teorie jsou seřazené do konkrétních věcných a logických skupin a členíme je na:

a) teorie instrumentality - odměny a tresty slouží jako prostředek k zabezpečení žádoucího chování

Taylorismus

- podle této teorie je člověk motivován k pracovnímu výkonu ve chvíli, kdy s jeho výkonem budou přímo provázány odměny a tresty
- dělníci budou vykonávat svou práci tím pilněji, čím vyšší odměnu jim pracovní výkon přinese

b) teorie zaměřené na obsah - zaměřuje se na podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje potřeby, které ovlivňují chování

McClellandova teorie potřeb

- ❖ tato teorie byla vytvořena pro manažery a vychází z předpokladu, že na základě životních zkušeností se u manažerů rozvíjí tři základní potřeby, přičemž míra jejich intenzity se u různých lidí liší:

- úspěch = potřeba vykonat něco obtížného, mimořádného
- moc = potřeba ovlivňovat chování jiných
- sounáležitost = potřeba sociálních vztahů

Teorie potřeb A. Maslowa

- ✚ považován za zakladatele humanistické psychologie
- ✚ teorie hledající vnitřní faktory ovlivňující chování
- ✚ člověk při uspokojování těchto potřeb postupuje od základu pyramidy směrem vzhůru
- ✚ nejdříve musí být uspokojeny nižší potřeby, poté vyšší (uspokojit nižší k tomu, aby mohly být motivátory ty vyšší)
- ✚ při uspokojení nižších potřeb tyto nemizí, jenom už nejsou aktuální

- **fyziologické potřeby** (mzda nebo plat, odpovídající pracovní a organizační podmínky)
- **potřeba jistoty a bezpečí** (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, jistota pracovního místa)
- **sociální potřeby** (sociální kontakt se spolupracovníky, příslušností k určité skupině a vybudováním pozice ve skupině (prestiž))

k dalším potřebám obvykle lidé už „nedorostou“

- **potřeba uznání** (uspokojení z práce, pracovní postavení (status), pozitivní hodnocení pracovního výkonu a různé formy nehmotného odměňování)
- **potřeba seberealizace neboli sebeaktualizace** (možnost vzdělávání a rozvoje, uspokojení z dobře vykonané práce, možnost samostatně rozhodovat)
- **na úplném vrcholu je sebetranscendence** (podle Maslowa bychom měli zkoumat a rozvíjet vrcholné zážitky, což jsou krátké a zřídka momenty inspirace, extáze, uvolnění tvořivé energie, jakož i cestu k dosahování osobního růstu a naplnění)

- v praxi se tato teorie však úplně neosvědčila, stále má však značný vliv, a to zejména pro svou jednoduchost a intuitivnost

na Maslowa navázala

Herzbergova motivačně-hygienická teorie (dvoufaktorová teorie)

- ❖ *člověk má 2 základní potřeby: vyhnout se bolesti a potřebu psychického růstu*
- ❖ *na pracovní motivaci působí 2 skupiny faktorů, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace.*
 - hygienické faktory (vnější faktory) vyvolávají pracovní nespokojenost (například pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání atd.)
 - motivátory (vnitřní faktory), pomohou nabudit motivaci a spokojenost (například úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost atd.)
- ❖ každý pracovník vnímá konkrétní faktor jinak

Teorie podle Clayтона Alderfera (redukce Maslowovy teorie)

- ✚ 3 roviny potřeb, které mohou být uspokojovány v rámci pracovního procesu
 - **růstové potřeby** (seberealizace v zaměstnání a profesní růst)
 - **vztahové potřeby** (pozitivní i negativní => vztahy se spolupracovníky)
 - **existenční potřeby** (mzda a jistota zaměstnání)

c) **teorie zaměřené na proces** – zaměřuje se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti

Vroomova teorie očekávání

- ❖ velikost úsilí jednat určitým způsobem je závislá na míře atraktivity sledovaného cíle
- ❖ jinak řečeno, úsilí závisí na pravděpodobnosti, že vynaložené úsilí zajistí odměnu a že odměna bude stát za vynaložené úsilí (ovlivňuje odměňování)

- ❖ 3 motivační faktory
 - *preference (valence)*
 - *očekávání (expektance)*
 - *účinnost (instrumentalita)*
 motivace narůstá s velikostí preference a očekávání
- tuto teorii rozšířili Lawler a Porter o význam výkonu a uspokojení z práce → podle nich je vynakládané úsilí funkcí vnímané hodnoty práce a pravděpodobnosti zhodnocení vynaloženého úsilí
- ❖ **Teorie *expektance*** – motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku a podle Vrooma je potřeba splnit tři podmínky:
 - ✓ úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem
 - ✓ výsledek činnosti musí být následován odměnou
 - ✓ odměna musí mít pro pracovníka význam

Adamsova teorie spravedlnosti

- ❖ lidem nezáleží jen na celkové odměně, ale také na tom, jak spravedlivě je rozdělena mezi jednotlivé pracovníky
 - odměnou se rozumí peněžní i nepeněžní odměna, pochvala, uznání apod.
 - spravedlnost je posuzována na základě vynaloženého úsilí, zkušeností, vzdělání, schopností apod.
 → to je zrádné, protože méně schopný pracovník musí vynaložit větší úsilí a očekává větší odměnu

Teorie cílů (LOCKE & LATHAM, 1968-2002)

- lidé mají tendenci vysvětlovat své aktivity skrze záměry a cíle:
- ❖ osoby akceptující specifické a náročné cíle dosahují vyššího výkonu než ti, co je nemají
- ❖ specifické a náročné cíle jsou ty, kterých dosáhne 10–15 % lidí a 10–20 % úspěšných pokusů od lidí, kteří se o to pokouší
- ❖ cíle řídí individuální chování (přidělené vedením nebo vybrané samostatně)
- ❖ kombinace stanovení cílů a zpětné vazby vede ke zlepšení motivace a výkonu
- pokud je cíl stanovený samotným člověkem, tak je mu nejvíce oddaný a více ovlivňuje jeho pozornost
- zároveň vyvíjí mnoho strategií, jak jej dosáhnout

Ve vztahu k motivaci je potřeba zmínit také sebedeterminační teorii (SDT), která je teorií zabývající se motivací, lidským vývojem a zdravým životním stylem (wellness) (Deci & Ryan, 2008)

Sebedeterminační teorie uvádí rozdělení motivace na:

- ❖ **autonomní motivaci** – pro rozvoj osobnosti, zlepšení psychologického zdraví a posílení pocitu osobní pohody (well-being) je zdůrazňována důležitost vnitřních zdrojů a naplnění základních psychologických potřeb
- jedná se o potřebu vztahování se k druhým, příslušnosti, potřebu kompetence, pocitu vlastní účinnosti a potřebu autonomie

rozdělení autonomní motivace:

1. motivace vnitřní (intrinsická) = motivace k plnění úkolu za odměnu, která není částí samotného úkolu a je uspokojována prací samotnou (např. potřeba činnosti, výkonu, kontaktu s druhými, touha po moci nebo výkonu, výzva, seberealizace)

2. motivace vnější (zevní, extrinsická) = motivace k vykonávání úkolu vyvozovaná z odměn, jež nejsou součástí samotného úkolu, která však souvisí s důsledky, okolnostmi nebo podmínkami práce (např. peníze, postavení ve společnosti, jistota, sebepotvrzení, sexualita)

- ❖ **kontrolovaná motivace** - obsahuje jak externí regulace, kde je chování jednotlivce výsledkem externího vlivu odměny nebo trestu, tak vnitřní regulace, kde je regulace jednání částečně internalizována a je poháněna faktory, jako jsou motivace pochvalou, vyhnutí se hanbě, závislost sebevědomí a zapojení ega
- ❖ **amotivace** – se vyznačuje nedostatkem zájmu a samotné motivace (můžeme si pod tím představit třeba špatné pracovní podmínky (riziko ohrožení zdraví), nedodržení dohod ze strany zaměstnavatele, přílišné autoritativní řízení, nulový platový růst, nemožný profesní a kariérní růst, nemožnost zapojit se do týmové práce, lži, podvody a zneužívání na pracovišti)

DETERMINANTY PRACOVNÍ MOTIVACE

- pokud chceme zjistit, co člověka vede k určitému jednání, pak se musíme zabývat faktory (determinanty), které podmiňují pracovní motivaci
- pomáhají najít odpověď na to, proč jeden pracovník proč práci odbývá a druhý naopak tu stejnou práci vykonává s maximálním nasazením, proč je někdo na dané pozici spokojený a proč někdo jiný na stejné pozici touží po změně
- můžeme je rozdělit na:

VNITŘNÍ DETERMINANTY PRACOVNÍ MOTIVACE

jsou charakteristické pro daného člověka, např.

- **potřeby** – člověk se díky nim snaží dosáhnout nějakého cíle (k nejznámějším teoriím uspořádání potřeb patří teorie Maslowa a Alderfera)
- **zájmy** – jedná se o dlouhodobější zaměření na určité předměty, jevy či na jejich oblast a uvedené zaměření působí aktivačně na jednání nebo činnost jedince (lékař může vykonávat svou profesi proto, že je pro něj významné pomáhat jiným lidem, ale i třeba proto, že ho zajímá jak funguje lidské tělo)
- **hodnoty** – motivaci člověka ovlivňuje to, jakou hodnotu přisuzuje daným věcem, souvisí to s potřebami a člověk se tak rozhoduje podle hierarchie hodnot, čemu dá větší význam a důležitost
- **ideály** – jedná se o představu něčeho žádoucího, něčeho, co pro daného člověka představuje vzor a cíl, kterého se snaží dosáhnout (pro někoho to bude velký majetek a pro jiného třeba obsah práce nebo mezilidské vztahy)
- **schopnosti a dovednosti** – vědomí, co daný jedinec umí a co dokáže
- **osobnost** - jaké má jedinec charakterové rysy a sklony
- ale třeba i **aspirace** - představuje úroveň očekávaného výkonu, kdy důležitou roli zde hrají předchozí zkušenosti, které tvoří základ pro stanovení aspirační úrovně

VNĚJŠÍ DETERMINANTY PRACOVNÍ MOTIVACE

jde o vnější vlivy na daného člověka, např.

- **odměna** – peníze v jakékoliv formě jsou nejčastější odměnou, ale i pochvala nebo povýšení
- **obsah práce** - práce sama může mít mnohdy nejsilnější motivační vliv a pokud práce jedince motivuje, zaujímá k ní naprosto jiný vztah
- **sociální motivy** – lze pod tento pojem zařadit mezilidské vztahy (s kolegy, nadřízenými, podřízenými i zákazníky), komunikaci na pracovišti a celkovou úroveň atmosféry na pracovišti důvěru, konflikty
- a dále třeba tresty (negativní důsledek nežádoucího chování), styl řízení, povaha úkolů a podmínky práce

MOTIVACE K PRÁCI

- souvisí s funkcí práce a každý člověk je motivován několika faktory, ty se mohou v průběhu času měnit (a také se tak děje)
- souvisí s tím i uvědomění si pracovních povinností + utváření osobního zaměření na práci – dáno zájmem o obsah práce, uspokojením z průběhu nebo výsledků práce, z možností tvůrčí aktivity, odpovědnosti

Zaměstnanec má dostatek sebekázně a sebeřízení k plnění cílů organizace **předpoklad pro zvyšování motivace** je tvorba a obohacování práce jako základního motivátoru z hlediska jejího obsahu

- 1. zvyšování pestrosti** - určitá pracovní činnost by měla vyžadovat širší spektrum schopností a dovedností
- 2. celistvost pracovních úkolů** - pracovní činnost získává charakter provádění uzavřeného a samostatně identifikovatelného pracovního úkolu
- 3. zvyšování významu pracovního úkolu** - každá konkrétní pracovní činnost získává na svém významu a užitku pro druhé uvnitř i vně podniku
- 4. zvyšování autonomie** - úpravy práce, v jejichž důsledku se posiluje nezávislost pracovníka jak po obsahové, tak i časové a prostorové stránce, kdy se vytváří menší jednotky, které mají hodně kompetencí
- 5. posilování zpětné vazby** - zvýšení množství informací, které jedinec ve své pracovní pozici dostává o výsledcích své vlastní práce

V praxi se to provede pomocí **plánovitého střídání pracovních míst** (job-rotation), **rozšiřování obsahu práce, tedy činností** (job enlargement), **rozšiřování obsahu práce v rámci rozhodování a kontroly** (job-enrichment), **poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji** (učící se organizace = organizace, která poskytuje klima, které povzbuzuje ke vzdělávání a rozvoji)

MOTIVACE K POZICI

- může být různá a závisí na konkrétních preferencích a hodnotách uchazeče
- většina uchazečů je motivována
 - o finančními benefity (adekvátní ohodnocení, bonusy, prémie a zaměstnanecké benefity)
 - o kariérním růstem (povýšení, růst a profesní rozvoj)
 - o zajímavostí práce (zajímavé úkoly, možnost uplatnit své dovednosti)
- motivací k pozici souvisí i dimenze osobnosti, kdy **neuroticismus** vždy negativně koreluje s výkonovou motivací a svědomitost koreluje kladně se všemi indikátory výkonové motivace
 - jedinci s vysokou **svědomitostí** a s vysokou emoční stabilitou si nastavují vyšší cíle a více věří tomu, že pokud budou tvrdě pracovat, cíle dosáhnou

Individuální potřeby a hodnoty včetně vývojové perspektivy

- jedná se o vhodné pracovní podmínky, soulad pracovního a osobního života, volný čas apod.,
- během života, s ohledem na věk a kariérní růst se preference potřeb a hodnot mění, a liší se i mezi pohlavími (pro většinu žen je zásadní péče o rodinu a domácnost)
- mladší lidé hledají své uplatnění, proto často mění zaměstnání a je pro ně důležitý profesní růst, ale už méně stabilita zaměstnání
- s věkem roste potřeba jistoty zaměstnání, ale současně klesá potřeba růstu a sebeaktualizace

- naopak s věkem klesá potřeba rozvoje a vzdělání (nejspíše souvisí se schopností se učit a zhoršením fluidní inteligence)

pro zjištění preferencí lze využít testovou metodu

MIQ (MINNESOTA IMPORTANCE QUESTIONNAIRE)

Rounds, Henley, Dawis, Lofquist & Weiss, 1981

- dotazuje se na to, jak důležité jsou pro jedince jednotlivé faktory pro jeho pracovní spokojenost
- pracovní hodnoty jsou základní dimenze toho, co je důležité pro jedince, pracovní hodnoty podtrhují pracovní potřeby (20 potřeb) a jsou pomocí nich měřeny, v tomto dotazníku je 6 pracovních hodnot:
 - úspěch (důležitost využívat svých schopností a mít pocit dosažení cíle)
 - altruismus (důležitost mít harmonické vztahy s ostatními a být nápomocen)
 - autonomie (důležitost být nezávislý a mít vše pod kontrolou)
 - komfort (důležitost cítit se komfortně a vyhnout se distresu)
 - bezpečí (důležitost předvídatelnosti, stability a řádu)
 - status (důležitost uznání, prestiže a pocitu důležitosti)

ODMĚŇOVÁNÍ

- lze považovat **za jeden z nejeфекtivnějších nástrojů, jak motivovat pracovníky**
 - v moderním řízení lidských zdrojů to neznamena odměňování pouze mzdou nebo platem
 - peněžní odměnu poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci
 - odměňování však zahrnuje také povýšení, formální uznání (pochvaly) a zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru
 - odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. určitým způsobem vybavenou kancelář, přidělení určitého stroje, zařazení na určité pracoviště aj.
-
- ❖ **vnější odměny** = více či méně hmatatelné odměny, které kontroluje a o nichž rozhoduje zaměstnavatel (povýšení, pochvala,
 - ❖ **vnitřní odměny** = nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací (zajímavé úkoly, přátelská atmosféra, spravedlivé odměňování)

Peněžní formy odměňování zahrnují

mzdu = peněžní odměna zaměstnanci za vykonanou práci v soukromém sektoru

nebo

plat = peněžní plnění za vykonanou práci, ale je vyplácen státem, územním samosprávným celkem, státním fondem, příspěvkovou organizací (jejíž organizační složkou je stát), právnická osoba, jejíž zřizovatelem je ministerstvo školství

Nepeněžní formy odměňování = benefity (uspokojují potřeby zaměstnanců a jsou pro zaměstnavatele výhodnější než mzda, odrazují zaměstnance od podání výpovědi)

MOTIVACE PŘI VÝBĚRU

- úroveň motivace je u každého kandidáta jiná, a proto nemůžeme říci, že je někdo motivovaný a někdo nikoliv

- motivační škála má dva krajní typy

Inflow motivace – kandidát věnuje pozornost zejména výšce platu, benefitům a dalším výhodám pro sebe (např. bude se zajímat o zvýšení platu a dožadovat se proplacení veškerých výloh)

Outflow motivace – kandidát má zájem o práci samotnou, chce dělat práci, které ho bude bavit a bude mu dávat smysl (nemá problém být výkonný a udržet si práci)

Jaké metody můžeme použít při ověření motivace uchazečů při výběru:

A) kvalitativně:

- motivační dopis
- rozhovor (vhodně položenými otázkami, zájmem o pozici)
- reference

B) kvantitativně - testy:

Motivační dotazník

SHL Talent Assessment

- zmapuje co motivuje zaměstnance v práci a co má vliv na zvýšení jejich výkonu a spokojenosti
- hodnotí 18 dimenzí motivace rozdělených do 4 hlavních oblastí?
 - energie a dynamika – hlavní zdroje energie a hnací síly jednotlivce v práci (soutěživost a moc)
 - synergie – aspekty organizační kultury (uznání, osobní principy)
 - vnitřní motivátory – vlastnosti úkolů, které mohou jedince uspokojovat (zájem, flexibilita)
 - vnější motivátory – vnější motivační faktory přítomné v pracovním prostředí

Dotazník pracovní motivace

- rozlišuje 5 zdrojů motivace: intrinsická, instrumentální, založená na interním self-konceptu, založená na externím self-konceptu, založená na identifikaci s cíli

Dotazník motivace k výkonu - LMI

Hogrefe (Schuler a Procházka)

- podrobný, 17 dimenzí, 170 otázek
- osobnostně teoretické pozadí tvoří chápání motivace k výkonu jako podíl osobnosti na vlastní výkonnosti

Kariérový kompas - KAKO

TCC online (Pustina, Sedloň, Daňková, Divišová, Švandová)

- screeningová metoda, popisuje motivační profil uchazeče a jeho zdroje motivace u výkonných pracovníků a pracovníků na nižších či středních manažerských pozicích
- je vhodný i pro diagnostiku talentů a začínajících pracovníků
- napomáhá odhalit skryté nebo méně zřejmé motivy a dokresluje celkový profil zaměstnance

Analýza osobního potenciálu - ANBE

Traicon (Bělohávek)

- kromě 40 dispozic uchazeče se diagnostika zaměřuje na 10 zdrojů motivace a jedna ze 3 částí se nazývá přímo

Test motivace k práci

- posuzuje osobnost za účelem personálního výběru, plánování rozvoje pracovníků a jejich potřeb a nalezení vhodného přístupu k jejich motivaci

Bochumský osobnostní dotazník - BIP

Hogrefe (Hossiep, Paschen)

- dotazník různých profilových dispozic a charakteristik, které jsou určující pro úspěch v povolání
- obsahuje 14 škálách, zabývá se 4 oblastmi profesních předpokladů, jedna z nich je **Profesní orientace**, kde spadají **Motivace k výkonu**, **Motivace k utváření** a **Motivace k vedení**

ANGAŽOVANOST

- stav, ve kterém jsou lidé **oddáni své práci a organizaci**, jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu a plného zapojení do své práce a entusiasmu v souvislosti se svou prací
- ideální podmínky pro angažovanost jsou pokud se člověk nachází v otevřeném přátelském pracovním prostředí, jeho pracovní role je respektována, a umožňuje mu přispívat k lepšímu a srozumitelnějšímu světu

2 aspekty angažovanosti:

- 1) angažovanost v práci – zahrnuje dobrovolné chování lidí, protože lidé vnímají svou práci jako zajímavou, podnětnou a výnosnou
- 2) angažovanost v organizaci - lidé se identifikují s hodnotami a cíli organizace a věří, že organizace je skvělým místem, kde se vyplatí zůstat a pracovat

Angažovanost lze popsat prostřednictvím 3 aspektů:

Intelektuální angažovanost – přemýšlet o práci a usilovat o její zlepšení

Emocionální angažovanost – mít dobrý pocit z vykonávané práce a dosahovaných výsledků

Společenská angažovanost – aktivně využívat příležitosti k diskusím se spolupracovníky
záležitostech týkajících se práce a jejího zlepšení

10 PŘEDPOKLADŮ ANGAŽOVANOSTI (SEIJTS & CRIM, 2006)

výběr některých z nich

Vztah s leaderem – vyjádřený respekt k následovníkům, zájem o jejich work-life balance (leader „walk the talk“)

Kariéra, odpovědnost a kompetence – leader poskytuje výzvy a prostor pro vývoj kariéry (rotace práce, rozšiřování pravomocí a odpovědností)

Smysluplnost práce s ohledem na výsledky firmy - lze jasně vysledovat, jak se zaměstnanec podílí na výsledcích celé organizace

Týmové cíle a podpora týmové práce – zapojení do týmové práce a cílů, tak aby mohli přispět k úspěchu týmové práce

Literatura:

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Grada publishing.

Bělohávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. CP Books.

25. Rovný přístup k zaměstnání

(genderové a věkové rozdíly ve výběru zaměstnanců a jejich řešení; poradenství pro uchazeče a bilanční diagnostika, opatření proti zkreslování; zakázaná a přikázaná diskriminace; užití klinických testů; kulturní rozdíly).

Diverzita

= Různost nebo rozmanitost na základě určitého klasifikačního kritéria. Diverzita představuje každou významnou diferenci, která odlišuje jednoho jedince od druhého, což zahrnuje širokou škálu zjevných i skrytých kvalit

- **na pracovišti** - označuje různorodost, rozmanitost ve firmě nebo organizaci na straně zaměstnanců a zaměstnankyň a klientů a klientek, a to zejména z hlediska genderu, věku, národnosti či etnicity, jazyka nebo vzdělání spolu s rozmanitostí životních zkušeností a pohledů na svět, životního stylu, chování apod.

Typy diverzity: gender, věk, rasa, národnost, kultura, náboženství, jazyk/akcent, zdravotní postižení, výška/váha, sexualita, vzdělání, titul, pracovní funkce, dovednost, rodinný status, politická orientace...

a) Diverzita zjevná

- jde o rozdíly, které jsou viditelné na první pohled, např. pohlaví, věk, etnický původ
Příklad: Vidíme, že v týmu pracují muži a ženy, nebo že jeden kolega je výrazně starší než ostatní.

b) Diverzita skrytá

- zahrnuje rozdíly, které nejsou vidět navenek, ale zásadně ovlivňují chování, hodnoty nebo styl práce jednotlivce.
Příklad: I když jsou v týmu muž a žena, mohou se lišit také v komunikačním stylu, přístupu k řešení problémů, míře soutěživosti nebo preferencích v týmové spolupráci – a to jsou aspekty, které nejsou patrné na první pohled, ale pro psychologii práce jsou klíčové.

Genderové rozdíly ve výběru a jejich řešení

Gender = označení osobní identity a společenské role jedince ve vztahu k maskulinitě a feminitě, podmíněn kulturně a sociálně

- **Gender management** se opírá o zásady rovného zacházení na pracovním trhu v oblastech: inzerce a náboru, kariérního postupu, hodnocení, pracovní atmosféře, spolupráce, propouštění
- **Gender v kontextu pracovního trhu:** Lze konstatovat, že jednou z identifikovaných oblastí rozdílů v rámci **mzdové politiky** a **přístupu ku vzdělání** - jsou odlišnosti v průměrných příjmech mezi pohlavími - konkrétně podle údajů (2010) byl v ČR zaznamenán rozdíl na úrovni 26 % ve prospěch mužů oproti ženám v rámci celkového mzdového ohodnocení. Při porovnání mužů pracujících na totožných pozicích činil rozdíl přibližně 13 %, což představuje vyšší hodnotu než průměrné rozdíly zaznamenané ve většině evropských zemí. Zároveň byl zaznamenán vyšší četnost žen nastupujících na vysokou školu

Mzdová diferenciace na trhu práce: Zaměstnání, která dosahují ve společnosti vyššího statutu, jsou více zastoupena muži a dostávají za toto zaměstnání vyšší finanční ohodnocení

- **Gender pay gap (GPG, genderová příjmová nerovnost mezi M/Ž)** = průměrný rozdíl mezi platovým ohodnocením pracujících M/Ž

Řešení:

opatření a nástroje zajišťující skloubení práce a soukromého života, tzv. **family friendly politika** (vyžaduje dobré plánování a následné dodržování), rodičovství a práci podporují:

- **flexibilní pracovní doba, pružná PD, job-sharing** (sdílení pracovního místa)
- **teleworking, computecworking** (práce na dálku přes telefon, PC)
- **flexibilní uspořádání kariéry** (možnost měnit během kariéry typy úvazku)

- **návrat do zaměstnání** (nabídnutí plánu návratu, rodič se vrací na své původní místo + v prvním půlroce mateřské může docházet na organizační porady, druhý půlrok může nastoupit na poloviční úvazek, druhý rok už nastupuje na plný pracovní poměr)
- **zapojení osob na rodičovské dovolené** (pravidelné informování o dění v org. a pracovišti)
- **děti na pracovišti** (vyčlenění prostoru pro kojení, přebalování, dětské koutky nebo školky)
- **Novodobé riešenia**
 - o napr. Seidl - „Hledat řešení ve společné diskuzi všech genderů, jak by to chteli mít - aby nevznikala pozitivní diskriminace“

Pozn. Nejaké presné postupy riešenia som nenašla ale odporúčam sa pozrieť na stránky Európskej únie kde sú nejaké smernice a infošky k tomu

- **Gender mainstreaming** - jedná se o zajištění potřebných služeb tak, aby se přispělo ke stejné úrovni kvality života žen a mužů, přičemž se nemusí nutně jednat o zajištění stejných služeb

Věkové rozdíly ve výběru a jejich řešení

generace na pracovišti: v průběhu života se naše potřeby mění (*pozn. Seidlovi stačí 2 příklady*)

- **absolventi** řeší příchod na trh práce
- **zkušenější pracovníky**, zajímající se o svůj další **profesní růst a rozvoj**
- **rodiče** vracející se z mateřské/rodičovské dovolené anebo **pečující o malé děti**
- **pracovníky**, kteří mohou být na profesní či životní křižovatce
- **pracovníky**, kteří se vyrovnávají **se zdravotními komplikacemi**
- pracovníky tzv. „**sendvičové generace**“, kteří pečují o děti i stárnoucí rodiče
- **pracovníky ve věku nad 50 let**, znevýhodňování na trhu práce s ohledem na jejich věk

stárnutí = nejcharakterističtější rys současného demografického vývoje ČR

- **stárnutí populace** = otázky možnosti prodloužení pracovní činnosti starších pracovníků
- lidé předdůchodového věku často **končí na úřadu práce**, následně odchází **předčasně do penze**

Age management

= způsob řízení s ohledem na věk, zohledňující průběh životních fází člověka na pracovišti, přihlíží k měnícím se zdrojům zaměstnance (zdraví, kompetence, hodnoty, motivace)

- **koncept:** zohledňuje možnost každého pracovníka využít svůj potenciál neohledě na věk
- **aktuální problematika** – střet odlišných filozofií k práci (mladá generace VS starší generace)

komplexní přístup

- analýza struktury pracovní síly z hlediska věku, kompetencí a zdravotního stavu
- nastavení firemní kultury podporující všechny generace na pracovišti
- péče o zdraví na pracovišti + firemní vzdělávání (mentoring, e-learning)
- personální procesy (plánování, nábor, rozvoj, motivace, sociální programy, příprava na odchod do důchodu)

Zaměstnanci 55+:

- problematika: **nízká míra zaměstnanosti starších pracovníků, tendence k předčasnému odchodu do důchodu**, nízká míra zapojení do kurzů dalšího vzdělávání, vyšší nemocnost a riziko zhoršení zdravotního stavu (invalidní důchod)
- **Přednosti starších zaměstnanců:** loajalita, oddanost společnosti, výkonnost, pracovní zkušenosti, dobré vztahy na pracovišti, lze s nimi počítat v krizových situacích
- **Vyvrácení mýtů:** horší přizpůsobení změnám až lidé nad 70 let (staří lidé jsou adaptabilní, když pochopí důvod změny), produktivitu věk nesnižuje => zvyšovat ji může přesnost a zkušenost, všeobecný přehled a inteligence je na stejné úrovni jako u mladší generace (nejzajímavější nápady vymysleli lidé 40+)

Poradenství pro uchazeče

= poskytování **informací, vedení konzultací, tvorby dovednostních profilů, rozvoje dovedností** (pojem nadřazený bilanční diagnostice, dalším aktivitám)

- dovednosti, které klienti rozvíjejí (= **career management skills**)
- **široké spektrum pomoci**: poradenství v rámci **ZŠ, SŠ, VŠ, PPP** + soukromé instituce (personální agentury, centra bilanční diagnostiky) + soukromí poradci
- **kariérní poradenství** individuální/skupinové, volba vzdělávací a profesní dráhy
 - o **zdarma**: studenti, nezaměstnaní, znevýhodněné skupiny obyvatel
- **zaměření**: volba prvního povolání, změna zaměstnání, další vzdělávání, návrat do pracovního procesu, změna původní kvalifikace

Bilanční diagnostika

= **poradenský proces**, s využitím komplexních diagnostických metod směřuje k optimálnímu využití potenciality člověka při jeho profesním uplatnění

- **cíl**: klient se zorientuje a zaměří na kariérní dráhu, která je pro něj optimální, ekonomicky i společensky přijatelná, zažije v ní úspěch
- **skupiny klientů** (podle statistik ÚP): **dlouhodobě nezaměstnaní** (obtížně hledající práci, př. bývalí vězni, starší lidé, rasově a jinak znevýhodnění), **osoby s handicapem** (ZTP, poruchy komunikace, patologie), **osoby s náročným posouzením potenciálu** vzhledem k požadavkům zaměstnavatelů (první volba povolání, doplnění vzdělání, (re)kvalifikace)

Opatření proti zkreslování

- investice do metod, které **znemožňují falšování** nebo které **zvyšují riziko odhalení**
- informovat uchazeče o tom, že **máte způsob, jak na falšování přijít** a o případném následném **potrestání či vyloučení z VŘ**
- **úprava obsahu struktury pohovoru** (falšování podporují interview krátká, zaměřená na modelové situace, nestrukturovaná, nestandardizovaná)
- **eliminace soutěživosti** (pokud má uchazeč dispozice k falšování a povaha VŘ bude připomínat soutěž (kdo bude nejlepší), zvýšíme pravděpodobnost falšování)
- **vysoký počet uchazečů znervózuje** (co nejvíc uchazečů nechat psát testy pohromadě)
- specifické strategie testové diagnostiky (osobnostní testy bez validizačního opatření problém)
- další opatření: eyetracking, termovizní snímání, škály sociální disabilitaty, lžiškály, korekce skóru, časová latence v odpovídání
- ověřit ATIC = sociální a interpersonální dovednost (schopnost identifikovat adaptační klíče)
- **Užití klinických testů je ve výběru ZAKÁZANO** (vymahatelné soudně) → Výjimky pozic: **záchranné složky, operátoři jaderné elektrárny, manažeři, soudci, soudní exekutoři**

Diskriminace

= rozlišování

Důvody: zejména pohlaví (gender), rasa, národnost, věk, sexuální orientace, zdravotní postižení, náboženské přesvědčení, politické přesvědčení (**v rámci EU je nejčastěji diskriminace věku**)

Antidiskriminační zákon = upravuje problematiku rovného zacházení v ČR (198/2009)

- právně zakotvené omezení práce žen: zákaz zdvihání břemen těžších 15 kg, bojové nasazení, doly, ražba tunelů

V rámci pracovního pohovoru a práce:

- **zakázaná diskriminace:** diskriminační otázky na věk, pohlaví, rasa, zdravotní stav, národnost, místo bydliště, rodinný stav, náboženské otázky, politická angažovanost, ...
- **příkázaná diskriminace** (princip zajištění rovnosti): pozitivní opatření na ochranu/ku prospěchu určité skupiny, které je povoleno/příkázáno rozdílné zacházení za účelem dosažení skutečné rovnosti v materiálním smyslu; zájmy organizace a státu je někdy nadřazen nad právo jednotlivce
 - o Seidl – v **konkrétných případech musí** být přítomná diskriminácia - napr. Zákon diskriminácie mužov/žien: ak je potrebné dvíhanie ťažkých predmetov v práci, žena nedostane túto prácu, lebo je pre štát dôležité pre rozvoj populácie :DD (IDK), ide o nadradenú diskrimináciu; napr. Pre prácu autobusárom nemôže byť jedinec mladší ako 21 rokov, aj keď řidičák je možné mať už v 18, pre bezpečnosť a nedostatok skúseností túto prácu preto mladší ako 21 r. nedostane aj keď už má řidičák.

Kulturní rozdíly

- **kultura** = sbírka hodnot, chování, zvyků a postojů, které odlišují lidi jedné společnosti od druhé (generačně přenášena), rozdíly v postojích, hodnotách, normách (odráží na pracovišti)
- **kulturní diverzita** = kulturní rozmanitost, v komunitě dobře zastoupeny různé rasy, etnické skupiny, věk, schopnosti, jazyky, národnosti, socioekonomické statusy, pohlaví, náboženství, sexuální orientace
- **Kulturní konflikt** = dochází při střetu různých kulturních hodnot a přesvědčení

Diversity management (*Pozn. Vztahuje se celkově k otázce diverzity*):

- cílem je vytvořit v podnikatelské sféře podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál

Obecné přístupy řešení diverzity :

- Asimilační model diverzity
 - Výběr, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců tak, aby mezi nimi byly minimální rozdíly (hodnoty, vlastnosti osobnosti, kvalifikace,...) bez ohledu na zjevnou diverzitu.
 - Vede ke ztrátě potenciálních přínosů diverzity.
- Protektivní model diverzity
 - Zjišťuje méně zastoupené skupiny v organizaci a potenciální rizika. Vytváří procesní opatření o ochraně méně zastoupených skupin bez ohledu na skryté složky diverzity na individuální úrovni.
 - Obvykle ohrožuje spravedlnost a produktivitu lidí v organizaci.
- Hodnotový model diverzity
 - Cení si každé odlišnosti, která organizaci přináší jedinečnost. Zahrnuje zvažování diverzity při výběru, vzdělávání pro diverzitu, podporu a sítě pro členy méně zastoupených skupin, nápady,...
 - Humanisticky lákavý model, který je ale v rozporu se závěry o možnostech multikulturalismu.