



Univerzita Palackého
v Olomouci

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE

Magisterská státní závěrečná zkouška

Psychologie

2021

OTÁZKY

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 intelligence; paměť; pozornost; reakční čas; kreativita; emoční intelligence; 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 sebesupozovacím metodám; limity a přínosy).
18. **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).
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 zkršlování; zakázaná a přikázaná diskriminace; užití klinických testů; kulturní rozdíly).

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

PŘÍNOSY PRÁCE PRO JEDNOTLIVCE A SPOLEČNOST, DŮVODY PRO PRÁCI, HODNOTA PRÁCE

Význam práce pro člověka

- **Práce = důležitá podmínka existence člověka** – přináší **materiální prospěch**, dává pocit **seberealizace** a **společenské užitečnosti**, začleňuje člověka do **sociálních vztahů**, uspokojuje potřeby ctižádosti, sebeúcty a sebeuplatnění
 - Práce určuje začátek a konec ekonomické aktivity
 - Člověk si osvojuje určitý vztah k práci
 - Má významný vliv na formování a rozvoj lidské psychiky = při výkonu dochází k rozvoji charakterových i fyzických vlastností, schopností, profesionálních zájmů, postojů a životních názorů
 - **Zaměstnání utváří strukturu jednotlivých dnů a dává řád a smysl životu**
- Materiální prospěch – výměna výkonu za peníze
 - Pocit seberealizace
 - Pocit užitečnosti pro společnost
 - Umožňuje nové sociální kontakty
 - Získání pocitu odborné kompetence
 - Vymezuje sociální status člověka
 - Prostředek uspokojení většiny lidských potřeb

Význam práce pro společnost

- Nejde pouze o ekonomický přínos, ale také o kulturní, ekologický, antropologický a medicínský
- Právo na přiměřenou práci je předpokladem lidské svobody
- Zánik potřeby plnohodnotné práce je jedním z faktorů, které ponižují člověka a poškozují společnost

Hodnota práce

- Spočívá v tom, že představuje dominantní nástroj **integrace člověka do společnosti** – jedinci se díky této integraci stávají „**plnoprávními**“ členy – dovoluje jedinci překonat jeho individuální rámec a spojuje ho se sociálním, ekonomickým a politickým světem

VÝČET A VYMEZENÍ DETERMINANT PRÁCE

3 základní dimenze:

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

→ Mezi dimenzemi existují komplikované vztahy, které jsou ovlivňovány sociálním prostředím (formální a neformální vztahy na pracovišti)

Determinanty

- **Objektivní** – společenský status práce, význam práce pro organizaci, způsob vedení organizace, užívané technologie, náplň práce, vybavení pracoviště, prosperita společnosti, personální politika, možnost povýšení, odměna, aj.
- **Subjektivní** – způsoblost pro výkon dané práce, osobnost, finanční zázemí jedince, pracovní zaměření, motivace pracovníka, shoda představy pracovníka s nároky práce

NEZAMĚŠTNANOST A JEJÍ DŮSLEDKY, TEORIE STÁDIÍ

Dělení nezaměstnanosti

- **zjevná** (evidováni na úřadech a práci hledají) x **skrytá** (nevidováni na úřadech a 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)

Důsledky nezaměstnanosti

- Ztráta zaměstnání je stresovou záležitostí
- Ocítne-li se člověk dlouhodobě bez práce, zmocní se ho nejistota, strach z budoucnosti a později i pochybnosti o vlastních schopnostech
- Nezaměstnaní jsou **vytrženi z navykklých časových struktur** – dochází k porušení rytmu dne a týdne (nemají víkendy a svátky)
 - → nevědí, jak smysluplně využít čas, který mají k dispozici, trpí pocitem nudy
 - většinou dochází u těchto osob k většímu mediálnímu konzumu
- Pro ženaté muže často dochází k **narušení identity** jako živitele rodiny – mohou zažívat ztrátu autority a významu jako rodiče a partnera
- Je postižena **celá psychika člověka** – intelektová oblast, citová oblast i oblast vůle → čím delší nezaměstnanost, tím negativnější psychické naladění → ztráta naděje, pasivita, zahořklost
 - U mnohých se vyskytnou depresivní stavy a často také utíkají ke konzumaci alkoholu
- Důsledkem ztráty zaměstnání netrpí pouze samotní postižení, ale také jejich **okolí**, zejména to, které je na daném člověku závislé – např. děti a celkově to může vést k zhoršení sociálních vztahů s nejbližším okolím
- Často dochází k **sociální izolovanosti**, uzavírání se do sebe a úpadku sociálních kontaktů
- Dochází také ke **zhoršení zdravotního stavu** – většinou subjektivní příznaky neurotických obtíží, vnitřní neklid, podrážděnost, bolest hlavy, nespavost, zvýšená únava, žaludeční obtíže, ...
- V důsledku nezaměstnanosti jsou také pod tíhou **předsudků a diskriminace**
- V rámci celospolečenského měřítka je dlouhodobá nezaměstnanost příčinou zvýšeného **výskytu sociálně-patologických jevů**, vyšší nemocnosti, rostoucí spotřeby léků a zvýšeného výskytu suicidálních pokusů
- Je dobré myslet v praxi na to, že pro člověka, který ještě nikdy nebyl nezaměstnaným, může být strach a úzkost nezaměstnaného těžce pochopitelná!

Eisenberg a Lazarfeld – Čtyřfázový model adaptace na ztrátu práce:

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**

Další modely:

- **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

STATUSOVÉ PSYCHOLOGICKÉ A PSYCHOPATOLOGICKÉ KORELÁTY NEZAMĚŠTNANOSTI

- Uplatnění člověka na trhu práce je podmíněno řadou charakteristik, které vyčleňují lidi s vyšším rizikem ztráty práce a předurčují je pro dlouhou nezaměstnanost:
 - **Věk**
 - Mladší věkové skupiny do 30 let
 - Absolventi ucházející se o první zaměstnání znevýhodnění oproti uchazečům s pracovní zkušeností a pracovními návyky
 - V současnosti velmi mladí lidé nevnímají ztrátu zaměstnání tak špatně, jelikož je zvykem mít více pracovních zkušeností
 - Starší lidé
 - Nejtěživěji prožívají ztrátu zaměstnání lidé ve věku 41-50
 - Spolu s pracovní rezignací u nich dochází i k rezignaci na společenskou aktivitu
 - Lidé před odchodem do penze však ztrátu již zvládají poměrně dobře
 - **Zdravotní stav**
 - Zdravotně postižení lidé
 - Vzhledem k důrazu na produktivitu práce mají menší šanci na uplatnění
 - Pokud nemají možnost se uplatnit, stávají se závislí na pomoci okolí a sociálním zabezpečení
 - **Vzdělání**
 - Lidé bez kvalifikace
 - Často jde o lidi s pouhým základním vzděláním, o lidi obtížně vzdělávatelné nebo s velmi nízkým zájmem o zaměstnání
 - Tito lidé budou také stále více nahrazováni levnější a přednější pracovní silou – stroji a technikou
 - **Osobnostní předpoklady**
 - **Pohlaví**
 - Ženy
 - Ohrožené jsou zejména matky s malými dětmi nebo mladé ženy, které ještě děti nemají
 - Pro ženy také těžší hledání práce s potřebou zkráceného pracovního úvazku nebo možností se z práce uvolnit v případě potřeby péče o děti apod.
 - **Příslušnost k etnické skupině**
 - Romské etnikum
 - Souvisí s častou nízkou kvalitací a malým zájmem o práci

OUTPLACEMENT, PSYCHOLOGICKÁ INTERVENCE A PORADENSTVÍ PŘI UVOLŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

- **ukončování pracovního poměru** se může dít z několika důvodů – **výpověď** ze strany pracovníka, **propouštění** pracovníka, odchod do **penze**, **úmrtí**, odchod na **mateřskou** aj. = dochází k uvolňování pracovníků z důvodů na straně organizace nebo na straně pracovníka
- propouštění vyžaduje profesionální přístup ze strany nadřízených i personalistů, svoji roli v této situaci sehrávají i kolegové propuštěného
- **outplacement** = úsilí, které vynakládá propouštějící společnost na pomoc propuštěným pracovníkům při hledání nové práce (zejména se používá při propouštění zaměstnanců z nadbytečnosti, někde se tento termín používá obecněji)
 - poskytnutí aktivní pomoci a podpory ze strany zaměstnavatele pracovníkům, kteří jsou propouštěni z důvodu nadbytečnosti
 - jde o balík služeb, které mají zvýšit šanci na nalezení nové práce (nikoli danou práci člověku nalézt!)
 - **cílem** je minimalizovat trauma ze ztráty zaměstnání a doby nezaměstnanosti
 - mezi **outplacementové služby** se řadí např.:
 - poskytnutí informací o postupu na úřadech
 - pomoc s vytvořením životopisu a motivačního dopisu

- vzdělávání, školení a trénink, napsání referencí
- pomoc při navazování pracovních kontaktů
- poradenství psychologa
- development centrum (poskytují profesní nasměrování) aj.
- **aktéři a jak jim pomoci:**
 - **zaměstnavatel** (organizace) – iniciátor změn
 - diagnostika – rozhodování o tom, koho propustit
 - role „mediátora“ – usnadnění komunikace s propuštěnými
 - strategie personálního plánování
 - zmírnění negativních dopadů propouštění na chod společnosti – zmírnění obav a nejistoty, zajištění stabilní výkonnosti a efektivy práce
 - možnost opětovného oslovení propuštěných pracovníků v případě, že se situace změní a bude žádoucí je opět zaměstnat
 - **propouštějící** (manažer) – nositel změn
 - příprava a plán na sdělení informace o propuštění
 - podpora, krizová komunikace
 - **propuštěný** (zaměstnanec) – adresát změny
 - orientace na trhu práce – registrace na úřadu práce, informace o podpoře v nezaměstnanosti, případně o nárocích na další sociální dávky a příspěvky, zdroje informací o volných pracovních příležitostech,
 - dovednosti zvyšující úspěšnost při hledání nového zaměstnání – psaní životopisu a motivačního dopisu, příprava na přijímací pohovor,
 - rozvoj osobního potenciálu – bilanční diagnostika, tvorba kariérového plánu, trénink prezentačních dovedností,
 - psychosociální podpora, motivace
 - **zůstávající zaměstnanci**
 - pomoc jim je realizována méně často
 - může se jednat o následné teambuildingové aktivity, workshopy, jejichž cílem je obnovení maximálně efektivní spolupráce v nových prac. podmínkách
- **výhody outplacementu:**
 - outplacement doporučován nejen 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):
 - pečlivá příprava na rozhovor – mít informace o pracovníkovi, individuální přístup
 - informaci o propuštění sdělit přímo (připravit formulace)
 - stručně zdůvodnit rozhodnutí o propuštění
 - projevit vnitřní přesvědčení o nezbytnosti uvolnění pracovníků
 - zvládnout reakci propouštěného, pokud chce hovořit, vyslechnout ho,
 - ukázat pochopení, zájem a starost
 - vysvětlit následující průběh, stanovit přesné datum ukončení pracovního poměru
 - sdělit, jakou pomoc mu organizace nabízí
 - **zdůraznit přednosti pracovníka, vyjádřit důvěru v jeho schopnosti vyrovnat se s danou situací**

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
 1. **Lidé**
 2. **Práce**
 3. **Informace**
 4. **Technologie**

ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ

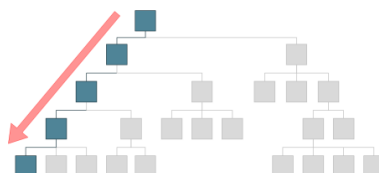
- = zkoumá strukturu, interakci, fungování lidí v organizacích, podstaty chování jednotlivce a skupin, jejich motivace, pracovních postojů, socializace, kooperace, konfliktů, stresu, organizační politiky, etiky, uplatňování moci a síly
- Úkolem manažerů je ovlivňovat chování žádoucím směrem, ke splnění vymezeného úkolu, k dosažení vytčeného cíle
- **Teorie chování:**
 - Je multidisciplinární, využívá principy, modely, teorie a metody z jiných oborů
 - Je výrazně orientovaná na lidi, lidé, jejich postoje, vnímání, schopnosti učení, pocity nebo cíle jsou zásadní
 - Je orientovaná na výkon, zabývá se faktory, které ovlivňují výkon, stejně jako možnostmi zlepšování výkonu

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

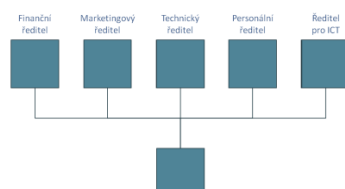
- = **organizovaný systém, ve kterém je práce rozdělena, seskupena a koordinována**
- **vymezení vztahů mezi složkami a pracovníky organizace**, z toho plynou **pravomoci a odpovědnosti**
- Nástroj k řízení lidí, který napomáhá organizaci k plnění jí vytyčených cílů

Typy organizačních struktur (základní typy organizací)

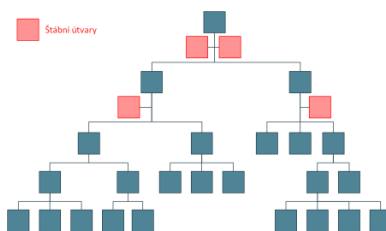
- **Liniově lineární organizační struktura:** nejčastěji používaná, pro malé podniky do 50 zaměstnanců; existuje nejvyšší nadřízený, který nese zodpovědnost za všechny pod sebou



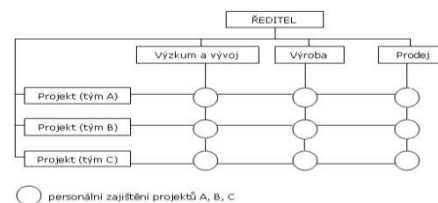
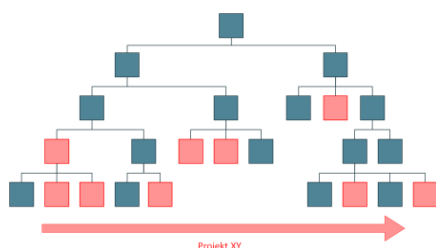
- **Funkční (Funkcionální) organizační struktura:** základem této struktury je uspořádání, kdy má pracovník různé nadřízené pro různé oblasti fungování organizace
 - problémem této struktury je situace takzvaného „mučednického křlu“, kdy pracovník dostává od různých nadřízených vzájemně odlišné příkazy



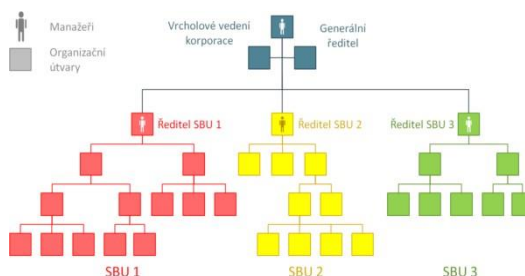
- **Štábně-liniová organizační struktura** je založena na existenci vydělených štábních útvarů, které zajišťují administrativní a řídicí podporu manažerům na různých úrovních a jejich organizačním útvarům (např. HR, ekonom)



- **Maticová organizace:** projektová; vhodná, když se řeší projekty; složená z funkčních jednotek, které pokrývají jednotlivé odborné oblasti
 - Základem organizační struktury je klasická vertikální liniová struktura, která je kombinována s horizontálně fungujícími ad-hoc vytvářenými týmy, které se věnují například speciálním projektům. Maticová organizační struktura je nezbytná v projektově orientovaných organizacích.



- **Strategické podnikatelské jednotky:** Je jedna matka, která určuje, kam se bude firma ubírat, vývoj firmy a poté další závody. Jsou příkladem decentralizace. Např. výrobce automobilů, Komerční banka (vedení ve FR, v různých zemích jsou pobočky/závody)



- **Síťová organizace:** vzájemně propojené organizace; souvisí s nástupem sociálních sítí, nových médií
- **Virtuální organizace:** podporuje interakci mezi členy s využitím elektronických prostředků, flexibilita

VYMEZENÍ MISE, VIZE A STRATEGIE, TYPY STRATEGIÍ

Mise organizace (poslání)

- **vyjadřuje smysl a účel existence organizace:** proč a k čemu organizace existuje, co chce dělat, co umí – služby, výrobky
- jasně formulovaný způsob, jak chce organizace dosáhnout stanovené vize
- definuje hlavní oblasti činnosti
- je určena zaměstnancům, zákazníkům a veřejnosti

Vize organizace

- obecná odpověď na otázky, kdo je organizace, co dělá, kam směřuje a co pro to dělá
- představa žádoucího budoucího stavu; rozpadá se na strategické cíle, poté na specifické cíle, aby mohla být realizována

STRATEGIE ORGANIZACE (PODNIKOVÁ STRATEGIE)

- **označení pro dlouhodobý plán k dosažení určitého cíle**; zvolený přístup k dosažení stanovených cílů
- Stanovení dlouhodobých cílů organizace, nasměrování činností a rozdělení zdrojů k dosažení těchto cílů
- Ucelená představa o perspektivě organizace a jejím směřování
- Určení dlouhodobých základních cílů podniku a stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení tohoto cíle
- Jednoduchá, konzistentní s dlouhodobými cíli, důkladné porozumění prostředí a objektivní zhodnocení zdrojů
- Způsoby dosahování cílů organizace a udržení trvalé konkurenceschopnosti
- Strategie lidských zdrojů je součástí podnikové strategie, mezi nimi je nutný soulad, což je podmínkou konkurenceschopnosti
- **Úrovně:**
 - o **Vize, poslání, cíle organizace** (orientace do budoucnosti)
 - o **Specifické strategie** (vývoj trhu produktu, lidí, financí, aspektů řízení, jako je kvalita, produktivita, inovace a snižování nákladů)
- Dlouhodobá (podniková, korporátní, firemní) strategie je zpravidla na 5 let, rozpadá se poté do specifických strategií

ORGANIZAČNÍ ÚROVNĚ

- Úrovně řízení se dělí podle odpovědnosti, rozhodování
- Základní členění organizačních struktur je formální a neformální
 - o **Formální struktura**: pevně sepsané pracovní směrnice a oficiálně nastavené organizační principy
 - o **Neformální struktura**: přirozené vztahy, které spontánně vznikají na půdě organizace

ORGANIZAČNÍ HODNOTY (SDÍLENÉ ORGANIZAČNÍ HODNOTY)

Zásady, které organizace přijala za vlastní, tvoří mantinely jejich činnosti a pomáhají při rozhodování v nerozhodných situacích

- **McKinsey 7S: Model kritických faktorů úspěchu** (sdílené hodnoty jsou uprostřed diagramu), tři prvky tvrdé (strategie, struktura, systémy), čtyři měkké (sdílené hodnoty, schopnosti, styl, skupina: pracovní síly organizace), prvky jsou důležité pro úspěch organizace, existují mezi nimi vazby, vzájemné ovlivňování jednotlivých prvků systému
- **Sdílené hodnoty**: dojmy a představy o tom, jaké cíle pracovníků organizace by měly být podporovány, jaké chování je nezbytné k dosahování stanovených cílů, z firemních hodnot jsou definovány interní normy, pokyny a očekávání, vztahující se k chování, firemní hodnoty: soubor etických a výkonových principů, vychází z nich řízení organizace, pracovní chování zaměstnanců, pro efektivní fungování organizace je nezbytné, aby byly sdílené všemi zaměstnanci

ORGANIZAČNÍ KLIMA (ATMOSFÉRA V ORGANIZACI)

- = **sociální atmosféra panující v organizaci v daném časovém okamžiku**
- jde měnit snáz než organizační kulturu
- vnímaný soubor vlastností pracovního prostředí, o nichž se předpokládá, že jsou hlavní silou, která ovlivňuje chování zaměstnanců vnímaný zaměstnanci přímo nebo nepřímo
- nejjednodušší je spojit klima organizace s tím, jak lidé vnímají (chápou a prožívají) kulturu v jejich organizaci. Kultura je skutečná situace v organizaci, klima organizace se týká jejího vnímání
- klima se týká pocitů sounáležitosti, přátelskosti, důvěry, podpory, ale také nesounáležitosti, nepřátelskosti, nedůvěry a nedostatku podpory mezi pracovníky organizace
- Klima ovlivňuje jako hygienický faktor pracovní výkonnost skupiny i jednotlivců.
- Každé rozhodnutí či akce manažera mají potenciál ovlivnit klima.
- Pozitivním ovlivňováním klimatu se zabývá **happiness management**

Koreláty organizačního klimatu

- Činitelé podílející se na tvorbě klimatu:
 - o Organizační struktura-uspořádání vztahů v organizaci
 - o Management se styly vedení (vedení hodně ovlivňuje klima organizace)

- Mezilidské vztahy
- Kontext organizace jako filozofie managementu, která je tvořena pravidly a cílem organizace, ale také chováním samotných manažerů. Kontextem organizace se také myslí řízení lidských zdrojů.
- Organizační struktura se týká formálních vztahů na pracovišti. Kvalita klimatu organizace je závislá na tom, jakou má organizace strukturu.
- Proces představuje vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, důraz je zde kladen především na komunikaci, motivaci, styl vedení a rozhodování. Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými nevnímáme pouze na interpersonální rovině, ale jsou to také vztahy mezi organizací a jejími zaměstnanci.
- Fyzické prostředí jsou vnější podmínky prostředí a prostor a předměty, jež obklopují jedince při výkonu práce.
- Systém hodnot a norem, které patří do organizační kultury, díky níž drží organizace pohromadě.

Měření organizačního klimatu:

- **Dotazník G. H. Litwina a R. A. Stringera:** kategorie
 1. Struktura – zaměřili se na pocity, které se týkají omezení a svobody konání, ale také míry formálnosti a neformálnosti v pracovní atmosféře
 2. Odpovědnost – souvisí s pocitem důvěry, které se osobě dostává k vykonávání významné práce
 3. Riziko – pocit rizika a náročnosti týkající se daného pracovního místa v organizaci
 4. Vřelost – existence neformálních a přátelských společenských skupin
 5. Podpora a pomoc – vnímání užitečnosti manažerů a spolupracovníků, důraz na vzájemnou pomoc a podporu
 6. Normy – vnímaný význam cílů a norem výkonu, důraz na dobrou práci
 7. Konflikt – pocit, že manažeři a ostatní pracovníci chtějí slyšet odlišné názory
 8. Identita – pocit, že jste součástí podniku, že jste ceněný člen týmu
- **Gallupův audit spokojenosti zaměstnanců**
- **Sociometrie**

ORGANIZAČNÍ KULTURA (PODNIKOVÁ KULTURA)

- Soubor předpokladů, přesvědčení, hodnot, postojů, norem chování sdílených v rámci organizace, které se projevují v myšlení, citění, chování a výtvorech členů organizace (nemusí být vyjádřené, přesto ovlivňuje chování lidí i způsob vykonávání práce)
 - Hodnoty: vyjadřují co je důležité v chování lidí a organizace; Normy: nepsaná pravidla chování
- ovlivňuje způsob, jakým se lidé chovají, faktor utváření a uskutečňování programů rozvoje organizace
- kultura je spojena s hlubokou strukturou organizace zakořeněnou v hodnotách, přesvědčeních a domněnkách členů organizace, klima je spojeno s aspekty prostředí, které členové organizace vnímají, klima souvisí s vnímáním a popisováním, jedinec vnímá a popisuje to, co prožívá
- Může být popsána jako ledovec, větší bývá část, která není vidět
 - viditelné části: dress code, pracovní prostředí, benefity, popisy práce, politika, systémy a procesy
 - neviditelná část: popis věcí, jak se dějí, akceptované normy, nepsaná pravidla, postoje, přesvědčení, nálady,
- Je běžné, že existuje jedna dominantní kultura a více subkultur
- Identifikaci podnikové kultury, lze zjistit průzkumem mezi zaměstnanci, který může být zaměřen na zjišťování firemních hodnot, misí a interakcí s ostatními spolupracovníky, jejich názory apod.

SLOŽKY KULTURY ORGANIZACE:

- **vnější (artefakty, pozorovatelné):** normy chování, organizační mluva, mýty a historky, zvyky, rituály, hrdinové, architektura, vybavení, logo
 - Normy: nepsaná pravidla chování, nejsou vyjádřeny písemně
- **vnitřní (jádro kultury, nepozorovatelné):** postoje a hodnoty, základní přesvědčení
 - Hodnoty: přesvědčení o tom, co je pro organizaci dobré, hodnoty mohou být vyjádřeny v oblastech: péče o zaměstnance, konkurenceschopnosti, inovace, výkon, kvalita, týmová práce
 - Hodnoty se uplatňují pomocí norem nebo artefaktů, forem jazyka, rituálů, historek nebo mýtů

TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY

- **Autoři, kteří se typologií zabývali:** Harrison, Handy, Schein, Cameron, Quinn, Trompenaars, Deal, Kennedy
- **Typy organizační kultury:**
 1. Orientovaná na moc (jako pavučina – vlákna vedou ze středu, rozhodnutí vychází z centra)
 2. Orientovaná na lidi/podporu (shluk teček, nikdo nemá dominantní postavení); důraz klade na jednotlivce a partnerské vztahy
 3. Orientovaná na úkol/výkon (sít' či matice – organizace pracuje pružně a rychle, tým mají pravomoc)
 4. Orientovaná na roli (řecký chrám, kde sílu organizace představují základní pilíře; pilíře výroby, zastřešuje je management)

MODELY ORGANIZAČNÍ KULTURY

Hofstedeho model strategie kultury a změny: chápe organizační kulturu jako kolektivní programování lidské mysli, které odlišuje členy jedné organizace od druhé

Barrettův model CTT: vychází z Maslowovy pyramidy potřeb – přetransformoval pyramidu do vlastní hierarchie v podobě přesýpacích hodin; činnost celé organizace ovlivňují sdílené hodnoty, postoje, způsoby myšlení, emoční prožívání; porovnává, jaké hodnoty má člověk, jaké má organizace a jaký je mezi nimi soulad

Denisonův model: zabývá se vztahem mezi výkonností a kulturou, 4 faktory výkonnosti organizace: angažovanost, konzistence, adaptabilita, mise

Scheinův model: člení kulturu do 3 rovin podle toho, jak moc jsou tyto roviny viditelné z vnějšku a do jaké míry jsou ovlivnitelné zásahy managementu uvnitř: (1) artefakty; (2) hodnoty a normy; (3) základní přesvědčení

MĚŘENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY:

- Tři druhy dotazníků používaných pro měření dimenzí kultury v českých organizacích
 1. 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
 2. Dotazník o vazbách: vyplňuje osoba nejvýše postavená v hierarchii organizace
 3. Dotazník k funkční diverzitě: administrovaný vedoucími jednotlivých oddělení, v kterých se organizační kultura měří
- metody: **pozorování** – záznamové archy s kategoriemi typů chování a jejich projevů
- Dotazníkové metody k diagnostice obsahu organizační kultury:
 1. **Denison Organizational Culture Survey (DOCS)** – založen na 4 rysech organizační kultury, které determinují efektivnost firmy (angažovanost, konzistence, adaptabilita, mise)
 2. **Organizational Culture Inventory (OCI)** – obsah organizační kultury zjišťuje prostřednictvím norem chování, které jsou v organizaci sdíleny a jejichž dodržování je očekáváno a vyžadováno

ZMĚNA ORGANIZAČNÍ KULTURY

- **Hodnoty a normy, které jsou základem kultury, se utváří 4 způsoby**
 1. Kulturu formují **lídři**, zejména ti, kteří ji formovali v minulosti, lidé se ztotožňují s lidry, kteří mají vizi
 2. Kulturu formují **kritické případy**, důležité události, které slouží jako zdroj ponaučení o správném či nesprávném chování
 3. Kultura vychází z potřeby **udržovat efektivní pracovní vztahy** mezi členy organizace
 4. Kulturu ovlivňuje **prostředí organizace**, které může být dynamické nebo neměnné
- Kultura se vyvíjí v průběhu času jako výsledek sdílených zkušeností
- **Aby změny organizační kultury byly funkční, měly by projít 5 etapami:**
 1. **rozmrazování** = zpochybňování základní přesvědčení, hodnot a norem
 2. **tříbení** = které zájmy a postoje jsou pro změnu a které ne
 3. **ovlivňování** = tlaky, které napomáhají odbourávání nežádoucího stavu a podporují žádoucí stav
 4. **sladňování** = vzájemné posilování a upevňování prvků, které by měly být v nové kultuře
 5. **rozvíjení** = sledovat změny, zda žádoucí stav trvá, pečovat o novou kulturu

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

- **pracovní výkon** = **výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek**
- Měřítka pracovní úspěšnosti
- Hlavní smysl personální práce
- **Posuzujeme ho podle výsledků práce:** kvalita, množství za jednotku času, objektivních podmínky dosažení
- **Pracovní křivka** – grafické vyjádření pracovního výkonu (vyjadřuje výkonnost čl. za časovou jednotku)
 - o odráží závislost pracovního výkonu na řadě subjektivních a objektivních faktorů
 - o **pozitiva:** cvik, návyk, volní úsilí; **negativní:** únava, stres, indispozice
- **Má 3 složky: chtít – umět – moci** = úsilí založené na motivaci, schopnosti, kompetencích
- Výsledek spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů)
 - o **Úsilí** – týká se množství energie vynaložené pracovníkem při plnění úkolu
 - Odrázkem motivace
 - Proměnlivá veličina – kolísá se stavem pracovníka (nemoc, nálada...) i v souvislosti s povahou úkolu
 - Pracovní výkon nemusí být vždy úměrný vynaloženému úsilí (nemá schopnosti, nepochopí úkol...)
 - o **Schopnosti** – osobnostní charakteristiky pracovníka používané při vykonávání práce a potřebné k úspěšnému vykonávání práce
 - V čase se příliš nemění
 - Úroveň znalostí a dovedností pracovníka tvoří horní hranici jeho výkonu
 - o **Vnímání role či úkolu** – míra pochopení role či úkolu
- **Chování** (= to, co lidé dělají) X **Výkon** (= očekávaná hodnota toho, co lidé dělají) X **Výsledky** (= stavy lidí nebo věcí, které jsou ovlivňovány tím, co lidé dělají – toto buď přispívá organizační efektivitě nebo ji snižuje)
- **Motiv výkonu** – síla motivu výkonu = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu
- **Task performance** = týká se činností, které se obvykle objevují v popisu zaměstnání
- **Skill variety** = týká se zkušeností a praxe daného zaměstnance
- **Contextual performance** = chování, které přispívá k efektivitě organizace na psychologické, sociální a organizační rovině práce (nedochvilnost, absence); shoduje se s **OCB (Organizational Citizenship Behavior)** X opakem je potom **CWB (Counterproductive Work Behavior)**
- Pro výkon je důležitá **optimální míra motivace** – vztah motivace a výkonu je vyjádřen křivkou obrácené U, kdy zvyšováním motivace roste také napětí člověka, a to negativně ovlivňuje jeho výkon (Yerkes-Dodsonův zákon = se zvyšujícím se arousalem se výkon zvyšuje pouze do určitého bodu; po tomto bodu už výkon klesá)
- **pro výkon je důležitá:** zběhlost v úkolech typických pro povolání, demonstrace úsilí, udržování osobní kázně

DETERMINANTY/FAKTORY PRACOVNÍHO VÝKONU

Podle čeho se pracovní výkon posuzuje:

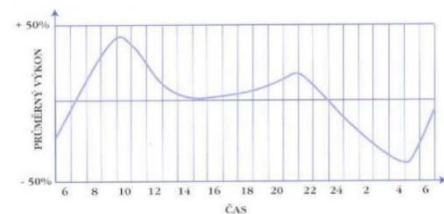
- **Základní faktory:** Kvantita, Kvalita, Včasnost plnění
- **Další faktory:**
 - o **Výsledky** – prodej výrobků, úrazovost, spokojenost zákazníků
 - o **Chování** – ochota přijímat úkoly, dodržování pravidel, vztahy ke spolupracovníkům
 - o **Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti** – znalost práce, fyzická síla, samostatnost
- Potřeba jasné definice toho, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný
- **Normy výkonu** – umožňují měřit úroveň výkonu a rozlišovat pracovníky dle jejich výkonu

VÝKONNOST

- **pracovní výkonnost** = **připravenost** zaměstnance podávat výkony definované kvantitou, kvalitou a časem (průběh)
- = Soubor vlastností a dispozic pracovníka, které podmiňují úroveň plnění pracovního úkolu
- **Efektivnost realizace úkolů**, které vyplývají z požadavků pracovní funkce určitého pracovníka
- Obecně lze považovat za **výsledek schopností, motivace a činitelů situace**
- **Ovlivněna**: vnějším prostředím, zaměstnancem
- Není stabilní

DETERMINANTY VÝKONNOSTI

- **individuální faktory (osobní determinanty)**
 - o vlastnosti pracovník (schopnost, motivace, osobnostní předpoklad, postoj k práci, identifikace s prací, stres, odolnost vůči zátěži)
 - o fyzická kapacita, duševní předpoklady, odborná připravenost
 - o pocit seberealizace, uznání
 - o spolupráce (schopnost pracovat v týmu)
- **organizační faktory**
 - o organizační (kultura, klima, struktura, styl vedení, vzdělávání, rozvoj, odměňování, výhody)
 - o pracovní prostředí (hluk, osvětlení, stroje, ochrana, ergonomie)
 - o pracovní podmínky (pracovní doba, vztahy na pracovišti)
- **faktor pracovní podmínky**: pracovní doba, charakter práce, vztahy na pracovišti, překážky při výkonu práce
- **faktor pracovní prostředí**: hluk, vibrace, osvětlení, teplota, ...
- **subjektivní**: vrozené schopnosti člověka, získané schopnosti člověka, situační zátěž, fyzická kapacita
- **objektivní**: technické faktory, organizační zabezpečení, pracovní prostředí
- **sociálně-ekonomicko-technické**: vztahy na pracovišti, styl vedení, úroveň vybavení pracoviště, úroveň hygieny, bezpečnost práce, silná kultura (sdílení společných hodnot, cílů)
- **situační vlivy**: celospolečenské významné události, podnikové vlivy
- **časovým průběhem práce**
 - o Mění se i v průběhu pracovního týdne, měsíce, roku
 - o Stoupá od 8 hodiny, mezi 10–11 hodinou je nejvyšší, poté postupně klesá, propad kolem oběda, mezi 14–15 znovu vysoký, klesá od 16 hodin



Kritéria výkonnosti

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

MĚŘENÍ VÝKONU A VÝKONNOSTI

Měření a ukazatele pracovního výkonu – zásady:

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

Objektivní měření pracovního výkonu:

- Údaje o prodeji, Trvání služby (např. v call centru), Vytíženost (např. čas strávený „on-contract“ či „off-contract“), Výsledky, Kvalita (např. měření počtu chyb), Absence, Nedochovilnost, ...

Metody měření pracovního výkonu: pozorování, využití ratingových metod (posuzovací škály), metoda posuzování založená na výsledcích, metoda posuzování založená na kompetencích (používá kompetence a jejich definice), monitorování výkonu, hodnotící rozhovor (performance appraisal), 360° zpětná vazba

Hodnocení výkonnosti

- Hodnotitelé se často dopouští chyby
- Nejčastější chyby při hodnocení výkonnosti:
 - o **Chyba mírnosti** – hodnotitel hodnotí lépe, než odpovídá skutečnosti
 - o **Chyba favoritismu** – vyzdvihování pracovníka
 - o **Chyba kontrastu** – pracovník není oceňován dle určitého kritéria, ale hodnotitel jej srovnává se sebou samým
 - o **Chyba „haló efekt“** – hodnotitel se nechává ovlivnit celkovým dojmem pracovníka
 - o **Chyba centrální tendence** – hodnotitel váhá s používáním výrazně kladných nebo záporných hodnocení – vede k nivelizaci
 - o **Chyba časového sledu**
 - o **Logická chyba**
- **Hodnocení výkonu** – proces posouzení efektivity pracovníka v organizaci v závislosti na jeho výkonnosti

METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI

BEHAVIORÁLNĚ UKOTVENÁ HODNOTÍCÍ ŠKÁLA

- Behaviourally anchored rating scale (BARS)
- Metoda měření pracovního výkonu
- **SMITH a KENDALL**
- Kombinace grafické hodnotící škály a metody kritických událostí
- Definování žádoucího a nežádoucího pracovního chování
- Stupnice jsou pro jednotlivé oblasti výkonu (týmová práce, zvládání nových postupů...) a jednotlivá pracovní místa

PŘÍSTUP K PRÁCI

- Contextual performance
- Hodnotí se výdrž, snaha

SYSTÉMY HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZALOŽENÉ NA NUCENÉ VOLBĚ

- Forced distribution rating systems
- Založeno na přímém srovnání s ostatními pracovníky
- Hodnotitelé musí určit 20 % excelentních, 70 % průměrných a 10 % pracovníků s nízkým výkonem

VÍCEZDROJOVÁ ZPĚTNÁ VAZBA

- Multisource Feedback
- Subjektivní hodnocení pracovní výkonnosti
- Informace o pracovním chování pracovníka sbírány od více různých hodnotitelů
- Slouží k identifikaci oblastí, v nichž je třeba pracovníka rozvíjet
- **Typy** – 360° zpětná vazba, 180° zpětná vazba, upward feedback

OBJEKTIVNÍ KRITÉRIA HODNOCENÍ VÝKONU

- Objective evaluation
- Založeno na přímém hodnocení (posuzování měřitelných kritérií)
- Měří se kvalita (chybovost výkonu...) i kvantita (počet vyrobených kusů...)

PROORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ (OCB)

- Organizational Citizenship Behaviour
- = speciální typ individuálního pracovního chování, které podporuje cíle organizace, sociální a psychologické prostředí, ve kterém jsou vykonávány pracovní úkoly

- Součást hodnocení pracovníků (ač je dobrovolné)
- Dělí se na:
 - o Chování vedoucích k přínosům organizaci
 - o Chování vedoucích k přínosům při jednotlivce
- Např. pomáhající chování, loajalita k organizaci, vyhovění požadavkům organizace...

HODNOTÍCÍ ROZHOVOR (Performance Appraisal)

- **manažer projedná se zaměstnancem skutečný pracovní výkon v uplynulém období**
- **cíl: rozvíjet požadované schopnosti, dosáhnout žádoucí motivace, vytvořit příznivé podmínky**
- **účel: zhodnotit výkon pracovníka**
- většinou: 1 x rok
- Rozhovor, který slouží k: Zhodnocení pracovního výkonu, Identifikaci příčin špatného výkonu, Nastavení pracovních cílů, Identifikaci oblastí, ve kterých může být výkon zlepšen, Nastavení odměn, Zlepšit komunikaci mezi N a P
- Hodnocení pracovního výkonu za využití objektivních i subjektivních kritérií
- Soulad mezi hodnotitelem a hodnoceným → zlepšení pracovního výkonu

PRACOVNÍ VÝKON

- Task Performance
- = efektivita, s jakou pracovník vykonává činnosti, které jsou součástí jeho pracovní náplně
- Konkrétní pracovní výsledky, které souvisejí s cíli organizace
- Např. počet uzavřených smluv, výši obrátu uzavřených smluv, počet oslovených zákazníků...
- Jeho nevýznamnějším prediktorem jsou kognitivní schopnosti pracovníka

TEORIE VÝKONNOSTI

CAMPBELLŮV MULTIFAKTORIÁLNÍ MODEL

- **Úkolová zdatnost, komunikace, úsilí, disciplína, facilitace a výkon managementu**
- Rozlišuje faktory, které jsou a které nejsou pod kontrolou pracovníka
- 3 přímé determinanty (základní stavební kameny nebo příčiny výkonu) pracovního výkonu:
 - 1) **Deklarativní znalosti** – porozumění tomu, co je nutné k provedení úkolu, znalost informací o práci / úkolu
 - 2) **Procedurální znalosti** – umět vykonávat práci nebo úkol, často rozvinuté praxí a zkušenostmi
 - 3) **Motivace** – týká se podmínek odpovědných za změny intenzity vytrvalosti, kvality
- Nepřímý vliv na výkon mají schopnosti, osobnost, zájmy, trénink, zkušenosti, motivátory
- **8 základních výkonnostních komponent**
 - 1) **Zdatnost specifického úkolu**
 - 2) **Zdatnost nespecifického úkolu**
 - 3) **Zdatnost písemného a ústního komunikačního úkolu**
 - 4) **Projevené úsilí**
 - 5) **Udržování osobní disciplíny**
 - 6) **Usnadnění výkonu vrstevníků a týmů**
 - 7) **Dozor / leadership**
 - 8) **Management / správa**
- 1, 4 a 5 jsou společné pro všechny pracovní pozice
- **Maximální výkon** – to nejlepší, co člověk může udělat
 - o Ovlivňován kognitivními schopnostmi a formálními znalostmi (deklarativní znalosti)
- **Typický výkon** – všechno ostatní

ÚKLOVÝ A KONTEXTUÁLNÍ VÝKON

- 1993 – **BORMAN** a **MOTOWIDLO**
- Chování při výkonu úkolu a chování podporující výkon úkolu, interpersonální podpora, organizační podpora, svědomitá iniciativa, OCB, CWB

- **Seskupili výkonnostní chování do 2 kategorií:**
 - o **Úkolový výkon** – účinnost, a jakou jedinec provádí technické nebo specializované činnosti, které definují jeho práci
 - o **Kontextuální výkon** – prvky, které přispěly k efektivitě organizace tím, že zefektivnily plnění úkolů jednotlivce, výkon spolupracovníků nebo podporovaly a udržovaly prostředí organizace, které upřednostňovalo dosažení cílů organizace
 - OCB (Organizational citizenship behavior)
- **Interpersonální podpora** – míra, v jaké pracovník pomáhá ostatním, přispívá k jejich efektivnímu plnění úkolů nebo pomáhá udržovat sociální a psychologické klima, které usnadňuje dosažení cílů organizace
- **Oddanost práci (Job Dedication)** – dobrovolné, motivované chování, které přispívá k individuální a organizační efektivitě

RYSOVÝ MODEL VÝKONNOSTI

- 2003 - **TETT** a **BURNETT**
- **Situační relevance rysů a aktivace rysů**
- Rysy jsou spojeny s pracovním výkonem

VÝKONNOST Z POHLEDU MOTIVAČNÍCH TEORIÍ

- Výkonnost většinou vysvětlována z pohledu teorií zaměřených na **průběh motivačního procesu**
 - o Expektanční teorie
 - o Teorie **PORTERA** a **LAWLERA**
 - o Teorie cíle
 - o Teorie spravedlnosti

TEORIE CÍLE (Goal setting theory)

- **LATHAM A LOCKE**
- Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby
- Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu

TEORIE SPRAVEDLNOSTI

- **ADAMS**
- Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě
- Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí

ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

- **dosahování výsledků, dosáhnout plného potenciálu lidí**
- řízení pracovního výkonu je nástroj k dosažení lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců, nástroj k plánování cílů, norem, požadovaných kompetencí

TRADIČNÍ PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ LIDÍ

- Kořeny v Taylorových zásadách vědeckého řízení
- Specializace práce, přesně definované úkoly, postupy a pracovní místa
- Práce ukládána na základě průměrného výkonu pracovníka, nezohledňuje individualitu
- Opírá se o hierarchii, moc, kontrolu a direktivní přístup k lidem
- Orientace na hodnocení minulosti než na plánování budoucnosti, jednostranný tok informací a příkazů shora, obviňování, dodržování formalit

MODERNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- Pracovní úkoly a místa „na míru“ schopnostem a preferencím pracovníků, respektování individuality
- Vedení lidí namísto jejich řízení
- Flexibilnější chápání rolí

STANOVENÍ CÍŮ

- a) Vnitroskupinové (in group) řízení
- b) MBO: Management By objectives / Results
- c) KPI: Key performance indicators
- d) BSC: Balanced Scorecard

A) VNITROSKUPINOVÉ (IN GROUP) ŘÍZENÍ

- Vhodné pouze pro kolektivy, kde každý pracuje sám za sebe (každý má svůj úkol)
- U kolektivů, kteří mají mezi sebou spolupracovat je to nevhodné: navodí to tenzi, klesne výkon
- **Prostřednictvím sady zvolených kritérií provádíme:**
 - o **Párové srovnávání** – matice (v řádcích a sloupcích ti stejní lidé) → srovnání zaměstnanců mezi sebou ve dvojicích (v určité kompetenci) → součet každého sloupce → pořadí, které udává výkonnost v týmu
 - Nejlepší a nejspravedlivější varianta
 - o **Střídavé srovnávání** – rozdělení skupiny na méně výkonné a více výkonné → srovnání v jednotlivých skupinách, a navíc ob jednoho
 - Rychlejší; Výsledky jsou méně přesné
 - o **Nucená distribuce** – vychází z předpokladu, že v každém kolektivu je normální rozdělení
 - **JACK JOHN FRANCIS WELSH** – zavedl **pravidlo 20-70-10**
 - Nejlepších 20 % jsou tahouni skupiny – dostávají o hodně víc
 - 70 % jsou lidé kolem průměru – dostávají něco málo
 - 10 % jsou looseři – nedostávají nic

B) MBO: MANAGEMENT BY OBJECTIVES/RESULT

- **P. DRUCKER**
- **řízení podle cílů, metoda řízení lidí orientovaná na výsledek namísto na způsob jeho dosažení**
- **založena na stanovení cílů a na vyhodnocení jejich dosažení**
- větší volno k realizaci výkonu – můžou se rozhodnout, jakým způsobem ho dosáhnou
- odpovědnost za cíl má realizátor toho cíle
- Nejjednodušší rámec řízení výkonnosti – skupiny oddělených cílů
- Manažer v roli partnera přenáší odpovědnost za formulaci cílů na zaměstnance
 - o Nutnost jasné čitelnosti role zaměstnance, mise a vize
 - o Manažer pomáhá zaměstnanci dotvořit cíle s vazbou na cíle organizace (M/V)
- MBO obsahuje všechny základní prvky řízení výkonnosti
 - o Participativní způsob vedení, zaměstnanec s manažerem vytvářejí „společné“ cíle
 - o Kontinuální komunikace a zpětná vazba
- **Vhodný do kolektivů, kde je tým**
 - o Víš, jakou máš roli v týmu, stanov si cíle na další období, aby byly SMART, příští týden se potkáme a probereme to / organizace → participativní řízení výkonnosti (zaměstnanec se dominantně podílí na řízení výkonnosti)
- Nevhodný do individualistických kolektivů

C) KPI: KEY PERFORMANCE INDICATORS

- **klíčové ukazatele výkonnosti, které ukazují, jak se společnosti daří dosahovat cílů**
- jedná se o metriky a indikátory, které jsou přiřazeny k určitému procesu, službě nebo firemnímu útvaru a která určují kvalitu, efektivitu a hospodárnost
- pomáhají definovat cíle a měřit jejich plnění
- Posun vazby izolovaných výkonových cílů z mise a vize do pevně provázané struktury celé organizace
 - o KPI ve struktuře od celkového výkonu organizace po řadové zaměstnance
 - o KPI mají jednoznačné číselné vyjádření v kritických hodnotách nebo intervalech

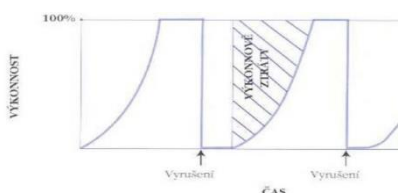
- Stanovovány osobní cíle, ale nejdříve podle organizační struktury → stanoví se cíl organizace → stanoví se, co pro naplnění toho cíle může udělat manažer → co mohou udělat zaměstnanci pro naplnění daných cílů
- Pořád se podílejí na stanovování svého cíle, ale už je poněkud omezena autonomie
- **Výhoda** – jasná komunikace dopadů činnosti každého řadového zaměstnance na výsledky celé organizace
 - Každý zaměstnanec v organizaci přesně ví, jak přispívá k dosažení cíle organizace
- Umožňuje krátkodobé vyhodnocování a flexibilní úpravy stanovených cílů
- Odměňování je podmíněno splněním cíle celé organizace a všech cílů v příslušné větvi stromové struktury KPI
 - Odměny pouze za předpokladu, že svůj cíl splní celá organizační větev, a že bude splněn cíl celé organizace
 - Když nedosáhneme našeho cíle, tak nedosáhne odměnu i zbytek organizace → to nikdo nechce způsobit

D) BSC: BALANCED SCORECARD

- systém řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti podniku
- **KAPLAN a NORTON**
- **představuje ucelený systém plánování a řízení**
- **stanoví strategické cíle, převede je do specifických dílčích cílů včetně ukazatelů a metrik, a při jejich realizaci měří výkonnost organizace**
- Vyvážena soustava ukazatelů:
 - Specifický rámec řízení výkonnosti
 - „Módní forma“ organizačně sjednoceného a vyváženého myšlení
 - Vyžaduje silné předpoklady v kultuře, aby bylo možné rámec aplikovat
 - Posiluje smysluplnost M/V i jejich interní a externí komunikaci
- Založeno na rovnováze mezi orientací na P a investicí do PS, přítomností a budoucností
- Pouze organizace, které stanovují a dosahují cíle vyváženým způsobem jsou úspěšné
- **Založeno na 4 provázaných oblastech**, ve kterých jsou hierarchickou strukturou stanovovány cíle otázkami
 - „Jak?“, „Když... tak...?“
- Spojeno s důvěrou, dosažení trvalého úspěchu v jedné oblasti je podmíněno dosažením úspěchu v dalších 4 oblastech
 - **Finance** – dosažení zisku
 - **Zákazníci** – dosažení zisku je podmíněno spokojenými zákazníky
 - **Procesy** – uspokojení zákazníků je podmíněno dobře fungujícími interními procesy
 - **Růst a rozvoj zaměstnanců a organizace** – nelze mít funkční procesy bez kvalifikovaných zaměstnanců, technologie...
 - výchozí oblast BSC lze stanovit podle mise organizace
 - při stanovování cílů navazujeme na klíčové kompetence organizace, na její silné stránky
- Výchozí oblast BSC lze stanovit podle mise organizace
- Při stanovování cílů navazujeme na klíčové kompetence organizace, na její silné stránky
- Reálné zavedení je opravdu těžké, protože všichni zaměstnanci by museli myslet v tomto duchu
- Cíle nemohou být stanoveny jen tak, jak si zaměstnanec pomyslí, ale **musí tvořit logickou strukturu** → založena na tom, že nemůžeme dělat jen nějaký výkon, ale **musíme myslet i na udržení úrovně a zvyšování výkonu**

EFEKT LISTU PILY

- pokud je někdo soustavně vyrušovaný ve své práci, projeví se tzv. efekt listu pily
- výkonové ztráty způsobené ztrátou koncentrace při vyrušení z práce a potřebou se znovu na práci soustředit mohou představovat až 28 procent času manažera



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 – VYMEZENÍ A DĚLENÍ

- zátěž je výsledkem působení řady činitelů
- porušení rovnováhy mezi vnitřním stavem systému a jeho vnějším okolím (vnější systém)
- **stupeň zátěže** – dán intenzitou působení vnějších vlivů a vlastnostmi systému zatěžovaného
- **pojmy pro zátěž v aj** – stress či load
- u biologických systémů je nutno zahrnout varietu různých reakcí organismu a dynamiku podmínek → je třeba ji chápat jako **homeostatický proces** – při jeho porušení vznikne nerovnováha
- **při hodnocení zátěže popisujeme tři kategorie jevů:**
 1. požadavky kladené na činnost + podmínky, za kterých je činnost realizována
 2. chování jedince při činnosti, které se projevuje jak ve vnější, tak ve vnitřní sféře
 3. nároky, jež kladou tyto požadavky a podmínky na vlastnosti jedince
- zátěž vzniká v důsledku nesouladu mezi požadavky a podmínkami na jedné straně a vlastnostmi a stavem člověka na té druhé
- má interindividuální i intraindividuální variabilitu
- **psychická zátěž** – proces psychického zpracování a vyrovnávání se s požadavky a vlivy životního a pracovního prostředí
- **tři formy psychické zátěže:**
 1. **senzorická** – vyplývá z požadavků na činnost smyslových orgánů a jim odpovídajících struktur CNS
 2. **mentální** – vyplývá z požadavků na zpracování informací, kladoucích nároky na takové psychické procesy jako jsou zejména pozornost, paměť, představivost, myšlení a rozhodování
 3. **emoční** – vyplývá ze situací a požadavků vyvolávajících afektivní odezvu
- **fyzická zátěž se dělí na:**
 1. **dynamická** – spojená s pohybem
 2. **statická** – svaly místo pohybu vykonávají práci statického držení
 3. **polohová** – dána mírou fyziologické přirozenosti či nevhodnosti polohy těla
- je to dynamický jev → v každodenní práci její úroveň kolísá
- **optimální pracovní zátěž** – stav, kdy vykonávaná kapacita člověka, náročnost požadavků a pracovních úkolů a optimální podmínky jsou vyrovnané

Zdroje pracovní zátěže

- **pracovní podmínky** – aspekty fyzického a technologického zázemí pracoviště – teplota, hluk, osvětlení, PC monitory, pracovní stoly, židle, přístup na čerstvý vzduch apod.
- **pracovní vytížení:**
 - o **kvantitativní** – vztahuje se k samotnému množství práce, kterou má zaměstnanec vykonávat
 - o **kvalitativní** – popisuje složitost úkonů, které je třeba vykonat, aby byla práce splněna
- **nejasnost rolí** – nejasně vztahované požadavky na pracovníky → když není dostupné důležité info
 - o **Fisher (2001)** – nejasnost role = absence důležitého info, které umožňuje efektivní výkon pracovních úkolů – informace by měly obsahovat:
 - Relevantní očekávání vzhledem k vykonávání role, práva a povinnosti, které k ní náleží
 - Klíčové aktivity pro výkon role a návod ke jejich výkonu
 - Následky plnění, resp. neplnění povinností
 - Patříčné a nepatříčné chování a k nim náležící odměny a tresty
 - Možnosti kariérního růstu
- **Konflikt rolí** – pokud se sejdou požadavky, co si vzájemně odporují → například konflikt mezi hodnotami pracovníka a chováním, co role vyžadují; zdroji a schopnostmi pracovníka a požadovaného chování; dvěma a více rolemi, co pracovník zastupuje apod.

PRACOVNÍ STRES

- Vzniká v důsledku nepřiměřené pracovní zátěže → **zátěž nadlimitní** – požadavky přesahují výkonovou kapacitu pracovníka a **podlimitní** – zaměstnanec nemůže plně využít svůj potenciál
- Stres, který člověk prožívá v souvislosti s výkonem povolání
- Podmíněn vnitřními i vnějšími faktory

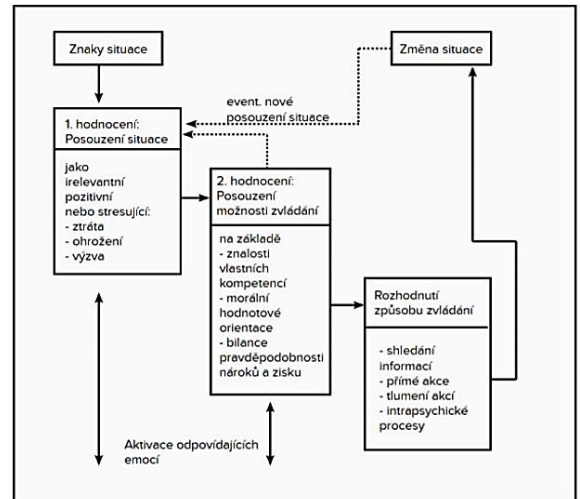
MODELY PRACOVNÍHO STRESU

Aktivační teorie – W.E. SCOTT (1966)

- Na pracovní výkon má vliv jak přemíra stresorů, tak jejich nedostatek
- **3 základní premisy:**
 1. Existuje optimální úroveň aktivace
 2. Se vzrůstající aktivací bude růst i výkon v úkolů, ale jen do určitého bodu – prakticky Yerkes-Dodsonův zákon
 3. Mezi úrovní stimulace u daného úkolu a mírou aktivace jedince je přímá úměra → *čím více stimulující, tím vyšší míra aktivace*

Model demand – control (Karasek, 1979)

- Popisuje hlavní roli ve vytváření pracovního stresu nedostatečné autonomie zaměstnance v jeho pracovní roli
- **Spuštění stresových mechanismů** – kombinace vysokých nároků a nízké kontroly



Person-environment fit (Edwards, Caplan, & Harrison, 1998)

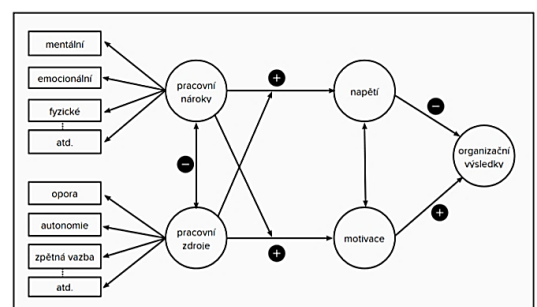
- Klíčovou složkou pro vyhnutí se pracovnímu distresu je soulad mezi pracovníkem a specifickými aspekty zaměstnání
- Stres nepramení pouze z jedince nebo pracovních souvislostí, ale pro vznik napětí je potřeba, aby se setkaly nepřiměřené nároky a požadavky na obou stranách zároveň
- Pracovník a jeho schopnosti, danosti a postoj k zaměstnání musí korespondovat s nároky pracovní pozice + pracoviště musí být v souladu s potřebami zaměstnance

Effort-recovery model (Meijman & Mulder, 1998)

- Pracovní vysílení je něco, z čeho se za příznivých podmínek lze zotavit, například tím, že pracovník pojede na dovolenou
- Autoři zkoumají, které aspekty facilitují nástup zotavení, a které to inhibují
- **Základní myšlenka** – na splnění pracovních nároků musí zaměstnanec vynaložit námahu → to vyžaduje energii a poji se s fyziologickými procesy a uvolnění chemických látek → po námaze by měl následovat odpočinek → pokud odpočinek nelze = nežádoucí účinek působení chemických látek a zvýšená hrozba zdravotních potíží (somatické či psychické)

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL (BAKKER & DEMEROUTI, 2007)

- Faktory pracovního stresu spadají do jedné ze dvou kategorií – *pracovní požadavky* a *pracovní zdroje* bez ohledu na konkrétní pracovní pozici
- **Pracovní požadavky** – něco, co vyžaduje námahu, dovednosti nebo znalosti na straně pracovníka
- **Pracovní zdroje** – aspekty, které ruší či kompenzují náklady → např. faktory pomáhající v osobnostním růstu a rozvoji
- Interakce mezi pracovními požadavky a pracovními zdroji může být pro pracovníka zdrojem pracovního napětí
- Dostatek pracovních zdrojů může sloužit jako efektivní ochrana pracovníka před rozvojem syndromu vyhoření
- Motivační potenciál pracovních zdrojů sílí i v přítomnosti silných pracovních nároků



STRESORY A PROSTŘEDÍ

- **tři velké kategorie stresorů:**
 1. **proces práce – pracovní úkoly a jejich provádění:**
 - činitele z hlediska parametrů výkonu člověka: množství, čas, charakteristiky práce
 2. **podmínky fyzikálního a biologického charakteru – ovlivňují pracovní činnost a výkon**
 - faktory vyplývající z rizika pracovních úrazů, nemocí z povolání apod.
 - nejčastější faktory – hluk, nedostatečné osvětlení, mikroklimatické podmínky (brzdí pracovní výkon)
 3. **sociálně psychologické podmínky – vyplývají z interakce a soužití zaměstnanců**
 - činnosti spojené se zvýšenou odpovědností sociální či hmotnou, práce v izolovaných podmínkách, stálý styk s lidmi, mobbing, bossing apod.

ÚNAVA, REŽIM PRÁCE A ODPOČINKU

- Únava významně ovlivňuje spolehlivost výkonu
- Přirozený důsledek každé vykonávané práce a námahy s ní spojené
- **Únava a její projevy:**
 - Projevuje zhoršením výkonu pracovníka (snížená pozornost, ospalost, zhoršená ostrost vidění)
 - **Může být:** Nervová; Svalová; Smyslová; Duševní
 - Závisí na odolnosti každého člověka → **důležitý je subjektivní pocit únavy** – plní ochrannou funkci
 - **Mentální bloky** – vznikají při dlouhodobém vykonávání činnosti, která má za následek snížení výkonnosti, vyznačují se zvýšeným výskytem chybných úkonů → např. u řidičů z povolání jako mikrospánek, překlepy u pracovníků s PC apod.
 - Dlouhodobé překonávání únavy vede k oslabení organismu
 - **Stavy přetížení a vyčerpání** – vznikají v důsledku mimořádných nároků na člověka
- **Režim práce a odpočinku**
 - Vhodný režim práce pomáhá zvládnout následky únavy, stresu i některých typů zátěže
 - Základem je **pevně daný průběh pracovního dne**
 - Důležité zařadit odpovídající množství přestávek – mělo by to vycházet z obtížnosti dané práce a z pravděpodobného poklesu výkonnosti
 - **Význam přestávek:** omezení energetického výdeje, růst produktivity práce, snížení proměnlivosti výkonu v průběhu pracovního dne, snížení fyzické a neuropsychické únavy, doba nutná pro osobní potřeby pracovníka, snížení jednotvárnosti práce, sociální aspekty
 - **Přestávky** přechází snižování výkonu; vychází se z obtížnosti práce; je zařazena, když začíná výkon klesat
 - **Přestávka uprostřed směny** (povinnost, min. 30 min. nejdéle po 6 hod. – na jídlo a oddych) X **kratší oddechové přestávky** (5-8 min., není stanovena zákonem, hlavně u jednotvárné práce, hl. na konci pracovní doby) X **mikropauzy** (mezi jednotlivými úkoly, pracovník si je volí spontánně, velmi krátké)
 - Ze zákona jsou přestávky stanoveny cca v polovině pracovního dne (tj. cca po 4 hodinách práce)
 - Více kratších přestávek se musí zařadit u jednotvárné, monotónní práce
 - U práce s vynuceným tempem je obvyklé zařazení **mikropauz**
 - U práce duševní a práce ve styku s lidmi je stanoven odlišný režim přestávek – zde je to spíše na pracovníkovi
 - Lidé řešící převážně duševní práci by měli mít vhodně rozložený **pasivní a aktivní odpočinek** – pasivní forma je spánek (cca 6 – 9 hodin)
 - Odpočinkové aktivity by se měly vhodně střídat a měly by být protikladné a vzájemně se doplňovat
 - U psychických povolání je vhodná kompenzace fyzickou činností

VNITŘNÍ VÝPOVĚD – DISENGAGEMENT

- Vnitřní výpověď je **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.**
- Důsledek nespokojenosti, nevyhovujících pracovních podmínek, špatných vztahů, **příliš vysoké zátěže**
- Nástup je plíživý a vede postupně k rozhodnutí zaměstnance, že už „**nechce**“.
- zvnějšku se projevuje poklesem výkonnosti a úbytkem angažovanosti → většinou se stane, že výkonnost klesne pouze do pásma průměru a pak je těžké to identifikovat
- odmítání jakékoliv vlastní aktivity nad rámec jasné stanovených pracovních povinností
- přestává se o své věci starat a nechává vše jakoby plynout → ve vztazích rezignuje a zlostejně či vyvolá malicherné hádky nepracovní povahy → pak následuje skutečná výpověď
- lehčí stav než syndrom vyhoření – je to jakési oddělení od firmy, psychika pracovníka zůstává relativně beze změny
- příznaky: nepodílí se na odborných diskuzích, nesdílí vlastní názory, často je nepřítomen
- **důvody:**
 - o nedostatečná, necílená, nesrozumitelná či jinak pokřivená komunikace
 - o nesplněná očekávání, nenaplněné ambice a zablokování možností rozvoje a růstu
- **rozdíl oproti syndromu vyhoření** – člověk, který je na cestě k vyhoření či už vyhořel se stále snaží a práce je pro něj na prvním místě, ale trápí se a pochybuje sám o sobě X **vnitřní výpověď** – tento člověk má tendenci se vymezovat, práce pro něj ztrácí hodnotu, pochybuje o zaměstnavateli
- **co dělat** – promluvit s pracovníkem o době, když byl ještě spokojený a neuvažoval o odchodu:
 - o proč se to nyní změnilo,
 - o nejspolehlivější opatření: komunikace, motivační rozhovory

SYNDROM VYHOŘENÍ („BURN-OUT SYNDROME“)

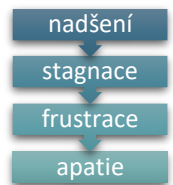
- = **psychický stav vyčerpání, projevuje se ztrátou profesionálního zájmu (zejména u příslušníka pomáhající profese)**
- Stav **extrémního fyzického, emocionálního a mentálního vyčerpání, vnitřní distance, silného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických obtíží v důsledku dlouhodobého intenzivního stresu.**
- Objevuje se zejména u osob s vyšší pracovní motivací a odpovědností zvláště pak u osob pracujících s druhými.
- poprvé popsán Freudenbergem 1974
- není klasifikován jako onemocnění, proto není uveden v žádném dgn manuálu → v MKN-10 je uveden pouze mezi doplňkovými kódy v sekci „faktory ovlivňující zdraví“ v kategorii Z (Z 73.0) – „stav životního vyčerpání“
- v případě neefektivního řešení může přecházet v rozvoj duševních poruch – zejm. poruch nálad a neurotických poruch
- je to reakce na dlouhodobý stres, který má za následek stav vyčerpání, který se projevuje na **3 úrovních:**
 1. **fyzické** – únava a vysílení
 2. **kognitivní** – problémy se soustředěním
 3. **emoční** – neschopnost vcítění se
- jako centrální symptom, který odlišuje vyhoření od únavy je **cynismus**
- klíčovou složkou je emoční vyčerpání, kognitivní vyčerpání a celková únava
- všechny jeho složky jsou výsledkem chronického stresu
- **co na pracovišti přispívá k rozvoji syndromu vyhoření:** noví členové nejsou zacvičení personálem zkušeným, neexistují plány osobního rozvoje, chybí supervize, vládně soupeřivá atmosféra
- **Příznaky:**
 - a. **Fyzické:** Stav celkové únavy organismu, apatie; rychlá unavitelnost, vegetativní obtíže: bolesti u srdce, změny srdeční frekvence, zažívací obtíže; bolesti hlavy; poruchy krevního tlaku; poruchy spánku
 - b. **Psychické:** duševní vyčerpání (emocionální, kognitivní – ztráta motivace); ztráta aktivity (kreativity, iniciativy, invence); depresivní ladění, pocity smutku, frustrace, bezvýchodnosti a beznaděje, projevy negativismu, cynismu a hostility
 - c. **Na úrovni sociálních vztahů:** celkový útlum sociability; výrazná tendence redukovat kontakt s klienty, často i s kolegy; nízká empatie (projevuje se často či téměř vždy u osob s původně vysokou empatií).

- **vývoj syndromu vyhoření (Ch. Maslach)**
 1. **idealistické nadšení a přetěžování**
 2. **emocionální a fyzické vyčerpání**
 3. **dehumanizace druhých lidí jako ochrana před vyhořením**
 4. **terminální stádium: stavění se proti všem a proti všemu**
- léčba syndromu vyžaduje vlastní motivaci zaměstnance a dlouhodobější psychoterapii. Pro obě strany je nezhodným řešením odchodu zaměstnance: Je potřeba rozetnout kruh – opustit firmu.
- **klíčovou roli hraje prevence ze strany managementu**
 - otevřená komunikace, motivační pohovory, pracovní autonomie, pestrost a proměnlivost práce, rozvoj schopnosti time-managementu, podpora od kolegů na stejné úrovni, uznání a finanční ocenění

FÁZE SYNDROMU VYHOŘENÍ

1. čtyřfázový model dle Edelwiche a Brodského

- **Stádium nadšení** – počáteční fáze → pracovník má mnoho energie, elánu a je plný ideálů → na sebe a okolí klade velké nároky → práce je na prvním místě, je přesvědčený, že dokáže každému pomoci
- **Stádium stagnace** – pracovník prozřel a dolehla na něj realita → dochází ke zpochybňování práce a sebe samého
- **Stádium frustrace** – pracovník zjišťuje, že práce nejde dělat tak, jak si představoval, pochybuje o sobě, práci, doléhá na něj pocit bezmocnosti
- **Stádium apatie** – u pracovníka se projevuje lhostejnost (přirozená obrana proti frustraci), dochází k rezignaci, provádí jen ty úkoly, které musí, odcizení kolegům a rodině



INTERVENCE A PREVENCE SYNDROMU VYHOŘENÍ

- **prevence burnout syndromu**
 - o strategie zvládání stresu; na straně zaměstnavatele (podniku) změna jeho organizace a kultury.
 - o sy vyhoření má i ekonomické důsledky → Je i v zájmu zaměstnavatele, aby se prevencí burnout syndromu zabýval – **příklady**:
 - rozvoj programů zaměřených na osobní rozvoj,
 - pracovní poradenství,
 - výcvik v profesních dovednostech,
 - týmovou spolupráci,
 - zvýšení podílu pracovníků na řízení ad.
 - o Řada podniků (nikoli ovšem u nás) investuje do kondičních programů, které prokazatelně snižují fyzický i psychický stres, a tím i náklady na nemocenské dávky a fluktuaci pracovníků.

WORK-LIFE BALANCE

- Work-life balance (dále jen WLB) není trvalý stav, ale **proces hledání a zajištění fungující a přijatelné kombinace placené a neplacené práce**
- V západní literatuře se ještě setkáme s termínem **FFP – Family Friendly Policy**
- termín – z angličtiny, v Americe je známý od 70.let 20.stol.
- Zásadní pro tvorbu WLB byla otázka vstupu žen na pracovní trh → od 50. let 20. století (rozvoj politik genderové rovnosti) se začínají měnit standardy, a i muži mohou kombinovat pracovní a rodičovské role
- **WLB jako sociální aspekt CSR**
 - Koncept CSR se vyvíjí od 70. let
 - Je to přesun k širšímu kontextu tzv. **tří P – people, planet, profit** → fungování s ohledem na triple-bottom-line (vedle ekonomického růstu se firma soustředí i na environmentální a sociální aspekty své činnosti)
 - **WLB** je součástí CSR v sociální oblasti (další představitelé jsou například rovnost lidských práv, dodržování pracovních standardů, vzdělávání, sociální příspěvky apod.)
- **Alternativní pojmy: Sladování osobního, rodinného a pracovního života**

NÁSTROJE, STRATEGIE WLB

- Můžeme je rozdělit dle aktérů, ke kterým se jejich uplatňování váže:

Na úrovni státu:

- Má o WLB zájem hlavně z demografických důvodů → udržitelnost sociálního systému
- Nejvýznamnější funkce – umožnit rodičům opustit trh práce a věnovat se péči o děti
- **Oblasti WLB:**
 - o **Zajištění občanských práv:**
 - Zákoník práce – poskytnout mateřskou dovolenou a rodičovskou dovolenou
 - Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti – zabývá se problematikou diskriminace – rovné zacházení a zákaz diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání
 - o **Rodinná politika**
 - Souhrn aktivit a opatření zřízených pro podporu rodiny
 - V oblasti sdílení pracovního a rodinného života – podpora volna na péči, finanční podpora v oblasti mateřství a rodičovství, flexibilní formace práce, pomoc v hmotné nouzi apod.
 - V roce 2017 schválen návrh zákona o nemocenském pojištění, který obsahuje opatření týdenní otcovské dovolené (na tu mají nárok rovněž všichni otcové v době 6 týdnů od narození potomka)
 - o **Služby péče o dítě:** Mateřské školy, jesle, služby v soukromém sektoru

Na úrovni organizace (zaměstnavatele):

- Nárok na 4týdenní placenou dovolenou (často bývá prodloužená na 5 týdnů)
- **flexibilní úvazky:**
 - o **Home-office:** Umožňuje zaměstnanci přizpůsobit si své pracovní i mimopracovní povinnosti
 - homeworking, práce na dálku (od zákazníka, na cestě, z pláže, ...) = teleworking
 - + snížení nákladů, - potřeba vymezení hranic, disciplína
 - o **zkrácené úvazky** (nárok na poměrnou část benefitů a dovolené
 - o **sdílené úvazky** (jeden celý úvazek sdílí 2 či více lidí) – dobré pro směnný provoz, soc. služby
 - **plusy** – zastupitelnost osob, dvojí kontrola práce, zpětná vazba, efektivnější využití talentů,...
 - **minusy** – nejasnost v kompetencích a odpovědnosti, zdvojení či opomenutí úkolů,...
 - o **Pružná pracovní doba:** Druhá nejvyužívanější forma pracovního času; administrativní pracovníci, podmínka určitého počtu hodin, je jedno, kdy začátek a kdy konec, většinou však pevný časový úsek, kdy na pracovišti musí být; v ČR běžné
 - o **nerovnoměrné rozvržení pracovní doby**, víkendová či noční práce, dočasné snížení počtu hodin

Na úrovni jednotlivce/rodiny: Nutnost dvou příjmů; Nároky trhu práce

TIME – MANAGEMENT

- = soubor postupů a nástrojů vedoucích k efektivnímu využívání času, efektivnímu řízení svého času
- **Škála aktivit:** plánování, přidělování, stanovení cílů, delegování, analýza stráveného času, monitorování, stanovení priorit,...
- **Stanovování cílů:** cíl by měl být konkrétní, měřitelný (ideálně SMART), napsaný (poté je splnitelnější), odlišovat od přání (umět anglicky vs. tento týden se přihlásit do AJ školy)
- **Stanovení priorit:** přiřadíme prioritu každému úkolu, který nás dovede k cíli:
- **Paretovo pravidlo – 80/20** → 20 % úsilí přináší 80 % výsledků a 80 % důsledků pramení z 20 % příčin → praktické doporučení – pro nejlepší výsledky je nutné naše úsilí správně zaměřit (ne na nich dělat déle), ve vztahu k našemu volnému času – 80 % z něj věnujeme činnostem, co přináší jen 20 % potěšení

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

- **Jeden z nejdůležitějších prostředků psychologie práce a organizace + považována za základ, na němž se rozvíjí organizace ŘLZ**

Vytváření pracovního místa

- Proces, v němž se definují pracovní úkoly jedince, metody a podmínky plnění tak, aby byly zabezpečeny cíle organizace, ale i potřeby pracovníka.
- Výstupem je popis pracovního místa (PPM).

ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA

- **Dokument**, který zachycuje **obraz práce na pracovním místě** a zároveň vyjadřuje představu o požadavcích na držitele pracovního místa.
- APM by měla zobrazovat práci tak, jak skutečně vypadala v okamžiku zjišťování, nikoliv tak, jak by měla vypadat či vypadala v minulosti nebo na podobných pracovištích
- **Má dvě části:**
 - o **Popis pracovního místa.**
 - o **Specifikaci pracovního místa** = požadavky na pracovníka, obvykle předpoklad z hlediska: Vzdělání, Praxe, Duševní a fyzické předpoklady a případné nutné osobnostní charakteristiky

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA (PPM)

- = Co dělá pracovník na daném místě
- Je **součástí tzv. analýzy pracovního místa.**
- **Přehled činností a k tomu souvisejících požadavků na danou pracovní pozici.**
- Dokument podepsaný pracovníkem, zaměstnanec je s ním seznámen – 2 verze, jednu si nechává, druhá se zakládá → ochrana zaměstnavatele v situacích, kdy zaměstnanec odmítá některou činnost vykonávat.
- Měla by zde být jasně definovaná podřízená/nadřízená pozice.
- Informace získáme pomocí snímku pracovního dne.

Obsah PPM:

- Název pracovního místa (název zaměstnání), číslo klasifikace (kód KZAM).
- Charakteristika práce – mise, vysvětlení, čím je pracovník pro firmu důležitý.
- Povinnosti pracovníka – jasně a stručně řečené činnosti.
- Vybavení pracovního místa – např. počítač.
- Bezprostředně nadřízenou funkci.
- Vztah k ostatním pracovním místům.
- Pracovní podmínky.
- Rizika práce na pracovním místě – z hlediska lékařského posouzení, 1. – 4. stupeň (1. je nejnižší).
 - o Každá firma musí mít svého smluvního lékaře, který detailně zná pracovní podmínky.
 - o Rizika jsou v několika oblastech: prach, chemické látky, vibrace, fyzická zátěž, lokální svalová zátěž aj.
 - o Zaměstnavatel je povinen nakoupit ochranné pracovní pomůcky
- **Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek → odpovědi tvoří popis pracovního místa a pracovních podmínek na něm:** kdo práci vykonává, jaký je její název, pracovní funkce; povaha úkolů, jak se práce provádí, komu je pracovník odpovědný, vztah PM k dalším PM, normy výkonu, pracovní podmínky

SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA (SPM)

- = Co má umět pracovník na daném místě
- požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka, SPM je získaná díky PPM
- **Otázky týkající se pracovníka – odpovědi tvoří specifikaci pracovního místa, tj. specifikaci požadavků PM na pracovníka:** Fyzické požadavky, duševní požadavky, dovednosti – hlavně psychomotorické (hl. rychlost a přesnost) a sociální, vzdělání a kvalifikace, pracovní zkušenosti, charakteristiky osobnosti a postoje

SNÍMEK PRACOVNÍHO DNE

- **metoda nepřetržitého pozorování, zaznamenávání a hodnocení spotřeby pracovního času pracovníka nebo skupiny pracovníků během celé směny**
- = časová studie, kdy je zaměstnanec celý den pozorován při jeho práci
- zapisují se jednotlivé činnosti a měří se čas práce
- tabulka – vydefinujeme činnosti, jak dlouho ten člověk něco musí dělat

VÝZNAM A ÚČEL PRACOVNÍHO MÍSTA

- **Pracovní místo** – místo jedince v organizaci, nejmenší prvek organizační struktury, umožňuje jedinci se zařadit do OS a přiřazuje mu určitý okruh úkolů a odpovědností
- **klíčové důvody, proč provádět analýzu prac. míst:**
 - o vytváření nových pracovních míst a pozic
 - o tvorba popisu pracovních míst a pracovních náplní
 - o posouzení možností zvýšení produktivity nebo efektivity práce
 - o posouzení toho, co pracovního opravdu dělají
- **význam:** pracovní místo je nejmenší jednotka organizační struktury – je potřeba v rámci struktury (organizace má nějaké vize a cíle a k tomu vytváří pracovní místo)
- **účel:** získat člověka, který bude mít ty kompetence, aby odvedl práci efektivní, jaká se očekává od toho prac. místa

STUDIUM PRŮBĚHU A VÝSLEDKŮ PRACOVNÍ ČINNOSTI

- Jde o specifickou strategii poznávání pracovníka, jejíž podstatou je posuzování kvantity a kvality průběhu a výsledků pracovní činnosti → z hlediska:
 - a. Psychologických aspektů činnosti
 - b. Způsobů, jakými byla činnost realizována
- Rozborem průběhu a výsledků práce můžeme dospět k jeho psychologickému posouzení – například ke zjištění míry jeho dovedností či určitých charakterových rysů a vlastností (pečlivost, důkladnost apod.)
- Zkoumanou osobu poznáváme v jejím pracovním prostředí a přirozených pracovních podmínkách

PŘÍSTUPY K VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST A ÚKOLŮ

1. **Mechanický přístup** – nalezení jediného nejlepšího způsobu provádění práce, vychází z časových a pohybových studií
2. **Biologický (ergonomický) přístup** – rozšíření mechanického přístupu s ohledem na fyzické dispozice člověka, usiluje o optimalizaci vztahů člověk – práce – pracovní podmínky
3. **Percepční přístup** – je brán na ohled na hranice duševních schopností člověka (pozornost, paměť apod.)
4. **Motivační přístup** – založen na vyvolávání uspokojení z práce, zdůraznění smysluplnosti práce, odpovědnosti

TAILORING, JOB CRAFTING

TAILORING

- **Ušití pracovních úkolů a pracovního místa na míru pracovníkovi**
- Chápán 2 způsoby:
 - o **Vytváření pracovních úkolů a pracovního místa na míru pracovníkovi**
 - Dlouhodobý proces, ve kterém se po určitém čase mění pracovní místo a podmínky podle potřeb a požadavků pracovníka
 - Obvykle se využívá u čerstvých absolventů
 - o **Proces rozmísťování pracovníků**
 - Důležitý je profil pracovníka, jeho pracovní orientace a preference → těm se pak přizpůsobují pracovní úkoly a pracovní místa
 - Jde spíše o rozmísťování pracovních úkolů

JOB CRAFTING

- technikami a přístupy si sami přizpůsobujeme práci, kterou máme rádi – k tomu využíváme naše silné stránky a motivaci; **proaktivní chování**, které zaměstnanci používají, když mají pocit, že v jejich práci jsou nutné změny
- 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“
 - je to tedy individuální redesign, kdy si pracovní místo upravuje samotný pracovník
 - například šéf kuchař, který 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 Přemek Forejt v Entrée)
 - **výzkumná zjištění ohledně Job craftingu** – nepřekládala jsem

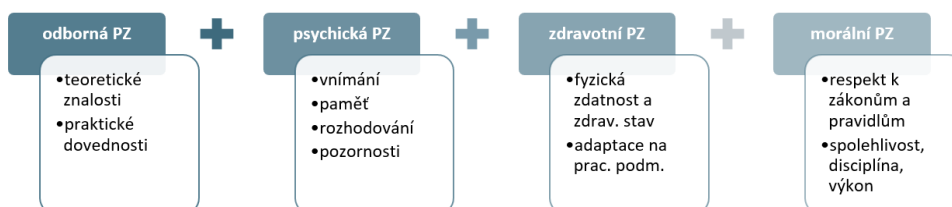
JOB DESIGN

- zahrnuje systematické uspořádání pracovních procesů, funkcí a úkolů, které souvisejí s prací
- organizační přístup „shora-dolů“, při kterém je pracovník pasivní

PRACOVNÍ ZPŮSOBILOST

- **pracovní způsobilost** = osobní předpoklady člověka nutné pro vykonání konkrétní práce, určité profese
- sledujeme odbornou, psychologickou, zdravotní a pracovní, charakteristiku pracovníka
- = poměr nároků a požadavků na straně pracovní činnosti a odpovídající kapacitě či vlastnosti osobnosti na straně pracovníka
- **schopnost** = získané dispozice k určitým druhům činnosti
- **dovednosti** = způsobilost převést vědomost k praktickému využití

Typy způsobilost v širším pojetí:



Zjišťování pracovní způsobilosti

- Otázka, ve kterých případech je žádoucí → u profesí, které jsou mimořádně náročné + které kladou na pracovníky určité specifické požadavky; dále okruh profesí, u kterých selhání může znamenat výraznou materiální ztrátu či ohrožení lidských životů
- **Psychologické zjišťování způsobilosti** – důležitá kvalitní psychdgn – standardizovanost, validita, reliabilita
- **Predikce pracovního úspěchu** – nikdy nebude perfektní → zasahují sem neovlivnitelné okolnosti

KOMPETENCE

- **kvalifikace:** širší pojem než vzdělání (to je součástí kvalifikace) = ohodnocení, posouzení, případně zjištění způsobilosti, formální osvědčení dosažených výstupů z učení či vzdělávání; každá kvalifikace je definována jednotlivými kvalifikačními požadavky = způsobilosti, resp. kompetence
- kvalifikaci jako způsobilost pro určité profese je složena z jednotlivých kompetencí (způsobilostí)
- **kvalifikační profil** – označení struktury a rozsahu kvalifikace pro konkrétní profesi → definuje jednotlivé požadované kvalifikace (vzdělání, praxi, zkoušky, certifikáty, ...) na rozdíl od osobní kvalifikace = ta se vztahuje ke konkrétní osobě
- **osobní kvalifikace** – popis schopností konkrétní osoby vykonávat určitou pozici, skládá se z jednotlivých kvalifikací, které dotyčná osoba má – praxe, vzdělání, osvědčení, certifikace, ...
- **kompetence:** soubor předpokladů člověka k vykonávání určité pracovní činnosti, obsahuje vědomosti a dovednosti, postoje, zkušenosti a motivaci člověka
- **vlastnosti kompetencí:**
 - o sledovatelné
 - o měřitelné
 - o trénovatelné
- **dělení kompetencí**
 - o **soft skills** (komunikace, flexibilita, zvládání zátěže)
 - o **hard skills** (odborné požadavky na konkrétní zaměstnání – odborná dovednost a odborná znalost, ŘP)
- Např.: pilot – „nemá kompetenci pro pilotování letadla – protože je třeba moc vysoký“
- **znaky kompetencí:**
 - **kontextuální charakter** – kompetence je vždy zasažena do konkrétního prostředí nebo situace → jsou utvářeny předchozím kontextem
 - **multidimenzionální charakter** – každá kompetence čerpá z několika zdrojů, cílem je jejich efektivní využití
 - **standard** – pro každou kompetenci je definován standard – předem definovaná soustava kritérií, podle kterých lze měřit a vyhodnotit, zda zaměstnanec kompetencí skutečně disponuje
 - **potenciál pro akci i rozvoj** – kompetence se projevuje v chování, ale současně může být stabilně rozvíjena na základě vývoje standardu nebo kvalitativních změn nebo kompetence
 - **můžeme ji standardizovat** – když je daný standard, musí být dána kritéria hodnocení

KOMPETENČNÍ MODEL

- **kompetenční modely:** popisují kompetence, tj. znalosti, dovednosti, osobní charakteristiky, které jsou důležité pro požadovaný výkon v dané pozici
- **užitečný nástroj při:** náboru, výběru, adaptaci a vzdělávání, hodnocení, rozvoji a kariérním plánování

ksao

- **ksao: knowledge, skills, abilities, other characteristic**
- slouží k: popisu a klasifikaci individuálních rozdílů ovlivňujících vykonávání konkrétní pracovní činnosti
- slouží k: jasnému vymezení očekávání od osoby vykonávající určitou činnost a zastávající určitou pozici
- využíván pro definování kompetencí
- popisuje 4 věci, které zaměstnanec potřebuje k podání efektivního výkonu
 1. **Knowledge (znalosti):** obsahy paměti (technická fakta, koncepty, jazyk, postupy související s prací, získávané vzděláním, tréninkem a zkušeností); 3 typy: deklarativní (faktická znalost), procedurální (jak to provést), tacitní (zkušenost, schopnost poradit si)
 2. **Skills (dovednosti):** můžeme díky nim rychleji fungovat, vykonávat práci
 3. **Abilities (schopnosti):** vztah k výkonu; inteligence, prostorová orientace, fyzická vytrvalost
 - **Can-do** – míra schopností vyjadřuje, co člověk může dělat
 - **CHC teorie** – když testujeme jakoukoli kognitivní schopnost, tak vysoce koreluje s obecným g faktorem, dělí inteligenci na 3 typy: g faktor, ..., skrytá za všemi testy schopností, které jí používají
 4. **Other (ostatní charakteristiky)**

- Zájmy, preference a osobnostní charakteristiky, které vyjadřují pravděpodobnost, s jakou bude jedinec zvládat každodenní požadavky nebo jak se bude adaptovat na pracovní požadavky – vytrvalost, iniciativnost, svědomitost
- Co chce člověk dělat – WILL DO

Metodiky pro analýzu KSAO:

- Dotazník analýzy práce PAQ
- Kognitivní analýza úkolů

Klíčové kompetence

- pojmány jako univerzální (obecně platné pro téměř každou práci)
- organizační: pečlivost, svědomitost
- sociální: týmová práce, kooperativnost, komunikativnost, empatie
- ve vztahu k sobě: schopnost sebereflexe, rozvíjet se, dát věci do kontextu, ochota vzdělávat se
- samostatnost: spolehlivost, odpovědnost, disciplína, iniciativa
- snášení zátěže: koncentrace, vytrvalost, odolnost, adaptace
- souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů, hodnot, které jsou důležité pro každého zaměstnance

O*NET

NSP: Česká cesta analýzy práce a taxonomie

- Národní soustava povolání: výsledkem průběžné evoluce kategorizací a personálních taxonomií pracovních pozic
- Shrnuje charakteristiku pracovních pozic, formální kvalifikační požadavky, požadavky práce, dovednosti, schopnosti
- Jde o nejucelenější přehled pracovních pozic v ČR a přínosem je shodný jazyk analýzy napříč obory, profesemi a kontakty s vazbou na ocenění práce a volná pracovní místa

O*NET

- národní zdroj informací o zaměstnání v USA (**Occupational Information Network O*NET**)
- ústřední bod: databáze – obsahuje stovky standardizovaných deskriptorů specifických pro jednotlivé povolání
- nejucelenější systematizace a kategorizace výsledků analýzy práce
- Autoři: Fleishman, Armstrong, ...
- Zahrnuje hierarchicky uspořádané kategorie pro standardizované požadavky práce i individuální rozdíly
- Vazba na vzdělávání, prediktory pro výběr, ocenění práce, trh práce, ekonomický vývoj, očekávané změny
- Pro analýzu KSAO komplexní zdroj informací o pojmech a kategoriích včetně příkladů

PSYCHOLOGICKÉ PŮSOBNÍ FYZIKÁLNÍCH, CHEMICKÝCH A PROSTOROVÝCH FAKTORŮ NA PRACOVÍŠTI

Pracovní podmínky obecně

- Ustanoveno v **zákoníku práce, o pracovních podmínkách**
- **Pracovní podmínky** – vytvářeny zaměstnavatelem v souladu se zákoníkem práce, s ujednáním individuálních smluv, s ujednáním kolektivních smluv a případně s ustanovením vnitřních předpisů
- Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce
- **Pracovní prostředí** = všechny fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní a jiné činitele, které působí na zaměstnance – jejich zdraví, motivaci, spokojenost, schopnosti, výsledky i chování
- Vytváření příjemného, bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí souvisí s:
 - Prostorovým řešením pracoviště
 - Barevnou úpravou pracoviště: funkce barev na pracovišti – bezpečnostní, orientační, psychologická a estetická
 - Chemické podmínky: chemické škodliviny: slabé intoxikace mohou vyvolat nervozitu, bolesti hlavy, poruchy spánku, poruchy koncentrace pozornosti, podrážděnost, mohou zapříčinit i interpersonální konflikty
 - Mikroklimatické podmínky pracoviště: optimální teplota (horko x zima), klimatizace (o 5 stupňů méně)
 - Osvětlení pracoviště: denní světlo, teplé tóny
 - Hluk na pracovišti: ztížená orientace, poruchy nervového systému se závratěmi, poruchy pozornosti; vibrace vedou k bolestem hlavy, pocitům únavy, ke zhoršování výkonu

- je třeba jej upravovat, aby optimálně působilo na lidské zdraví + aby pozitivně působilo na pracovní pohodu
- **dokonalé pracovní prostředí** – všechny složky kultury práce jsou v souladu s úrovní techniky a technologie, z hlediska estetiky a ergonomie, a to tedy má pozitivní vliv na kvalitu a produktivitu lidské práce i na společenský rozvoj člověka

- **úroveň pracovního prostředí je dána:**

materiální, technicko-technologické podmínky	sociální podmínky	organizační podmínky	subjektivní činitele
•řeší ergonomie •osvětlení, prostor, objem, zátěž, ...	•sociální klima •vztahy podřízení-nadřízení	•organizace práce •systém informačních toků	•znalosti a schopnosti pracovníky •hygienické návyky

- **rizikové faktory** – zejm. fyzikální (hluk, vibrace), chemické (olovo, azbest, ...), biologické (viry, ...), prach, fyzická zátěž, psychická zátěž, zraková zátěž, nepříznivé mikroklimatické podmínky → **zaměstnavatel musí VŽDY kontrolovat jejich hodnoty a zabezpečit, aby byly vyloučeny či omezeny na max. možnou míru!**



Psychologické faktory

- **psychosociální stres na pracovišti, patologické vztahy**
- **pracovní zátěž** (monotónnost, vynucené pracovní tempo, vícesměnný režim, noční směny)
- dlouhodobá psychická zátěž může vyústit v poruchy zdraví, psychosomatická onemocnění (vředy, hypertenze)
- **Rizikové faktory práce spojené s výraznou psychickou zátěží:** Kombinace vysoké náročnosti práce s nízkou mírou vlastní kontroly; Časový tlak; Monotonie; Vynucené pracovní tempo; Konfliktní interpersonální vztahy; Vysoká odpovědnost; Trvalá noční práce; Riziko ohrožení zdraví vlastního či druhých; Vysoké nároky na sociální integraci; Dlouhodobá sociální izolace

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

PERSONÁLNÍ STRATEGIE

- **Personální strategie:** rozvíjí lidské zdroje ve firmě v souladu s jejími celkovými potřebami; **strategický dokument personálního plánování** (stanovuje celkový systém výběru pracovníků, definuje požadavky vzdělávání, rozvoje, definuje způsob pracovního výkonu, motivování, odměňování)
- Personální strategie je rozpracována do personálních plánů
- Personální strategie je součástí celkové strategie podniku, tvoří jádro podnikové strategie → soulad mezi strategií organizace a personální strategií je podmínkou konkurenceschopnosti.
- Stanovuje dlouhodobé cíle v oblasti lidských zdrojů a jejich zajištění

POSTUP TVORBY PERSONÁLNÍ STRATEGIE

- Dlouhodobá personální vize podniku
- Střednědobé personální předpoklady nezbytné pro naplnění strategických cílů podniku
- Taktický plán, stanovující dílčí úkoly a odpovědnosti za jejich splnění

HLAVNÍ PÍLÍŘE PERSONÁLNÍ STRATEGIE

- Plán personálního stavu podniku a personálních rezerv
- Plán přijímání nových pracovníků
- Plán vzdělávání a tréninku zaměstnanců a plán řízení znalostí
- Plán motivace, odměňování a řízení výkonu
- Plán hodnocení pracovníků

PLÁNOVÁNÍ

- **Personální plánování:** jedna z personálních činností, **smyslem je zajistit, aby organizace měla v potřebné kvantitě a kvalitě k dispozici lidské zdroje nezbytné pro dosahování její korporátní strategie**
- 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 jejich dosažení

Personální plánování – účel

- Slouží k udržení konkurenční životaschopnosti na trhu
- Podstatou je **analýza současné a budoucí situace organizace**, určení směru jejího rozvoje a prostředků k dosažení
- Určíme účel a stanovíme dlouhodobé cíle
- Top management určí cíl, rozpracuje se na nižších pozicích pro operativní řízení
- Cíle strategického personálního plánování vychází ze strategických cílů organizace
- **účel:** usiluje o to, aby organizace měla dostatek lidí k dosažení cílů, aby pracovní síla byla kvalifikovaná, flexibilní, optimálně motivovaná a optimálně rozmístěna do pracovních míst s přiměřenými náklady.

3 OBLASTI PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ

1. **Plánování potřeby pracovníků** (poptávka po pracovnících) – na základě ročního rozpočtu a dlouhodobého plánu se stanoví pravděpodobná potřeba pracovníků v organizaci na daných pozicích
2. **Plánování pokrytí potřeby pracovníků** – v případě potenciálních ztrát by měla být připravena záloha pracovníků v organizaci i mimo organizaci
3. **Plánování rozvoje jednotlivých pracovníků** – na pracovním místě musí být pracovník s určitými schopnostmi

METODY K ODHADU BUDOUCÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ

1) Intuitivní (založené na znalosti vazeb mezi úkoly organizace, technikou, pracovní silou)

- **Delfská metoda:** metoda skupinového hledání, experti pracují nezávisle na sobě, jejich výstupy sumarizuje prostředník a snaží se dojít ke shodě, často několik kol
- **Brainstorming:** metoda generování co nejvíce nápadů na dané téma, hledá řešení pomocí skupinové diskuze
- **Kaskádová metoda:** užívá se pro stanovení cílů, na procesu se podílejí všechny úrovně managementu; Podnikové cíle se rozepisují na nižší a nižší organizační celky, v nejnižších úrovních se pak odhadne reálnost rozpisu, odhady se pak zpětně vzestupně sumarizují, doplňují – vznikne pak odhad za celou organizaci
- **Bilanční analýza:** zjišťuje současný stav pracovníků, třídí je do skupin podle profesně-kvalifikačních a demografických znaků, zjišťuje soulad mezi pracovními schopnostmi a pracovními místy – slouží k analýze příchodů a odchodů pracovníků, kvalifikační struktury, případné restrukturalizace (kdy půjdou lidé do důchodu, kdo je nahradí)

2) Kvantitativní

- **Analýza vývojových trendů:** snaha určit potřeby pracovníků organizace, z mnoha faktorů se vybere jeden existující faktor, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků a má nejsilnější vazbu na pracovní sílu
- **Metody založené na pracovních normách:** výpočet potřeby normovaného množství práce na plánovaný objem výroby
- **Odhad vnějších zdrojů:** opírá se o statistické údaje, především demografické či o údaje z regionálního trhu práce (pracovní úřady)
- **Markovova analýzy:** zjišťuje pohyb pracovníků uvnitř organizace a z organizace, určuje pravděpodobnost tohoto pohybu a vkládá ji do předpovědi; vhodná pro manažery

PERSONÁLNÍ AUDIT

- **jednorázová analýza lidských zdrojů v organizaci**
- může mít různé cíle a přínosy podle potřeb organizace
- objektivní a nezávislé přezkoumání stavu lidských zdrojů
- návrh řešení ke zvýšení efektivity – jednotlivců, oddělení, organizace
- nástroj k efektivity a výkonnosti organizace
- cílem je: kdo se hodí na danou pracovní pozici, jak je nastavený systém řízení lidí v organizaci a kolik pracovníků je třeba mít v organizaci, aby zvládli současný objem práce
- 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 firmy a slouží k identifikaci potenciálu jednotlivých pracovníků a týmů
- Komplexní personální audit se skládá ze zodpovězení odpovědí na tyto otázky:
 - o **Kolik** pracovníků je třeba mít ve firmě, aby zastali současný objem práce?
 - o **Kdo** z pracovníků je ideální pro danou pracovní pozici?
 - o **Jak** je nastavený personální systém ve firmě?
- **Proces personálního auditu**
 1. Identifikace cíle (SMART)
 2. Analýza současného stavu (dotazník, podklady pro řízené rozhovory, sběr potřebných 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

- **personální audit** = zaměřuje se na široký okruh zaměstnanců
- **manažerský audit** = slouží k posuzování úrovně a předpokladů manažerskému týmu firmy; objevuje se při firemních fúzích, nebo nových investičních záměrech – výsledkem je doporučení pro další rozvoj nebo doplnění či obměnu manažerskému týmu → analyzuje koncepcí vrcholového managementu
- přináší doporučení k personálním opatřením
- cílem je odhalit slabé články řízení a poukázat na schopné pracovníky
- je využíván i jako nástroj identifikace potřeb rozvoje a řízení kariéry.

PERSONÁLNÍ CONTROLLING

- = **HR controlling**
- = **nástroj, který systematicky sleduje odchylky od plánovaného stavu, a hledá cestu k jejich odstranění**
- vychází se z událostí a faktů, stanovují se cíle do budoucnosti, porovnává se skutečnost s naplňováním cílů, sledují se trendy, koriguje se negativní vývoj událostí
- dělí se na: strategický (sleduje lidské zdroje – vzdělávací programy) a operativní (neustálé problémy – fluktuace)
- To spočívá ve stanovení příslušných ukazatelů, jejich následnému vyhodnocování a analýze
- Pomáhá odhadnout **silné a slabé** stránky řízení lidských zdrojů a nalézt rezervy pro zvýšení **výkonnosti a konkurenceschopnosti**

Principy personálního controllingu

- Cíl personálního managementu je zajišťování správných zaměstnanců, personální controlling má za úkol řídit a sledovat tento proces (např. oblast personálního managementu je získávání pracovníků > personální controlling z hlediska nákladů hledá nejvýhodnější způsob, jak získat nové pracovníky)
- Hodnocení **nehmotných aktivit podniku**
- Východisko: **Co nelze změřit, nelze ani řídit.**
- Strategické otázky: Jaké by měly být naše personální náklady? Jak účinné je vzdělávání zaměstnanců?

FUNKCE PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU

- **Registrační** (pořízení dat)
- **Navigační** (korekce na základě zjištěné odchylky)
- **Inovační**
- **Koordinační**

ZÁKLADNÍ UKAZATELE PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU

Hlavní nástroje personálního controllingu

- **Personální statistiky** – např. počty zaměstnanců podle různého dělení, personální náklady (odměňování, adaptace, vzdělávání)
- **Personální ukazatele** – počet kvalifikovaných zaměstnanců, podíl přesčasů, fluktuace,
- **Standardy personálního controllingu** – standardy umožňují srovnání s jinými podniky (personální benchmarking)
- **Audit řízení lidských zdrojů** – z toho můžeme vytáhnout data, např. o hodnocení zaměstnanců, analýza činnosti
- **Dotazování zaměstnanců podniku** – můžeme využít dotazníky např. z průzkumu spokojenosti, kvalitativní stránka

- **Ekonomické indikátory:** mzdové náklady, celkové náklady na vzdělávání, náklady outsourcovaných HR činností
- **Socioekonomické indikátory:** údaje o fluktuaci, absenci a nemocnosti
- Nutné vytvořit systém, vydefinovat relevantní ukazatele, kritéria a měřítka hodnocení



Obrázek 1 Typizace nástrojů personálního controllingu (Zdroj: Urban, 2004)

FLUKTUACE (ANG. TURNOVER)

- **= odchod zaměstnanců z organizace ze subjektivních příčin** (buď kdy na uvolněné místo nastoupí někdo jiný či bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno)
- **3 druhy fluktuace:**
 - **Přirozená** – smrt zaměstnance, odchod do důchodu
 - **V rámci organizace** – změna pracovního umístění, povýšení
 - **Ven z organizace** – všechny odchody, které jsou iniciovány výpovědí zaměstnance
- Fluktuace bývá chápána jako negativní faktor ovlivňující personální zajištění a kontinuitu znalostí v organizacích
- Odcházející zaměst. nepracují na plný výkon, odnáší s sebou důležité znalosti, odchody stojí organizaci čas a peníze
- **Negativa fluktuace:** ztráta zaškolených zaměstnanců, možný únik citlivých informací a obchodních tajemství, ztráta zákazníků, zvýšené náklady
- **Pozitiva fluktuace**
 - Je objektivním ukazatelem úrovně především personální a manažerské práce v celé organizaci a jejich jednotlivých částech
 - Podněcuje příliv nových lidí a nápadů do organizace
 - Ředění stereotypů a provozní slepoty (= člověk je tam moc ve svých kolejích, že nevnímá, že by to mohlo být jinak, nepřijímá podněty – nový pracovník vnese nové možnosti, nápady, informace)
 - Optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví

7. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Personální marketing a řízení zaměstnavatelské pověsti, Employer Branding, EVP, standardy, CSR, inzerce a její strategie, nástroje inzerce, zpracování informací od uchazečů, GDPR

NÁBOR VS. ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

- získávání a nábor pracovníků zahrnuje činnosti, které zajišťují, aby se o volná pracovní místa v dané organizaci ucházel dostatečný počet odpovídajících uchazečů, ve správný čas s vynaložením přiměřených nákladů
- získávání pracovníků má úzkou vazbu na personální marketing
- **nábor** – hledání vhodných zaměstnanců pro uvolněnou nebo nově vytvořenou pracovní pozici **mimo** organizaci
- **získávání** – zahrnuje hledání vhodných zaměstnanců **i uvnitř** organizace
- **náborový marketing**:
 - o organizace prodává dané místo a image, značku
 - o uchazeč prodává svůj profil
 - o je to o tom, zda mezi těmito 2 linkami vznikne průsečík?

STANDARDY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

- organizace se snaží o zajištění co nejlepších podmínek pro zaměstnance → podmínky přitáhnou nejlepší uchazeče; podmínky lze dělit na dvě kategorie:
 - o **Vnitřní podmínky** – podnikem ovlivnitelné
 - Povaha práce; Požadavky na pracovníka, povinnosti, odpovědnost; Začlenění pozice v organizační struktuře, pracovní doba; Pracovní podmínky včetně odměňování; Zaměstnavatelská pověst
 - o **Vnější podmínky** – firma je ovlivnit nemůže, ale podmínky ovlivňují podnik
 - Společenské; Politické; Ekonomické; Demografické; Legislativní
- pro získávání pracovníků je nutno vědět, zda chceme pracovníky získávat z vnitřních (interních) nebo vnějších (externích) zdrojů (nebo obojí)
 - o **uchazeč z vnitřních zdrojů** je osobou, která v organizaci pracuje a pouze mění pozici
 - Výhody: uchazeč a organizace znají, pro firmu je efektivní udržet si kvalitní pracovníka, vědomí o možnosti pracovní mobility může být motivací a perspektivou pro zaměstnance
 - Nevýhody: možné problémy v mezilidských vztazích, řešení problémů „starými způsoby“
 - o **uchazeči z vnějších zdrojů** přicházejí z vnějších zdrojů
 - Výhoda: osoba přináší do organizace nové myšlenky, mění zaběhnutou praxi
 - Nevýhoda: získávání z vnějších zdrojů je často finančně náročnější, i z pohledu náročnosti adaptace, orientace pracovníka na novou situaci
- **nábor je proces, který má jasné vstupy** (identifikace potřeby pracovních sil) **a výstupy** (personální marketing).
- Když děláme nábor, měli bychom mít informace o situaci na trhu práce, jaké jsou současné mzdy na trhu práce, jaká je naše konkurence (chtějí zaměstnance se stejnými kvalifikačními požadavky)

PROCES NÁBORU, POSTUP PŘI ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

- proces získávání pracovníků má řadu kroků
- identifikace potřeby pracovníků → výběr informací z popisu pracovního místa a kompetenčního modelu → popis cílové skupiny → volba strategie náboru → příprava materiálů na nábor → zahájení náboru → sběr reakcí od uchazečů a komunikace s nimi
- 1. **identifikace potřeby pracovníků** – vychází z personálních plánů a operativní potřeby (onemocnění pracovníka; je dobré disponovat databází uchazečů, kteří projeví zájem o práci již dříve, mít kontakt na personální agenturu, která zajistí pracovníky na tzv. temporary help (dočasnou pomoc).
- 2. **Výběr informací z PPM a kompetenčního modelu**, na kterých založíme nábor a později výběr – max. 10 položek. Někdy je vhodné provést aktuální analýzu místa – shromáždit nejnovější informace o pracovních místech a provést popis a specifikaci pracovního místa.

je třeba provést jeho aktuální analýzu, shromáždit nejnovější informace o pracovním místě a provést **popis a specifikaci pracovního místa**.

3. **Popis cílové skupiny**
4. **Volba strategie náboru:** výběr metod, konkrétních technik a tvorba harmonogramu
5. **Příprava materiálů náboru:** příprava inzerátu, příprava šablon náboru (které **metody** budou použity k **oslovení a získání uchazečů o pracovní místo**)
6. **Zahájení náboru**
7. **Sběr reakcí od uchazečů a komunikace s uchazeči**

METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ:

- Technikou náboru jsou postupy tvorby inzerce
- Metodami náboru jsou:
 - o **pasivní nábor** (čekám, jestli se někdo přihlásí jen tak)
 - o **pasivní inzerce** (vystavím inzerát a čekám)
 - o **aktivní nábor** (aktivně vyhledávám, např. headhunting = vyhledávání pracovníků pro vrcholové pozice)

Metody:

- 1) **vlastní aktivita uchazečů**
 - o uchazeč kontaktuje firmu => nabídne své znalosti a schopnosti a informuje se o možnosti zaměstnání
 - o výhody: nenákladné, nevýhoda: nabídka se nevztahuje ke konkr. místu
 - o firma s promyšleným systémem ŘLZ nabídky uchazečů archivuje v databázích
- 2) **doporučení stávajícího zaměstnance**
 - o nenákladný způsob, v zahraničí je tento způsob běžný a spolehlivý
 - o v Česku je tento způsob získávání uchazečů zpochybňován, jelikož je spojován s možným zvýhodňováním známých či příbuzných => důležité je, aby doporučená osoba prošla objektivním výběrovým řízením
- 3) **vývěsky**
 - o možno umístit je uvnitř organizace, resp. na veřejně přístupných místech, která patří organizaci (u vstupů do areálu apod.) anebo na určená místa mimo organizaci (využít vývěskových služeb)
- 4) **spolupráce organizací a vzdělávacích institucí**
 - o sehnání uchazečů mezi absolventy
 - o větší organizace často zaměstnávají specialistu, jehož jedinou či částečnou náplní práce je právě spolupráce se školami a získávání nadaných absolventů
 - o spolupráce může mít řadu podob: návštěvy zástupců firem ve školách, účast na veletrzích pracovních příležitostí, poskytování exkurzí a praxí studentům, zadávání projektů a diplomových prací
- 5) **spolupráce s úřady práce**
 - o upraveno zákonem o zaměstnanosti; organizace může ohlásit příslušnému ÚP volné pracovní místo
- 6) **zadání organizaci v rámci outsourcingu**
 - o provedení se zadá specializované agentuře
 - o služba často kombinuje i s procesem výběru a adaptace pracovníků
- 7) **inzerce ve sdělovacích prostředcích**
 - o jeden z nejrozšířenějších prostředků
 - o podle charakteru obsazované pozice volí zadavatel médium: tisk, rozhlas, televize (častěji teletext) a rozhoduje, zda půjde o médium obecně sdělovací či odborné, celostátní či regionální
 - o inzerce v celostátním odborném tisku (např. Hospodářské noviny) je však velmi nákladná, a proto je nutno věnovat velkou pozornost správnému sestavení inzerátu, aby jím byly osloveny žádoucí osoby.
- 8) **E-techniky (e-recruitment) – nejmodernější metody**
 - o získávání pracovníků s využitím internetu
 - o nabídky přímo na internetových stránkách firem, na stránkách úřadů práce
 - o weby, kam uchazeči mohou vložit svůj profesní CV a e-mailem dostávají nabídky práce (www.jobs.cz)
- 9) **social recruitment**
 - o vyhledávání zaměstnanců skrz sociální sítě (LinkedIn, Facebook a Twitter)
 - o podle průzkumů využívá přes 90 % zaměstnavatelů

- LinkedIn – sociální síť vytvářená za účelem získávání a posilování profesních kontaktů, nabízí individuálním uživatelům i firmám řadu placených i neplacených služeb, spjatých se získáváním pracovníků
- personalisté sami vyhledávají vhodné kandidáty podle jejich profilů na sociálních sítích, neboli oslovují tzv. pasivní uchazeče (Pasivní uchazeč – aktivně nehledá pracovní uplatnění)

10) mobile recruitment

- aplikace, firmy umožňují kandidátům vyhledat nabízené pracovní pozice na jejich mobilním přístroji
- v dalším kroku: **dokumenty od uchazečů**, které bude firma bude požadovat
- požadované **dokumenty při náboru**: formulář organizace; životopis; doklady o kvalifikaci; výpis z TR; motivační dopis; osobní dotazník; reference; ukázky prací; popř. moderní formy (profil na FB, video CV)
- kvalita dokumentů, které uchazeč předloží, je jedním z rozhodujících faktorů, zda se z uchazeče stane zaměstnanec

INZERCE A JEJÍ STRATEGIE, NÁSTROJE INZERCE

Měl by obsahovat:

- **Název a adresu organizace, kontakty** (telefon, e-mail)
- **Název pracovní pozice**
- **Požadavky na uchazeče** (co organizace požaduje)
- **Pracovní podmínky** (co organizace nabízí)
- **Očekávaný termín nástupu**
- **Termín a způsob, jak má uchazeč projevit zájem** (jaké dokumenty má dodat)

ZÍSKÁVÁNÍ LIDÍ: KDE BUDEME LIDI VYHLEDÁVAT?

- **Současní pracovníci**: od vlastních zaměstnanců člověk ví, co očekávat a mají osvojené kulturní normy organizace
- **Headhunting**: Jejich služby velmi využívané, i když drahé
- **Odborné společnosti, odborné časopisy, sociální sítě**: Inzerce v odborném časopise; Např. LinkedIn
- **Ostatní média**: Facebook, právo, lidové noviny
- **Spolupráce se školami**
- **Přímý nábor**

PERSONÁLNÍ MARKETING

Personální marketing a jeho cíl

- primárním cílem je **vytvoření předpokladů pro dlouhodobé zajištění kompetentních a motivovaných zaměstnanců**
- = **souhrn činností spjatých s vytvářením dobrého jména zaměstnavatele** (dobré zaměstnavatelské pověsti), směřovaných k vlastním zaměstnancům i potenciálním uchazečům o práci
- benefity vytvářejí dobrý personální marketing

Metody personálního marketingu řeší problémy:

1. kde a jak najít na trhu práce kvalifikovanou pracovní sílu
 2. jak nejvhodnější uchazeče přimět, aby přijali nabízené místo (a nepracovali u konkurence)
 3. jak je následně formovat dle potřeb organizace (strategie, cíle, firemní kultura) a udržet v organizaci
- Podstatou personálního marketingu je vědomá a systematická aplikace marketingových nástrojů, kdy na zaměstnance, resp. potenciálního zaměstnance je nahlíženo jako na „klienta“
 - Nástrojem personálního marketingu je **personální výzkum** – shromažďování a analýza informací a jejich využití v interní a externí personální strategii

ROZDĚLEN PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

Interní

- **v rámci firmy, mezi organizací a zaměstnanci** – např. firemní časopis, den otevřených dveří ředitele, porady pro celou firmu atd.;
- zjišťuje, které hodnoty jsou pro zaměstnance důležité, jaké jsou motivační faktory či naopak demotivátory → následně přijímáme opatření, která slouží pro zvyšování atraktivity podniku jako zaměstnavatele

Externí

- **mezi potencionálními zaměstnanci** – např. píšeme články do časopisů, jakou máme společenskou odpovědnost
- využívá analýzy trhu práce, zjišťuje potřeby a očekávání potencionálních zaměstnanců
- oslovení a získání nových talentovaných zaměstnanců

Interaktivní

- **mezi stávajícími zaměstnanci a potenciálními zaměstnanci** – např. chlapi u piva večer atd.;
- má velký vliv na zaměstnavatelskou pověst firmy
- firma na něj má nepřímý vliv (to, co o firmě vyprávějí stávající zaměstnanci svým příbuzným a známým)
- tato sdělení jsou veřejností vnímána jako velmi důvěryhodná



MARKETINGOVÝ MIX V PERSONÁLNÍM MARKETINGU

- personální marketing využívá stejný marketingový mix jako výrobový marketing
- **základní mix je tvořen 4P:**
 - **Product** – produktem je samotné pracovní místo; je nutná jeho kvalitní analýza
 - **Price** – „cena pracovního místa“, je určena odměnou za práci a poskytovanými motivátory
 - **Place** – je určeno místem výkonu práce, a to nejen fyzicky, ale i v úzké vazbě na podnikovou kulturu; vztahy
 - **Promotion** – spočívá v prezentaci pracovní nabídky, která by měla poskytnout dokonalé informace a být podána tak, aby vzbudila zájem uchazečů

EMPLOYER BRANDING

Budování zaměstnavatelské pověsti/značky (= Employer Branding)

- termín „employer branding“, volně přeložen jako „budování značky zaměstnavatele“; reputace
- Employer branding je soubor atributů a vlastností, podle něhož lze společnost spolehlivě charakterizovat. Na základě těchto atributů a vlastností si lze od společnosti slibovat určitý druh pracovních zkušeností
- jedná se o vytváření image organizace, která je ovlivňována reputací firmy jak na trhu zboží a služeb

Zaměstnavatelská pověst

- pověst dobrého zaměstnavatele je významná pro získávání a stabilizaci pracovníků (ovlivňuje jejich pracovní spokojenost); šíří se komunikací
- posuzujeme ji tedy podle toho, co o firmě říkají (píší apod.) její zaměstnanci, partneři, veřejnosti i ona sama

Firemní identita: slouží k budování dobré zaměstnavatelské pověsti; = plánovaný obraz firmy (x image: skutečný obraz)

Nejvýznamnější faktory zaměstnavatelské pověsti: péče organizace o pracovní a hygienické podmínky; obtížnost práce, rizikovost; směnnost, rozvržení pracovní doby, délka dovolené; estetické řešení pracovišť; šatny, umývárny, parkoviště;

úroveň odměňování včetně benefitů; péče o pracovníky (popř. rodinné příslušníky); **péče o personální rozvoj; etika činnosti organizace; dobré jméno organizace**

- **k dobré zaměstnavatelské pověsti může přispět i dobrá personální práce:** získávání pracovníků – zacházení se slušností; přijímání a orientace pracovníků – dát zaměstnanci najevo, že si ho firma váží; odměňování a zaměstnanecké výhody; vzdělávání a rozvoj pracovníků; péče o pracovníky; pracovní vztahy
- **prokazatelnými efekty dobré zaměstnavatelské pověsti jsou:** vyšší výnosy pro investory, více uchazečů o zaměstnání, nižší míra fluktuace

EMPLOYER VALUE PROPOSITION (EVP)

- získání nejlepších talentů podněcuje kvalitní **employer value proposition (EVP)**
- **EVP = soubor všech důvodů, proč si vybrat práci v určité firmě**
- umožňuje formulovat **atraktivní argumenty, proč by talentovaní jedinci měli přijmout pracovní místo**
- měla by odrážet, **co může společnost nabídnout + co nabízí oproti konkurenci**

Jak najít firemní EVP?

- Proč bych pro vás měl pracovat?
- zeptejte se zaměstnanců, proč ve firmě stále pracují (lákové benefity)
- co podle zaměstnanců charakterizuje zaměstnavatelskou značku
- zajistěte, aby se o EVP dozvěděli správní lidé (využít správné komunikační kanály)

Jak se ptát zaměstnanců na vnímanou EVP: Co je pro tebe ve firmě důležité? Proč ses rozhodl pracovat v naší firmě?

ZPRACOVÁNÍ INFORMACÍ OD UCHAZEČŮ

- ujistit uchazeče, že se jejich údaje budou uchovávat a likvidovat podle zákonů
- informace od uchazečů jsou zpracovány podle GDPR
- zaměstnavatel je po ukončení VŘ povinen zlikvidovat veškeré digitální i fyzické kopie dokumentů o zaměstnání u neúspěšných uchazečů
- u inzerátů musí firma napsat: pokud uchazeč na inzerát odpoví, dává tím souhlas se zpracováním osobních údajů

GDPR

- **GDPR – ochrana osobních údajů** – přísné nařízení EU – firmy musí mít velmi dobře zabezpečena osobní data, např. e-mailová adresa, datum narození, vyšlo v platnost od 28. 5. 2018
- firmy se nejčastěji dopouštějí diskriminace z hlediska věku a pohlaví, kdy přímo či nepřímo vyhledávají uchazeče jen určitého pohlaví nebo věkové skupiny (to lze jen v případě, že to charakter obsazované pozice nezpochybnitelně vyžaduje) (Pokud kdokoliv zjistí takovéto jednání a chce zjednat nápravu, stačí, když věc oznámí kontrolnímu odboru příslušného úřadu práce, jehož povinností je ujmout se řešení situace)
- platí zásada minimalizace osobních údajů – firma po uchazeči může chtít pouze takové údaje, které souvisí PM

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) = SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

- **dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders; princip zahrnutí sociálních a environmentálních hledisek do strategie firmy (vedle primární orientace na vytváření zisku)**
- Na počátku 20. století, rozmach 1953, Howard R. Bowen ve své publikaci „Social Responsibilities of the Businessman“
- hlásí se k ní firmy v rámci budování dobré pověsti a úspěšné firemní kultury
- CSR se projevuje v chování firem a v převzetí odpovědnosti za jejich celkový vliv na společnost, v níž fungují
- organizace uplatňují společenskou odpovědnost v případě, že provádějí svou činnost eticky, s ohledem na její sociální, ekologické a hospodářské dopady, a to dobrovolně, nad rámec požadavků
- hlavní myšlenkou je, že organizace a společnost jsou provázané subjekty
- základní podmínky certifikace CSR: existence a dodržování firemního etického kodexu; odmítání korupce; nepřipustnost klamavé reklamy a nečestného marketingu; zájem o okolí firmy (z hlediska společnosti i životního prostředí); samozřejmostí je, že firma nezaměstnává děti
- nejčastěji se CSR objevuje v oblastech:
 - **komunita** – vzdělávání, zaměstnatelnost, podpora místních komunit
 - **životní prostředí** – změny klimatu a využívání zdrojů (environmentální management)
 - **tržní prostředí** – odpovědný prodej, bezpečnost výrobků
 - **pracovní prostředí** – prevence a řešení problémů spojené s pracovním prostředím, důraz vzdělání,
 - **Business Leaders Forum (BLF)** – sdružení mezinárodních a českých společností a firem, které usilují o dodržování etiky v podnikatelské praxi a hlásí se k myšlence společenské odpovědnosti firem

8. PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ, PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA

metodika výběru, kola výběrového řízení a pilíře, harmonogram, zákony upravující výběr zaměstnanců, dokumentace VŘ, vyhodnocení osobních dokumentů, interview, aktéři psychologické smlouvy, vzájemná očekávání, typy psychologické smlouvy

PROCES VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

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.

- podílejí se na něm vedoucí na všech úrovních, personalisté a externí či interní psychologové
- konečné rozhodnutí o přijetí/nepřijetí je úkolem vedoucího, personalisté a psychologové tvoří podpůrnou část systému
- Znalost postupů, pravidel, technik a nástrojů výběru přímo ovlivňuje: budoucí úspěch v činnostech, na kterých se má zaměstnanec podílet; budoucí úspěch organizace; finanční dopad výběru na organizaci; případné sankce vyplývající z nedodržení zákonů

METODIKA VÝBĚRU

- **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
 - o během času, kdy probíhá nábor a výběr je použita skupina metod v konkrétní posloupnosti
 - o k úspěšnému výsledku přispívá určení, které metody budou kdy použity
 - o způsob seřazení metod a využití podpůrných nástrojů je obsahem tzv. metodiky

Základní pravidla:

- nabídka volné pozice by měla být **formulována** tak, aby zaujala uchazeče vhodné na pozici a současně odradila uchazeče, kteří vhodní nejsou
- **konečný výběr** založen na informacích z více zdrojů
- **cílem** je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici – to **nemusí znamenat nejlepšího: environmental fit**
- **Pravidlo 3E** – výběr uchazeče by měl být **etický, efektivní a ekonomický**
- **kritéria výběru**: je zvykem vybírat pracovníky podle toho, do jaké míry plní požadavky obsazovaného místa; jsou **3 druhy kritérií**:

- o 1) celopodniková kritéria (přizpůsobivost)
- o 2) úseková (útvárová) kritéria
- o 3) kritéria pracovního místa

Špatně provedené VŘ: špatný výběr = vyústí v předčasný odchod, dlouhodobě nízký výkon

Strategie výběrového řízení

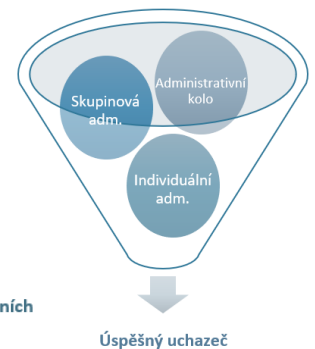
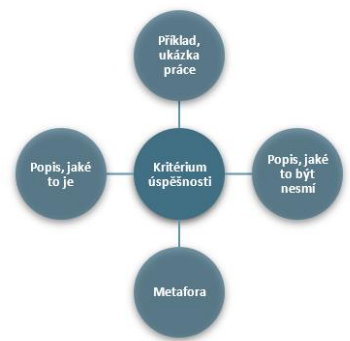
- **cílem VŘ je vybrat na základě**:
 - a) principu souladu profilu kandidáta s obsahem práce
 - b) principů predikce úspěchu
- **před VŘ stanovujeme: kritérium úspěchu a jeho prediktor**
- kritéria úspěchu musí být SMART, mohou být formulována:
 - a) jako **obecné kategorie** = broad approach (GMA, integrita osob., svědomitost)
 - b) jako **konkrétní kategorie** = narrow approach (osobnostní vlastnosti, obsah a délka praxe, ...)
- volba kritérií ovlivňuje volbu prediktorů
- všichni uchazeči podstupují testování všech prediktorů nebo jsou postupně vyřazováni na základě výsledků



PILÍŘE VŘ

Trychtýřovitý přístup

- Na počátku VŘ převyšuje počet uchazečů mnohonásobně počet volných pozic.
- Postupnou redukci počtu uchazečů na základě srovnávání jejich prediktorů s kritérii úspěchu dojde k výběru nejvhodnějšího uchazeče.
- Trychtýřovitý přístup rozděluje výběrové řízení do **několika kol**, v každém kole jsou zjišťovány hodnoty prediktorů jinou metodou.
- Uplatňuje se zde **princip ekonomičnosti**: finanční náročnost použitých metod stoupá v každém kole.
- Trychtýř výběru je **prvním pomocným nástrojem**, který určuje, v jaké posloupnosti budou kroky výběrového řízení následovat.



Čtyři pilíře trychtýřovitého přístupu

- metody jednotlivých kol výběrového řízení se nazývají „pilíře“
- z celkem **4 pilířů** se první shodují s koly VŘ podle trychtýře:
 1. **administrativní kolo** = vyhodnocení personálních dokumentů
 2. metody **skupinové** administrace = (psycho)diagnostika
 3. metody **individuální** administrace = interview
 4. čtvrtým pilířem jsou **reference**, které se nerealizují v samostatném kole
- reference = metoda orientovaná do minulosti, předpokládá, že minulé chování bezprostředně předpovídá budoucí pracovní chování; je vhodné využít reference v závěru VŘ u užšího okruhu kandidátů
- po náboru začínáme zhodnocením personálních dokumentů, poté (psycho)diagnostika, interview a reference; podle typu VŘ se upravuje obsah trychtýřového přístupu, snižuje se souběžně i počet pilířů



FÁZE VŘ (KOUBEK, 2007)

1) předběžná fáze

- začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné prac. místo
- **3 kroky**:
 - 1) **popis pracovního místa** – stanovení základních prac. podmínek, jasný a detailní popis
 - 2) **specifikace pracovního místa** – zkoumá, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, osobní vlastnosti by měl uchazeč mít
 - 3) **specifikace požadavků** na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, věk, zvláštní schopnosti (tyto požadavky se stávají součástí nabídky zaměstnání, např. inzerátu)

2) vyhodnocovací fáze

- shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů
- různé **kroky a metody** (vybrány s ohledem na prac. místo), cílem je nalezení nejvhodnějšího pracovníka a dohoda o uzavření smlouvy
 - zpravidla se používá **kombinace dvou nebo více kroků** (metod): zkoumání dotazníků
 - předběžný rozhovor (upřesňuje skutečnosti v dokumentech)
 - testování uchazečů

- výběrový pohovor (interview)
- zkoumání referencí
- lékařské vyšetření
- **rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče**
- **informování uchazečů o rozhodnutí**

Je možné rozdělit proces výběru do 4 fází (Mimo Koubka, pro další představu):

1. **Plánování lidských zdrojů** – využívány zejména metody ekonomických oborů; cílem je určit, které pracovníky na jaká místa je třeba dosadit a jakým způsobem toho docílit; je to analytická činnost, která pomáhá optimalizovat získávání a využívání lidských zdrojů; hlavním cílem je, aby z hlediska krátkodobých i dlouhodobých cílů organizace bylo zabezpečeno 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 (jde v podstatě o to, aby se dostaly do co největšího souladu vlastnosti člověka s nároky povolání, které má vykonávat). Z toho důvodu řešeny obvykle dva okruhy otázek – 1. otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek (popis prac. místa), 2. otázky týkající se pracovníka (specifikace požadavků prac. místa):
 - a. **Popis pracovního místa** – obsahuje název prac. funkce, identifikuje a popisuje náplň práce na určité pozici, pracovní podmínky včetně povahy vykonávané práce, úkoly a povinnosti, používaná zařízení a nástroje, umístění prac. místa v rámci organizace, způsob kontroly
 - b. **Specifikace pracovního místa** – upřesňuje požadavky na pracovníka, vychází z analýzy prac. činnosti, kterou provádí psycholog – stanoví požadavky a nároky, které vyžaduje daná profese, stanoví míru způsobilosti pracovníka; na základě analýzy specifikace prac. místa popisu prac. místa jsou vypracovávány profesiogramy
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 (KOLA VŘ)

Ukázka harmonogramu výběrového řízení: Časový harmonogram závisí na pracovní pozici. Jiné časové rozpětí bude nutné mít pro výběr „pomocného personálu“, jiné pro výběr manažera či obchodníka firmy.

- 1) **Krok – vznikla potřeba po novém pracovníkovi**
 - Zadáváte inzeráty a zveřejňujete volné pozice. Na začátku máte 100 % uchazečů (přihlásili se).
- 2) **Krok – I. kolo výběrového řízení**
 - Jedná se o administrativní kolo u vás v podniku. Ať už vy (nebo personalisté) musíte analyzovat všechny zaslané životopisy i motivační dopisy. Získáváte o uchazečích co nejvíce informací. Ve výsledku zůstává přibližně 60 % uchazečů.
- 3) **Krok – II. kolo výběrového řízení**
 - Uchazeči procházejí odbornými testy, psychodiagnostickými testy nebo dotazníky, které jim předkládáte. Určité procento uchazečů je vyřazeno a zbývá vám jich asi 30 %.
- 4) **Krok – III. kolo výběrového řízení**
 - Uchazeč se dostaví k pohovoru. K osobnímu kontaktu s personalistou a vedením společnosti se dostane asi 10 % uchazečů. Na vás je rozhodnout, jestli jste mezi nimi našli toho pravého.
- 5) **Krok – Nový zaměstnanec**
 - V nejlepším případě jste našli svého člověka.

Pokud na konci výběrového řízení nemáte nového zaměstnance, stala se někde chyba. Není dostatek uchazečů? Nemají dostatečnou kvalifikaci? Neoslovili jste ty správné lidi? Nemáte přehnané nároky? Ať už je příčinou cokoli, můžete zefektivnit výběrové řízení rozesláním dotazníku na jejich e-mail. Nezapomeňte uchazečům více než pár minut, a přesto vám vytřídí ty pracovníky, kteří o práci ve skutečnosti nemají žádný zájem. Možná se nudili, možná hledali něco nového. Každopádně o těch, kteří překonají tuto malou překážku, budete mít mnohem více informací.

ZÁKONY UPRAVUJÍCÍ VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Základní úprava výběrového řízení

- obecná pravidla pro výběrová řízení jsou obsažena v **zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce**
- dále v **zákoně 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti**
- **hlavní zákony upravující nábor a VŘ:** zákoník práce, antidiskriminační zákon, GDPR, zákon o zaměstnanosti, zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sil, občanský zákoník, ...

ZÁKONY UPRAVUJÍCÍ NÁBOR A VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

- Předpokladem profesionálního výběru je znalost zákonů, které upravují z různých pohledů možnosti náboru a výběru.
- Všechny uváděné dokumenty jsou v platném znění dostupné na internetu.

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

- Z hlediska náboru a výběru upravuje, jaké údaje lze od uchazečů požadovat během výběrového řízení a jaká výběrová kritéria lze uplatnit.
- Podstatná jsou antidiskriminační omezení výběru, rovné stanovování mzdy a platu, stejně jako obecné podmínky pro jejich určování. Pozornosti by neměla ujít ani ustanovení týkající se 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

- Rozpracovává a dále upřesňuje pravidla zákazu diskriminace v oblasti zaměstnávání a odměňování. *Podstatná jsou ustanovení o postupech a případech, kdy se o diskriminaci nejedná („Přípustné formy rozdílného zacházení“).*

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

- Příslušníci bezpečnostních sborů jsou ve „služebním poměru“. Výše uvedený zákon upravuje práva těchto fyzických osob v rámci služebního poměru a odměňování.
- Zákon stanovuje podmínky systematizace služebních míst a jednoznačné podmínky pro přijetí na tato místa (kvalifikační, zdravotní apod.), stejně jako podobu výběrového řízení. Zákon stanovuje taktéž zařazení do tarifních tříd, které bezprostředně souvisejí s odměňováním.

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

- Zákon č. 101/2000 (Zákon o ochraně osobních údajů) byl zrušen ke dni 24.4.2019; nahrazuje ho zákon o zpracování osobních údajů č. 110/2019 Sb., který provádí nařízení EU 2016/679 GDPR (General Data Protection Regulation).
- Zákon upravuje zpracování osobních údajů podle nařízení EU.
- Určuje podmínky zpracování informací o subjektech údajů a stanovuje podmínky, za kterých lze data sbírat, uchovávat a dále zpracovávat.
- Zákon určuje, co je považováno za osobní a citlivý údaj a ukládá jejich zpracovatelům jednoznačné podmínky
- Z hlediska výběrového řízení jsou podstatná ustanovení o podmínkách sběru osobních údajů (všechny identifikační údaje uchazečů), jejich uchování a zpracování, stejně jako o právech subjektu údajů k údajům, které o něm potenciálně zaměstnavatel/personální agentura uchovávají.

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

- Nahrazuje od května 2018 zákon č. 101/2000 Sb.
- Sjednocuje pravidla pro zacházení s osobními údaji v EU a zpřísňuje je.
- Členské státy mají právo si stanovit zvláštním předpisem pravidla ve vztahu k osobním údajům v oblasti náboru a výběru zaměstnanců.

5. 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)
- Podstatná jsou zejména ustanovení o právech a povinnostech zaměstnavatelů i uchazečů nebo ustanovení o zaměstnávání cizinců.
- S ohledem na nábor a výběrové řízení je vhodné seznámení minimálně s: Úvodní ustanovení; Zprostředkování zaměstnání; Zaměstnávání zaměstnanců ze zahraničí.

DOKUMENTACE VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

- **požadované dokumenty při náboru:** formulář organizace, CV (uvedení dosavadních zaměstnání, odborné znalosti a dovednosti), výpis z Rejstříku trestů (ne starší než 3M), doklady o kvalifikaci, motivační dopis, osobní dotazník, reference, úředně ověřené kopie dokladu o nejvyš. dosaž. vzdělání
- dále se může jednat o: 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
 - vyhodnocení provádějí **nezávisle na sobě minimálně dva posuzovatelé** a jejich výsledek by měl splňovat reliabilitu 0,8 a více
1. **Vyhledání a bodování prediktorů v obsahu jednotlivých životopisů.** Vhodné je zpracování do tabulky, přičemž lze jednotlivým prediktorům přidělit i váhu ☐ viz seminární cvičení na předmětu Psychologie a výběr zaměstnanců
 2. **Formální úprava životopisu** (uspořádání informací, přehlednost, obsažené informace, dodržení rozsahu apod.). I tuto část lze formalizovat, ale je možné i kvalitativní vyhodnocení.

INTERVIEW = NETESTOVÁ METODA VÝBĚRU

Pár slov k metodám výběru obecně: Při uvažování o metodách pro konkrétní výběr zohledňujeme dva základní rozměry:

- 1) Rozsah použitelných metod ve vztahu posuzovaným prediktorům.
- 2) Kompetenci metod používat.

Uplatňujeme několik pravidel:

- 1) Při kombinaci více typů metod vzrůstá pravděpodobnost vhodného výběru.
 - 2) Metody vždy vybíráme podle stanovených kritérií, nikdy obráceně.
 - 3) Metody slouží k **pozitivnímu ověřování** přítomnosti hledaných charakteristik.
 - 4) Každá metoda je spolehlivá tak, jak je kompetentní aplikující osoba.
- Výsledky metod výběru jsou prediktory kritérií úspěšnosti, o jejichž kvalitě hovoří **prediktivní validita**. Jde o snahu předpovědět chování a kompetence uchazeče v budoucnosti.
 - Metody výběrů v roli prediktorů předpovídají kritéria úspěšnosti stanovená nejen ve vztahu k obsazované pozici, ale ve vztahu k „souladu“ s celým prostředím (Soulad OSOBA-PROSTŘEDÍ: osoba-pozice, osoba-leader, osoba-tým, osoba-organizace)

Metody dělíme na: TESTOVÉ x NETESTOVÉ – výběrový pohovor/interview

INTERVIEW OBECNĚ:

- Výběrový pohovor je nejčastější a nejoblíbenější metodou výběrového řízení.
- Pohovor přináší nezastupitelné informace, ale jeho validita je značně citlivá na chyby.

Základní pravidla pro interview:

1. Pohovoru jsou přítomni vždy minimálně dva tazatelé.
2. Zařazení **prvního pohovoru** po analýze personálních dokumentů. První pohovor by měl trvat cca **15 až 25 minut**.
3. **Druhý, obsáhlejší pohovor** zařazujeme pro uchazeče, které jsme vybrali na základě metod skupinové administrace. Druhý pohovor by měl trvat cca **60 minut**. Často se jedná o poslední realizovanou metodu.
4. **V rámci přípravy chystáme především strukturu pohovoru a otázky pro pohovor.**

Obecný rozsah (polo)strukturovaného rozhovoru:

Struktura je připravena dle okruhů, kterých je **5-7**. Zahrnuto je i **pozorování**. 5 okruhů pro přípravu otázek interview podle Mungo-Frasera:

1. **Vliv na ostatní** (fyzický vzhled, způsob řeči a způsoby chování).
2. **Odpovídající kvalifikace** (vzdělání, související kurzy a školení, praxe a zkušenosti).
3. **Vrozené schopnosti** (vrozená rychlost chápání, schopnost se učit).
4. **Motivace** (typ stanovovaných cílů, konzistence aktivit a vytrvalost k cílům směřovat a uspět)
5. **Adaptabilita** (emoční stabilita, schopnost zvládat stres, schopnost vycházet s lidmi).

TYPY otázek:

Otázky jsou **hlavní technikou pohovoru**. Podle typu zjišťovaného prediktoru je volen konkrétní typ otázky.

- 1) **Uzavřené otázky:** Umožňují odpověď ano/ne. Tyto otázky jsou vhodné k ověření kvalifikačních kritérií nebo údajů z životopisu.
- 2) **Polo-uzavřené otázky:** Umožňují uchazeči volbu, zda odpoví ano/ne nebo odpověď rozvede.
- 3) **Otevřené otázky:** Vyžadují obšírnější odpověď. Otevřené otázky by měly tvořit významný podíl z celkového počtu.
- 4) **Stresující:** Cíl: uvést uchazeče z míry a sledovat jeho reakci. Důležité je dobré a vhodné načasování + použít je pouze k pohovorům, kde mají význam pro vybíranou pozici!
- 5) **Modelové:** Dotazují se uchazeče, jak by se zachoval v určité situaci. Otázky s jednoduchým řešením! POZOR! Není totéž, co behaviorální pohovor.
- 6) **Projektivní:** Tam, kde je obtížná přímá otázka. Vhodné u pozic, kde jsou podstatné týmové charakteristiky.

ČASTÉ otázky:

Příprava otázek dvou typů pro hlavní část pohovoru:

- 1) otázky podle obsazované pozice a zvoleného typu pohovoru,
- 2) otázky směřující na obecné předpoklady úspěšnosti.

Obecné otázky se zaměřují na to, jak:

- se uchazeč na pohovor připravil,
- hodnotí sám sebe, svoje vzdělání, kariéru, své úspěchy i neúspěchy,
- je pohotový a komunikativní,
- je zralá jeho osobnost a jaké jsou jeho morálně-volní vlastnosti,
- se bude schopen zařadit do organizační kultury,
- vnímá svoji budoucnost apod.

TYPY interview dle specifického OBSAHU:

Interview zaměřené na biodata

- Otázky obvykle vyplývají z osobních dokumentů a sledují vývoj uchazeče od studia po současnost.
- Součástí mohou být i otázky na osobní život (koníčky, bydliště). ☞ „**Jak se prezentuješ jako člověk?**“

Interview zaměřené na profesní historii

- Otázky jsou připraveny podle osobních dokumentů, ale vztahují se výhradně k profesní oblasti. ☞ **Jak se prezentuješ jako zaměstnanec?**“

Behaviorální pohovor

- Klade důraz na aktuální kompetence a strategie chování které uchazeč demonstruje na konkrétních případech ze své minulosti. ☞ „**Jaké strategie a postupy umíš ve svém chování použít?**“

METODY INTERVIEW:

1) MODELOVÉ DIALOGY:

- Uchazeč je postaven před úkol „tady a teď“, reálné i fantazijní povahy.
- Jeden ze členů výběrové komise hraje komplementární roli k uchazeči.

- Uchazeč demonstruje na modelové situaci konkrétní kompetenci či kompetence, které jsou kritériem úspěchu.
- Metoda diskriminuje uchazeče neschopné vžít se rychle do role (a uchazeče v tenzi) a současně zvýhodňuje „herce“ a uchazeče, kteří techniku již viděli.

2) REP GRID:

- **Uplatnitelná ve všech typech pohovorů.**
- Předmětem je ověření představy uchazeče o kritických kompetencích na obsazované pozici.
- Uchazeč obdrží 12 prázdných očíslovaných kartiček. Uchazeč napíše iniciály nebo jména osob, které vykonávají stejnou nebo podobnou pozici, která je v rámci výběrového řízení řešena. Minimum je 6 vyplněných karet.
- Tazatel pak náhodně vybírá trojice karet a žádá uchazeče, aby sdělil, čím jsou dva libovolní lidé na vybraných kartách shodní a v čem rozdílní od třetího ve vztahu k vykonávané práci.
- Trojice jsou vybírání, dokud se objevují nové diskriminační charakteristiky.
- Následně je uchazeč požádán, aby seřadil osoby podle jejich pracovní úspěšnosti.
- Pořadí je diskutováno s uchazečem ve vztahu k charakteristikám, které od něj získali.
- Vyhodnocení také expertně nebo benchmarkingem.

METODY BEHAVIORÁLNÍHO INTERVIEW

1) METODA KOMPETENCÍ

- **Polostrukturovaná forma behaviorálního interview.**
- Předmětem jsou kompetence odvozené z PPM.
- **Vyžaduje trénink** převodu PPM na kompetence a rozvíjení pohovoru.
- **Příklady:** Povězte mi o situaci, kdy jste vyřešil spor mezi dvěma lidmi.
- **Možná rozvíjení:** Co bylo zdrojem sporu? Objevil se zdroj sporu znovu?
- Jak jste si získal lidi pro splnění nějakého úkolu?
Možná rozvíjení: Můžete mi dát konkrétní příklady? Bylo to něco, co nechtěli tak sami udělat? Jak to víte?
- Vzpomeňte si na něco skutečně technické nebo komplexní povahy na Vaší předcházející pozici. Jak byste to vysvětlil laikovi?
Možná rozvíjení: Můžete to vysvětlit mně?
- Náročnost metody kompetencí lze snížit standardizací (např. STAR)

2) METODA STAR

- **Strukturovaná forma behaviorálního interview.**



- **Situation:** Dejte mi nějaký příklad, kdy...? Popište mi tuto situaci.
- **Task:** Jak byl Váš úkol? Co jste musel udělat? Jaká byla Vaše role? Co bylo Vaším úkolem?
- **Action:** Co přesně jste dělal? Jaké další varianty jste zvažoval?
- **Result:** Jak byl výsledek celé akce? Do jaké míry byly naplněny původní cíle, očekávání? Jak to mělo dopad na ostatní?
- STAR lze použít pro řadu otázek ověřujících schopnost řešit různé typy situací projevem chování.

3) SPI – Structured Psychometric Interview

- Odklon od konkrétních situací k obecným tendencím v chování.
- Vhodné pro častěji obsazované pozice, protože příprava zahrnuje výzkumný design s výsledky uplatnitelnými pouze pro jeden typ pozice.
- Sestavena ohnisková skupina z lidí, kteří jsou na pozici excelentní.
- Jsou dotazováni na postoje, způsoby chování, zkušenosti a okolnosti jimi zastávané role, které jsou podle nich zdrojem úspěchu nebo naopak problémů.
- Z výsledků ohniskové skupiny derivovány otázky na postoje a formy chování.
- Tyto otázky jsou znovu probrány se skupinou excelentních lidí.
Otázky použity na jinou skupinu excelentních a skupinu méně úspěšných. Vyřazeny všechny otázky, které podle interpretačního rámce nediskriminují mezi skupinami.

TECHNICKÁ ORGANIZACE POHOVORU:

Pohovor vždy zaznamenáván v záznamové archy! Před rozhovorem: dohoda o tom, kdo bude zapisovatel nebo jestli bude zapisovat každý.

STRUKTURA ROZHOVORU

A) Úvod pohovoru

- Zaměřen na navázání kontaktu, společenské formality a uvolnění atmosféry. Volná struktura.

B) Hlavní část pohovoru

- Hlavní otázek, rozvíjejících a doplňujících otázek podle probíraných témat.
- Strukturovaný nebo nestrukturovaný.
- Věnujeme se motivaci pro výkon pozice, o kterou se uchazeč uchází. + Metody behaviorálního pohovoru.

B) Hlavní část pohovoru 2

- Věnujeme se podrobnějšímu popisu pracovní pozice.
- Necháme uchazeče, aby kladl otázky. Důležité je nabídnout informace, které umožní, aby i uchazeč mohl udělat finální rozhodnutí.

C) Závěrečná část pohovoru

- Podstatné je ukončit pohovor v uvolněném a partnerském duchu.
- Někdy se během pohovoru narazí na neznalost uchazeče, která je v rozporu s jeho personálními dokumenty. Pokud měl pohovor i tyto momenty, je důležité ke konci uvolnit atmosféru méně formálními tématy.

PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA

Psychologická smlouva = psychologický konstrukt existující v zaměstnaneckém vztahu, objasňuje motivaci k práci

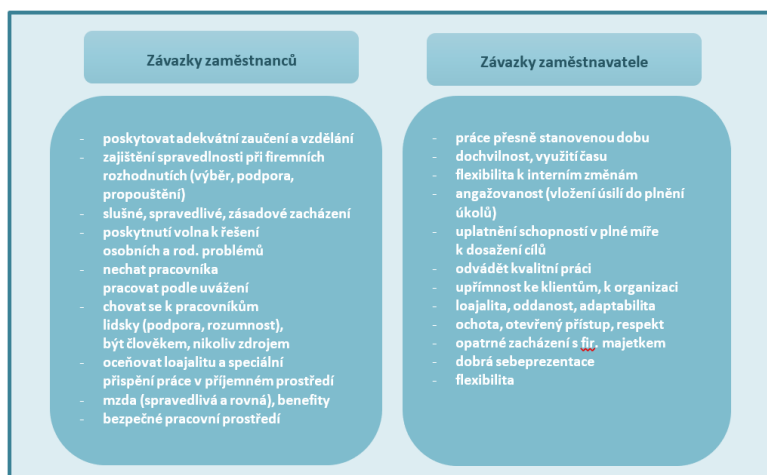
- specifikuje **vztah mezi zaměstnanec a zaměstnavatelem**
- **systém přesvědčení**, často s dopadem na postoje a emoce, který se týká vzájemných předpokladů, očekávání, slibů a závazků
- z důvodu nevyjasněných hranic a obsahu smlouvy dochází často k rozčarování: dramatický vliv na loajalitu, plnění prac. úkolů apod.
- ve **vztahu zaměstnanec – organizace** existují očekávání každé strany vzhledem ke straně druhé, mnohé se očekává, aniž bylo vysloveno (napsáno) a tyto mlčenlivé předpoklady zásadním způsobem ovlivňují chování na pracovišti, tzn. i motivaci zaměstnance
- jednoznačnou podporou úspěšné psychologické smlouvy jsou pokročilé procesy ŘLZ
- analýza vzdělávacích potřeb, proces hodnocení (je dobré, pokud je ŘLZ na vysoké úrovni)
- možnost vyzývat manažera – je to 1 ze 4 složek autentického leadershipu (manažer vytvoří prostor pro to, aby jeho zaměstnanci mohli dělat výzvy, aby mohli testovat, že manažer je na správném místě)
- z výzkumu (Rousseu, 1995) vyplývá, že se psychologické smlouvy liší co do obsahu i rozsahu podle mise organizace, její velikosti, vzdělání následovníků a jejich osobnosti
- x **kooperativní smlouva** = vyšší stupeň než psychologická, nepsané ujednání o vzájemném respektu a slušném jednání mezi zaměstnanci a zaměstnavateli

Psychologická smlouva je (Conway, Briner, 2006): komplexní; řeší zaměstnanecký vztah; jde řešena výměna, reciprocita, závazek (teorie sociální výměny); vztah je spíše vnímán než psán

OBSAH PSYCHOLOGICKÉ SMLOUVY, VZÁJEMNÁ OČEKÁVÁNÍ

- implicitní a explicitní sliby
- zaměstnanec se domnívá, že je na ně nárok
- informace o tom, co bude měněno a jak to bude měněno

Obsah psychologické smlouvy v UK (Herriot, Maning, Kidd, 1997)



AKTÉŘI PSYCHOLOGICKÉ SMLOUVY

Aktéři psychologické smlouvy: zaměstnanec a zaměstnavatel (manažer a organizace/následovníci)

- vztah manažera a následovníků je vztahem vzájemné závislosti, současně má cyklický charakter:
 - manažer ovlivňuje následovníky a působí na změny v jejich postojích a chování
 - následovníci přijímáním, úpravami nebo odmítáním vlivu manažera ovlivňují jeho chování a postoje

Tři předpoklady úspěšného vztahu:

- 1) manažer ve své roli odpovídá očekávání následovníků v oblasti osobnostních charakteristik: **osobnostní integrita manažera**
- 2) manažer je „nejlepším z nás“ – je odborníkem na vedení skupiny ve směru dosažení cíle, řízení nebo propojování
- 3) manažer je „jako většina z nás“ – manažer do značné míry formuje normy a hodnoty skupiny; následně musí být jejich vtělením

Porušení psych. smlouvy

- velký vliv na chování zaměstnance
- „selhání organizace v reagování na zaměstnancův přínos ve chvíli, kdy je jedinec přesvědčen, že je organizace zavázána reagovat (Rousseau, 1989)
- neznamená pouze nenaplnění očekávání, ale jedinec cítí „zradu a hlubší psych. stres“ (Rousseau, 1989)
- rozdíl mezi porušením psych. smlouvy a nenaplněnými očekáváními: reakcí na porušení produkuje intenzivnější reakci podobnou vzteku a rozhořčení než pouhou nespokojenost

Osnova možných otázek

1. Co vám přináší v zaměstnání uspokojení? a proč?
2. Kam směřujete ve svých zájmech, v činnostech, které vás baví?
3. Nad čím přemýšlíte, když řešíte pracovní úkoly?
4. Jaká jsou vaše očekávání ode mě, když budete včas a kvalitně řešit pracovní úkoly?
5. Jaká jsou vaše očekávání od ostatních v týmu, když se snažíte spolupracovat a pomáhat jim plnit jejich pracovní úkoly? Co od nich potřebujete?

Příčiny porušení psych. smlouvy – nejčastější (George, 2009):

- snižování stavů v organizaci a restrukturalizace
- ztráta práce a nadbytečnost
- organizační změny, které mohou zahrnovat např. spojení s jinou firmou nebo akvizice

Reakce na porušení psychologické smlouvy (George, 2009)

- emoční reakce (vztek, hořkost, odpor, rozhořčení)
- změna typu psychologické smlouvy (ze vztahové na transakční)
- změna v pracovním postoji (nespokojenost, nižší závazek a důvěra)
- změna v pracovním chování (odchod, hlasité projevení, loajalita/ticho, ...)
- dopady na organizaci (neochota, problém s udržení zaměstnanců)

TYPY PSYCHOLOGICKÉ SMLOUVY (ROUSSEAU, 1995)

	Specifické požadavky na výkon	Nespecifické požadavky na výkon
Krátkodobé trvání	Transakční ✓ malá dvojznačnost ✓ snadná možnost odchodu/změny ✓ nízký závazek členství ✓ málo vzdělávání ✓ nízká identifikace	Přechodná ✓ nejistota ✓ velká fluktuace/ukončení poměru ✓ nestabilita
Dlouhodobé trvání	Vyrovnaná ✓ vysoký závazek členství ✓ vysoká identifikace ✓ trvalý rozvoj ✓ vzájemná podpora ✓ dynamičnost	Vztahová ✓ vysoký závazek členství ✓ vysoká emoční účast ✓ vysoká identifikace ✓ stabilita

Typy psychologické smlouvy (Seitl)

Transakční	Přechodné	Vyvážené	Vztahové
• krátkodobá, ekonomicky zaměřená • očekávaný výkon i odměna jsou přesně specifikovány • jedná se zejména o sezónní práce	• definována jako „chybějící“ psychologická smlouva • v době krizového řešení se neřeší psychologická smlouva • krátkodobé a nejisté • nespecifikovaná vzájemná očekávání a závazky • např. slučování nebo oddělování společnosti	• dlouhodobé, ekonomicky zaměřené • práce je jasně rozdělena • očekávání a závazky jsou formulovány, jasně definovány	• dlouhodobé ale nespecifické • materiálně neukotvené • typická pro rodinné firmy

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

CÍLE VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

- **výběr zaměstnanců:** plánovaný a řízený proces vedoucí k získání zaměstnance na obsazovanou pozici ve vhodný čas, prostřednictvím škály technik a nástrojů, za dodržení etických a zákonných požadavků
- k úspěšnému výsledku rozhodujícím způsobem přispívá určení, které metody budou použity a jaké je jejich místo v čase; způsob seřazení metod a využití podpůrných nástrojů je obsahem tzv. metodiky.
- **cílem je vybrat nejvhodnějšího uchazeče na volnou pozici**, což nemusí znamenat nejlepšího → environmental fit

INDIVIDUÁLNÍ ROZDÍLY

- **3. pilíř VŘ: výběrové interview**
 - jde o metodu individuální administrace, při níž je nezbytný kontakt f22; bere v potaz individualitu
 - do 3. fáze postoupilo několik uchazečů, kteří jsou srovnatelní – těžko se mezi nimi rozhoduje → nastupuje interview, které ukáže individuální rozdíly mezi uchazeči
- negativní výběr = při individuálním pohovoru můžu zjistit, že se informace rozcházejí – co uvedeno v jiných metodách (CV, reference) se nemusí shodovat s informacemi u interview
- pozitivní výběr = nastává, když informace jsou v souladu a jsou pro uchazeče příznivé

PERSON-ENVIRONMENT FIT MODEL (P-E FIT)

- autor: **Holland**; vychází z diferenciální psychologie
- přiřazuje konkrétní osobu ke konkrétnímu povolání + přidává úvahu o vzájemném ovlivňování lidí a jejich prostředí
- **model RIASEC**
 - **Realistic** (řemesla, technické obory)
 - **Investigative** (vědecká oblast, chemie, zubař)
 - **Artistic** (umění)
 - **Social** (výchova, pedagogika, psycholog, personalista)
 - **Enterprising** (podniková sféra, manažeři, prodejní oblast)
 - **Conventional** (konformní, úředník, písárka, IT technik)

ENVIRONMENTAL FIT MODEL

- **Hugo Munsterberg** – jako první se začal zabývat výkonem a **Cattel** – zájem o individuální rozdíly
- **Proč je třeba provádět výběr** – zájem o výkon a o individuální rozdíly → **cíl výběru – ENVIRONMENTAL 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 podporují a posilují
- Environmental fit se dynamicky vyvíjí, jde o proces trvalé a vzájemné adaptace → do hodnocení stavu „fit“ je zahrnut vždy vliv momentální situace

Job-fit model: shoda mezi profilem uchazeče a profilem pozice

- koncept, který definuje nejlépe hodícího se zaměstnance pro danou pozici
- vhodní zaměstnanci jsou šťastnější a produktivnější → pozitivní dopad na výkon, morálku společnosti (extravert v práci, kde se bude potkávat s málo lidmi, bude nešťastný)

4 SLOŽKY ENVIRONMENTAL FIT

- Komplementarita na úrovni: 4 složky EF

SOULAD OSOBA - PROSTŘEDÍ

osoba - pozice

osoba - tým

osoba - leader

osoba - organizace

- a. **Osoba – pozice** – ideální fit mezi pracovním místem a osobou i z hlediska jejich fyzických vlastností
 - Typologie Hollanda a 6 typů pracovního prostředí
 - Metaanalýzy prokázaly vztah mezi touto složkou a spokojeností a výkonností
 - b. **Osoba – leader** – zaměstnanec má komplementární/souhlasné vlastnosti jako leader
 - c. **Osoba – tým** – pracovník má komplementární vlastnosti jako tým + emoční regulace a citění
 - d. **Osoba – organizace** – firemní kultura: zda je myšlení člověka nastaveno shodně, jak u většiny lidí v dané organizaci
- fit není nikdy definitivní → jednotlivec musí neustále **adaptovat** své schopnosti, aby fit zůstal zachován
 - **identifikace plného fitu je naivní idealismus** → k fitu je komplementární otázka úspěšnosti intervenčních opatření: orientace; socializace; adaptace; mentoring; síla situace – zážitek nemusí být dobrý, stačí aby byl silný → čím víc vyhratím tu situaci, kde se člověk nachází, tím více se přiblížím tomu fitu
 - **cíl pro organizaci – CELKOVÁ PRACOVNÍ VÝKONNOST**
 - EF – základním předpokladem pro hodnotu celkové pracovní výkonnosti
 - **celková pracovní výkonnost**: výkonnost = chování!
 - **Pracovní výkonnost** je celková očekávaná hodnota dílčích epizod chování pro organizaci, které jedinec uskuteční za standardizovanou jednotku času
 - **60 %** rozptylu vysvětluje GMA a svědomitost
 - **Cíl pro zaměstnance – PRACOVNÍ SPOKOJENOST**
 - těsný vztah k organizační oddanosti a psychickému zapojení v organizaci
 - **dva typy**:
 - **kognitivní**: zhodnocení rozdílu mezi tím, co je očekáváno a co osoba reálně získává (obsah práce, vedení kolegové, mzda, rozvoj, kariérní růst apod.)
 - **Emocionální**: efekt mimopracovního života (jak se cítíme například po poradě se svým kolegou)

PRAVIDLA TESTOVÉ DIAGNOSTIKY VE VÝBĚRU

- **Pravidla výběru**
 1. Teoretický konstrukt testu reprezentujícího prediktor musí odpovídat přirozené variabilitě individuálních rozdílů v běžné populaci → tím to diskriminuje využití testů vyvinutých pro klinickou populaci a jejich využití pak popírá toto pravidlo → **musíme pracovat pouze s metodami, které pracují s přirozenou variabilitou a normami v normální populaci!** – existuje jedna výjimka, kdy toto pravidlo neplatí – protože nám to nařizuje zákon – existují pozice, u kterých je ve výběru nutné vyloučit patologii a jen tam platí výjimka – operátoři jaderných reaktorů, piloti, všechny bezpečnostní sbory
 2. Normy testu byly získány na populaci s obdobnou pozicí
 3. Kritériální a konstruktová validita byla ověřena na populaci s obdobnou pozicí
 4. **Triangulace** – při kombinaci více typů testů ke stejnému prediktoru vzrůstá validita → ke stejnému kritériu úspěšnosti se snažím najít prediktory, které se na to dívají z různých úhlů pohledu – např. pozornost – dám mu D2, kde to jasně vidím, pak mu dám NEO-PI-R – jak se mi tam popisuje, že je pozorný → **na to stejné se dívám z různých úhlů pohledu**
 5. Testy vždy vybíráme podle stanovených prediktorů a kritérií, nikdy obráceně
 6. Testy slouží k pozitivnímu ověřování přítomnosti hledaných charakteristik – ne jako v klinice, kde řešíme, co ten člověk nemá; výjimka jsou testy integrity, které jsou zaměřené na to, zda ten člověk tu integritu nemá
 7. Každý test je spolehlivý tak, jak je kompetentní aplikující osoba – absolvovaný kurz

- **Etická pravidla (Seitl, 2015):**
 1. Účastníka testování musíme obeznámit s tím, že bude testován.
 2. Účastník testování musí být informován o tom, komu budou výsledky testování poskytnuty, a musí s předáním výsledků souhlasit.
 3. Účast na testování musí být dobrovolná.
 4. Účastník má právo odmítnout psychologické testování.
 5. Výsledky testování nesmí být bez svolení účastníka poskytnuty třetí straně.
 6. Každý účastník testování má právo na stejné podmínky administrace metod.
 7. Testovaná osoba má právo znát, jak bude nakládáno s výsledky testu.
 8. Uchazeč má právo na administraci výběrových metod v dobrém zdravotním stavu.
 9. Uchazeč má právo být informován alespoň na obecné úrovni, jaké vlastnosti osobnosti jsou testovány.
 10. Uchazeč má právo na zpětnou vazbu z administrovaných metod, a to formou výstupní zprávy nebo alespoň ústního sdělení.

PŮVOD METOD – TESTOVÁNÍ U VÝBĚRU

- k rozšíření psychologického testování došlo v průběhu **1. SV**: v USA testování vojáci – budoucí důstojníci (1917)
 - o **Yerkes: testy Army alfa** (tužka-papír), **Army beta** (neverbální test, doplňkový k alfa)
- zlaté období pro rozvoj psdg metod pro výběr zaměstnanců: **mezi světovými válkami a období 2.SV**
- zdroje: **vojenská psychologie + teorie F. W. Taylora o vědeckém řízení organizace**
 - o Taylorova teorie výrazně posílila zájem o osobnost i inteligenci coby prediktorů prac. chování
- 50. léta – vyvrcholení zájmu o psdg při výběru zaměstnanců

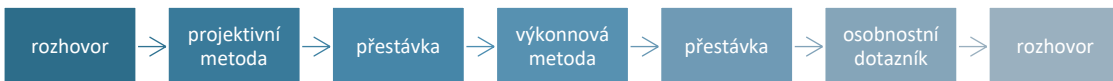
ZAMĚŘENÍ METOD A POŽADAVKY NA UŽIVATELE

- Definujeme **4 základní úrovně** metod:
 1. **Screeningové metody**
 - Vhodné jako doplněk testových psychodiagnostických metod
 - Seskupení metod s rychlou administrací – do 20 minut (Hand test)
 2. **Plnohodnotné metody**
 - Vhodné pro široké spektrum referentských, specializačních či manažerských pozic
 - Dobrá prediktivní validita
 3. **Plnohodnotné metody s upravenými podmínkami**
 - U náročných pozic, pozic se zvýšenou odpovědností za majetek, zdraví či životy
 - Metody s vlastnostmi doporučenými či stanovenými metodickým předpisem, vyhláškou či zákonem pro posuzování psychické pracovní způsobilosti
 - Například u hasičů, pilotů apod.
 - Lze doplňovat metodami z předchozích úrovní
 4. **Metody určené k vyloučení psychopatologie**
 - Pro úzké spektrum pozic, kde lze očekávat uchazeče s vyhraněnými osobnostními charakteristikami – soudci, soudní exekutoři, manažerské posty, ...
 - Vhodné klinické testové psychodiagnostické metody – to u prvních 3 nelze!!!

VÝBĚR TESTŮ A METOD

- Otázka, zda bude metoda používána v jednom konkrétním výběrku či zda to pak chceme plošněji využívat
- **Metody a dílčí prediktory vybíráme vždy dle kritérií, která potřebujeme ověřit či predikovat, nikdy ne obráceně!**
- **Doporučený soubor kroků:**
 1. Rozhodnutí o významnosti testových metod mezi ostatními metodami, zvážení požadavků na uživatele
 2. Výběr metod dle jejich psychometrických parametrů a profesionálních měřítek, zohlední se i cena
 3. Volba parametrů a technického řešení (typ administrace a vyhodnocení, způsob tvorby zprávy apod.), otázky zabezpečení apod.

DIAGNOSTICKÁ BATERIE A JEJÍ ZAČLENĚNÍ DO PROCESU VÝBĚRU

- jako metoda výběru by nikdy neměla být použita izolovaná testová metoda
- **pravidla pro sestavení testové baterie:**
 1. baterie je 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 v jednom dni přesáhnout 4 hodiny!
 4. Pro řazení jednotlivých metod neexistuje jednoznačný návod, protože v baterii se mohou objevit metody různého typu – nutné vzájemné vlivy zvážit – výkonové testy jsou na začátku a dotazníky spíše ke konci, na začátek dát rozhovor
- **Příklad základního řazení metod v testové baterii:**


```

graph LR
    A[rozhovor] --> B[projektivní metoda]
    B --> C[přestávka]
    C --> D[výkonová metoda]
    D --> E[přestávka]
    E --> F[osobnostní dotazník]
    F --> G[rozhovor]
    
```
- Umístění testové psychodiagnostiky v procesu výběru ovlivňuje její skladbu – na začátek dáme screeningové metody, protože tam máme nejvíc lidí, na konec už plnohodnotné metody, abychom dosbírali či prohloubili celkové poznatky o uchazeči

TRIANGULACE

- = užití alespoň tří odlišných metod pro ověření kritéria úspěšnosti
- při kombinaci více typů testů ke stejnému prediktoru vzrůstá validita → ke stejnému kritériu úspěšnosti se snažím najít prediktory, které se na to dívají z různých úhlů pohledu – např. pozornost – dám mu D2, kde to jasně vidím, pak mu dám NEO-PI-R – jak se mi tam popisuje, že je pozorný → **na to stejné se dívám z různých úhlů pohledu**

KVALIFIKACE PRO DIAGNOSTIKU

- **Hogrefe dělení metod podle kvalifikace:**
 - **Metody A** – určené bakalářským a magisterským absolventům programů psychologie, andragogiky
 - **Metody B** – určené absolventům bakalářského a magisterského programu psychologie
 - **Metody C** – určené absolventům bakalářského a magisterského programu psychologie po absolvování kurzu

3 E

1. E – EFEKTIVNÍ

- Výběr toho nejvhodnějšího uchazeče, který ve firmě setrvá a bude pro ni přínosem.
- Získání vhodného pracovníka ve správný čas

2. E – ETICKÝ

- Zásada etičnosti vyhledávání, získávání a výběru
- Volba takových kritérií, které nejsou zdrojem jakékoliv diskriminační body včetně té pozitivní
- Dostatek informací; poskytuje šanci a příležitost všem stejně
- Kandidáti jsou předem obeznámeni s časovým harmonogramem, co bude obsahem jednotlivých etap, jak bude nakládáno s daty
- Kandidát má právo z výběrového řízení odstoupit, ale i požadovat veškeré materiály, jejichž je autorem zpět a vymínit si, že žádné informace nebudou o něm udržovány

3. E – EKONOMICKÝ

- Požadavek ekonomičnosti výběrového řízení lze vyjádřit optimální časovou zátěží při vynaložení přiměřených finančních prostředků
- bude vynaložen optimální čas a optimální prostředky
- Sledování, jaká je návratnost nákladů vynaložených na získání pracovníka

10. KRITÉRIUM A PREDIKTOR

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

- pokud mají testové metody přispět k adekvátnímu rozhodnutí o vítězi výběrového řízení, je třeba vyjasnit si očekávání od jejich výsledku
- cílem výběru je zhodnocení vlastností, charakteristik a chování, které jsou předpokladem úspěšného pracovního výkonu na pracovní pozici

KRITÉRIUM ÚSPĚŠNOSTI

- **kritérium úspěšnosti** = konkrétní informace, podle které poznáme, že je uchazeč vhodný na pracovní pozici
- navazuje na provedenou analýzu práce → identifikace 5-8 nejdůležitějších činností a případně 4 doplňkových.
- jedná se o **jasně formulované, pozorovatelné a měřitelné chování, kterým zaměstnanec manifestuje provádění činnosti tak, jak je očekávané**
- při definici kritérií úspěšnosti vycházíme z dalších deskriptorů analýzy práce
- kritéria úspěšnosti musí být SMART
- při formulaci kritérií úspěšnosti je zohledněna doba adaptace
- Příklady:
 - o Během prvního setkání s klientem uchazeč získává osobní, zdravotní, rodinnou a sociální anamnézu a zaznamenává ji do definovaného formuláře. Během dotazování klienta postupuje systematicky, sdělení klienta rozvíjí dalšími otázkami na klíčová slova. Popisuje a klasifikuje chování klienta. Na prožívání klienta reaguje adekvátně v kontextu kognitivní empatie.
 - o Během hodiny zpracuje objednávky nejméně 20 zákazníků dle interních standardů servírování a kritických bodů (HACCP) stanovených pro bar.

Obecně je cílem výběru zhodnocení vlastností, charakteristik a chování, které jsou předpokladem úspěšného pracovního výkonu na pracovní pozici. Obvykle je pro zaměstnavatele klíčová úspěšnost budoucího zaměstnance v konkrétních činnostech, které jsou mu zadávány. Úspěch zaměstnance, v ideálním případě dlouhodobý, znamená jeho **vhodnost**.

DEFINICE KRITÉRIÍ

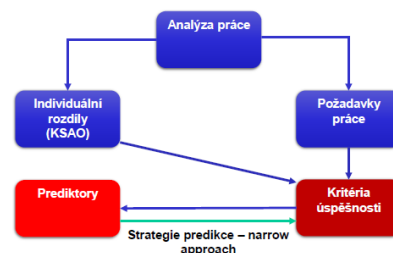
Způsoby definice kritérií vyjadřují základ pro očekávání od testových psychodiagnostických metod.

K definici kritérií lze přistoupit dvěma základními přístupy:

- a) **Narrow přístup:** kritéria jsou formulována jako obecná úspěšnost v dílčích činnostech. Schopnosti a osobnostní charakteristiky tvoří předpokládaný mediátor mezi popisem činností a jejím úspěšným zvládnutím.

Jasná se o: **provedení analýzy** jednotlivých **pracovních činností**, které má uchazeč vykonávat, a následné odvození specifických **znalostí**, praktických **dovedností**, psychických **schopností** a **osobnostních dispozic**, u kterých předpokládáme, že umožní budoucí úspěšné zvládnutí činností. Zdrojem takových očekávání mohou být výsledky přecházejících výzkumů nebo osobní zkušenost z praxe.

- Příklad: výběrové řízení, ve kterém předpokládáme, že uchazeč s ekonomickým vzděláním, numerickou inteligencí a pečlivostí bude správně účtovat faktury.
- Příklad: součástí činnosti pozice obchodní zástupce je komunikace s druhými lidmi při prodeji zboží (popis činnosti). Pokud bude zaměstnanec na své pozici s druhými dobře komunikovat při prodeji, bude v prodeji úspěšný (úspěšné zvládnutí). Mediátorem jsou v tomto případě osobnostní rysy družnost, asertivita a aktivnost, které umožňují zaměstnanci vhodně komunikovat se zákazníkem.

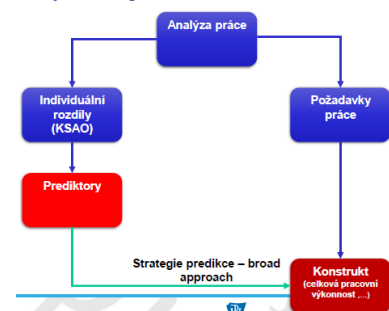


- b) **Broad přístup:** jde o konkrétní úspěšnost v obecnějších kategoriích. Vztah je zde jednodušší, protože není nutné uvažovat nad konkrétním obsahem práce s takovou podrobností. Např. vazba mezi inteligencí a celkovým výkonem je přímá. Pokud je kritériem určitý obrat v prodeji, je vhodné posuzovat obecný rys extravertze. Všechna kritéria

úspěšnosti však musí být formulována jako měřitelná, aby bylo možné stanovit, kdy je zaměstnanec v kritériu úspěšný a kdy už ne.

Jedná se o: stanovení obecnějších očekávání, jako je úspěšnost v celkovém pracovním výkonu, výkonu v pracovních úkolech, manažerské efektivitě, nepřítomnosti kontraproduktivního pracovního chování (Counterproductive Work Behavior – CWB), chování podporujícím efektivní fungování celkového organizačního, sociálního a psychologického prostředí (Organizational Citizenship Behaviors – OCBs), kreativitě, snížené tendenci k fluktuaci nebo kariérovém postupu. Očekávání jsou spojena s konkrétním výsledkem v budoucnosti.

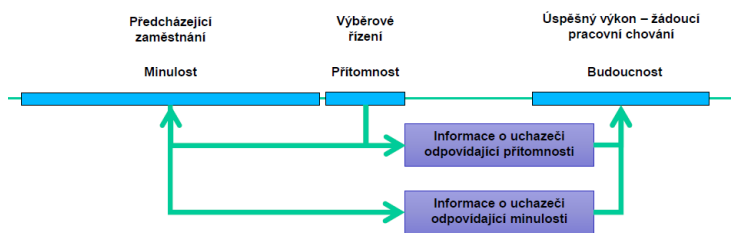
- Příklad: výběrové řízení, ve kterém předpokládáme, že uchazeč s vysokým GMA, zájmem o práci účetního a svědomitostí (dispozice nadřazená v Pětifaktorové teorii rysu pečlivost), bude úspěšně hodnocen svým nadřízeným v měřitelném, ale obecnějším výstupu své činnosti.
- Příklad: U obchodního referenta může být úspěch měřen objemem uzavřených objednávek. Obchodní oddělení si pro počet uzavřených objednávek za určité období stanoví normu. Každý, kdo splní minimálně stanovenou normu, je považován za úspěšného v této dílčí činnosti.



Přístup pro stanovení kritérií je průběžně ovlivňován módními tendencemi. Do určité míry jde o protikladné směry, kdy jeden je více obecný a intuitivní a druhý více systematický a strukturovaný. Jeden z přístupů je ale při přípravě konkrétního výběrového řízení nutné zvolit. Pokud nejsou stanovena kritéria a jejich měřitelný ukazatel, není jasné očekávání. Pak nemá smysl se vyjadřovat k přínosu psychodiagnostických metod.

PREDIKTOR

- **Prediktor** = informace o uchazeči, kterou lze využít k předpovědi, že v budoucnu nastane kritérium úspěšnosti, označujeme jako prediktor.
- V okamžiku, kdy jsou známa kritéria, je vyhledáván odpovídající prediktor, který dokáže v přítomnosti předpovědět budoucí úspěch v kritériu. Prediktorem je výsledek v testu či dotazníku, případně výsledek ve škále testu či dotazníku. Prediktor předpovídá míru splnění stanoveného kritéria v budoucnosti.
- Příklad prediktoru: T-skór 70 ve škále extraverte, což je vysoký výsledek. Vysoký výsledek v extraverci při měření v současnosti předpovídá úspěch v jednom či více kritériích v budoucnosti.
- Informace mohou mít zdroj v minulosti nebo v přítomnosti.

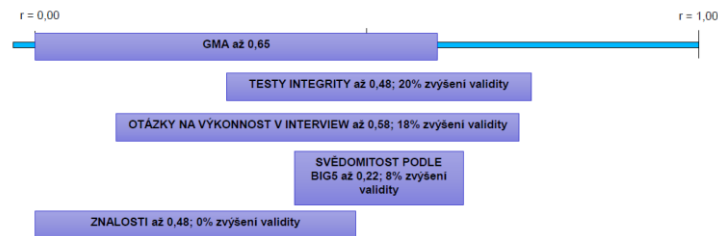


MEZI OBECNÁ PRAVIDLA PRO VOLBU PREDIKTORŮ LZE ZAŘADIT:

- **Can-do (moci vykonat)** – nejvhodnějším prediktorem pro can-do jsou testy schopností, zejména testy GMA.
- **Will-do (vůle vykonat)** – ovlivněno preferencemi, přáními a touhami, zdrojem jsou dispozice a rysy osobnosti. Will-do vyjadřuje vnitřní motivaci. Zjistíme je testy osobnosti.
- **Obecnost a konkrétnost** – stanovování kritérií na základě analýzy práce vede obvykle k výběru specifických prediktorů – např. verbální inteligence, pozornost v případě schopností; asertivita, impulzivnost v případě rysů. Proto je vhodné uplatnit tento přístup především u činností nebo pozic, kde je vysoký význam těchto specifických prediktorů znám. Vztah specifických prediktorů k obecným kritériím je ale naopak, až na výjimky malý. Je-li pozornost zaměřena na obecná kritéria, jako je celkový pracovní výkon, je nutné zvolit i obecné prediktory, jako je GMA v případě schopností nebo celkové škály Svědomitost či Extraverte v případě osobnostních rysů
- **Obecné kvalifikační předpoklady** – výjimka, kdy se specifické prediktory vztahují k obecným kritériím, jedná se obecné kritérium „zaměstnatelnost“. Mezi prediktory obecné zaměstnatelnosti patří: komunikativnost,

angažovanost, podnikavost, analytické myšlení, sebeřízení, seberozvoj, zvládání pracovní zátěže, týmová práce, úkolová orientace, kreativita a spolehlivost.

- **Zpožděný efekt u osobnostních dispozic** – myslet na to, že v případě použití osobnostních dotazníků je pravděpodobné, že vztah ke kritériu se začne posilovat až s časem.
- **Relativnost prediktorů**
 - o Prediktorem nemůže být technika samotná, ale pouze informace, které poskytuje.
 - o Existují pouze nedokonalé prediktory.
 - o myslet na to, že prediktory získané teď na základě psychodig. testů jsou dílem současného chování a jednání, projevy chování jsou ale různé v čase. Motivace je také proměnlivá. Naopak docela stabilní jsou schopnosti.
 - o Samotné psychod. metody (především osobnostní dotazníky) mohou mít sníženou validitu, protože jedinci nemusí odpovídat autenticky, mohou tihnout k žádoucímu stylu odpovídání.
- Vztah prediktoru a kritéria úspěšnosti je vyjádřen **koeficientem validity**.
- Přes unikátní vztah části prediktorů a kritérií je častěji shodná část rozptylu kritéria úspěšnosti vysvětlena více prediktory.
- Příklad prediktorů a celkové pracovní výkonnosti:



Míru shody mezi výsledkem testové psychodiagnostické metody (prediktoru) a budoucím úspěchem/neúspěchem v zaměstnání (kritériem) vyjadřuje prediktivní validita. Zjednodušeně jde o souvislost (korelaci) mezi hodnotou prediktoru a hodnotou kritéria.

TYPY VALIDITY A STRATEGIE K PREDIKTORU

OBSAHOVÁ VALIDITA

- je založena na strategii souladu mezi KSAO a požadavky práce
- Vyjadřuje přeneseně sílu vztahu mezi prediktorem a požadavky práce přes KSAO.
- Prediktor informuje o míře KSAO, které jsou stejně jako požadavky práce výsledkem analýzy práce.
- Čím lépe je uchazeč podle prediktorů vybaven KSAO, tím lépe bude pravděpodobně vyhovovat požadavkům práce.
- V praxi nejčastější, ale nejméně spolehlivá strategie výběru, nic nepredikuje.



KRITERIÁLNÍ VALIDITA

- je založena na zúženém přístupu predikce
- Vyjadřuje vztah mezi prediktorem a poměrně úzce vymezeným kritériem úspěšnosti v budoucnu.
- Vztah mezi prediktorem a kritériem: je známý na základě validizačních studií a metaanalýz nebo je předmětem lokálního výzkumného designu
- Prediktory jsou stanoveny arbitrálně na základě expertního odhadu a validita je následně ověřována vůči kritériím s postupnou úpravou a doplňováním prediktorů.

KONSTRUKTOVÁ VALIDITA

- je založená na širokém přístupu predikce
- Zahrnuje logiku kritériální i obsahové validity.
- Vyžaduje, aby psycholog na straně kritéria i na straně prediktorů pracoval s konstruktem místo s jednotlivými proměnnými.
- Konstrukt je odvozen z dílčích empirických závěrů a teorie, celý konstrukt je ověřován empiricky.
- Příklady konstruktů na straně kritéria: celková pracovní výkonnost a její faktory, CWB, OCB, leadership, ...
- Příklady konstruktů na straně prediktorů: GMA, svědomitost, integrita,...

Příklad širokého přístupu na souboru prediktorů leadershipu:

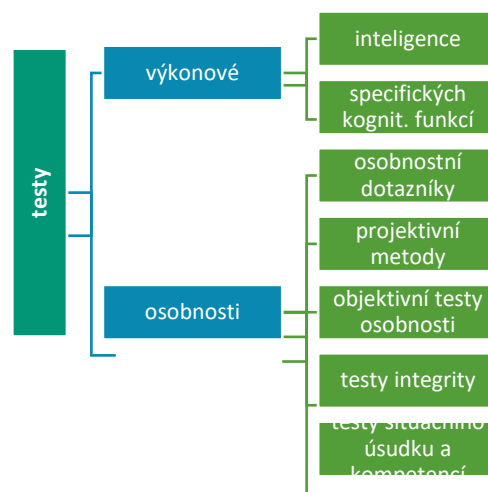
- Behaviorální rozhovor: otázky zaměřené na situace vedení.
- VMT: GMA
- CTI: optimistické a současně realistické hodnocení událostí, tolerance.
- BIP: motivace k vedení/utváření, rozhodnost, flexibilita.
- NEO: svědomitost a neuroticismus.
- ROR: zdroje ke zvládnutí zátěže, emoční regulace, sebeobraz, interpersonální adaptabilita, aspirace, kognitivní přiměřenost.
- LIJ: vysoká míra adekvátnosti napříč jednotlivými styly vedení.
- OIS: test integrity (alternativa ALQ)

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

KLASIFIKACE TESTOVÝCH A NETESTOVÝCH PREDIKTORŮ (POZNÁMKY Z HODIN; SEITL, 2015)

- **KRITÉRIA A PREDIKTOR** – jakmile známe kritéria, je vyhledáván prediktor, který dokáže v přítomnosti předpovědět budoucí úspěch v kritériu – prediktorem je výsledek v testu či dotazníku, případně výsledek ve škále testu či dotazníku, **obecná pravidla pro volbu prediktorů:**
 - **Can do (moci vykonat)**
 - Schopnost řešit průběžné úkoly s nimi spojené, znalost činností a schopnost se je naučit
 - Nejvhodnější prediktor pro can-do jsou testy schopností, zejména GMA
 - **Will do (vůle vykonat)**
 - Ovlivněna preferencemi, přáními, touhami
 - Zdrojem jsou dispozice a rysy osobnosti
 - Vyjadřuje vnitřní motivaci jako celek vyplývající z integrace různých osobnostních rysů
 - **Obecnost a konkrétnost**
 - Například verbální inteligence a pozornost, asertivita, rozvážnost, impulzivnost či družnost
 - Vhodné uplatnit u činností nebo pozic, kde je vysoký význam těchto specifických prediktorů znám
 - **Zpožděný efekt u osobnostních dispozic**
 - Pravděpodobné, že se efekt prediktorů objeví až časem
 - Osobnostní dotazníky lépe predikují úspěšnost v kritériích do budoucna
 - Projektivní metody lépe vystihují prediktory bezprostředně v následujícím období
 - **Obecné kvalifikační předpoklady**
 - Vztahují se k úspěšnosti v obecném kritériu „zaměstnatelnost“
 - Když mají specifické prediktory jasný vztah k obecnému a měřitelnému kritériu
 - Například výsledky ve škálách, dotaznících a testech věnovaných komunikativnosti, angažovanosti, podnikavosti, analytickému myšlení apod.
 - **Relativnost prediktorů**
 - Prediktory získané v přítomném čase na základě psychodiagnostických metod jsou vzorkem současného chování a jednání
 - Některé prediktory mohou mít sníženou validitu – především díky snížené schopnosti sebereflexe či sociální desirabilitě
- **Netestové:**
 - a. **Orientované na přítomnost**
 - Kategorie pozorování
 - Otázky v interview – například nás zajímá, zda už někdy vedl nějaké lidi → odpověď je tím prediktorem, ne rozhovor!!!
 - Modelové situace a vzorky práce
 - Techniky v AC
 - projekt
 - b. **Orientace na minulost**
 - Biodata
 - Analýza produktů
 - Reference
- **Testové** – umožňují zobecněné vyjádření prediktorů
 - a. **Výkonové metody** – existuje správná a špatná odpověď
 - Testy inteligence
 - Testy specifických kognitivních funkcí



- Testy znalostí
- b. **Testy osobnosti** – obecně není žádná správná ani špatná odpověď
 - Osobnostní dotazníky
 - Projektivní metody
 - Objektivní testy osobnosti
 - Testy integrity
 - Testy situačního úsudku a kompetencí

CAN-DO TESTY – TESTY SCHOPNOSTÍ

- Moci vykonat

TESTY INTELIGENCE

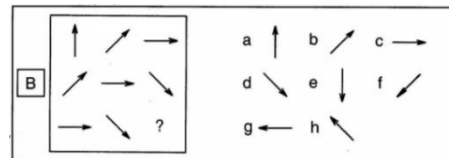
- Sledované vlastnosti osobnosti: inteligence, pozornost, koncentraci, reakční čas, exekutivní funkce, paměť, kreativita, mentalizace, složitost kognitivních operací, ...
- Testují se zde interní schopnosti subjektu, které jsou potřebné pro cílenou aktivitu (CAN-DO).
- Rozsáhlá soustava metod Vienna Test System od společnosti Schuhfried GmbH, která se specializuje v celosvětovém měřítku na posuzování psychické způsobilosti v dopravní psychologii a psychologii práce obecně.
- Mezi další metody k diagnostice schopností a kreativity například **zařazujeme**: I-S-T 2000R, Analýza struktury inteligence ISA, Test pozornosti d2-R, Bourdonův test, Reakční test CompACT-SR, Urbanův test tvořivého myšlení, Test emoční inteligence MSCEIT.
- **Testy inteligence – screeningové metody**: Abstraktní myšlení Basic, AMT, VMT
- **Testy inteligence – plnohodnotné metody**: IST-2000-R, ISA, INSBAT
- **Proč testy inteligence**:
 - Informace o inteligenci jsou silným prediktorem za určitých okolností, jejichž společným jmenovatelem je komplexnost práce.
 - **Kritériální validita (zúžený přístup predikce)**.
 - ❖ Prediktorem jsou složky inteligence pro kritéria úspěšnosti, která vyžadují komplexní zacházení s verbálními, číselnými a prostorovými informacemi a řešení problémů na základě těchto informací.
 - ❖ Plný rozsah zpracovávaných informací nelze dopředu stanovit nebo je výčet rozsáhlý, kritérium úspěchu je pouze příkladem zpracovávaných informací.
 - **Konstruktová validita (široký přístup predikce)**
 - ❖ Vykonávané činnosti nelze vyčerpávajícím způsobem popsat, protože jsou příliš rozsáhlé, případně protože nejsou dopředu známe díky měnícím se nárokům a vývoji oboru. Dílčí kritéria úspěchu nelze formulovat.
 - ❖ Dílčí kritéria nahrazuje souhrnný konstrukt obsahující schopnost osvojovat si rychle nové znalosti a dovednosti, zpracovávat rozdílné informace a řešit komplikované či nejasně zadané problémy. Prediktorem je GMA.
- **Požadavky na administraci testů schopností**
 - K uplatnění dosud známých koeficientů validity mezi testem schopností a kritériem či konstruktem (zvláště celkovou pracovní výkonností) je nutné dodržet také obecné podmínky pro správnou administraci. V opačném případě se koeficienty validity radikálně snižují.
 - Uživatel testu musí být pro test plně kvalifikován (plně seznámen s příručkou i testovým materiálem).
 - Uživatel testu musí mít osobní zkušenost s testem (sám prošel administrací).
- Uživatel testu musí zajistit standardizované podmínky pro administraci (instrukce, prostor pro dotazy, klidné prostředí, světlo, přiměřená teplota, ...) stejně jako verifikaci, že je test administrován skutečně správně osobě. → Ve většině případů to vylučuje administraci testů online

1. AMT – ADAPTIVNÍ MATICOVÝ TEST

- Součást Vienna tess systém

2. VMT – vídeňský maticový test

- **Autoři** – Formann, Klose, Černochovská, Král
- **Vydavatel** – Hogrefe
- Test obecné inteligence GMA, neverbální inteligence
- Screening schopnosti dospívat k logickým závěrům při práci s abstraktními symboly.
- **Obecný popis** – 24 úloh → Úlohy se vzrůstající náročností, čas řešení omezen na 25 minut, každý úkol obsahuje matici obrázků 3x2 s chybějícím obrázkem v třetí řadě
- **Délka administrace** – 27 minut
- Náhrada za Ravenovy standardní matice
- Vysoká korelace s GMA podle testu IST
- **Administrace** – tužka-papír, koncová stanice i internet
- **Způsob administrace** – zahájeno cvičnými úlohami → podstatou řešení je objevit pravidlo, které určuje vztah mezi obrázky v každé řadě, resp. sloupci, časový limit je 25 minut – lze se vracet a upravovat úlohy

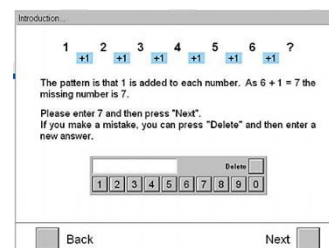


3. IST 2000-R

- Amthauer, Plháková
- Rozsáhlý test inteligence založený na strukturální teorii → věnuje se struktuře inteligence a souvisejícím schopnostem či kompetencím (paměť, znalosti)

4. INSBAT

- Komplexní test IQ založený na **CHC modelu inteligence** – Podle CHC teorie se inteligence tedy dělí na dvě až tři vrstvy:
 - I. První, **nejnižší vrstva je tvořena zhruba sedmdesáti úzkými schopnostmi.**
 - II. **Druhou** vrstvu v základu tvoří **8 až 10 širších schopností.**
 - III. **Třetí vrstva**, která je v rámci CHC teorie sporná, **je tvořena samotným g-faktorem.**



5. ISA – analýza struktury inteligence

- Třetí komplexní test struktury inteligence dostupný v ČR.

6. SHL VERIFY

TESTY SPECIFICKÝCH KOGNITIVNÍCH FUNKCÍ

- **Pozornost, vigilance a reakční čas, pracovní tempo a odolnost vůči zátěži:**
 - **Screeningové metody:** Determinační test (DT); Disjunktivní reakční čas (CRT); Kognitron (COG); Reakční test (CompACT-SR); Reakční test (RT); Test pozornosti d2 (d2)
 - **Plnohodnotné metody:** Bourdonův test (BoPr); Dlouhodobá pozornost (DAUF); Test koncentrace pozor. (CompACT-Co); Test pozornosti; Vigilanci test (CompACT-Vi)
- **Kreativita** – Urbanův figurální test tvořivého myšlení (TSD-Z)
- **Emoční inteligence** – MSCEIT + testy k **paměti**

1. DETERMIRNAČNÍ TEST

- **Autor** – Schuhfried
- Zjišťování reakcí testované osoby v zátěžové situaci
- **Sledované oblasti** – reakční čas, deficit pozornosti, odolnost vůči zátěži
- **Popis metody** – měří odolnost vůči zátěži, deficit pozornosti i reakční čas

2. Compact

- Série testů kognitivních schopností, vydavatel Hogrefe:
 1. **CompACT SR:**

- Test měří reakční časy v rozsahu milisekund → zachycena hlavně schopnost k aktivaci pozornosti a selektivní pozornost, screeningová metoda
- 2. **CompACT Co:**
 - Zjišťuje pozornost z pohledu chybovosti, pracovního tempa a výkonnosti pod zátěží
 - Možné vybrat si ze 3 testových forem (možno zadat nezávisle) → každá nabízí jiný pohled na pozornost:
 - Uchazeč si to zpracovává dle svého tempa, ale s motivací rychlé práce
 - Má na zpracování přesně daný čas a další položka se zobrazí bez ohledu na odpověď
 - Zpracovává položky svým tempem, ale na soubor položek je limit 6 minut
 - Vyhodnocován reakční čas, úroveň koncentrace, chybovost pozornosti a celkové tempo práce
- 3. **CompACT Vi:**
 - Měří vigilanci a dlouhodobou pozornost

3. D2

- **Autoři:** Brickenkamp, Zillmer, Balcar
- Rychlý „škrtací“ test zaměřený na diagnostiku koncentrace pozornosti.
- Vedle pozornosti umožňuje screeningové posouzení i dalších vlastností osobnosti:
 - Percepčně motorické tempo (odvození pracovního tempa).
 - Stabilita výkonu (fluktuace pracovního tempa).
 - Pečlivost.
 - Chybovost pod časovou zátěží (odolnost vůči zátěži).
- Administrace 10 minut, vydavatel Hogrefe.

4. bourdonův test

- „Škrtací“ test zaměřený na diagnostiku dlouhodobé koncentrace pozornosti a její stability.

5. Test sluchové paměti

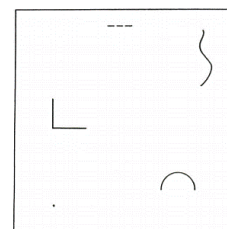
- Test určený pro výběr zaměstnanců na pozice s kritériem úspěšnosti krátkodobého zapamatování si slyšených informací (call centra, recepční, ...).

6. TEST SCALES CLUES – PRÁCE S INFORMACEMI

- Test sledující exekutivní funkce při řešení úkolu s omezenými informacemi a úmyslně nerelevantními informacemi.
- Úkolem uchazeče je roztřídit e-maily ve schránce zaměstnance, který musel náhle opustit společnost k dalšímu řešení

7. URBANŮV FIGURÁLNÍ TEST TVOŘIVÉHO MYŠLENÍ

- **Autoři:** Urban, Jellen, Kováč
- Ojedinelá metoda testující tvořivý potenciál.
- Obsahuje dva archy s figurálními fragmenty, úkolem uchazeče je fragmenty libovolně domalovat.
- Posuzováno 14 kritérií (přidělovány body dle definované stupnice)
- Překročení hranic závislých a nezávislých na figuře.
- Nekonvenčnost.
- Pravítka a gumy nejsou povoleny, 15 minut na zpracování úkolu



8. MSCEIT

- Výsledek dlouhodobého výzkumu s empatií, inteligencí a sociální percepcí.
- 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.
- Dotazník tvoří 169 položek, doba vyplnění cca 45 minut.
- **8 subtestů:**

- **Spadají pod ty 4 škály:**
 - **Vnímání emocí** – vnímání obličejů, vnímání obrázků
 - **Využití emocí** – emoce v myšlení, emoce ve vnímání
 - **Porozumění emocím** – změny emocí, složení emocí
 - **Řízení emocí** – ovládání emocí, emoce ve vztazích
- Metoda má pro českou populaci pouze experimentální normy, vydavatel Hogrefe.

WILL-DO TESTY – TESTY OSOBNOSTI

- ovlivněno preferencemi, přáními a touhami → 4 základní okruhy – intrapers. char., prac. styly, motiv. char., rysová afektivita
- **Proč 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.
 - 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).
 - 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 jednoho z mnoha cílů.
- **Pět faktorů a integrata:**
 - V roce 2001 konstatovali M. R. Barrick, M. K. Mount a T. A. Judge, že o vztahu osobnostních rysů a pracovní výkonnosti víme již vše.
 - Svědomitost a emocionální stabilita jsou prediktorem pro všechny typy povolání.
 - Přívětivost, otevřenost a extraverte jsou prediktorem pouze pro specifické okruhy povolání.
 - Integrita je po svědomitosti nejsilnějším prediktorem výkonnosti na straně osobnosti
 - Na další výzkumy modelů osobnosti (mimo Big Five) a jejich meta-analýzy (včetně Big Five) by mělo být vyhlášeno moratorium. Cílem dalších výzkumů by mělo být:
 - a. propojení prediktorů na úrovni dílčích facet Big Five a dílčích kritérií výkonnosti,
 - b. identifikace mechanismů, které ovlivňují dynamiku působení osobnostních rysů na pracovní výkonnost, zejména pak motivace.
- Zdrojem jsou dispozice a rysy osobnosti, patří sem i dotazníky zájmů, motivů a hodnot
- **profilové dotazníky komplexní:**
 - **Screeningové** – NEO-FFI, EPQ-R
 - **Plnohodnotné** – NEO-PI-R, GPOP
- **Profilové dotazníky specificky zaměřené:**
 - **Screeningové** – kariérový kompas
 - **Plnohodnotné** – ANBE, Belbin, BIP, LMI, HPI, HDS, ICL, SPARO, SPIDO
- **Dotazníky vybraných osobnostních dispozic:**
 - **Screeningové** – AGDIA, SVF 78
- **Dotazníky zájmů, motivů a hodnot:**
 - **Screeningové** – PVA
 - **Plnohodnotné** – MVPi

1. NEO-FFI

2. BFI-2

- Volně dostupná varianta pětifaktorového inventáře (Soto a John; 2017), která se vyvíjela paralelně s NEO.
- BFI-2 zahrnuje i facetu 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)
- Na rozdíl od NEO však chybí závěry o kriteriální a konstruktové validitě.

3. EPQ-R

- **Autoři:** Eyseneck, Eyseneck, Smékal
- **6 škál:** Psychoticismus; Extraverze; Neuroticismus; Návyková škála; Škála kriminality; Lži-škála

4. NEO-PI-R

- 5 dimenzí osobnosti → každá z hlavních škál je rozdělena na 6 subškál (věnovány jednotlivým rysům sytícím hlavní dispozice)
- 240 položek – 48 pro každou škálu a 8 pro každou subškálu
- V originále **dvě formy** – sebezposouzení a posouzení druhou osobou

Příklad škály neuroticismus:

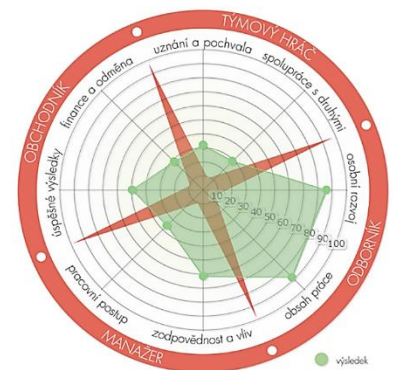
Název škály a subškály v češtině	Název škály a subškály v angličtině	Zkratka	Stručná charakteristika škály a subškály
Neuroticismus	Neuroticism	N	Do jaké míry se vyrovnáváme s psychickou zátěží
N1: úzkostnost	Anxiety	Úz	Obavy a strach z toho, jak všechno dopadne.
N2: hněvivost-hostilita	Angry Hostility	Hn	Pocitování hněvu a zatrpklosti.
N3: depresivnost	Depression	De	Prožívání smutku a zoufalství.
N4: rozpačitost	Self-Consciousness	Rp	Pocit trapnosti, studu nebo rozpaků.
N5: impulzivnost	Impulsiveness	Im	Podléhání pokušení (jídlo, alkohol, cigarety, drogy, nakupování).
N6: zranitelnost	Vulnerability	Zr	Tendence nechat se pohlit nálehavými událostmi nebo stresovými situacemi, tendence jednat panicky.

5. GPOP

- založený na Jungově osobnostní typologii
- **Popis metody** – 16 osobnostních typů založených na kombinaci 4 oblastí, každá vyplývá ze dvou protikladných dispozic: Extraverze-introverze, Smysly-intuice, Myšlení-cítění, Orientace na rozhodování-vnímání, Napětí-uvolnění
- Nabízí informace o rozvojových možnostech uchazeče → vhodné ke koučinku

6. Kariérový kompas

- **Vydavatel** – T&CC online s.r.o.
- Zaměřený na motivační profil uchazeče a zdroje motivace
- Zahrnuje 8 škál syčených 24 dále dělenými položkami
- Škály se sdružují do **4 motivačních profilů**:
 1. Týmový hráč
 2. Odborník
 3. Manažer
 4. Obchodník
- **Délka administrace** – 15 minut
- **Forma administrace** – PC, online, individuální i skupinový



7. BIP – Bochumský osobnostní dotazník

- **Autoři:** Hossiep, Paschsen, Hoskocová, Vybíralová
- **Vydavatel** – Hogrefe
- Orientován na charakteristiky, které jsou rozhodující pro úspěch v práci
- **Popis** – 210 položek, 14 škál, přiřazeny ke **4 oblastem profesních předpokladů**:
 1. **Profesní orientace** – motivace k výkonu, motivace k utváření, motivace k vedení
 2. **Pracovní chování** – svědomitost, flexibilita, rozhodnost
 3. **Sociální kompetence** – senzitivita, schopnost kontaktů, sociabilita, orientace na tým, schopnost prosadit se
 4. **Psychická konstituce** – emocionální stabilita, odolnost vůči zátěži, sebevědomí
- **Délka administrace** – 40 minut

7. HOGANOVY DOTAZNÍKY – nejlepší z hlediska will-do

HDS (HOGANŮV ROZVOJOVÝ TEST)

- **Autor:** Jones
- **Vydavatelství** – Assessment System International
- Profilový dotazník zaměřený na rizikové osobnostní charakteristiky, které se projevují při zátěži

- Forma administrace – tužka-papír, online, individuální i skupinový
- 168 položek → 11 hlavních škál, které se zaměřují na osobnostní charakteristiky ovlivňující schopnost jedince budovat vztahy s ostatními a vytvářet soudržné, na cíl orientované týmy
- Škály **rozděleny do 3 skupin** – pohyb od lidí, proti lidem a k lidem
- **Délka administrace** – 25 minut

HPI (HOGANŮV OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍK)

- Zaměřený na job fit z pohledu zátěžových situací (jak se chová při zátěži).
- 11 hlavních škál.
- Hraniční jsou 40. (mírné riziko), 70. (střední riziko) a 90. (vysoké riziko) percentil.

8. MVPI (INVENTÁŘ MOTIVŮ, HODNOT A PREFERENCÍ)

- Zaměřený na organizational fit.

8. SPARO

- **Autor:** Mikšík
- Hlavně pro posuzování psychické pracovní způsobilosti u náročných pozic se zvýšenou odpovědností

9. SVF-78

- **Autoři:** Janke, Erdmannová, Švancara
- **Vydavatel** – Hogrefe
- Pozitivní a negativní strategie zvládání stresu
- Hodnoceno je 7 strategií, které jsou považovány za pozitivní (jejich výsledkem je redukce zátěže a stresu) → **seskupeny do 3 celků:**
 1. Strategie podhodnocení a devalvace
 2. Strategie odklonu
 3. Strategie kontroly
- A hodnoceny 4 strategie, které jsou negativní (jejich výsledkem není redukce stresu)
- Obsahuje 78 položek
- **Délka administrace** – 15 minut
- **Forma administrace** – tužka-papír, online, PC, individuální i skupinový

10. Multifaktorový osobnostní profil

11. Testy integrity

- **Test SQUARES**
- **Olomoucká škála zjevné integrity**

12. ANBE – ANALÝZA EFEKTIVNOSTI CHOVÁNÍ

- Nová metoda, autorem dr. František Bělohlávek (Traicon)

NETESTOVÉ PREDIKTORY

- **Orientované na přítomnost x Orientace na minulost**

1. VZORKY PRÁCE A SIMULOVANÉ SITUACE

- **Vzorky práce** – postavené na reálném vykonávání činnosti, podle něhož odhadujeme, jak bude tuto práci zvládat uchazeč v budoucnosti
- **Simulované situace** – zpracování vymyšlených událostí, se kterými si má kandidát poradit
- **Proč mají vysokou validitu?**
 - Vzorky práce přesně vystihují činnost, kterou bude uchazeč v budoucnu vykonávat, stimulované situace postihují strukturu této situace a jsou více či méně věrným napodobením situací, které bude uchazeč vykonávat

- Nevvolává to v kandidátech trému nebo stres → často modelují činnosti pro ně známé představitelné
- Pokud uchazeč neumí řešit požadovanou situaci, nezvládne ji
- **Simulovaná situace může mít:**
 - **obecný charakter** – vhodný pro predikci úspěšnosti téměř v jakékoliv činnosti (např. komunikační hry typu Ztraceni v poušti)
 - **specifický charakter** – respektuje povahu činností a prostředí, kde je činnost vykonávána → např. seřizovač bude řešit úkoly pro seřizovače
- **proč mohou dát simulované situace chybný výsledek:**
 - účastník se snaží co nejvíce přizpůsobit domnělému ideálnímu profilu
 - je to v něčem nepřírozené, uchazeč ztrácí jistotu a selhává

2. ASSESSMENT A DEVELOPMENT CENTRA

- AC slouží především k posouzení a k výběru pracovníků, zatímco DC spíše k posouzení potenciálu a k rozmísťování pracovníků na místa
- **Hlavní rysy AC a DC:**
 - a. Základem je použití různých simulovaných situací
 - b. Jde o skupinovou metodu, kterou absolvuje větší počet účastníků – optimální je 6 lidí, přijatelné i 4 – 8
 - c. Jednání je sledováno skupinou posuzovatelů
 - d. Akce je předem připravena – jsou stanoveny a popsány kompetence a posuzovatelé mají kompetenční matice, do kterých se to zaznamenává
 - e. Po AC nebo DC nastává konference posuzovatelů, kde si sdělují své názory
- **Co přispívá k validitě AC a DC:**
 - Kombinace metod a různých postupů
 - Rozdílné pohledy hodnotitelů
 - Specifičnost vůči prostředí
- **Proč nemusí být validní:**
 - **Špatné nastavení kompetencí** – když nepostihnou skutečné nároky na vykonavatele profese nebo opomíjí důležitou součást činnosti
 - **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**
- **Jak dobře připravit a vést AC a DC:**
 1. Zpracování závěrů – **podoba závěrečných zpráv:**
 - a. Grafy obsahující hodnocení pracovníka v různých kompetencích
 - b. Popisná charakteristika osobnosti – přístup k práci, psychomotorické tempo, orientaci na výkon, rozhodování apod.
 - c. Závěr týkající se vhodnosti pracovníka pro manažerskou pozici nebo konkrétní místo
 - d. Doporučení zaměřené na další rozvoj

3. VÝBĚROVÝ ROZHOVOR

- **Výhody:**
 - Organizace rozhovoru není náročná, ale důležitá je hlavně důkladná příprava
 - Možnosti rozhovoru jsou prakticky neomezené, pokud jde o výběr témat
 - Rozhovor umožňuje průběžně sledovat i komunikační dovednosti uchazeče
- **Jaké otázky se mohou objevit v rozhovoru a neměly by:**
 - **Otázky zakázané** – co vedou k diskriminaci uchazeče – politická orientace, náboženství, sexuální orientaci, rodinný stav a děti apod.
 - **Sugestivní otázky**

Doporučení uchazečům, jak si počínat při behaviorálním interview:

- Soustředte se na 2 až 3 obvykle požadované kompetence.
- Použijte situace z různých oblastí svého života (škola, sport atd.).
- Odpovídejte konkrétně, reálnou situací ze života, nikoliv obecně.
- „Zabalte to“ do příběhu, který by měl trvat asi 2 minuty, mít jasnou strukturu a měl by být vyprávěn s nadšením.
- Buďte věcní, uvádějte konkrétní názvy, a pokud to bude možné, kvantifikujte (finanční ukazatele, časové údaje, technické parametry atd.).
- Popište, co jste dělal vy (nejen tým) a co dělal tým (nejen vy).
- Zvláště cenné jsou neúspěchy, nezamlčujte je, ale pochlubte se, jaká jste si dokázal z neúspěchů vyvodit poučení a že se vám podařilo následně se vyvarovat podobných chyb.

- **Uzavřené otázky** – jsou málo přínosné
- **co je přínosné:**
 - otevřené otázky
 - situační otázky – navozují určitou situaci
 - behaviorální otázky – **technika STAR:**
 - **Nepřímé otázky** – INQUIRE – vztahují se k oblastem, kde těžko můžeme čekat přímou odpověď – např. motivace, morální vlastnosti
 - Počet tazatelů – Bělohlávek doporučuje, aby uchazeč hovořil se dvěma až třemi tazateli a s každým nezávisle
- **Struktura rozhovoru:**
 1. Úvodní neformální otázka nebo dotaz – icebrakers
 2. Představení organizace, uchazeče, pracovního místa a povinností s ním spojených → nutné, aby to na uchazeče působilo pozitivně
 3. Dotazy na objektivní, konkrétní údaje z dosavadní kariéry → koukáme do CV a ptáme se na pracovní povinnosti spojené s dosavadními pozicemi, vzděláním apod.
 4. Dotazy na názory, postoje a pocity → přístup k práci, zaměstnavateli, kolegům, důvěrnější dotazy, proto dobré nechat je na později
 5. Prostor pro dotazy → vidíme, jak se o věci zajímá, co je pro něj důležité, jak naše pracoviště zná apod.
 6. Závěr rozhovoru → poděkování a vyrozumění

1. BIODATA

- **Biodata** – vychází z předpokladu, že nejlepším prediktorem budoucího chování člověka je v minulosti → jsou souborem informací o dosavadním životě člověka, které jsou relevantní vůči úspěšnosti v budoucí práci, mohou být objektivní (diplomy VŠ) nebo subjektivní (uplatnění týmového přístupu při studiu)
- **Lze je získat mnoha způsoby** – rozhovor, dotazníky, potvrzení o kurzech, CV apod.
- **Obecně se za biodata považuje:**
 - Údaje o rodičích – vzdělání, povolání apod.
 - Vzdělání, typ a úroveň školy, školní prospěch, další aktivity, absolvování kurzů, schopnosti (řidičák, jazyky)
 - Dosavadní zaměstnání, Sportovní aktivity, zájmová činnosti, členství ve spolcích
- **Proč jsou validní:**
 - Dle výzkumů jsou validní především pro předvídaní stability, pracovních schopností, povyšování, výkonnost,
- **Systematický přístup pro práci s biodaty:**
 - Vytipujeme údaje, u kterých předpokládáme vztah k nějakému kritériu (př. Ke stabilitě, výkonnosti apod.)
 - Zvolíme vzorek stávajících zaměstnanců a získáme od nich tyto údaje
 - Stanovíme kritéria posuzování kvality pracovníka
- **Proč mohou dát chybný výsledek?**
 - Obecná zjištění statistik a opomíjení jednotlivce → např. Steve Jobs – škola ho nebavila, byl to šílený blázen a stal se z něj jeden z největších géniů techniky → kdybychom na něj ale koukali jen z hlediska přístupu ke škole, vyškrtli bychom ho
- **Některé typy pro použití biodat – o co se dá opřít:** Vzdělání, Vykonávání kolektivních sportů a aktivit, Způsob trávení volného času

2. REFERENCE

- Jsou spolehlivé, protože nám verifikují, co o sobě uchazeč řekl
- Musíme myslet na to, kdo nám ty reference poskytuje – i když jsou dobré, i když špatné
- Také se dělá poskytování referencí a doporučení přímo od kolegů

12. FYZICKÉ PŘEDPOKLADY PRO PRÁCI A JEJICH TESTOVÁNÍ

fyzické, sensorické, psychomotorické schopnosti; příklady testů

FYZICKÉ SCHOPNOSTI

- Pracovní výkon je ovlivněn psychickými **fyzickými schopnostmi člověka**
- Mnoho fyzicky náročných typů práce si vyžaduje kombinaci více fyzických schopností
- Hoganová navrhla 7 fyzických schopností potřebných pro analýzu pozic a k nim navrhla 3 všeobecné faktory
 1. **svalová síla** (*svalové napětí, svalová síla, svalová vytrvalost*)
 2. **kardiovaskulární vytrvalost**
 3. **kvalita pohybu** (*flexibilita, rovnováha, neurosvalová koordinace*)
- Ekvivalentem k Hoganově fyzickým schopnostem je **Fleishmanova sedmibodová taxonomie fyzických schopností**: **statická síla, výbušná síla, dynamická síla, vytrvalost, flexibilita (rozsahová a dynamická), rovnováha, koordinace**
- Pro lepší přehled jsou jednotlivé schopnosti zobrazené v tabulce:

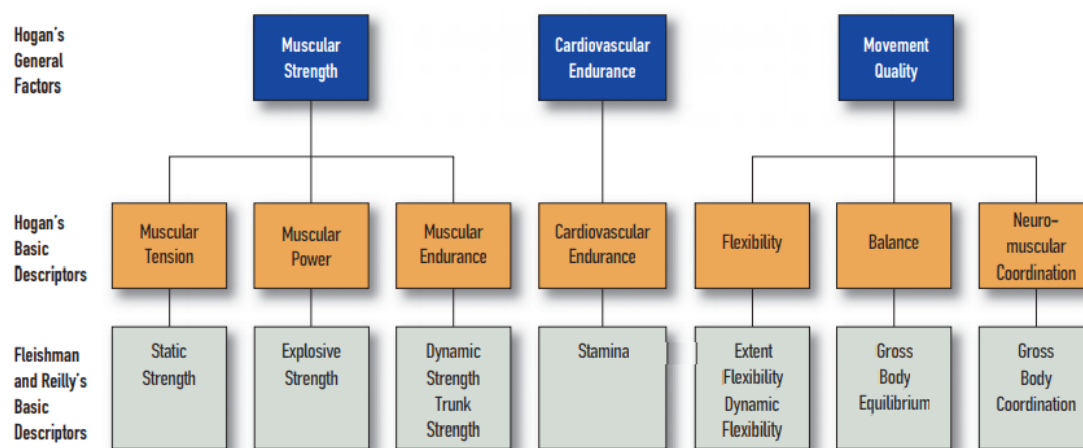


FIGURE 3.3 A Model of Physical Abilities

SOURCE: Guion, R. M. (1998). *Assessment, measurement and prediction for personnel decisions*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. © 1998 by Taylor & Francis Group LLC-Books. Used by permission. Permission conveyed through Copyright Clearance Center, Inc.

SENZORICKÉ SCHOPNOSTI

- funkce zraku, sluchu, hmatu, chuti, čuchu a kinetické zpětné vazby
- testy samostatných sensorických funkcí jsou z etických důvodů vyloučené z testové dg, jsou součástí vstupní lékařské prohlídky

PSYCHOMOTORICKÉ SCHOPNOSTI

- otázky koordinace, obratnosti, reakčního času
- mnoho souvisí s vizuálním, sluchovým vnímáním nebo s kognitivní rychlostí
- 10 psychomotorických schopností podle Fleishmanové taxonomie (reakční čas, tempo, koordinace, manuální obratnost, obratnost prstů)
- test obvykle vyvíjený pro specifické potřeby konkrétních organizací
 - o Test manuální zručnosti pro Hyundai Motor Manufacturing Czech (Traicon)
 - o Sestavení dílu sportovní optiky pro Meopta – optika, s.r.o.
- mezinárodně produkováné testy psychomotorických schopností
 - o Schuhfried GmbH (Vienna Test System)
 - o Fabrication Enterprises Inc. (Manipulation tests)

TESTOVÁNÍ FYZICKÝCH SCHOPNOSTÍ

- Ukazuje se, že testování fyzických schopností může přispět k lepší predikci výkonu, kde je zátěž potřeba
- Při sestavování testů je potřebné brát v úvahu: férolost (vůči pohlaví a starším uchazečům)
 - o s věkem dochází k úbytku svalů, výdrže, flexibility
 - o muži mají více svalové hmoty než ženy, ženy jsou flexibilnější
- ne vždy je klíčovým prediktorem pro pracovní úspěch maximální výkon
- předpokladem etického testování je splnění minimálního prahu
 - o stanovení minimálního prahu je otázkou bezpečnosti práce a pracovního lékaře (výjimky: příslušníci bezpečnostních složek)
- Povzbuzení a motivace kandidátů k tréninku – mohou výrazně zlepšit svůj výkon
- Při testování je možné testovat každou fyz. schopnost samostatně, většinou je to však testování kombinace schopností

PŘÍKLADY TESTOVÁNÍ FYZICKÝCH SCHOPNOSTÍ V ČR

Posouzení fyzické způsobilosti uchazeče do služebního poměru Policie ČR

- testy fyzické zdatnosti před komisí
- povinné disciplíny (činkový běh, klip vzpor ležmo, běh na 1000 m)
- bodově jsou hodnocené cviky, které jsou vykonané správně a stanoveným způsobem

https://www.policie.cz/clanek/posouzeni-fyzicke-zpusobilosti-uchazece.aspx?fbclid=IwAR2XLRsxFSa-KEb7WjjwKh_3CZjHRhbE6TnRYFZFtSC98oMFxtxqPOkbUS0

Testování fyzické způsobilosti uchazečů a zaměstnanců ZZS ČR

- testy se zaměřují na oblasti, které jsou rozhodující při zvládnutí záchranné profese
- všeobecná zdatnost (7 testů): test síly, test tělesného složení, test flexibility v bederně-pánevní oblasti, ...
- specifická zdatnost (2 testy): přesun 75 kg vážící figuríny a resuscitace nepřímou masáží srdce

13. INTEIGENCE 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

INTEIGENCE

- **intelligence** = všeobecná kognitivní vlastnost; schopnost adaptovat se, vyřešit problém
- schopnost přizpůsobit se novým životním úkolům a podmínkám; schopnost učit se a přizpůsobit se prostředí
- Intelligence je obecná mentální schopnost, která zahrnuje schopnost uvažovat, plánovat, abstraktně myslet, ...
- Intelligence je vyžadována, kdykoliv musí lidé manipulovat s informacemi jakéhokoli typu. Faktor „g“ hodnotí schopnost uvažování, získávání znalostí a schopnost řešit problémy
- Rozlišujeme mezi verbální inteligencí, která je vázána na levou mozkovou hemisféru a neverbální inteligencí vázanou na pravou mozkovou hemisféru.

Intelligence a NEO:

- **otevřenost vůči zkušenosti**: silný pozitivní vztah
- **neuroticismus**: slabý negativní vztah
- **svědomitost**: slabý negativní vztah
- **extraverze**:
- **přívětivost**: žádný vztah

Úroveň intelligence se dá vyjádřit inteligenčním kvocientem.

VZTAH K VÝKONU

- **obecná intelligence** = nejspolehlivější prediktor pracovního výkonu
- **tři nejdůležitější faktory pracovní výkonnosti**: **intelligence**, **svědomitost**, **integrita**
- IQ se nejčastěji používá k předpovědi pracovního výkonu
 - o hlavním důvodem, proč obecná kognitivní sch. předpovídá pracovní výkon, je to, že předpovídá, jak dobře se člověk naučí znalosti související s prací
- **výkon v souvislosti s emoční inteligencí**: vědci spojili pracovní výkon také s EI
 - o argument: nejde pouze o schopnost regulovat vlastní pocity, ale také schopnost rozumět ostatním v rámci organizace → EI předurčuje jak pracovní výkon, tak i burnout
- že člověk s vysokou úrovní „g“ pravděpodobně uspěje u určitých úkolů téměř každého zaměstnání, zvláště u složitých úkolů; ale v závislosti na zaměstnání hrají roli v pracovním úspěchu i další faktory: osobnost, emoční reakce a zájmy

VZTAH K ADAPTACI (ONBOARDING)

- intelligence je komplexní schopnost, která se projevuje způsobem uvažování, schopností efektivního učení, a z toho vyplývající úroveň **adaptace**
- **sch. adaptace na různé požadavky** = na základě poznání a pochopení pravidel, které v určitém prostředí platí, se mu člověk dokáže lépe přizpůsobit a reagovat účelněji
- lidé pochopí, jak by se měli chovat, aby si nevytvářeli zbytečné konflikty, jak si nejlépe zorganizovat práci atd.
- → **nový zaměstnanec s vyšším IQ se rychleji zorientuje a adaptuje na nové pracovní prostředí**
- jedinec si **rychleji osvojí nové dovednosti, kompetence** → může být úspěšnější, výkonnější v dané oblasti
- **emoční intelligence**: přispívá k lepší socializaci na pracovišti

VZTAH K ROZVOJI

- **intelligence předvídá úspěch prac. školení** podobně pro všechna zaměstnání bez ohledu na jejich obtížnost
- intelligence pozitivně koreluje s otevřeností vůči novým věcem → **inteligentnější jedinec bude mít pozitivnější postoj k učení se novým věcem** → a tak zvyšuje svoje schopnosti, lépe přistupuje k rozvoji, zvyšuje krystalickou int.
- inteligentnější jedinec se bude snáze rozvíjet, učit novým věcem → tyto nové osvojené dovednosti bude schopen lépe využívat v pracovním prostředí
- inteligentní pracovník dovede propojit znalosti z různých oblastí → využít různé znalosti pro účel → lepší výkonnost

HISTORIE

- **Alfred Binet** – první test intelektových schopností
- **William Stern** – stanovil inteligenční kvocient a jeho výpočet (pojem IQ a násobení 100 vymyslel Terman)
- **faktorová analýza**: vyhledává souvislosti v různých oblastech intelektových výkonů; dává odpověď na to, pomocí kolika faktorů lze vysvětlit výkon v jednotlivých disciplínách

$$IQ = 100 \cdot \frac{\text{mentální věk}}{\text{chronologický věk}}$$

Charles Spearman

- dva základní faktory inteligence: obecná a specifická složka
 - o **jeden obecný faktor g (General Mental Ability, GMA)** – jedná se o hlavní mentální energii
 - o **specifické faktory s** – zodpovídají za výkon jednotlivců v testech inteligence
- Faktor „g“ (všeobecný faktor, General Mental Ability, GMA): odráží vrozené schopnosti jedince a je nazýván jako obecná mentální energie. Tím je myšleno celkové množství mentálního výkonu jedince, přičemž specifické schopnosti využívají části tohoto výkonu v různém poměru a s různou účinností. Jinak řečeno Faktor „g“ dotuje jednotlivé kognitivní schopnosti různým množstvím mentální energie. Druhým faktorem je Faktor „s“ (specifický faktor), což jsou právě ony specifické mentální schopnosti, využívající celkovou mentální energii (Faktor „g“) v různém poměru.
- **Pozn. „g“ faktor**: V pracovní psychologii velmi důležitý, neboť každá práce vyžaduje určitou aktivní manipulaci s informacemi.
 - o Čím větší je množství informací, se kterými se manipuluje tím důležitější se „g“ faktor stává
 - o Metaanalýzy prokázaly, že pokud jsou požadavky na zpracování informací vysoké, je méně pravděpodobné, že osoba s nižším „g“ bude úspěšnější než osoba s vyšším „g“, to ale neznamená, že vysoké „g“ zaručuje úspěch v dané práci (může být líný, nevyužije potenciál). Práce může také vyžadovat interpersonální dovednosti, komunikační dovednosti a určité osobnostní rysy.
 - o „g“ může být prediktorem výkonnosti
 - o Dle Campbellova prohlášení „g“ představuje zpracování informací, což by znamenalo, že se zároveň jedná o jakousi schopnost, která predikuje výkon zpracování informací na pracovišti. Pracovní úlohy se liší nejen z hlediska kolik „zpracování informací“ vyžadují, ale také z hlediska toho, jak rychle musí být zpracování dokončeno.

INTELIGENCE A KOMPLEXNOST, SLOŽKY INTELIGENCE

- inteligentní jedinec dovede pojmout **komplexně** dané věci – člověk si jednotlivosti dovede komplexně poskládat
- lidé se zvýšenou inteligencí řeší problémy co do nejširších důsledků, tíhnou k většímu perfekcionismu, bývají často multipotenciální – lépe uvažovat o věcech abstraktně, čtou lépe nejen struktury, ale i metastruktury, komplexněji spojují mezi fakty; s inteligencí je také spojena schopnost sebeovládání ve vlastní prospěch (plánování úkolů)

SLOŽKY INTELIGENCE

Robert J. Sternberg: Triangulární (triarchická) teorie inteligence – 3 základní komponenty úspěšné inteligence:

1. **analytická inteligence** (efektivní zpracování informací a úloh, kritické a analytické myšlení)
2. **kreativní inteligence** (z existujících zkušeností, schopností úspěšně a efektivně zvládají nové a neobvyklé situace)
3. **praktická inteligence** (minulé vědomosti a zkušenosti využívají k adaptování a formování svého prostředí)

Howard Gardner: Teorie mnohočetné inteligence

- inteligence by měla umožňovat nejen řešit problémy, ale také problémy vyhledat či vytvořit
- **8 druhů inteligence**: lingvistická, logicko-matematická, vizuálně-prostorová, pohybová, hudební, interpersonální, intrapersonální, přírodní

FLYNNŮV EFEKT

Flynnův efekt: nárůst průměrného skóre na stupnici IQ v inteligenčních testech

- **vliv prostředí vedoucí k malému zvýšení IQ (v průměru o 0,3 bodu ročně, tj. o 3 body za dekádu)**
- FE = nárůst IQ v populaci o 3 body za 10 let
- **J. R. Flynn – 80. léta**
- záleží na: **časovém období** (vyšší nárůst v období mezi světovými válkami oproti době konfliktů – škola), **místě konání** výzkumu (pozitivní korelace s rostoucím HDP), i **typu měřené inteligence** (vyšší nárůst u fluidní inteligence)
- **anti-Flynnův jevu:** snižování průměrného skóre v inteligenčních testech (západní země: Dánsko, Francie. ...)
 - důvody: lidé nejsou motivováni, mají vše k pohodlnému životu, vše lze dohledat
- zvýšení skóre v inteligenčních testech o 3 body za 10 let odpovídá pouze americkým datům.
- v ČR: nárůst 0,23-0,42 IQ bodu za rok (Laciga, Cígler, 2017)
- **důvody, proč k fenoménu dochází:** lepší zdravotní péče, lepší výživa, vyšší vzdělanost národa, stále náročnější prostředí, ve kterém žijeme, technologie

CATTELL-HORNOVA TEORIE; CARROLLOVA TEORIE

CATTELL-HORNOVA TEORIE FLUIDNÍ A KRYSTALICKÉ INTELIGENCE

- **Raymond Cattell** (1971): hierarchický model inteligence; vycházel z prací Ch. Spearmana
- **John Horn**

Předpokládali, že všeobecný faktor má 2 složky: fluidní a krystalickou inteligenci

- **fluidní inteligence (gf):** vrozená, s věkem se zhoršuje, nezávislá na poznávací zkušenosti, vztah k paměti, projevuje se ve vnímání, vrcholu dosahuje ve 20-23 letech, schopnost vnímat svět a vztahy nezávisle na předchozí specifické praxi či školním vzdělání. Fluidní inteligence reprezentuje potenciál zacházení s abstraktními symboly a rychlost a přesnost abstraktního uvažování vůbec.
- **krystalická inteligence (gc):** získaná, aplikace znalostí a dovedností, soubor naučených poznatků, vzdělání, založeno na motivaci, stimulaci prostředí, projevuje se v memorování znalostí, naučené způsoby logického uvažování, rozšíření do 50 let, založená na zkušenostech, znalostech a naučených dovednostech. Je to schopnost využít získané znalosti při řešení problémů. Tento typ inteligence je tedy silně kulturně determinován. Zahrnuje tedy všeobecnou informovanost, odvíjí se i z úrovně slovní zásoby. R. B. Cattell považoval krystalickou inteligenci za všeobecnou inteligenci, neshodl se se Spearmanem, který o ní hovořil jako o množině specifických schopností.

Raymond B. Cattell spolu se svým žákem Johnem Hornem svou teorii dále postupně rozvíjeli. K původním dvou faktorům, fluidní a krystalické inteligenci, začali postupně přidávat faktory další. Nejprve to byla schopnost zpracování zrakových vjemů, tedy **vizuálně prostorové myšlení** (Gv) a zároveň **schopnost rychlosti zpracování** (Gs). V 90. letech Horn dále teorii propracovával přidáváním dalších faktorů a přivedl ji tak do dnešní nám známé podoby. Postupně tak teorii obohatil o **krátkodobou paměť a vybavování** (Gsm), **dlouhodobou paměť a vybavování** (Glr), **auditivní zpracování** (Ga), **kvantitativní schopnosti** (Gw) a jako poslední byl přidán faktor **čtení a psaní** (Grw).

CARROLLOVA TEORIE

- **John B. Carroll:** „Human Cognitive Abilities: A survey of factor-analytic studies“ (1993)
- Carroll na rozdíl od Cattella a Horna poukazuje na existenci nejvyšší vrstvy, kterou tvoří obecný „g“ faktor
- **3 vrstvy inteligence:**
 1. **obecná kognitivní schopnost:** nejvyšší vrstva je „g“;
 2. **široká vrstva:** sestává z osmi konkrétnějších schopností: fluidní inteligence, krystalizovaná inteligence, paměť a učení, vizuální vnímání, sluchové vnímání, získávání informací, kognitivní rychlost, rychlost zpracování
 3. **úzká vrstva:** Nejnižší a nejkonkrétnější úroveň zahrnuje schopnosti spojené s osmi širokými schopnostmi na střední úrovni. Například objednávání informací (jedna z Fleishmanových navrhovaných schopností) by bylo spojeno s fluidní inteligencí, a prostorové vztahy by byly spojeny s vizuálním vnímáním.

C-H-C TEORIE

- **Cattell-Horn-Carollova teorie kognitivních schopností**
- eklektický slepenec několika teorií (Cattelova fluidní a krystalická int., Carrolova teorie třech vrstev)
- sdružuje Carrolovu teorii třívrstvé inteligence a Cattell-Hornovu teorii fluidní a krystalické inteligence
- teorie názorně a výstižně popisuje, jak lidská inteligence a mysl funguje v těch nejzákladnějších i rozvinutějších principech.
- v současnosti matematicky nejpevněji podložená teorie inteligence
- **podle CHC má inteligence hierarchickou strukturu a dělí se na tři vrstvy:**
 1. **III: g-faktor**
 2. **II: široké schopnosti** – 10, např. fluidní a krystalická int.
 - tyto širší schopnosti jsou však v průběhu času doplňovány, takže se jejich počet mění (Gf - schopnost řešit nové problémy bez dříve nabytých zkušeností), krystalická inteligence (Gc - množství nabytých zkušeností a schopnost jejich využívání), numerické vědomosti (Gq), schopnost čtení a psaní (Grw - dovednosti psaní, čtení a porozumění textům), krátkodobá paměť a vybavování (Gsm), dlouhodobá paměť a vybavování (Glr - ukládání a znovuvybavení vjemů), vizuální vnímání (Gv - zpracovávání vizuálních vjemů a manipulace s nimi, představivost), sluchové vnímání (Ga - zpracování sluchových vjemů) a rychlost kognitivních operací (Gs – automatizace rutinních činností)
 3. **I: specifická faktory** – cca 70
- V problematice chápání a pohledu na kognitivní schopnosti je klíčovou teorií C-H-C teorie, která vychází z koncepce fluidní a krystalické inteligence.
- velmi populární teorie; tvoří základnu mnoha inteligenčních testů (vychází z ní např. Woodcock Johnson (WJ))

FLEISHMANOVA TAXONOMIE 52 SCHOPNOSTÍ

- Fleishman identifikoval, popsal a izoloval komplexní soubor kognitivních schopností, které lze považovat za kognitivní zdroje dostupné jednotlivci při provádění jakéhokoli úkolu
- Fleishman vyvinul 52 lidských schopností, které sahají od verbálního porozumění po selektivní pozornost. Úkoly vyžadující podobné schopnosti by byly zařazeny do stejné kategorie nebo by se o nich říkalo, že jsou podobné. Existence takového souboru jasně definovaných kognitivních schopností nám umožňuje vyvinout zkoušky, které využijí schopnosti důležité pro plnění základních pracovních úkolů.
- Fleishman a jeho kolegové předpokládali 52 schopností, z toho 21 v kognitivní kategorii, ale „g“ mezi ně nepatří.
- Fleishman se více zabýval identifikací specifických schopností než obecnými mentálními schopnostmi.
- Nyní je všeobecně přijímáno, že kognitivní schopnosti je nejlépe pojímat jako mít více vrstev schopností.

Rozdělení schopností:

- **Kognitivní:** verbální inteligence, paměť, prostorová orientace, pozornost
- **Psychomotorické schopnosti:** koordinace, přesnost, tempo
- **Fyzické schopnosti:** síla a její typy, vytrvalost, rovnováha, tělesná flexibilita
- **Senzorické schopnosti:** vidění do dálky, periferní vidění, prostorové vidění, sluch, diskriminace zvuku, porozumění řeči, schopnost řeči

LIMITY UPLATNĚNÍ INTELIGENCE PŘI VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

- využití potenciálu člověka může záležet i na jeho rozpoložení + na tom, jaký má den
- řešení limitů: triangulace (uplatnit více metod k ověření kritéria úspěšnosti)

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

ZAŘAZENÍ TESTŮ SCHOPNOSTÍ VE VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

- Testy schopností a testy speciálních kognitivních funkcí spadají do **výkonových metod**
 - jsou charakteristické tím, že mají **správnou a špatnou** odpověď
 - Výsledky lze zkreslit pouze **směrem k horšímu** výsledku, takové zkreslení ale bývá **zřetelné** a zvláště v této oblasti pro něj **nebývá motivace**
 - Zvláště ve výběru zaměstnanců se můžeme setkat se **zkreslováním u sebeposuzovacích metod** – proto je **výhodné zařadit také výkonové metody**

POSTAVENÍ PSYCHODIAGNOSTICKÝCH METOD VE VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

- Psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců – součástí celkového souboru metod výběru
- Přinášejí data, která není možné zcela nahradit z jiného zdroje
- Účelné jsou jako součást celku, ve kterém se jejich význam liší podle typu obsazované pozice

= výkonové testy

- Jejich rozmach nastal mezi dvěma světovými válkami
- O schopnostech již byla řeč, jedná se o CAN-DO, tedy moci vykonat
- Aby mohl zaměstnanec vykonávat práci, je nezbytná schopnost řešit průběžné úkoly s ní spojené, znát jednotlivé činnosti a mít schopnost se je naučit
- Samotná skupina testy schopností pochází ze zahraničního dělení
- Významnou skupinou jsou testy GMA – v případě, že jde o běžně náročnou pozici a uchazeč nám může prokázat vysokoškolské vzdělání, je přidaná hodnota využití těchto testů velmi snížena

GMA

- **obecná inteligence** = schopnost řešit problémy, schopnost se adaptovat
- obecné inteligence = **g faktor** (General Mental Ability – GMA)
- Výsledky výzkumů také významně rozšířily poznání o podstatě fluidní inteligence, která má výrazně blíže ke GMA než jakékoliv jednotlivé specifické schopnosti

TESTY STRUKTURY INTELIGENCE

- V našem českém dělení nepoužíváme skupinu testy schopností, ale rovnou testy inteligence
- Inteligence (faktor “g”) dost **souvisí s pracovní výkonností**, s rostoucí **komplexitou pracovní pozice** a požadavky na **zpracování informací**, roste i prediktivní hodnota testů obecné inteligence
- Dále se dělí dle zaměření:
 - o **Obecná inteligence/GMA** (General Mental Ability)
 - o **Dílčí složky inteligence** (Inteligence prostorová, verbální, fluidní...)
- Jsou ale metody, které zvládnou měřit obojí (obecnou i dílčí): **IST, ISA**
- Další (zřejmě praktičtější) dělení je na základě obsáhlosti metody:
 - o **Screeningové metody**
 - Abstraktní myšlení Basic (neverbální inteligence, orientační zjišťování úrovně obecné inteligence)
 - Adaptivní maticový test
 - Scales CLS (Test zaměřen na induktivně-logické myšlení, které se dá považovat za součást GMA)
 - Vídeňský maticový test

o Plnohodnotné metody

- Test struktury inteligence (I-S-T 2000-R) – zkoumá strukturu inteligence a související schopnosti a kompetence (paměť, znalosti), metoda schopna posoudit i jednotlivé typy inteligence
- Analýza struktury inteligence (ISA) – Výkonový test, zkoumá strukturu inteligence s ohledem na numerickou, verbální a figurální složku
- Test struktury inteligence – baterie (INSBAT)

ADAPTIVNÍ MATRICOVÝ TEST (AMT)

- Výkonový test neverbální inteligence, orientační zjištění úrovně obecné inteligence (GMA)
- Funguje na principu adaptivního testování, konkrétní úlohy jsou tedy vybírány až během testu dle správnosti či nesprávnosti odpovědí na úlohy předchozí; proměnlivý je také počet úloh; čas administrace 10-30 min.
- Testování pokračuje, dokud není dosaženo standardní chyby měření, ta se u jednotlivých forem testů liší

VÍDEŇSKÝ MATRICOVÝ TEST (VMT)



- Autor a distributor: Formann, Klose, Černochová, Král; Hogrefe – Testcentrum
- Výkonový test neverbální inteligence, orientační zjištění úrovně obecné inteligence (GMA)
- 24 úloh; 27 min. (časový limit stanoven pro všechny úlohy dohromady – umožněn libovolný pohyb testem)
- Každá úloha: matice obrázků 3x3, ve 3. řadě chybí obrázek, vzrůstající obtížnost
- Podstatou je nalezení pravidla, které určuje vztah mezi obrázky v každé řadě/sloupci
- Podobná metoda Ravenovu testu, do jisté míry jej může nahradit
- Stručná závěrečná zpráva, graf a inteligenční kvocient, možnost revize uživatelem
- Zjištěna slušná korelace s hodnotou IQ v Ravenovi ($r=0,92$; $N=120$) a IST ($r=0,85$; $N=115$)

TEST STRUKTURY INTELIGENCE – BATERIE (INSBAT)

- Výkonový test, zkoumá strukturu inteligence a další schopnosti, např. vizuální paměť
- Metoda přímo určena pro posuzování uchazečů o zaměstnání
- Modulárně koncipováno – možnost tedy vybrat jen jednotlivé subtesty
- Funguje systémem **ADAPTIVNÍHO** testování, první úloha volena dle sociodemografických údajů
- metoda je součástí Vienna Test System, který tvoří základní program
- robustní soustava testů, koncepčně podobné **I-S-T** a **ISA**, ale navíc je vybaveno **adaptivním testováním**

TESTY SPECIFICKÝCH KOGNITIVNÍCH FUNKCÍ

- do této skupiny testů řadíme například metody na měření: **pozornost, vigilance, paměť, reakční čas, pracovní tempo, kreativita, koordinace rukou, motorický výkon, odolnost vůči monotonii, periferní percepce, EI**
- většina metod umožňuje měření více schopností
- dělení testů specifických kognitivních funkcí:
 - o **Paměť:** Screeningové metody: Corsiho test (CORSI), Scales fan, Scales stm, Test sluchové paměti, Test vizuální paměti (VISGED)
 - o **Pozornost, vigilance a reakční čas**
 - Screeningové metody: Determinační test (DT), Disjunktivní reakční čas (DRT), Kognitron (COG), Reakční test (CompACT-SR), Reakční test (RT), Test pozornosti d2 (d2)
 - Plnohodnotné metody: Bourdonův test (BoPr), Dlouhodobá pozornost (DAUF), Test koncentrace pozornosti (CompACT-Co), Test pozornosti, Vigilanční test (CompACT-Vi)
 - o **Kreativita:** Screeningové metody: Urbanův figurální test tvořivého myšlení (TSD-Z)
 - o **Emoční inteligence:** Plnohodnotné metody: Test emoční inteligence (MSCEIT)

PAMĚŤ

CORSIHO TEST (CORSI)

- Autor a distributor: Schelling; Assesment Systems International
- Měří kapacitu (rozpětí) vizuální krátkodobé paměti (vizuálně-prostorového subsystému) a implicitního vizuálně-prostorového učení
- 10-15min.
- Na obrazovku je zobrazováno 9 nepravidelně rozmístěných kostek, **kurzor „túká“ postupně na určitý počet kostek**, proband má za úkol **ukazovat na kostky v představeném pořadí**
- Po každých 3 úlohách vzrůstá počet kostek o jednu, konec testu následuje po 3 nesprávně vyřešených úlohách (celkově 24 položek testu)
- Testový profil je sestrojen dle nejdelší dosažené sekvence, která byla alespoň jedenkrát správně reprodukována

SCALES FAN – ZAPAMATOVÁNÍ TVÁŘÍ A JMEN (FAN)

- Měří vizuální paměť – tedy schopnost zapamatování tváří a jmen
- Vhodné pro všechny profese s přímým kontaktem se zákazníkem (prodejce, obchodník, asistent, manažerská pozice)
- Úkolem je správně přiřadit jména(příjmení k osobám, jejichž fotka se předtím krátce objevila na monitoru

SCALES STM – KRÁTKODOBÁ PAMĚŤ (STM)

- Autor a distributor: Cut-e
- Měří vizuální paměť – schopnost přesného pozorování a kapacitu krátkodobé paměti
- Jde o zapamatování obrázků, které se následně promíchají s ostatními podobnými – uchazeč označuje správné obrázky

TEST VIZUÁLNÍ PAMĚTI (VISGED)

- Autor a distributor: Etzel, Hornke; Assesment Systems International
- Měří úroveň prostorové paměti (příjem a vybavení vizuálních informací)
- Jsou 3 formy testu
- Jedná se o adaptivní testování – podle schopností uchazeče a jeho výkonu je mu přiřazena odpovídající úroveň
- 10-15min
- Je prezentován plán města s vyznačením typických míst symboly – úkol je si ta místa zapamatovat (jejich umístění) a následně si je správně vybavit a správně zaznačit do plánu prázdného, hned co uchazeč zaznačí jeden bod je mu ukázána správná poloha, aby měl zpětnou vazbu



POZORNOST, VIGILANCE A REAKČNÍ ČAS, PRACOVNÍ TEMPO, ODOLNOST VŮČI ZÁTĚŽI

DISJUNKTIVNÍ REAKČNÍ ČAS (DRT)

- Autor a distributor: Vonkomer; Psychodiagnostika Brno
- Specializováno na koncentraci pozornosti při činnosti zaměřené na maximální rychlost a pohotovost jednoduché prostorové orientace
- V PPAO vhodné pro posouzení způsobilosti k činnostem, kde je potřeba **pozornost, odolnost vůči zátěži a schopnost se rychle rozhodovat pod tlakem**; dle autora výsledek souvisí také s **celkovým psychickým tempem jedince**

KOGNITRON (COG)

- Autor a distributor: Schuhfried; Assesment Systems International
- Měří pozornost a koncentraci pozornosti
- 5-20 min.
- Test obsahuje 7 forem s neomezeným časem a 3 formy s pevně daným časem 1,8s na položku

- Vychází z **Reuleckého** teorie koncentrace pozornosti, tedy z toho, že stav pozornosti ovlivňují 3 proměnné:
 - o **Energie** (stav koncentrované pozornosti ubírá energii)
 - o **Funkce** (funkce koncentrace při vykonávání úloh)
 - o **Přesnost** (kvalita výkonu)

REAKČNÍ TEST (COMPACT-SR)



- Autor a distributor: Prieler, Hochwimmer, Gruber, Černochová; Hogrefe
- Měří jednoduché reakční časy v milisekundách, zvláště zachycuje **schopnost k aktivaci pozornosti a selektivní pozornost**
- 5-9 min. dle testové formy
- Celkem 5 forem:
 - o **Výkon při zadání jednoduchého optického nebo akustického podnětu**: testová forma 1 (vizuální podnět) a testová forma 2 (akustický podnět)
 - o **Schopnost zvyšovat výkon při předběžném upozornění na podnět (ostražitost)**: testové formy 3 („vizuální podnět s předběžným upozorněním“) a 4 („akustický podnět s předběžným upozorněním“)
 - o **Záznam procesů selektivní pozornosti při zadávání jednoduchých podnětových situací (optické podněty)**: testová forma 5 („GONOGO“)

REAKČNÍ TEST (RT)

- Měří reakční čas na zrakové a sluchové podněty
- Dále diagnostikuje pozornost, schopnosti potlačit chybnou či nepřiměřenou reakci a posuzuje úroveň vigilance a zaměřené pozornosti
- 5-10 min. dle zvolené formy
- Vychází z **Dorschovy** definice RČ = doba, která uplyne mezi signálem a začátkem mechanické motorické reakce (pokud tedy testovaný odpovídá tak rychle, jak jen to je možné)
- Měří se na úrovni milisekund



TEST POZORNOSTI D2 (D2)



- Autor a distributor: Brickenkamp, Zilmer, Balcar; Hofstede
- Věnuje se **pozornosti, koncentraci pozornosti, pečlivosti a pracovnímu tempu** – to všechno zkoumá při rozlišování podobných vizuálních podnětů (tedy při diskriminaci detailů)
- 10 minut
- Předkládány řady písmen d a b, ty jsou doplněny různým počtem čar pod nebo nad písmem
- Úkolem je v časovém limitu vyhledat všechna písmena d s dvěma čarami (je jedno kde ty čáry jsou), pokud je vyplňováno na PC, jsou sledovány časy v jednotlivých řadách, pokud limit uplyne, je uchazeč přesměrován na další řádek



BOURDONŮV TEST (BoPr)

- Měří **dlouhodobou koncentraci pozornosti** a její **stabilitu** ve všech pracovních činnostech, měří také **tempo a jeho kolísání** při dlouhodobém zpracování jednoduché informace a také **frekvenci chybovosti**
- Zjišťuje **psychomotorické tempo a rychlost vnímání**, schopnost **koncentrace, stálost pozornosti a schopnost v paměti podržet předlohu podnětů**

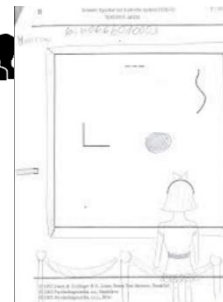
TEST KONCENTRACE POZORNOSTI (COMPACT-Co)

- Měří se **reakční čas, úroveň koncentrace, chybovost pozornosti a celkové tempo práce**
- Možno si vybrat ze 3 testových forem (můžeme zadávat nezávisle na sobě), každá odlišný pohled na pozornost:
 - o Uchazeč zpracovává položky svým tempem ale s motivací rychlé práce
 - o Uchazeč má na zpracování každé položky přesně stanovený čas a další položka se zobrazí po limitu
 - o Uchazeč zpracovává položky svým tempem, ale na soubor položek je stanoven celkový limit 6 minut

KREATIVITA

URBANŮV FIGURÁLNÍ TEST TVOŘIVÉHO MYŠLENÍ (TSD-Z)

- Autor a distributor: Urban, Jellen, Kováč; Psychodiagnostika Brno
- Hodnotí tvořivý potenciál, včetně nerozvinutých schopností
- 30 min.
- Dvě formy testu (A, B), jedná o archy s figurálními fragmenty, které má uchazeč libovolně dokreslit, vyplňují se obě formy po sobě – každá 15 min.
- Hodnotí se dle **14 kritérií** (u každého se přidělují body z definované stupnice)
- Hodnotí se **kvalita i kvantita**
- Předmětem testu je **tvořivý výkon a divergence**
- Jedná se o významnou metodu, protože těch které by přímo tuto oblast zjišťovaly moc není, lze získat podstatné informace, které můžeme srovnat s výstupy testů osobnosti či s rozhovorem



EMOČNÍ INTEIGENCE

TEST EMOČNÍ INTEIGENCE (MSCEIT)

- Autor a distributor: Mayer, Salovey, Caruso, Humpolíček, Slezáčková; Hogrefe
- Dotazník měří **emoční inteligenci – jako schopnost**
- 45 minut, 169 položek
- Má 8 škál, vždy dvě se slučují do jedné schopnosti EI, ty jsou 4:
 - o **Vnímání emocí** (emoční inteligence založená na zkušenostech)
 - o **Využití emocí** (emoční inteligence založená na zkušenostech)
 - o **Porozumění emocím** (strategická emoční inteligence)
 - o **Řízení emocí** (strategická emoční inteligence)
- Uchazeč posuzuje **přiléhavost emoce či přídavného jména na škále**, vybírá **jednu z možností** apod.
- Metoda obsahuje také **popisy různých situací s emočním nábojem**, u kterých má uchazeč rozhodnout, **která z nabídnutých možností řešení je nejvhodnější**
- Na vyplnění testu není určen časový limit, ale systém (při PC a online verzi) upozorňuje uchazeče na **příliš dlouhé pomlky** v odpovídání nebo naopak na **odpovídání v kratším intervalu, než bylo možné důkladně přečíst položku**
- Do výstupní zprávy zahrnut mimo jiné i **EQ skór, ten se chová jako IQ** (průměr 100, SD 15)
- Hogrefe však stále pracuje na sběru dat u nás a vylepšení norem (údaj z r. 2020)



TEST EMOČNÍ INTEIGENCE

- Můžeme zde uvést ještě tuto metodu, jedná se o novou metodu z r. 2020. Nejsou uspokojivé normy a psychometrické údaje, normy jsou pouze ze vzorku 123 respondentů. Sází na propojení výkonového testu s dotazníkovou formou

ZAŘAZENÍ TESTU DO TESTOVÉ BATERIE

- někde mezi prvními (ale ne úplně první) – kvůli únavě, pokud je výkonových více, proložit méně náročnou metodou
- dále je důležité přemýšlet o metodách komplexně, vědět proč jaký test zařazujeme, jakou roli hraje v kontextu celé baterie či celého VŘ
- ideální je **triangulace**, tedy ověření jednotlivých kritérií úspěšnosti více metodami

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

INDIVIDUÁLNÍ OSOBNOSTNÍ ROZDÍLY A JEJICH VÝZNAM PRO KARIÉROVOU VOLBU

(podle konzultace s Dr. Seitlem lze hovořit o konstruktu inteligence (CHC) a čtyřech konstruktech osobnostních dispozic (NEO, RIASEC, McClelland, integrita)

- Osobnost předpovídá obecné chování a spokojenost, ale také chování související s prací (pracovní výkon, týmová spolupráce, CWB, OCB, úspěšné vedení, pracovní spokojenost, ...)
- V rámci kariérové volby lze využít několik teorií, kterou berou v potaz individuální osobnostní rozdíly.
- K nasměrování vhodné kariérové oblasti může pomoci např.
- Míra spokojenosti se také odvíjí od faktu, zda práce souvisí či nesouvisí s našimi zájmy
- Jsou-li naše zájmy v souladu s naší prací, jsme produktivnější a spokojenější
- kariéroví poradci využívají při práci s lidmi, kteří potřebují nasměrovat, typologii kariérních zájmů podle Hollanda

HOLLANDOVA TYPOLOGIE

John L. Holland – odborník na profesní orientaci

- Hollandova teorie pomohla spoustě lidem přemýšlet jasněji o jejich kariéře a pomohla jim najít zaměstnání, které odpovídá jejich povaze
- vychází z předpokladu, že lidé, kteří pracují v takových profesích a takových pracovních prostředích, které odpovídají jejich zájmu, bývají výrazně spokojenější

Hollandova typologie - 6 typů osobností podle pracovního prostředí, které odpovídá jejich zaměření, označujeme je písmeny **RIASEC**, každý z těchto typů vyhledává pracovní prostředí podle svého zaměření a předpokladů

RIASEC

- rozšíření, uznávaná, výzkumně i v praxi snad nejčastěji ověřovaná teorie profesionální volby
- diagnostická metoda pro zjišťování shody osobnosti se zvoleným povoláním
- Holland byl přesvědčen, že mezi typologií osobností a typologií pracovních prostředí existuje predikovatelný vztah
- **6 základních typů orientovaných na určitý životní styl:**

R (realistic – praktický)

- typ člověka praktického, s řemeslnou zdatností a pochopením techniky
- osoby tohoto typu preferují manuální práci, s konkrétními předměty a na jasně definovaných úkolech, často se zajímají o nářadí a stroje
- (klasická řemesla, pracovníci v zemědělství a lesnictví, technické profese, pracovníci ve stavebnictví, ...)

I (investigativ – vědecký, zkoumající)

- typ osobnosti zkoumavý, s vědeckými schopnostmi
- typická je pro něj zvědavost, vynalézavost, intelektuálnost, přesnost, logičnost, racionalita a výkonnost
- osoby tohoto typu se rády hluboce zabývají duchovními či přírodovědnými problémy, volí profese, kde mohou analyzovat, zkoumat, učit se, číst a studovat, psát, počítat apod.
- (technické a ekonomické profese, informační technologie, zdravotnictví – lékař, věda a výzkum apod.)

A (artistic – umělecký, tvořivý)

- typ člověka s uměleckými schopnostmi, fantazií
- typická je tvořivost, výraznost, intuitivnost, otevřenost, citlivost, emoční labilita, nekonvenčnost, idealismus
- osoby tohoto typu se rády vyjadřují slovně či tvořivým způsobem
- (umělečtí řemeslníci, umělci, některé další profese – kadeřník, designér, architekt, aranžér apod.)

S (social – sociální, pečovatelský)

- typ osobnosti s výchovnými schopnostmi, společenský, přátelský
- je ochoten pomáhat druhým, bývá vřelý, soucitný, má pochopení pro druhé
- má radost z kontaktů s lidmi, rád rozvíjí druhé, radí, poučuje, vzdělává, směřuje

- ochotně se starají o druhé lidi
- (pracovníci v pomáhajících profesích, pracovníci ve vzdělávání apod.)

E (enterprising – podnikavý)

- pro tento typ člověka je charakteristická podnikavost, obchodní zdatnost, sebevědomí, motivovanost, zaměřenost na úspěch, citlivost, dominance, odpovědnost a společenská
- osoby tohoto typu motivují, přesvědčují a rády vedou, řídí a organizují
- (pracovníci v podnicích, obchodníci, podnikatelé, ekonomické apod.)

C (convencional – uspořádávající, spravující)

- typ osobnosti s předpoklady pro kancelářskou práci
- typická je pro něj pečlivost, přesnost, orientace na detaily, vytrvalost, pořádnost, praktičnost, svědomitost
- osoby tohoto typu pracují rády pořádně, přesně a s dobrou organizací
- (zejména řada úřednických profesí)

V rámci individuálních rozdílů:

Aplikace konstruktů INTELLIGENCE (CHC) – viz otázka č. 13

Aplikace 3 konstruktů OSOBNOSTNÍCH DISPOZIC:

1. NEO – viz otázka č. 16
2. Integrita – viz otázka č. 16
3. RIASEC
4. McClellandova teorie osobních hodnot – výkon, moc a sounáležitost (afiliace)

+ Z hlediska osobnostních dispozic **doplnění k Big5** – některé kombinace jeho 5 faktorů predikují funkční osobnost v práci lépe (oproti využití pouze 1 faktoru samostatně – Landy and Comte):

1. Osobnostní rozdíly hrají důležitou roli v pracovním chování nezávisle na roli, kterou mají kognitivní schopnosti.
2. Osobnost více souvisí s motivačními aspekty práce (např. vynaložené úsilí), než technické aspekty práce (např. znalostní složky); osobnost řeší „will do“ X intelligence řeší „can do“.
3. Big5 je dobrý obecný rámec pro přemítání o důležitosti aspektů osobnosti.
4. Čím relevantnější a konkrétnější je pracovní chování, které chceme předvídat, tím je silnější asociace mezi osobností a chováním.
5. Svědomitost nejlépe predikuje pracovní výkon a spolehlivost.
6. Svědomitost má široké použití v pracovním prostředí. Pravděpodobně nejdůležitější proměnná na pracovišti a může jí být přisouzen ekvivalent „g“ faktoru v nekognitivní doméně.

INDIVIDUALITA A JEJÍ VÝZNAM PRO PRACOVNÍ SPOKOJENOST, STATUS

- Lidé prožívají silné uspokojení z práce, pokud mohou v zajímavé a obtížné práci uplatňovat **své schopnosti**
- **pracovní spokojenost má blízký vztah k:**
 - o angažovanosti
 - o fluktuace – míra prac. spokojenosti je považována za hlavní příčinu fluktuace
 - o nejvýznamnějším **prediktorem** OCB je **pracovní spokojenost**
 - o organizační klima
 - o pověst dobrého zaměstnavatele je významná pro získávání a stabilizaci pracovníků (ovlivňuje prac. spok.)

INDIVIDUALITA A JEJÍ VÝZNAM PRO PRACOVNÍ VÝKONNOST A JEJÍ SLOŽKY

Individuální faktory (osobní determinanty) ovlivňující pracovní výkon

- vlastnosti pracovníků (schopnost, motivace, osobnostní předpoklad, postoj k práci, identifikace s prací, stres, odolnost vůči zátěži)
- fyzická kapacita, duševní předpoklady, odborná připravenost
- pocit seberealizace, uznání
- spolupráce (schopnost pracovat v týmu)

OSOBNOST A AUTONOMIE

- každý design pracovního místa umožňuje určitou míru autonomie osobnosti
- význam prediktorů z množiny testů osobnosti vzrůstá s mírou autonomie tohoto 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
- 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).
- 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 jednoho z mnoha cílů.

FUNKČNÍ OSOBNOST V PRÁCI

- **způsob, jakým se jednatel, který je členem týmu, účelně učí rozpoznat týmové chování, zacházet s emocemi, plní úkoly a vytváří efektivní řešení pracovních problémů**
- o funkční osobnosti v práci lze také hovořit, pokud se na dané pozici naplní adekvátní osobnostní charakteristiky jedince požadované pro tuto pozici (jak člověku práce sedne, jak zapadne do organizace)
- pro efektivní fungování na pracovišti je důležité dosažení alespoň tzv. **minimálního environmentálního fitu** (= kvalita vztahu mezi jednatelcem a jeho prostředím vyjádřená vzájemnou podobností a komplementaritou atributů, přičemž komplementarita zahrnuje i atributy, které se mohou významně lišit, ale vzájemně se podporují a posilují, navíc se stále vyvíjí) → **P-E fit model (Holland's theory)**
- **P-E fit model: soulad osoby a prostředí na různých úrovních** (osoba ve vztahu k pracovní pozici, leaderovi, týmu, organizaci) – environmental fit je cílem výběru zaměstnanců, pro organizaci je důležitý pro hodnotu celkové pracovní výkonnosti a pro zaměstnance pro pracovní spokojenost

LMX (LEADER – MEMBER EXCHANGE THEORY)

- = teorie směny mezi leaderem a následovníkem
- **popisuje oboustranný vztah mezi leaderem a podřízenými**
- **cíl teorie: vysvětlit účinky vedení na členy v organizaci**
- vůdci si vytvářejí silné, důvěryhodné, citové a respektující vztahy s některými členy týmu, ne se všemi
- vedoucí nezachází s každým podřízeným stejně
- pracovní postoje a chování těchto podřízených závisí na tom, jak s nimi zacházejí i jejich vedoucí
- teorie je ve svém přístupu velmi platná a praktická
- pokud manažer naplňuje představu následovníků o dobrém leaderovi, mají následovníci, bez ohledu na reálný vliv vlastností manažera, tendenci vyjadřovat vyšší oddanost a odvádět vyšší výkon
- **vytvoření vztahu L-M a kvalita vztahu ovlivňují postoje + chování lidí a následně i výkon**
- **pro výzkum Leader-Member eXchange se používá dotazník LMX-7** = obsahuje 7 položek, škálování, leader nebo následovník hodnotí kvalitu sociální směny v dyádě
 - o Gerstner a Day uskutečnili metanalýzu, která odhalila pozitivní vztah mezi LMX a výkonem podřízených pracovníků (job performance), spokojenosti podřízených s nadřízeným (satisfaction with supervision) a s celkovou spokojeností podřízených (overall satisfaction) (existuje česká adaptace tohoto dotazníku)
 - o stupnice hodnotí, do jaké míry mají vedoucí a podřízení vzájemný respekt ke schopnostem toho druhého

Přínosy vztahu leader následovník (Procházka et al):

Pro následovníky:

1. **vize a nasměrování** (vision and direction) – leader dává práci následovníka cíl a smysl
2. **ochrana a bezpečí** (protection and security) – leader dává následovníkům jistotu (svými schopnostmi a přístupem)
3. **úspěch a pocit efektivity** (achievement and effectiveness) – skupinová práce pod vedením leadera dává následovníkovi možnost zažít pocit úspěchu, kterého by sám nikdy nedosáhl + pocit vlastní efektivity

4. **nálezení a členství ve skupině** (inclusion and belongingness) – díky leaderovi existuje fungující skupina a následovníkům si tak naplňuje potřeba někam patřit
5. **hrdost a respekt k sobě** (pride and self-respect)
 - tyto výhody pro následovníky jsou blízké svým charakterem k naplnění základních lidských potřeb Maslowem

Pro leadera:

1. **zaměření a nasměrování následovníků** (focus and self-direction) – pokud leader nabízí vizi a následovníci ji sdílí
2. **vděčnost a loajalita následovníků** (gratitude and loyalty)
3. **závazek a úsilí** (commitment and effort) – vidina úspěchu vyvolá v následovnících chuť a úsilí pracovat na cílech
4. **spolupráci a ochotu obětovat se** (cooperation and sacrifice) – pokud se následovníci cítí být členy skupiny, pak jsou ochotni pro spolupracovníky a zejména pro leadera přinášet osobní oběti
5. **respekt a poslušnost následovníků** (respekt and obedience) – když následovníci zažívají ve skupině pocity úspěchu, respektu a smysluplnosti, respektují člověka, jenž skupinu vede

VZTAHOVÁ VAZBA NA PRACOVÍŠTI (ATTACHMENT THEORY)

KONCEPT VZTAHOVÉ VAZBY (JOHN BOWLBY A MARY AINSWORTH)

- silné emoční pouto mezi pečující osobou a dítětem, které se vyznačuje silnou potřebou vyhledávat a zůstat v přítomnosti pečující osoby
- původně zaměřen na chápání vztahu mezi dítětem a pečující osobou; dnes **silným teoretickým rámcem pro pochopení interpersonálních procesů (především utváření blízkých vztahů) v dospělosti**
- z etologie si Bowlby propůjčil termín **vazebný systém** = série univerzálních a biologicky vyvinutých programů, které zajišťují přežití druhu a jsou nejdůležitější především v raném věku dítěte – tento systém je přítomen v celém životě jedince, konkrétně v jeho chování, a to obzvláště ve vyhledávání blízkosti s druhými, pokud se ocitne v rizikové situaci
- **vazebný systém jedince je aktivován v případě fyzického či psychického napětí, ohrožení, a to i v dospělosti** – aktivují se mentální reprezentace vztahových osob za účelem obnovení emocionálního well-beingu
- **Bezpečná vazba podporuje autonomní chování jedince.**

Styly vztahové vazby = relativně stabilní konstrukty v životě jedince, které představují systematické vzorce očekávání, potřeb, emocí, strategií emoční regulace apod.

Ainsworth (na základě pokusu s reakcemi dětí na neznámou situaci) **vyčlenila vazební styly:**

1. **jistý:** člověk věří, že v případě potřeby k němu budou druzí vnímaví a podpoří ho (emoční stabilitou)
2. **úzkostný** člověk se obává, že vztahová osoba nebude v době nouze k dispozici a úzkostlivě hledá její lásku a péči
3. **vyhýbavý:** člověk nedůvěřuje dobré vůli druhých a jako obranu se snaží zachovat si citovou nezávislost
4. **dezorganizovaný styl:** střídá se úzkostný a vyhýbavý styl

VZTAHOVÁ VAZBA V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

- zájem o uplatnění teorie vztahové vazby Bowlbyho v oblasti psychologie práce se objevuje počátkem 90. let 20. století v kontextu výsledků řady studií
- o rozvoj této tematiky se zasloužili **Hazan a Shaver (1990)**, základními předpoklady využití teorie v pracovním prostředí je:
 1. **přenos vazby z blízkých vztahů na vztahy v práci**
 2. **ovlivnění prožívání a pracovního chování typem vazby**
- v pracovním prostředí představují styly vztahové vazby vysoce individuální konstrukty, které umožňují lépe pochopit pracovní chování jednotlivých zaměstnanců
- tato zjištění vedla k využití diagnostiky vztahové vazby jako významného doplňku psychologie práce např. při výběru zaměstnanců či k týmovému zařazení pracovníka

ZKOUMÁNA JE PROBLEMATIKA VZTAHOVÉ VAZBY VE SMĚRU:

1. vztahová vazba a dyadické vztahy

- vliv na vztah leader – následovník
- vliv na mentorské vztahy

2. vztahová vazba a skupinová dynamika

- vliv na skupinový výkon
- fenomén připoutání ke skupině
- (výhodná je heterogenita vazebních stylů ve skupině – úzkostní jedinci mohou týmu přispívat v detekování hrozeb a informovat skupinu o potencionálním nebezpečí či problémech; vyhýbaví jedinci jsou schopni na reálné hrozby rychle zareagovat v případě omezeného času)

Skupinový attachment

- nejedná se kolektivní konstrukt, ale konstrukt na úrovni jednotlivce, který se vyskytuje v kontextu skupinových efektů, individuálního poznání, působení a chování:
 - o jedinci s úzkostným stylem ve skupinové vazbě si problémy nechávají pro sebe, protože se chtějí vyhnout konfliktům (→ hledají bezpečí a lásku a na sebe jako členy skupiny mají negativní názor)
 - o jedinci s vyhýbavým stylem méně ochotně vyhovějí skupinovým přáním a méně se se skupinou identifikují (→ udržují si odstup a negativně hodnotí druhé)

3. vztahová vazba organizace – zaměstnanci

PROJEVY KONKRÉTNÍCH VZTAHOVÝCH VAZEB V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

1. jistá vztahová vazba

- | | |
|--|---------------------------------------|
| o pozitivní přístup k práci | o motivace k vedení |
| o sebevědomí v plnění pracovních úkolů | o orientace na tým |
| o kladný vztah ke spolupracovníkům | o emoční stabilita |
| o flexibilita | o otevřenost vůči sociálním kontaktům |
| o sociabilita | o schopnost pracovat pod tlakem. |

2. úzkostná vztahová vazba

- o nižší míra sebevědomí
- o preference práce s ostatními
- o pocity nepochopení či neocenění druhými a velké obavy, že druzí nebudou spokojeni s jejich výkonem
- o nadměrné zahlcení obavami, v situacích v nichž vnímají nedostatek podpory, ocenění či pochopení, začnou být méně flexibilní, méně emočně stabilní a hůře pracují pod tlakem

3. vyhýbavá vztahová vazba

- o práce je vnímána jako nástroj vyhýbání se sociálním vztahům, chybí schopnost reflektovat vlastní strach z vytváření přátelských vztahů
- o práce může nahrazovat úzkost vzniklou z nenaplněných vazebních potřeb, z tohoto důvodu cítí nervozitu, pokud pracovat nemohou (dovolená apod.)
- o preference samostatné práce, v situacích, které vyžadují vyšší interpersonální participaci, jsou tyto jedinci méně motivováni k vedení, jsou méně sociálně citliví a méně týmově orientovaní
- o emoční stabilita
- o schopnost pracovat pod tlakem

Měření vztahové vazby např.: Adult Attachment Questionare (Hazan, Shaver); Experinece in Close Relationskupis (ECR) scale

16. OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍKY VE VÝBĚRU ZAMĚŠTNANCŮ

Metody velké pětky, metody integrity, metody HEXACO a jejich uplatnění při predikci organizačních výstupů

OBCENĚ O TESTECH A DOTAZNÍCÍCH OSOBNOSTI

Proč 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**.
 - 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).
 - 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 jednoho z mnoha cílů.

Co zjišťují testy osobnosti?

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

- **Vlastnosti osobnosti** – relativně stálý způsob chování
- **Typ osobnosti**
- **Motivy, potřeby, hodnoty** – co člověk chce, na čem mu záleží
 - S motivací souvisí **profesní zájmy a kariérová orientace**

Nejčastěji používané systémy při testování osobnosti

- **Klasická typologie**: Hippokrates, Galenos – sangvinik, cholerik, melancholik, flegmatik
 - **Eysenck** – neuroticismus, extroverze, psychoticismus; Méně vhodný pro výběr pracovníků, může ale posloužit **pro rozvojovou diagnostiku**
- **16PF: Cattell**, 16 osobnostních vlastností na základě faktorové analýzy
 - Vhodnější **pro rozvojovou diagnostiku** než pro personální výběr
- **MBTI: Jung**; Extroverze-introverze; smysly-intuice; myšlení-cítění; usuzování-vnímání → 16 typů lidí
 - Tuto typologii využívá MBTI -Meyer-Briggs Type Indicator
- **Big five**: Otevřenost vůči zkušenosti, svědomitost, extravert, přívětivost, neuroticismus
 - Např. NEO-PI-R
- **Týmové role: Belbin**; Tým potřebuje různé typy lidí → týmové role (se silnými i slabými stránkami)
- **Kariérové kotvy**: Vychází z teorie **Edgara Sheina**, nezaměřují se na vlastnosti osobnosti, ale na motivy lidí

Dotazníky osobnosti

- Dotazníky obecně podléhají tendenci respondentů přizpůsobit výsledek ve směru žádoucího sociálního obrazu.
- Mezi aktuálně dostupné dotazníky osobnosti s potenciálem pro výběr zaměstnanců lze řadit: NEO-PI-R, NEO-PI3, NEO-FFI, EPQ-R, ICL, CTI, a další.
- Vedle obecných osobnostních dotazníků existují metody vyvíjené dlouhodobě přímo pro oblast výběru a rozvoje zaměstnanců. Např.: Hoganovy testy (HPI, HDS, MPVI); BIP; GPOP; LIJ; ANBE; LMI; Belbinův test týmových rolí; Multifaktorový pracovní profil; Squares

Tab. 7 Výhody a nevýhody dotazníků

Výhody	Nevýhody
• časová úspora; • možnost srovnání s podobnými typy lidí; • rychlé vyhodnocení; • možnost pracovat individuálním tempem.	• časově náročné při vytváření; • malá možnost individuální odpovědi.

METODY VELKÉ PĚTKY

Pět faktorů a integrita

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

OSOBNOSTNÍ DIMENZE BIG FIVE

1) Otevřenost vůči zkušenosti (Openness)

- zjišťuje aktivní vyhledávání nových zážitků, toleranci 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)

- Zjišťuje individuální úroveň při organizaci, motivaci, vytrvalosti. Odlišuje spolehlivé, od těch, kteří jsou nedbalí a lhostejní
- **Vysoká:** pracovití, disciplinovaní, přesní, puntičkářští, pořádkumilovní, na sebe nároční, vytrvalí
- **Nízká:** bezcílní, nespolehliví, líní, nedbalí, lhostejní, bez vůle, požitkáři

3) Extraverte (Extraversion)

- Zjišťuje kvalitu a kvantitu interpersonálních interakcí, úroveň aktivace, potřebu stimulace
- **Vysoká:** aktivní, povídaví, optimističtí, zábavní, orientovaní na lidi
- **Nízká:** uzavření, vážní, mlčenliví, orientováni na úkoly, tiší

4) Přívětivost (Agreeableness)

- Zjišťuje kvalitu interpersonální orientace na kontinuu od soucítění po nepřátelskost v myšlenkách, pocitech, činech
- **Vysoká:** dobrosrdeční, laskaví, upřímní, důvěryhodní, pomáhající
- **Nízká:** cyničtí, suroví, podezíraví, nespolečupracující, pomstychtiví, bezcitní

5) Neuroticismus/Emocionální stabilita (Neuroticism)

- Zjišťuje míru 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 (NEO pětifaktorový osobnostní inventář)

- **Autor:** Costa, McCrae, Hřebíčková, Urbánek
- **Vydavatel:** Hogrefe
- **Typ:** screeningový profilový dotazník
- **Zákl. info:** 60 položek, administrace 10 minut
- **Popis:** Metoda zjišťuje míru individuálních odlišností dle Pětifaktorové teorie a poskytuje údaje o pěti obecných dimenzích osobnosti: (*Neuroticismus, Extraverte, Otevřenost vůči zkušenostem, Přívětivost, Svědomitost*)

NEO-PI-R (NEO osobnostní inventář)

- **Typ:** komplexní/plnohodnotný profilový dotazník
- **Zákl. info:** 240 položek, administrace 35 minut

- **Popis:** Metoda zjišťuje míru individuálních odlišností dle Pětifaktorové teorie a poskytuje údaje o pěti obecných dimenzích osobnosti: (*Neuroticismus, Extraverze, Otevřenost vůči zkušenostem, Přívětivost, Svědomitost.*)
- 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 BFI-2 s 60 položkami na souboru N = 1733 v roce 2020.
- BFI-2 zahrnuje i facetu hlavních faktorů
 - **Negativní emotivita** (úzkost, deprese, emoční nestálost)
 - **Přívětivost** (soucítí, uctivost, důvěra)
 - **Extraverze** (sociabilita, asertivita, energičnost)
 - **Svědomitost** (organizovanost, produktivita, zodpovědnost)
 - **Otevřenost** mysli (intelektuální zvědavost, estetické cítění, kreativní představivost)
- Dvě zkrácené verze (30 a 15 položek).
- Na rozdíl od NEO však chybí závěry o kritériální a konstruktové validitě.

Z pětifaktorové teorie vychází také:

HPI (Hoganův osobnostní dotazník)

- **Autor:** Hogan
- **Vydavatel:** Assessment Systems International
- **Typ:** komplexní osobnostní profil v kontextu zaměstnání
- **Zákl. info:** 206 položek, administrace cca 30 minut
- **Popis:** **ověření tzv. job fit**, informace o „světlé stránce“ osobnosti uchazeče – typické znaky, které se projevují během sociální interakce a usnadňují nebo utlumují schopnost člověka vycházet s ostatními a dosahovat vlastních cílů.
 - Dotazník se zaměřuje **na reputaci uchazeče** a odděluje tak autentickou osobnost od jejích projevů v zaměstnání.
 - Dotazník sleduje mimo jiné **impression management**, který ale není považován za prvek snižující celkovou validitu výsledků.

TESTY INTEGRITY (POCTIVOST, ČESTNOST)

- integrita: celistvost, čestnost
- Oblast metod rozvíjená v USA a UK.
- Zaměřeno na predikci kontraproduktivního pracovního chování (CWB).¹
 - V rozporu s pravidlem „pozitivní diagnostiky“.
- Integrita je měřena dvěma cestami
 - **Objektivní testy osobnosti:** Detektor lži včetně kožně-galvanické reakce.
 - **Sebeposouzení**
 - a) Zjevné testy integrity
 - a) Škály ve kterých uchazeči vyjadřují své postoje k různým typům CWB.
 - b) Prediktivní validita se liší podle kritéria. Dříve zaměřené na krádež.
 - b) Skryté metody
 - a) Založené na osobnostních dotaznících posuzujících osobnostní charakteristiky související s CWB.
 - b) Příkladem jsou HPI, HDS nebo i NEO-PI-R, BIP, SPARO a LMI, jako skrytý test integrity lze použít i ROR, TAT nebo orientačně i HT
 - c) Prediktivní validita je opět závislá na kritériu a cílové skupině.

¹ **Kontraproduktivní pracovní chování (CWB)** je chování zaměstnanců, které je v rozporu s oprávněnými zájmy organizace. Toto chování může poškodit organizace nebo lidi v organizacích, včetně zaměstnanců a klientů, zákazníků nebo pacientů. Kontraproduktivní pracovní chování (absence, šikana, neslušnost, sabotáž, zpoždění, krádež...)

OLOMOUCKÁ ŠKÁLA ZJEVNÉ INTEGRITY

- **Autor:** Schneiderová
- **Zákl. info:** administrace 10 minut.
- **Zaměření:** odhalení a predikce příčin kontraproduktivního chování prostřednictvím důvěryhodnosti
- Metoda založená na kombinaci zjevného testu integrity a filozofického přístupu k integritě.
- **Subškály:**
 - **Spolehlivost:** respondent je 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 úspěšně vůči 3 indikátorům integrity v B5: Svědomitost, Přívětivost, Neuroticismus
- Koeficienty prediktivní kritériální validity jsou signifikantní, ale slabé.

SQUARES

METODY HEXACO

Šestifaktorový model osobnosti, rozšíření pětifaktorového modelu s určitými odlišnostmi; Autoři: **Ashton & Lee**

Dimenze HEXACO

1) Honesty-Humility (**Poctivost-pokora**) ← *nový faktor*

- upřímnost a opravdovost v interpersonálních vztazích, férovost, skromnost, neokázalost a nenáročnost.
- **Vysoké skóre:** osoby se vyhýbají manipulaci s ostatními, cítí malé pokušení porušovat pravidla, nezajímají se o bohatství a luxus
- **Nízké skóre:** pokora odpovídá tendenci manipulovat s druhými lidmi, ochotu podvádět ve snaze získat majetek nebo společenské uznání, pocity nadřazenosti druhým
- Autoři uvádějí, že díky dimenzi Poctivost-pokora umožňuje model HEXACO diferencovanější postižení struktury osobnosti než jiné uznávané faktorové modely
- **Prediktivní výhoda:**
 - pravděpodobněji dokáže vysvětlit různé odchylky v podvodném, nečestném a vykořisťovatelském chování.
 - Série studií potvrdila, že faktor Poctivost-pokora měří **náchylnost k sexuálnímu obtěžování** nebo **tendenci k asociálnímu chování na pracovišti** přesněji než jakýkoli faktor modelu Big Five

2) Emotionality (**Emocionalita**)

- **Změna oproti Big five:** vlastnosti jako je úzkost, sentimentalita nebo nebojácnost (v Big five připadá sentimentalita pod přívětivost)

3) Extraversion (**Extraverze**)

- Koresponduje s Big Five

4) Agreeableness (**Přívětivost**)

- **Změna oproti Big five:** zahrnuje odpuštění, toleranci, vyrovnanost vs podrážděnost, hněv a bezohlednost

5) Conscientiousness (**Svědomitost**)

- Koresponduje s Big Five

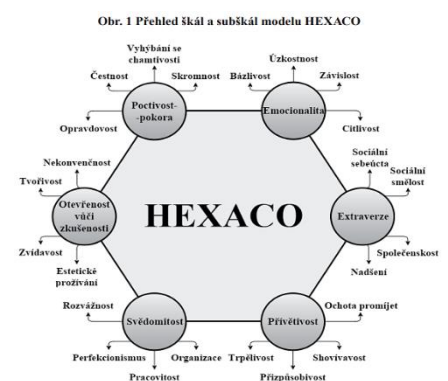
6) Openness to Experience (**Otevřenost vůči zkušenosti**)

- Koresponduje s Big Five

HEXACO-PI-R

(Hexaco personality inventory – revised)

Základ info: 100 položek, šest hlavních dimenzí, 24 subškál



17. PROJEKTIVNÍ METODY VE VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Projektivní a výkonová diagnostika; ROR; TAT; HT; vztah k sebesuzovací metodám; limity a přínosy



PROJEKTIVNÍ METODY

- **Projektivní metoda** = metoda výzkumu osobnosti konfrontující zkoumaného jedince s nějakou určitou situací
- **projekce** = proces, v němž vyšetřovaná osoba promítá obsahy duš. procesů navenek mimo sebe, připisuje je jiným
- Přináší **cenná zjištění a verifikaci výsledků z dotazníkových metod**: Přínos je nenahraditelný zejména v oblasti dynamiky osobnosti, umožňující interpretovat aktuální prožívání i vliv psychických funkcí a procesů při uplatnění osobnostních rysů.
- **Projektivní metody**: tvoří ověřený systém administrace, vyhodnocení a interpretace
 - o MUSÍ MÍT standardizovanou instrukci, průběh vyhodnocení a interpretaci
- **x projektivní materiál** (u ROR jednotlivé tabule)
- **Některé projektivní metody jsou zároveň i výkonové**: Např. ROR – umožňuje i kvalitní měření percepčních a myšlenkových procesů
- **Validita a reliabilita**
 - o Reliabilita téměř nedosažitelná
 - o Silnější vztah k souběžné než prediktivní validitě

VÝHODY

- 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! Seitl upozorňuje na to, že inteligentní uchazeči nemají až takový problém žádoucí odpovědi odhalit**

LIMITY:

- Projektivní metody používané tradičně při výběru zaměstnanců mají ale sporný přínos.
 - o U části metod **nebyla úspěšně ověřena (žádná) validita** pro pracovní výkonnost a další kritéria. (Lüscherův test barev, Barvy života, WORKtest, Kresba postavy)
- U dalších metod výzkum **přímo vyvrátil jejich přínos**. (Kresba stromu)
- Významnou nevýhodou projektivních metod je riziko poškození pověsti organizace, pokud nejsou zvládnuty etické principy: Vytýkána je zejména nízká face validita, kterou je nutné řešit adekvátním vysvětlením účelu metody.

VZTAH K SEBEPOSUZOVACÍM METODÁM

- projektivním metodám je vytýkána **nízká korelace s dotazníky**.
- Způsob, kterým člověk odpovídá v projektivních testech nevypovídá nic o tom, jak se sám posuzuje.
- Projektivní metody umožňují interpretovat spolupůsobení různých rysů více než samostatné rysy.

Projektivní metody by měli ideálně užívat absolventi jednooborové magisterské psychologie.

PROJEKTIVNÍ METODY V PSYCHOLOGII PRÁCE:

- Mezi projektivní metody s důkazy o validitě patří **Rorschachův test, Tematický apercepční test, Hand test a Rosenzweigův obrázkový frustrační test**.
- Kromě Hand testu je však dosud sporná prediktivní validita metod vůči kritériím úspěšnosti v zaměstnání. Hlavní důkazy o validitě jsou spojeny se souběžnou kritériální validitou a konstruktovou validitou

METODY

RORSCHACHŮV TEST

Autor: Rorschach

Vydavatel: Hogrefe

Forma administrace: Tužka/papír

Časová náročnost: 30–120 minut

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

Test obsahuje 10 předlohových tabulí se skvrnami, uchazeč interpretuje jednotlivé skvrny, odpovídá na instrukci *Co to může být?*

- Výhradně ve **verzi Komprehenzivního systému nebo R-PAS. (=evidence-based)**
 - Teoretická interpretace seberegulačních zdrojů, afektivity, kognitivních procesů, sebepercepce a interpersonální adaptace.
 - Metoda vhodná **pro vyloučení psychopatologie** a tvorbu konstruktů na straně prediktorů kritérií úspěšnosti.
 - **Příklad konstruktů:** celkový výkon psychiky na pracovní pozici (DelGiudice, 2010).

V souvislosti s výběrem zaměstnanců je účelné sledovat následující proměnné:

- **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

SLOVNÍČEK POUŽÍYCH ZKRATEK

EA	Aktuální šíře poznávání	XA%	Procento rozšířených tvarově přiměřených odpovědí
eb	Prožitková báze	EB	Erlebnistypus – orientace na vnitřní nebo vnější směr
D	Interpretace detailu	EII-2	Index poškození ega
AjdD	Adjustovaný D skóre – zvládání stresu a kontrola chování	EII-3	
CDI	Index deficitu zvládání	XA%	Procento rozšíření tvarových přiměřených odpovědí
COP	Kooperativní pohyb	WDA%	procento tvarově přiměřených odpovědí na běžné oblasti - W a D
AG	Agresivní pohyb	PTI	Index percepce
PER		DQ+	Sytetická, nejvyšší kvalita zpracování
MOA	Škála obojstranné autonomie	Komplexita	
ROD	Rorschach oral dependency Scale		

Rorschachova metoda při výběru zaměstnanců: limity a příležitosti

- ROR je užívána při výběru zaměstnanců, především v **ozbrojených složkách a na vyšší manažerské pozici**
- Výsledky naznačují, že výsledky z ROR **nelze využít k validizaci výsledků rysové orientovaných sebeposuzovacích metod.**
- Rorschachova metoda je zdrojem informací **mimo záběr výběrových sebeposuzovacích metod a její přínos při predikci specifických i obecných kritérií úspěšnosti je zatím nedostatečně podložen**

TEMATICKÝ APERCEPČNÍ TEST

Autor: Murray

Vydavatel: Hogrefe

Forma administrace: Tužka/papír

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

Testový materiál tvoří 31 tabulí, na kterých jsou zobrazeny lidské postavy v různých nejednoznačných situacích – proband interpretuje znázorněnou situaci tak, že vytváří ke každému obrázku příběh.

Jedna tabule je prázdná → tam promítá vlastní příběh.

Sledovány zejména: Kognice; Emoční adaptace; Interpersonální adaptace; Motivace a seberegulace

Skórovací systémy:

- **D. Westen: SCORS, SCORS-G**
- **P. Cramer: Hodnocení obranných mechanismů.**
 - Poskytuje výskyt tří obranných mechanismů
 - Popření – nejméně zralé
 - Projekce – středně zralé
 - Identifikace – zcela zdravé
- **H. Teglassi: 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

HAND TEST

Autor: Wagner

Vydavatel: Institut psychologických služeb

Forma administrace: Tužka/papír

Časová náročnost: 10 minut

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

Test obsahuje 10 kartiček s obrázkem lidské ruky. Úkolem uchazeče je odpovědět na otázku, co by mohla daná ruka dělat.

- Wagnerův test ruky **jako screeningová metoda**. Paralela k oblastem řešeným ROR.
- **Celkový výkon psychiky v interpersonálním prostoru**
 - Konstrukt „akčních tendencí“ předpokládá předěl mezi prožíváním a chováním.
 - Analogie k pracovní pozici.

Z odpovědí je možné vyčíst:

- Interpersonální tendence
- Myšlenkové stereotypie,
- Zafixované způsoby reagování na mnohoznačné podněty
- **Sledované oblasti:**
 - **Interpersonální adaptace** (jednání směrem k nadřízeným, podřízeným a rovnocenným).
 - **Environmentální adaptace** (aspirace, aktivita, kontrola nad prostředím, ekonomie zvládnutí).
 - **Maladjustace** (schopnost zvládat úzkost a tenzi).
 - **Staženost** (ztráta schopnosti symbolizace a apercepce).



NA VÍ C:

ROSENZWEIGŮV OBRÁZKOVÝ FRUSTRAČNÍ TEST

Autor: Rozenzweig, Čáp

Vydavatel: Metoda není oficiálně vydaná

Forma administrace: Tužka/papír

Časová náročnost: 30 minut

Zaměření: projektivní diagnostická metody užívaná ke zmapování vzorců chování v běžné zátěži

Metoda je zaměřená na reakci na frustrující situaci a změnám v této reakci, které vyplývají z dlouhodobého trvání situace. 24 obrázků komiksového charakteru

Dva typy interpersonálních situací:

- **Ego-brzdící situace** (překážka osobní či neosobní povahy frustruje subjekt)
- **Superego-brzdící situace** (subjekt je napaden, obviněn, obžalován, osočen, uražen jinou osobou)

Vyhodnocuje se: typ a směr agrese



18. VÝBĚR NA MANAŽERSKÉ POZICE

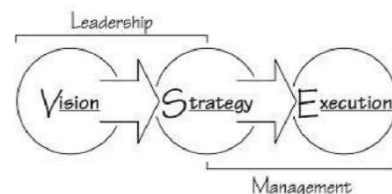
výběr pro operativní a strategické řízení, diagnostika motivace pro vedení; konstrukty zrození a efektivity leadera aplikované ve výběru; nejvýznamnější prediktory efektivity leadera, teorie a autoři

VÝBĚR PRO OPERATIVNÍ A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

→ leadership/vedení vs. management/řízení

Řízení

- manažer dosahuje svých výsledků řízením zdrojů
- hlavní postupy: *plánování, získávání, rozdělování, využívání a kontrolování*
- zdroje jsou: **lidé, finance, zařízení, budovy, informace a know how**
- do řízení patří:
 - orientace na racionalitu a efektivitu
 - důraz na výsledek místo na změnu
 - preference vyzkoušených postupů a minimalizace rizik (risk totiž stojí prachy často)



Vedení

- zdroje musí být řízeny, ale lidé nejsou typickým zdrojem, proto musí být vedeni
- obsahem vedení je: **vytváření vize a její sdílení (lidé souzní vizi, nadšení)**
 - o motivování, získávání oddanosti a angažovanosti
 - o zajištění prostředků k uskutečňování vize (nekontrolujeme)
- do vedení patří:
 - o soustředíme se na změnu; anticipace situací
 - o osobní přístup a vlastní aktivita na vytváření vize budoucnosti
 - o otevřenost změně a novým přístupům při řešení problémů; akceptace rizika
 - o důraz na průběžnou komunikaci (u řízení jde jen o výměnu pokynů)
 - o motivace za účelem aktivizace zaměstnanců (cílevědomost, činnost)



Úrovně řízení (typy managementu) dělí řízení v organizaci podle rozsahu odpovědnosti, rozhodování a délky plánovacího horizontu. Dělí se na tři základní vrstvy:

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ (VRCHOLOVÁ ÚROVEŇ ŘÍZENÍ – TOP MANAGEMENT)

- Složeno ze zástupců **vlastníků a nejvyšších manažerů organizace** (ředitel společnosti) a **vrcholových manažerů** (C-level)
- **Úkol:** plánování, rozhodování a řízení v dlouhodobém horizontu (2-5 let) – budování mise a vize
- Vytváří strategické plány, celkově koordinují organizaci
- Většinou manažeři poskytují své know-how

TAKTICKÉ ŘÍZENÍ (STŘEDNÍ ÚROVEŇ ŘÍZENÍ – MIDDLE MANAGEMENT)

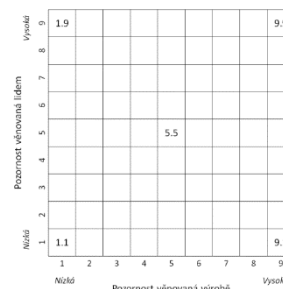
- **Manažeři střední linie**, odpovědnost za větší organizační jednotky nebo oblast napříč firmou (**manažer kvality, finanční manažer, manažeři oddělení**)
- **Úkol:** plánování, rozhodování, řízení na měsíce až 2 roky (převod strategie v konkrétní cíle)
- Zajištění různých operací na nižších úrovních (nákup produktů do firmy, prodej výrobků, práce v rámci HR oddělení)
- Komunikační most
- V malých a středních firmách vykonáváno vrcholovým managementem

OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ (ZÁKLADNÍ ÚROVEŇ ŘÍZENÍ – LOWER MANAGEMENT – LINIOVÉ MANAGEMENT)

- **Mistři, předáci, projektoví manažeři (vedoucí projektového týmu), manažeři s úzkým rozsahem odpovědnosti**
- **Úkol:** plánování, rozhodování a řízení v krátkodobém horizontu (úroveň dnů, týdnů, max. rok)
- Přímé kroky k dosažení cílů (převod cílů v konkrétní činnosti a úkoly); řeší operativní, každodenní úkoly
- Podnikateli by mělo ukázat kroky k dosažení určitého daného projektu, které budou propracovány do detailů

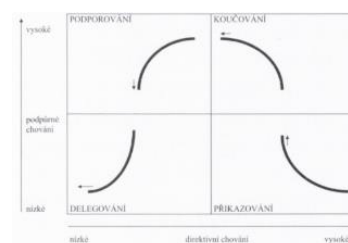
STYL VEDENÍ

- Lze popsat mnoha způsoby
- **Stylы vedení dle Golemana: Vizionářský, Koučování, Partnerský, Demokratický, Styl tempa, Velitelský**
- **Manažerská mřížka (Managerial Grid)**
 - Manažerská mřížka se používá na hodnocení stylu řízení/vedení
 - Mřížka se skládá ze dvou dimenzí: Pozornost zaměřená na výrobu (výsledky), pozornost zaměřená na lidi
 - Mřížka se skládá ze dvou dimenzí:
 - **Pozornost zaměřená na výrobu (výsledky)**
 - **Pozornost zaměřená na lidi**
 - Každá dimenze (osa) má devět úrovní
 - Názor, že pro různé typy organizací a typy úkolů jsou vhodné různé varianty (např. v krizovém řízení klesá význam orientace na lidi a prudce roste význam orientace na úkol)
- **Situační vedení:** Vedení se mění dle stadia, ve kterém se tým nachází, tedy dle potřeb



STYL VEDENÍ PODLE METODY LJI

- LJI je metoda, která má za cíl vybrat adekvátní řešení k popsanému problému, čímž se ukáže respondentův preferovaný styl vedení (Seitl, 2015).
- Leadership Judgement Indicator spadá mezi testy situačního úsudku.
- Základní stylы vedení podle LJI jsou: direktivní styl, konzultativní styl, konsenzuální styl a delegativní styl



Direktivní styl: Direktivní styl vedení se doporučuje v případě, že leader bude pracovat s novou skupinou. Je vhodný také v případě, kdy již zažitá skupina čelí nové neznámé situaci.

Konzultativní styl: Konzultativní styl vedení je vhodný, pokud leader potřebuje vzít v potaz názory svých podřízených. Rozhodnutí následně udělá leader sám.

Konsenzuální styl: Konsenzuální styl je dobrý využít v případě, kdy tým lidí potřebuje vidět situaci z mnoha různých úhlů pohledu. Dává tedy prostor vyjádřit názory zaměstnanců. Hodí se obzvláště u zkušeného týmu.

Delegativní styl: Delegativní styl vedení je velmi užitečný a využívá se zejména v případě zkušeného týmu, který může mít větší odborné znalosti v určité části práce než leader týmu.

TRANSAKCE VS. TRANSFORMACE

Burns, Bass: TRANSAKČNÍ ŘÍZENÍ A TRANSFORMAČNÍ VEDENÍ

Transakční řízení

- „mužský styl“
- vůdce i vedený mají z „transakce“ svůj zisk, vychází tedy z ekonomických zdrojů
- leader poskytne zaměstnanci odměnu (plat) za to, že zaměstnanec vykoná svůj pracovní výkon co nejpřesněji
- klíčovým prvkem je monitorování a kontrola

Transformační vedení

- „ženský styl“
- leader své následovníky stimuluje a působí na jejich vyšší potřeby
- základním kamenem společné sdílení vize, cílů a zájmů mezi vůdcem i podřízenými
- staví na neekonomických zdrojích; leader se snaží být příkladem pro své zaměstnance; je více inspirující
- zvyšuje závazek pracovníků k organizaci, jejich spokojenost, motivaci, kreativitu atd.
- transformační leader využívá i emocionálních prvků ve své práci s lidmi; má velkou sebedůvěru a drží se svých ideálů

OD ŘÍZENÍ KE STYLŮM VEDENÍ

- ➔ oba styly vedení vykazují ve výzkumech pozitivní vztah k efektivitě leadera, hodnocené výkonem skupiny, nadřízeným i podřízenými
- ➔ základní otázkou je vztah obou stylů, protože v reálném prostředí se oba obvykle uplatňují souběžně:
 - při kontrole vlivu transformačního stylu se efektivita transakčního snižuje
 - při kontrole vlivu transakčního stylu se efektivita transformačního stylu nesnižuje
- transformační leadership je v souladu s alternativními teoriemi o vlivu osobnosti na úspěšnost manažerské role (emoční inteligence, 7 principů efektivní lidí, ...)

AUTENTICKÝ LEADERSHIP (J. AVOLIO, W. L. GARDNER)

- **Dominantní koncept leadershipu, označovaný za dosud nejvíce komplexní.**
- Chování manažera je vedeno **morálními přesvědčeními a pevně zastávanými hodnotami**.
 - Chování neobsahuje donucování ani přesvědčování na základě logických argumentů.
 - Chování manažera demonstruje integritu, předvídatelnost stejně jako oddanost organizačním cílům.
- Unipolární dimenze vyjadřující míru autentického leadershipu.
- Samotný autentický leadership není zárukou efektivity leadera. Vztah je moderován řadou proměnných.

Autentický leadership je významným prediktorem:

- **Celkové pracovní výkonnosti následovníků**
- **Angažovanosti následovníků**
- **Ochoty participovat na náročných a riskantních úkolech**
- **Pracovní spokojenosti**
- **Důvěry v leadera**
- **Organizační oddanosti a snížené externí mobility**

Měří ho dotazník: **Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)**

DIAGNOSTIKA MOTIVACE PRO VEDENÍ

- Manažeři a leadeři jsou důležití: jejich působení ve firmách je vyústění řízení lidských zdrojů, manažeři svou činností působí na jednotlivé pracovníky, pracovní skupiny, podněcují jejich ochotu
- Využívá se testových psychodiagnostických metod, ty přinášejí data pro ověření psychických vlastností uchazečů a mají zvláštní význam u pozic, které jsou **mimořádně náročné – například manažerských** (a dále pozic se specifickými požadavky, nebo u pozic, kde může selhání znamenat ohrožení lidských životů či vysokou finanční ztrátu)
- U manažerských pozic je výjimka v používání klinických testů při výběru zaměstnanců – jedná se o pozici, kde lze očekávat uchazeče s vyhraněnými osobnostními charakteristikami – proto je zde možno použít testy, které nám vyloučí psychopatologii uchazeče
- Je vhodné využít **AC**, zvláště v případech, když pro nás bude důležité zjistit, jak uchazeč interaguje s lidmi, dnes bývají AC při výběru na manažerské pozice hojně využívány
- U manažerských pozic je výjimka ve **zkušební době**, ta může být až 6 měsíců

Assessment centrum

- Kombinovaná diagnostická zkouška **osobnostního potenciálu a kompetencí**, kdy uchazeče hodnotí **několik hodnotitelů** podle stanovených kritérií v situacích, které simulují praxi
- Důraz na kompetence: Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky; Zdroje kompetencí: KSAO
- Cílem AC je zhodnotit kvalitu individuálního výkonu v žádoucím chování
- Primárně **není cílem srovnávat uchazeče mezi sebou či jejich charakteristiky s normou**
- Techniky AC jsou založeny na **kreativním procesu** vytváření **simulovaných situací**, které podporují projev kompetencí
- **LGD: Leaderless group discussion**: skupinová diskuze bez vůdce; jedná se o typ cvičení v AC; skupina uchazečů diskutuje o skutečném problému souvisejícím s prací (vyměňují si názory, nápady, informace)

BIP – Bochumský osobnostní dotazník

- Tradiční nástroj pro výběr a rozvoj, Dispoziční přístup
- Vhodné jako podklad pro interview jako zdroj informací pro tvorbu otázek
- 210 položek
- 4 obecné oblasti související s úspěchem v zaměstnání: **Profesní orientace** (Motivace k výkonu, Motivace k utváření, Motivace k vedení), **Pracovní chování**, **Sociální kompetence**, **Psychická konstituce**
- Celkem 14 škál.

Hoganovy dotazníky

- Jedny z celosvětově nejvlivnějších metod, aplikace **neuronové sítě**
- „Reputace“ uchazeče, kterou prezentuje chováním v profesní oblasti
 1. **HPI (Hoganův osobnostní dotazník)**
 - Zaměřený na **job fit z pohledu běžných situací a sociální interakcí**
 - Vyhodnoceno 7 hlavních škál, každá z nich složena z 4 – 9 subškál
 - Dispoziční přístup
 2. **HDS (Hoganův rozvojový test)**
 - Zaměřený na **job fit z pohledu zátěžových situací** (jak se chová při zátěži)
 - 11 hlavních škál
 - Dynamický přístup

LJI – Test stylů vedení

- Metoda vhodná pro **výběr a analýzu stylů vedení manažerů**
- Dynamický přístup
- Vyhodnocuje **preferovaný styl** vedení manažera a **flexibilitu stylu** měnit podle požadavků situace

Kariérový kompas

- Dotazník zjišťující motivační profil uchazeče a zdroje motivace
- 24 položek, které sytí 8 škál, ty se sdružují do 4 motivačních profilů: **Týmový hráč; Odborník; Manažer; Obchodník**
- Screeningová metoda, 15 min

Test emoční inteligence MSCEIT

Dotazník MPDQ Management Position Description Questionnaire:

Další testy, které se ve výběru na manažerské pozice využívají: **NEO** (Big5); **Scales fan** – zapamatování tváří a jmen; **Shapes**; **P4Btool**; **Rorschachův test**; **Olomoucká škála zjevné integrity (OIS)**

Testy inteligence (nejlepší prediktor pracovní úspěšnosti - např. **VMT, I-S-T**) a **testy odolnosti při zátěži**

KONSTRUKTY ZROZENÍ A EFEKTIVITY LEADERA APLIKOVANÉ VE VÝBĚRU

RODÍ SE ČLOVĚK MANAŽEREM?

- až 50 % rozptylu rysů a schopností vhodných pro manažerskou roli je geneticky podmíněno
- výzkumy prováděné na velkých souborech jednovaječných a dvouvaječných dvojčat identifikovaly 30 % a více dědičnosti u rysů a schopností: extraverte, plachost, sociabilita, sebedůvěra, dominance, agresivita, impulzivita, verbální fluence, výkonová motivace, angažovanost, empatie, inteligence a další
- samotné rysy a schopnosti nejsou jediným zdrojem pro zrození manažera, ale jsou klíčové pro pochopení nástupnictví manažerských elit v rodinných organizacích
- jedna charakteristika koreluje s konečným výsledkem – manažerskou úspěšností hodnotou 0,35, ale 3 individuální charakteristiky s výsledky manažera koreluje v rozmezí 0,4-0,55: **výška, váha, zdravotní stav** (lidé vyšší mají lepší výsledky, s vyšší váhou a s dobrým zdravotním stavem)

Koncept manažerské výkonnosti

- snaha postihnout všechny obecné kompetence, které vedou k úspěšnému naplnění manažerské role
- sleduje: **zrození leadera, efektivitu jeho práce a výsledky**
- čtyřfaktorová teorie (Viswesvaran & Ones, 2000)
 - a) vedení zaměstnanců k dosahování jejich cílů
 - b) znalost manažerských technik a postupů
 - c) schopnost poskytovat interpersonální podporu
- Aplikace **McClellandovy** teorie implicitních motivů: **Vysoká tendence k moci, vysoká sebekontrola, nízká tendence k afiliaci**
- Až **50 % rozptylu rysů a schopností** spojovaných se zrozením leadera je **geneticky** podmíněno
- Samotné rysy a schopnosti **nejsou jediným zdrojem** pro zrození manažera, ale jsou **klíčové** pro pochopení **nástupnictví manažerských elit v rodinných organizacích**
- Mezi významné faktory zrození leadera patří: **Rodinné prostředí; Výchova; Situační příležitost**
- Vysokou souvislost mezi zrozením leadera a individuálními proměnnými vykazuje výška, váha a zdravotní stav
- **Tři kroky** popisují přirozený proces **rození leadera**, ve kterém hrají roli **kompetence, motivace, situace a čas**:
 1. **Víra potenciálního leadera**: Motivace budoucího leadera a jeho přesvědčení k vlastních kompetencích
 2. **Důvěra týmu**: Uznání kompetencí ze strany týmu
 3. **Prověření v praxi**: Význam kompetencí se přenesl do efektivity

NEJVÝZNAMNĚJŠÍ PREDIKTORY EFEKTIVITY LEADERA

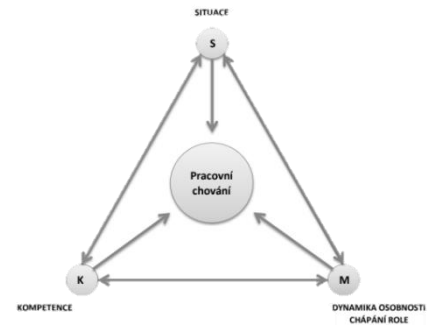
- Prvořadé je **chtít** – bez ohledu na ostatní faktory ovlivňující zrození leadera je prvořadé **rozhodnutí kandidáta stát se leaderem, které je syčené motivy**
- **leadership self-efficacy - self-efficacy v roli leadera** - důvěra ve vlastní schopnosti vykonávat efektivně roli leadera (sebehodnocení, sebevnímání - méně objektivní a přesné než od více jiných hodnotitelů)
- **nejvýznamnější prediktory efektivity leadera**: **kompetence řešení problémů** (Vaculík, 2014), dále **svědomitost, extraverte, přívětivost**

Strukturální, dispoziční přístup

- **Rysy a schopnosti**
 - **Osobnostní rysy korelující se zrozením (Will-do)** alias základní předpoklady pro zrození leadera: Extraverte, emoční stabilita, otevřenost, svědomitost, dominance, asertivita, autonomie, rozhodnost, odolnost vůči zátěži, self-efficacy, sebedůvěra, vytrvalost, sebekontrola, inteligence
 - **Osobnostní schopnosti korelující se zrozením (Can-do)**: Obecná inteligence (= nejspolehlivější prediktor pracovního výkonu), kreativita, emocionální inteligence, verbální usuzování, symbolické usuzování, pozornost, vyšší pracovní tempo
- Současná teorie odsunuje vliv dílčích rysů a uplatňuje **předpoklad funkční osobnosti**:
 - 1. **Sčítaného nebo paralelního efektu více rysů**, zejména **Big Five**
 - **Inteligence + vysoká extraverte, svědomitost a otevřenost vůči zkušenosti** = zrození leadera – předpoklady pro leadership (0,53) a efektivita leadershipu (0,4)
 - **Inteligence + nízký neuroticismus, vysoká extraverte a vysoká svědomitost** = předpoklady pro transformační leadership (0,65)
 - **Vysoká přívětivost, vysoká svědomitost a nízký neuroticismus** = předpoklady pro etický leadership
 - 2. **Strukturálního modelování**
 - Aktuální výsledky předpokládají vliv až 3 moderujících proměnných, ovlivňujících vztah mezi osobnostním rysem a výsledky manažerské práce

Dynamický, behaviorální, kompetenční přístup

- Zohledňuje **procesy a vlastnosti** integrující jednotlivé charakteristiky osobnosti do vzorců chování typických pro konkrétního jedince
- Založen na **kompetencích a stylech chování**
- **Tři složky kompetence:** (1) Znalosti a dovednosti, (2) Osobnostní předpoklady, (3) Zdravotní předpoklady
- Kompetence manažera: **schopnost vnést do situace osobnostní charakteristiky, vloh, schopnosti a znalosti, které jsou relevantní k požadavkům na úspěšný výkon v konkrétních podmínkách**



TEORIE A AUTOŘI

KLASICKÉ TEORIE STYLŮ A TYPOLOGIÍ ŘÍZENÍ

Fleisman a Harris (1969): Základní dimenze chování

- Statická teorie odvozená z empirických výzkumů manažerského chování.
- Dvě nezávislé dimenze:
 1. **Úcta k zaměstnancům**
 2. **Strukturovanost rolí ve vztahu k cílům**
 - Zaměřený na vztahy
 - Péče o vztahy v týmu i vlastní vztahy s jednotlivci.
 - Důvěra, respekt ohleduplnost.
 - Zaměřený na úkol
 - Chování spojené s ovládáním druhých k naplnění cílů.
 - Plánování, delegování, kontrola apod.

Fiedler, Hersey, Blanchard (1967): situacionalistická teorie

- k orientaci na vztahy a úkol doplnil zaměření na moc, kterou může manažer formou kontroly ve vhodných situacích uplatňovat
 - **DIREKTIVNÍ / AUTOKRATICKÁ KONTROLA:** vysoká míra časté kontroly, uplatňování moci
 - **LIBERÁLNÍ KONTROLA:** jasně připravené struktury kontroly, které zaměstnanci respektují
 - **DEMOKRATICKÁ KONTROLA:** není formalizovaná, založená na důvěře a podpoře

Hersey, Blanchard (1997): situační řízení

- Navázali na teorii, kterou dříve vytvořili s Fiedlerem.
- Místo významu moci je však rozhodující role přisouzena situaci.
- Styl řízení mění své zaměření a formy podle vývoje konkrétního zaměstnance.
- Klade vysoké nároky na:
 - Kompetence manažera v oblasti jeho citlivosti k probíhajícím situačním změnám.
 - Flexibilitu v řídicím stylu.
- Situační řízení poskytlo silný impuls pro rozvoj manažerských technik.
- Na druhou stranu jde o teorie s nízkou ekologickou validitou

Reddin (1987): Teorie 3D

- interakční teorie
- k účtce a zaměřenosti manažera doplnil podobně jako Fiedler další dimenzi: **účinnost používaného stylu**
- vymezil třetí dimenzi účinnost



Stephen R. Covey

- Autor řady publikací (7 návyků skutečně efektivních lidí) představil vlastní teorii, založenou na filozofii, náboženství a celoživotní zkušenosti
- **Teorii založenou na principech** je možné označit za jednu z nejprínosnějších soudobé manažerské psychologie pro oblast leadershipu
- Hlavními pojmy teorie jsou **rovnováha a růst**
 - o **Růst**: Předpokladem úspěchu v práci s lidmi je především **práce na sobě**
 - o **Rovnováha**: **Čerpání ze zdrojů a investice do jejich obnovy** musí být vyrovnané
- Zralost osobnosti podle Coveyho:
 - o Ve vývojovém přístupu lze rozeznat vývojové kontinuum psychodynamické školy **objektních vztahů**
 - o Vývoj směřuje **od plné závislosti a nerozlišenosti k získání autonomie** a následnému **ustoupení od autonomie** ve prospěch rovnocenných a vzájemných vztahů

Emoční inteligence

- Chápána jako **kognitivní schopnost i jako osobnostní dispozice**
- Blízký vztah k psychodynamické teorii **mentalizace** (např. Fonagy), sociálně-kognitivní teorii **interpersonální decentrace** (např. Piaget) či teorii **kognitivní empatie** (např. Davis či Hogan)
- Moderní pojetí EI: P. Salovey, J. Mayer, D. Caruso nebo D. Goleman „Schopnost monitorovat a zvládat vlastní i cizí pocity a využívat pocitů jako řídicího nástroje jak myšlenkové činnosti, tak jednání.“
- Základem emoční inteligence je paralelní vývoj:
 - o **intrapersonální složky** (rozumím svým pocitům a jejich vlivu na moje chování)
 - o **interpersonální složky** (na základě analogie ke své zkušenosti usuzuji podle chování druhých na jejich pocity a umím na to vhodně reagovat)
- Rozvinutá emoční inteligence je tvořena pěti schopnostmi:
 - o Schopnosti vztahující se k vlastní osobě jedince: **Sebeuvědomění, sebeovládání, motivace k vyšším cílům**
 - o Schopnost v oblasti mezilidských vztahů zahrnují: **Empatii, obratnost ve společenském styku**

LMX: LEADER-MEMBER EXCHANGE

- **teorie odmítá, že by měl leader jediný styl vedení**
- přiklání se k tomu, že leader má s každým následovníkem unikátní vztah
- zabývá se leadershipem jako vztahem
- interpretují tuto teorii zároveň jako transakční a transformační
 - transakční vztah založen na počátečním povrchním vztahu leadera a následovníka, který poté překlene do vztahu hlubšího, kde převažují transakční prvky

Další teorie: Etický leadership

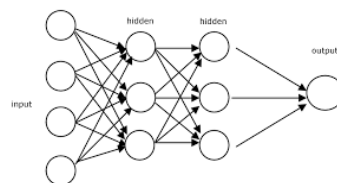
19. TECHNOLOGIE VE VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Neuronové sítě; adaptivní testování; on-line diagnostika; přínosy a limity

- **moderní psychologická diagnostika:** zapojování počítačů do administrace metod + procesu vyhodnocování získaných dat + návrhů jejich interpretace
- **jsou vyvíjeny:** komputeroizované verze klasických psdg metod, počítačová interview, počítačové adaptivní testy, on-line testování na internetu
- **počítačová anxieta (computer anxiety):** obava některých klientů z PC testování (záleží na věku, pohlaví; Ž náchylnější než M)
- užitečnou pomůckou pro komplexní posouzení osobnosti a efektivitu posuzování je využívání **principů adaptivního testování a principů neuronových sítí**
- zhodnocení komplexní vzájemné interakci jednotlivých psych. fcí je prováděn speciálních výpočetním postupem s využitím umělých neuronových sítí

NEURONOVÉ SÍTĚ (ARTIFICIAL NEURAL NETWORKS, ANN)

- **Matematická obdoba fungování biologických neuronových sítí**
- **princip softwarové neuronové sítě se inspiruje biologickou nervovou sítí**
- **2 základní komponenty tvořící sítě – neuron** (jednotka, = **perceptron**) a **spojení** (v biologii dendrit a axon)
- **neuronová síť** = algoritmus, který si bere za vzor činnost lidského mozku
- metoda spadá do tzv. **data mining** (vytěžování dat)
- mozek je tvořen velkým množstvím vzájemně propletených neuronů, které spolu komunikují pomocí elektrických impulzů; od vzniku prvních PC se programátoři snaží vytvořit algoritmus, který bude činnost lidského mozku napodobovat → vznik oboru Umělá inteligence (artificial intelligence, AI)
- hlavní předností neuronové sítě je **schopnost učit se** (adaptovat se), zapamatovat si kombinace, které vedly k požadovanému výstupu; u nových vstupů se pak mohou vracet na svou paměť a využít zkušeností → dochází k tzv. **generalizaci**, který je velkou předností algoritmu neuronových sítí
- jde tedy o dovednost správně reagovat i na vstupy, které nebyly součástí trénovacích dat
- neuronové sítě mají pozoruhodnou schopnost extrahovat pravidla a trendy v datech
- tvorbou biologicky věrných modelů neuronů a neuronových sítí se zabývají výpočetní neurovědy
- **průběh:** Obvykle sítí předkládáme nějaká data (vstupy a známé výstupy) tak, aby se sama naučila pravidlo a dokázala jej použít pro nová data, která nezná
- **cíl** neuronových sítí: PC se sám dokáže naučit, jak **řešit praktické problémy**
- Využití: ve výzkumu kognice (paměti, učení, percepce) a obecně v neurovědách
- 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 Vieanna Test System (např. baterie DRIVESTA a DRIVEPLS), Hoganovy dotazníky
 - o Obecně (nejen) v HR se dají ANN využít, pokud je dostatečné množství dat pro trénování sítě (např. uvnitř organizace k predikci „z povýšení kterého zaměstnance bude společnost nejvíce profitovat“, nebo „který zaměstnanec bude nejspíš pozici opouštět“ (Ene, Stirbu 2019).



ADAPTIVNÍ TESTOVÁNÍ (COMPUTERIZED ADAPTIVE TESTS, CAT)

- = **interaktivní testování přizpůsobující se úrovni schopností testované osoby, které zkracuje dobu vyšetření a pro klienty je méně zatěžující**
- prostřednictvím adaptivního testování se jednotlivé testy průběžně přizpůsobují výkonové úrovni jedince
- = **metoda zadávání a zpracování testů, která přizpůsobuje výběr testovacích úloh schopnostem testované osoby**
- někdy nazývaní jako **testování na míru** (tailored testing); pracuje na základě algoritmu
- **základní idea AT** – zadávání pouze takových položek, které umožňují ideálně posoudit úroveň latentního rysu testované osoby → efektivnější procedura testování ve srovnání s konvenčními testy s pevně stanoveným počtem a pořadím položek

Historie a základní principy

- Klasické testy jsou obvykle tvořeny určitým počtem položek s pevně daným pořadím
 - například i vysoce inteligentní osoba se musí prokousat v komplexním testu inteligence i těmi jednoduchými otázkami → to přináší rušivé vlivy = chyby z nepozornosti, pocit nudy apod.
 - U méně nadaných je to naopak –snadné se jim líbí, ale pak náročné mohou způsobovat pocity frustrace
- V tisku se kořeny CAT objevují od 70. let 20. století
- Počátek však již ve 20. letech 20. století: **Alfred Binet** (Binet-Simonův inteligenční test)
 - při konstrukci svých testů inteligence sdružoval položky do bloků určených pro děti konkrétního věku
 - testy byly přizpůsobeny úrovni konkrétní osoby

2 SKUPINY STRATEGIÍ K DOSAŽENÍ ADAPTIVITY TESTU:

1. Dvouúrovňové – nejstarší a nejjednodušší

- **Administraci rozřazovacího testu** – většinou hodně krátký, slouží k pouhému odhadu počáteční úrovně probandových schopností
- **Administraci samotného měřicího testu**

2. Víceúrovňové

- Na rozdíl od dvouúrovňových (dojde v procesu administrace pouze k jednomu rozhodnutí) jsou kontinuálním procesem rozhodování s předem danou strukturou
- Předpokladem je vytvoření a kalibrace položkové banky na základě obtížnosti, většinou chápané jako podíl správných odpovědí
- Položková banka je následně strukturovaná do výsledné podoby testu dle zvoleného modelu

ZÁKLADNÍ MODEL Y VÍCEÚROVNĚOVÝCH STRATEGIÍ:

A. Pyramidový

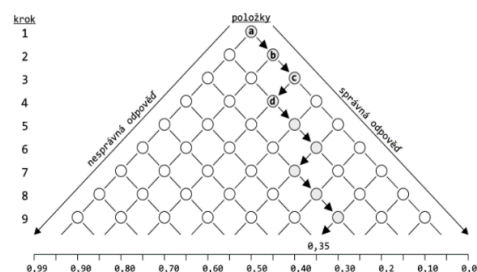
- Základní ideou je větvení položek dle obtížnosti do podoby stromu, přičemž výběr položek k administraci závisí vždy na předchozí odpovědi probanda (těžší/lehčí úroveň podle probandovy odpovědi)

B. Skokový

- Zjednodušená varianta pyramidových – **rozdíl** – pro každou zvolenou úroveň obtížnosti existuje právě jedna

C. Stratifikovaný adaptivní model

- Nejpodobnější původnímu postupu Bineta
- Položková banka je zde rozdělena do vrstev dle úrovně obtížnosti, přičemž v jednotlivých vrstvách jsou sdruženy položky kolem dané průměrné obtížnosti
- Testování začíná odhadem schopnosti probanda na základě dostupných informací
- Samotná administrace běží tak, že po správně zodpovězené položce následuje přechod do vrstvy s vyšší obtížností a administrace volné položky z této vrstvy, Analogicky po nesprávné odpovědi následuje přechod do nižší vrstvy



V současnosti máme dynamicky generované testy založené na postupné interakci s probandem

3 HLAVNÍ PROBLÉMY ADAPTIVNÍHO TESTOVÁNÍ:

- Smysluplným způsobem popsat položky a rozdíly mezi nimi
- Určit efektivní pravidla pro aktuální výběr položek k administraci
- Dospět k výslednému skóru, který by nebyl závislý na konkrétní sestavě administrovaných položek

→ Nejlépe tyto 3 problémy řeší **IRT = Teorie odpovědi na položku** → proto jsou současné CAT založeny právě na IRT

IRT

- rozvoji CAT vděčíme díky masivnímu zájmu o IRT → CAT je jednou z nejvýznamnějších aplikačních oblastí IRT
- **Item-response theory** (v češtině „teorie odpovědi na položku“, IRT) = rodina matematických modelů, které umožňují použít jednotnou škálu pro různé testy a definují způsob přepočtu výsledků každého testu na jednotnou škálu. Dále vycházejí z předpokladů, že:
 - testové položky měří u respondenta míru jedné stejné vlastnosti (tzv. latenci)
 - latence je spojitá veličina na nekonečné škále se středem v nule
- IRT stojí v jakémsi protikladu k CTT – Klasické testové teorii, která předpokládá, že všechny položky jsou v jednom celku (například odhad reliability Crombachova alfa předpokládá, že všechny položky mají stejný chybový rozptyl – tau-ekvivalenci, což je málo kdy dodržený předpoklad)
- tvorba kvalitního adaptivního testu je mnohem náročnější, než tvorba testu klasického → špatný adaptivní test vytváří větší prostor pro chyby měření, neboť nízká kvalita testu je umocněna individuální variabilitou jednotlivých testových sezení
- **základní kámen CAT** – kvalitní položková banka – za minimum bývá považováno 100 položek
- kladen daleko větší důraz na individuální kvalitu položek, než je tomu u testů klasických → vliv každé jednotlivé položky v CAT je vyšší, protože výsledky různých osob jsou založeny na odlišných sadách položek a tyto sady jsou ve většině případů kratší, než jsme zvyklí z CTT
- **položková banka**: nutno dbát na obsahovou vyváženost z hlediska pokrytí celého spektra obtížnosti

VÝHODY CAT:

- časová a ekonomická úspora, přesnost, bezchybnost skórování, okamžitá dostupnost výsledků
- efektivita – administrace menšího počtu položek k dosažení stanovené míry přesnosti
- v průběhu celého testování zůstává respondent dostatečně motivován, protože jsou mu většinou předkládány položky odpovídající úrovni jeho rysu
- položková banka obsahuje velké množství položek, ze kterých se stane jen málo z nich součástí administrovaného testu, je tím zajištěna možnost opakované administrace testu bez nežádoucího efektu učení + se zamezí tomu, že se testy stanou známými
- parametry položek mohou být neustále zpřesňovány na základě kontinuálně získávaných dat, zatímco v tradičních testech jsou parametry položek pevně dány
- test může být velmi snadno revidován

NEVÝHODY:

- nemožnost zachycení individuálních reakcí zkoumané osoby, obavy osoby, negativní emoce z PC technologií
- CAT je spojeno s vysokými prvotními náklady na pořízení software a hardware vybavení
- Nutné předjímat možné problémy spojené s funkčností PC vybavení zasahující do procesu testování
- CAT, zejména IRT, kladou vysoké nároky na teoretickou připravenost provozovatele testu
- 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), ...

ONLINE DIAGNOSTIKA

SPECIFIKA ONLINE DIAGNOSTIKY

- Přesun diagnostiky z verze tužka-papír k počítačové a později online administrace přinesl řadu přínosů i rizik.
- Změny můžou být na několika úrovních: **Formát položky** (jak vypadají, je to text, obrázek, video, ...), **možnost odpovědi** (výběr z možností, odpověď pomocí videa, participantem sepsaný text, ...), **zapojení multimédií** (audio, animace, grafika, ...), **úroveň interaktivity** (jak moc položka interaguje s participantem – stále fixní výběr x adaptivní testování), **skórovací algoritmus** (vyhodnocení všech položek, adaptivního testování, ...)

RIZIKA A VÝZVY

- Online diagnostika mění charakter kontaktu a psychologické práce s uchazečem, idiografický přístup k uchazeči založený na klinických metodách je výrazně omezen
- Pro dosažení prediktivní validity je předpokladem standardizovaná administrace, kterou nelze u online administrace ani zajistit, ani kontrolovat
- Zejména u testů schopností založených na správné odpovědi hrozí riziko, že test bude podstupovat někdo jiný než uchazeč
- Část metod je do online prostředí nepřevaditelná
- Digitální gramotnost a přístup k internetu se může lišit

PŘÍNOSY

- Online diagnostika zvyšuje komfort uchazečů (podstupují v libovolný čas)
- Výrazně snižuje náklady u zaměstnavatele (prostory, čas zaměstnance věnovaný administraci, čas psychologa věnovaný vyhodnocení) i u uchazeče (náklady na dopravu)
- Výrazně zkracuje proces a zvyšuje flexibilitu – Výsledky jsou k dispozici hned
- Umožňuje vyhodnotit odlišné parametry chování při testu (Reakční čas a pozornost)
- Odstraňuje riziko „stylů odpovídání“ a umožňuje je měřit
 - Zobrazován je omezený počet položek a lze kontrolovat pohyby v testu
 - Způsob odpovídání umožňuje zhodnotit rychle validitu výsledků
- Webová diagnostika také přináší mnohem větší flexibilitu – možnosti zobrazení videa, obrázků, audia, možnost rozdělit obrazovku, také možnost virtuálních prostředí s realistickými pracovními scénáři

DOBRÁ PRAXE

- Online diagnostika nabízí nové možnosti, které je přínosné využít
- U pozic s vyšší autonomií a komplexními úkoly – rozdělení dg na:
 - výkonovou (administrována prezenčně nebo online se souběžnou komunikací a pozorováním uchazeče přes platformy jako je Skype, Zoom, BB, ...)
 - osobnostní (administrována online s částečným ověřením prezenčně)
- U pozic s nižší autonomií a komplexností úkolů
 - Provedení diagnostiky online s navazujícím screeningovým ověřením výkonové diagnostiky prezenčně

20. PRACOVNÍ SKUPINA A TÝM

struktura, status, pozice, role; dynamika; vývoj; přínosy a limity skupin vs. týmů; virtuální týmy

PRACOVNÍ SKUPINA, STRUKTURA, STATUS, POZICE, ROLE, DYNAMIKA, EFEKTIVNOST A KRITÉRIA

- Pracovní skupina spolu s pracovním týmem tvoří základní kámen struktury každé organizace a vytváří konkrétní podmínky pro její dynamiku a rozvoj
- **Tvoří ji lidé na jednom pracovišti, zaměřeni na společnou činnost a spjatí strukturou rolí a jednotným vedením**
- Aby byla pracovní skupina efektivní, musí být do značné míry jedinečná v následujících charakteristikách → každá pracovní skupina je charakteristická:
 - o jedinečnými cíli – cíle jsou trvalé, lidé mají pořád za úkol něčeho konkrétního dosáhnout
 - o činnosti vedoucí k dosažení cílů (jsou si vědomi, že pro to musí něco udělat)
 - o vnitřní strukturou pozic a z nich vyplývajících rolí
 - o častými kontakty členů a relativně trvalými vztahy (propojení vztahů, předpoklad potkávání se)
 - o společným pracovištěm (jedna lokalita)
 - o vědomí příslušnosti ke skupině
- malá pracovní skupina 3-30 (skupina musí mít alespoň tři prvky)
- **pracovní skupina musí být na jednom místě, je časově neomezená**

STRUKTURA: PRACOVNÍ ROLE, POZICE, STATUS

- **Struktura pracovní skupiny** = kostra každé skupiny umožňující její existenci
- **Pozice** – vyjadřuje objektivní postavení zaměstnance v pracovní skupině; odvíjí se od popisu vykonávané práce a souhrnu práv a povinností, které organizace tomuto zaměstnanci určila
- **Struktura pozic** – vyplývá v pracovní skupině především z obsahu a charakteru práce, používané technologie, technického vybavení a organizace
- **Status** – obecně jde o vyjádření sociální pozice člověka v organizaci, váže se na něj soubor práv a povinností, umožňuje nám určit pozici zaměstnance v hierarchii skupiny, spojený rovněž s prestiží
- **Pracovní role**: Jednoznačně spjata s pracovní pozicí
 - Očekávaný standard jednání zaměstnance, který **vyplývá z pracovní pozice**
 - Na jedné straně je určitou objektivizovanou normou, standardem a je spojována s konkrétní pracovní pozicí (nikoli s pracovníkem), na druhé straně je výrazně subjektivní – tedy individuálně odlišné její zvládnutí
 - V reálu složité tato očekávání naplnit → **proto je nutná neustálá konfrontace zpětnou vazbou**
 - Silná organizační kultura zřetelně definuje jednotlivé pracovní role a vyvolává formální i neformální tlak na jejich respektování
 - Mohou být rozpory mezi normami prosazovanými firmou a hodnotami sdílenými zaměstnanci → **latentní organizační kultura** – role jsou hrány, navenek je firma top a super, ale uvnitř se s tím zaměstnanci neidentifikují
 - Každá role představuje určitý komplex úkolů, chování, postojů, vzájemných vztahů a sociálních hodnot
 - Pokud není pracovník schopen či ochoten zastávat svou pracovní roli, nemůže zastávat pracovní pozici, ze které je tato role odvozena a jejíž charakter vyjadřuje!
- **Role, kterou zaměstnanec zastává je ovlivněna kombinací:**
 1. **Situačních faktorů** – požadavky úkolu, styl vedení, pozice a komunikační síť
 2. **Osobních faktorů** – hodnoty, postoje, motivace, schopnosti a osobnost
- **Soubor rolí** – kromě vztahů s kolegy a lidmi na pracovišti má jedinec další vztahy i mimo pracovní skupinu (k zákazníkům, dodavatelům apod.) a to je ten soubor rolí → **zahrnuje styky a kontakty ke všem, se kterými člověk přijde při plnění své role do styku**
- **Charakteristiky efektivní pracovní skupiny** – Základem je smysl pro spolupráci
- **Sociální normy**
 - Zpravidla nepsaná a všeobecně akceptovaná pravidla, která upravují vzájemné vztahy mezi spolupracovníky
 - Mimořádnou roli hrají ty, co ovlivňují vzájemnou spolupráci a vztahy

- S každou pozicí je spojen **status** = výraz její hodnoty a významu a **formální a neformální představy**, jak se má jedinec na konkrétním místě chovat → tím je vymezena **sociální role**
- **Struktura skupiny** je kostrou, která jí dává charakteristiky a tvar a umožňuje její existenci, **dynamika skupiny** pak představuje její vnitřní každodenní život
- **Dynamika** zahrnuje, jak celkové sociální dění ovlivňuje jednání a prožívání jedince, tak i to, jak jedinec naopak ovlivňuje svou vlastní pracovní skupinu

DYNAMIKA PRACOVNÍ SKUPINY

- **popisuje dění a vzájemné ovlivňování ve skupině jevů**
- **dynamika** popisuje, jak celkové sociální dění ovlivňuje jednání a prožívání jedince a jak jedinec naopak ovlivňuje svou vlastní pracovní skupinu
- 2 typy: obecné a specifické zákonitosti dynamiky



SPECIFICKÉ ZÁKONITOSTI DYNAMIKY PRO KONKRÉTNÍ SKUPINU

- v konkrétní skupině jedinec nějak konkrétně ovlivňuje skupinu a skupina nějak konkrétně ovlivňuje jedince; zákonitosti jsou stejné, ale to, jakým způsobem se to děje, je specifické pro danou skupinu
1. **dynamika navazující na strukturu** (jaké normy sk. má a jak je respektuje)
 2. **dynamika navazující na vztahy** (sociální potřeby, team-building, ...)
 3. **dynamika kultury skupiny** (vyjádření identity (rituály – důležité → posilování koheze → koheze zvyšuje výkonnost; odbourává nejistotu → soustředění na práci a ne na nejistotu)

OBEČNÁ ZÁKONITOSTI DYNAMIKY

- **obecné zákonitosti dynamiky**, které jsou **všem společné** (obecně říká – lidé mají tendenci si nějak uspořádat vztahy (konformita))
- **Jevy, které v pracovní skupině nastávají**
- mají své pozitivní a negativní aspekty, které může manažer při své práci se skupinou aktivně používat

Sociální facilitace

- Nejznámější jev → první experiment v sociální psychologii → **1898 – Triplet** a cyklisti
- Pouhá přítomnost druhých vede ke zvyšování výkonu
- Výkon je zvyšován u činností, které jsou relativně jednoduché, zautomatizované a jsou spíše rutinní
- **Sociální inhibice** – u činností komplexních s náročným řešením, kdy zaměstnanci nemají vytvořeny určité stereotypy
- Čím více lidí je přítomno výkonu jedince, tím se sociální facilitace snižuje
- Dochází k ní pouze tehdy, když nehrozí, že výkon jedince bude ze strany přítomných posuzován či hodnocen
- **facilitace**: pokud dáme lidi dohromady, za určitých podmínek zvládnout úkoly rychleji: pokud je jednoduchý úkol a pokud jej všichni znají
- **inhibice**: pokud lidi rozdělíme, zvládnou úkoly rychleji: je to složité a potřebuje klid

Deindividuace

- Jedinec prožívá pocity ztráty osobní identity a dochází k jeho splynutí se skupinou
- Obvykle ve velkých skupinách

Efekt přihlížejících

- Přítomnost druhých vede v naléhavé situaci k tomu, že:
 - **Situaci vyhodnotíme jako nenaléhavou** – čím více lidí je okolo, tím vyšší je pravděpodobnost, že jedinec situaci vyhodnotí jako nenaléhavou
 - **Dochází k rozptýlení odpovědnosti** – někdo jiný už určitě zasáhl, tak proč bych se snažil/a

Sociální lenost

- Obvykle u členů skupiny předpokládáme **synergický efekt – $1 + 1 = 3$** , ale bývá to i naopak
- Výkon skupiny je menší, než by byl součet výkonů jednotlivých členů – opět u větších skupin
- Není vidět přínos jednotlivce (protože je ve skupině moc lidí)
- Skupina bude pracovat tak, jak pracuje nejangažovanější jedinec

Konformita = ochota akceptovat skupinové normy a cíle, lidé jsou ochotni podřídit se tlaku

- Základní lidský rys – být pozitivně přijímán svou sociální skupinou, zapadnout do ní a najít si své bezpečné místo
- Přijímání skupinových názorů, hodnot, norem a podřizování se skupinovému tlaku
- Za konformní jednání bývá jedinec pozitivně odměňován a naopak
- V pracovní skupině je extrémně důležitá
- **Negativismus** – „opak“, jedinec odmítá jakýkoli tlak skupiny

Poslušnost vůči autoritě

- Milgramovy experimenty → **pokud můžeme přenést odpovědnost na někoho či něco jiného, pak jsme schopni být slepě poslušní**
- „Udělal jsem to proto, že to po mně vedoucí chtěl“

Skupinové rozhodování

- Může být zkresleno díky **skupinové polarizaci a skupinovému myšlení**
- **Skupinová polarizace**: vygradování názoru ve skupině, extrémní rozhodnutí
 - o Skutečnost, že při skupinovém rozhodování dochází k posilování extrémnějších variant řešení problémů → pokud byla před diskusí skupina opatrná, bude po ní ještě opatrnější a naopak
 - o **Proč?**
 - Získávání dodatečných informací v průběhu diskuse – **pozor!** Členové budou uvádět ty argumenty, které jejich názor potvrdí
 - Konformita
- **Skupinové myšlení**: eliminace názorů jednotlivce
 - o Negativní rys skupinové diskuse → **jedinec je nucen potlačit své nesouhlasné názory ve prospěch skupinového konsensu**
 - o Typické u hodně soudržných skupin
 - o **Jde o tyto souvislosti**:
 - **Skupinové myšlení a jeho symptomy**: Iluze nezranitelnosti, mravnosti a jednomyslnosti, Tlak na nesouhlasící osoby, Autocenzura nesouhlasu, Kolektivní racionalizace, Samozvaní strážci myšlení
 - **Chyby v procesu skupinového rozhodování**: Opomenutí zvážit rizika preferované volby; Nedůsledné vyhledávání relevantních informací; Selektivní předpojatost při zpracování informací

Skupinová koheze

- Dostředivá síla, která souvisí s intenzitou skupiny
- Ochota všech členů angažovat se v dosahování skupinových cílů, a to na základě vzájemné spolupráce
- Vědomí MY; Závazek dlouhodobé orientace na skupinové cíle
- **tenze**: když převládne tenze, skupina se rozpadne

Skupinová odpovědnost

- využití: když nás čekají nějaká velmi nepopulární opatření, tak to slouží k zachování těch, kdo má být zachován – např. za propouštění se nestaví jeden čl., protože je velká pravděpodobnost, že ho také ztratíme

Mobbing a bossing

- mobbing – kolegiální; bossing – ze strany nadřízeného
- eliminovat (část dynamiky, která by se neměla využívat)
- nejvíc ohroženi: jiné lidé (zdravotní specifika, nováčci, fyzicky méně zdatní, ti nejlepší zaměstnanci – kolegové je nechťejí, kazí normu; zdatní a šikovní, vysokoškoláci, státní sektor, mladý, starý)
- řešení: přeřazení na jiné pracoviště (obvykle jediná možnost)

Konflikt v týmu

- **mezi 2 lidmi** – úkolem manažera moderovat diskuzi, připomenout, co je cílem skupiny
- **mezi 2 frakcemi** – svolat poradou a znovu prodiskutovat cíle (proč jsme tady, čeho chceme dosáhnout) – jak budeme spolupracovat, aby to fungovalo
- veřejný nepřítel je nejlepší kohezivní prvek (i když se svými osob. charakteristikami liší)
- jednotlivec – řešit venku, bokem
- skupina – řešit vevnitř, posílit kohezi

VÝVOJ SKUPINA

- skupina prochází vývojem a v jednotlivých etapách vývoje mají členové skupiny tendenci se chovat odlišně
 - **skupina** nemá dopředu definovanou dobu expirace x **tým** – dopředu dané období fungování
 - **nelze očekávat, že nová skupina bude vykonávat výborný výkon**
1. **forming – seznámení týmu**: nejistota, testování hranic a závislosti na vedoucím skupiny; každý člen skupiny si hledá své místo; definují se cíle, jakými cestami se k cíli půjde; jaké role budou ve skupině potřebovat, aby bylo možné cíle dosáhnout
 2. **storming – období konfliktů**: vymezování vzájemných pozic a rolí; polarizace názorů a stanovisek – lidé se vymezují proti sobě (on je takový a já takový), individuální výsledky
 3. **norming – utváření norem**: začínají dodržovat rodící se soc. normy; vzniká týmová soudržnost; kooperace, schopnost se flexibilně nahrazovat (někdo je nemocný, jiný to za něj udělá); lidé se začínají chovat podle toho, co si ustanovili; úkoly se začínají řešit a řeší se na racionální úrovni; důsledné oddělování pozic a rolí; někteří začínají říkat my
 4. **performing – období výkonu**: ideální období, role jsou zakotveny; hlavní výkon; společná odpovědnost; když vznikají nějaké nejasnosti či konflikty, tak to ti lidé mají tendenci řešit spolu; řešení úkolu je vůči roli flexibilní – skupinové cíle
 5. **adjourning – ukončení/udržování výkonu ve stejné úrovni jako performing**; udržovací stádium – skupina sleduje, kde to vážne a snaží se sama udržovat výkon

Zásady práce se skupinou

1. podpora nebo potlačování rozdílů podle řešeného úkolu
 2. využití dynamiky skupiny
 3. řízení vztahů
- úkol manažera: udržet, aby výkon skupiny nebyl menší, než součet výkonu jednotlivců
 - manažer musí rovněž tlumit jednotlivé odlišnosti mezi lidmi
 - cílem a zázrakem manažerů je **Kouzelná rovnice: $P = v(a+b+c)$**
 - cílem manažera = výkon lidí ve skupině se rovnal součtu jejich individuálních výkonů a všichni táhli jedním směrem – tzn. aby vektor nebyl menší jak 1
 - **manažer řídí pravou stranu rovnice**: úpravami pozic, rolí a sociálních norem, využíváním dynamiky
 - součet všech členů nesmí být nižší, než kdyby každý pracoval samostatně
 - → k tomu manažer využívá strukturu (pracuje s rolemi a normami) a dynamikou
 - tzn. manažer řídí pravou stranu rovnice úpravami pozic, rolí a sociálních norem
 - **cílem je dosažení: princip duality** = lidé myslí stejným způsobem ve skupině, ale každý si zachovává svoji individualitu

PŘÍNOSY A LIMITY SKUPIN

- Společné úsilí vede k lepším výsledkům
- Mohou podpořit dohody mezi členy
- Je to společenství a zdroj vzájemného porozumění a podpory
- Zajišťuje pocit identity, šanci získat určitou roli a postavení a tím vede k sounáležitosti
- Vodítka pro obecně přijatelné chování
- Může chránit své členy

TÝMOVÁ PRÁCE, TÝMOVÉ ROLE

- **Definice týmu:** definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolemi a s charakteristickým procesem práce
- vnitřně formálně nestrukturovaná malá skupina lidí zaměřených na úkol a pracujících koordinovaně, přičemž každý přispívá vlastní energií, tím, pro co má vloh a co umí
- vytváření týmů je vhodné zejména **pro řešení nových, složitých, interdisciplinárních, nejednoznačných úkolů**
- V pracovním týmu by měli být zastoupeni **reprezentanti co nejširšího spektra** profesní, demografické, funkční i osobnostní struktury (rozdílnost v dovednostech, osobnostech)
- **správně sestavený a vybraný tým je klíčovým předpokladem úspěchu**
- specifický druh pracovní skupiny, charakteristický: chybějící formální struktura pozic a rolí ve prospěch silné neformální struktury (nemá specifikované pozice kromě pozice vedoucího)
 - o různost rolí založená na osobnostních a kvalifikačních rozdílech; vzájemná závislost
- společný výkon a společná odpovědnost (jeden za všechny, ...)
- časová omezenost týmu – definovaná úkolem či cílem; max. 2 roky – hranice trvání týmu
- není vázán na jednu lokalitu
- úkoly, které mají jasné zadání nebo úkoly, co se opakují nejsou úkoly pro pravý tým, to jsou úkoly pro skupiny



Sociomapování, sociometrie:

- = **analýza dynamiky týmu**
- Vymežit jasné hranice skupiny/týmu, kde test provedeme
- můžeme sledovat např. jak je častá komunikace, jak je efektivní a jak by mohla být efektivnější
- RTS (=real time sociomapping); Bachbouch v ČR
- lidé, co jsou si na mapě blízko, komunikují spolu více; kdo je výš: neformální autorita
- může ukázat, že někde existují objektivní komunikační překážky – např. sedí daleko od ostatních členů týmu
- můžeme zjistit, kdo by byl ideální jako střed týmu – vedoucí týmu → tzn. začneme rozdávat role v týmu
- nevýhoda: cena

Objektivní podmínky efektivity týmu:

1. **Velikost týmu** – optimálně mezi 5–9 osobami → důvodem je komunikace a vytváření komunikačních sítí
2. **Profesní, kvalifikační, demografická struktura**
3. **Čas** – vhodné ty úkoly, na které se příliš nespěchá
4. **Charakter pracovního úkolu** – efektivní, pokud jsou úkoly složité, málo jasné, složité a vyžadují více pohledů
5. **Stanovené cíle**



Co odlišuje skupinu od týmu:

- **Neexistence vnitřní formální organizační struktury týmu**
 - o V **pracovní skupině** je velmi přesně a jednoznačně popsána jednotlivá pracovní místa a z nich vyplývající pravomoci a odpovědnosti
 - o Jediným projevem určité vnitřní formální organizace je jmenování vedoucího týmu
 - o Všechny ostatní vnitřní funkční charakteristiky týmu vznikají **neformálně** a zpravidla spontánně
- **Podávání společného výkonu a společná odpovědnost za jeho výsledky:** Charakteristický rys týmu je společné hledání řešení, společné rozhodování a společná odpovědnost
- **Časové omezení existence týmu:** Podstatný rys týmu je, že bývá vytvořen k vyřešení jednotlivého problému nebo k jednorázovému zpracování projektu

Odlišnost skupina X tým dle Seiltové:

CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY	SKUPINA		TÝM
zájmy členů	většina sleduje vlastní zájmy	X	všichni táhnou za jeden provaz
Cíle	různé cíle		stejný cíl
Organizace	uvolněná a nezávazná		jasná, pevná, závazná

- **Základní rysy týmové práce:**

1. Všichni členové týmu znají nejméně jeden hlavní společný cíl
2. Synergické pole
3. Viditelná tendence k aktivizaci odborné i sociální způsobilosti členů
4. Rychle, neformálně a spontánně se vytvářejí vztahy a neformální sociální struktura
5. Jednoznačná funkční dělba a organizace práce
6. Specifický systém odměn a postihů
7. Vysoké týmové sebehodnocení a sebedůvěra

- **Klíčové faktory úspěšnosti týmu:** Společné vnímání priorit; Ochota otevřeně mluvit; Důvěra v dobrou vůli a schopnosti druhých; Společný smysl účelu; Povědomí o silných a slabých stránkách druhých; Znalost způsobu myšlení druhých; Ocenění rozdílnosti členů; Radost z pobývání a práce s druhými

Zisky týmové práce

- **synergie** je nejen základním znakem funkčního týmu, ale i **důvodem jejich vzniku**
 - o **synergie** (synergetické pole) – jediná přidaná hodnota týmu (nevznikne, pokud není dostatečná výzva)
 - o **synergické pole by mělo způsobit to, že součet výkonu jednotlivců bude nižší než součet celku**
 - o stav, ve kterém výkon týmu převyšuje součet výkonů jednotlivých členů
 - o tzn. důsledek kombinace znalostí, inspirací, rolového chování, sociální odpovědnosti, sociálního tlaku,
 - o vede k: vyšší kreativitě, originalitě a ochotě riskovat; snížení chybovosti a extrémních řešení; ...
 - o lidé se vzájemně inspirují → jde to rychleji → velmi povzbudivé pro motivaci
 - o mění kouzelnou rovnici, říká, že výkon týmu bude vyšší než součet výkonu jednotlivců – odlišní lidé se vzájemně inspirují → extrémní nárůst výkonové křivky = neuvěřitelný motivační činitel (+ další věc, aby se nepozabýjeli)
 - o působí kohezivně
 - o **důležité, aby se ale pracovalo na tom, aby byly dobré vztahy**
 - teambuilding (na začátku/uprostřed), aby se utvořili vztahy
 - analýza skupinové dynamiky, sociomapping – průběžně analyzujeme, co se ve skupině děje
- nejnáročnější: udržet spolupráci lidí, kteří jsou odlišní (proto jsou časově omezené)
- úkol manažera je vytvořit podmínky mezi lidmi tak, aby se nezabýjeli (nemá ji řídit, tým se řídí sám, na rozdíl od skupiny)
- **risk týmu:** uzavře se do sebe a nevnímají podněty z okolního světa – vnímá svoji „neomylnost“ -> pracovat s týmem jako se součástí organizace
- vybírat lidi tak, aby byli odlišní, aby byli jiné kvalifikace (různé role v týmu)

Týmové role

- v pracovním týmu nebývají role předem definovány, ani jednotlivým členům přidělovány
- diagnostika týmových rolí je nástrojem při sestavování týmu i jeho rozvoji
- práce s týmovými rolemi přišla s obnovenou prací prof. **Mereditha Belbina**:
 - o úprava definice jednotlivých rolí
 - o nový on-line systém pro diagnostiku (**tzn. potřeba aby v týmu byli lidé schopni různých typů chování** – aby byl tým vyvážen z hlediska chování, které v týmu je)
 - o každý z nás je schopen zastávat 2-3 role → když se sestavuje tým, udělat diagnostiku týmových rolí – diagnostika týmových rolí je nástrojem při sestavení týmu i jeho rozvoji
 - o Belbinova diagnostika týmových rolí (Belbin je popsal poprvé v r. 1976, od té doby se používá)
 - v podstatě ukradeno z 360° zpětné vazby – hodnotí se nejen on sám, ale i kolegové -> nejhůř se sestavuje tým z nových rolí, protože ho nemá kdo hodnotit (požádat spolupracovníky z předchozího zaměstnání)
 - funguje to tak, že vyplníme v online dotazníku, jak se vidíme – pak se dotazník pošle nejméně 4 lidem, kteří s námi v poslední době spolupracovali (vyplní to také)
 - funkční tým může být jen takový, kde máme lidi, kteří jsou schopni zastat všechny role (když bude jedna role fungovat, bude to zadržovat)

- **rolové chování** je jednou z nejdůležitějších prvků, které přispívají k synergii
- **Belbin: 9 rolí**
 - o na začátku důležitý např. inovátor a vyhledavač zdrojů – měli by vést a ostatní by jim měli pomáhat
 - o v okamžiku plánování – tak by inovátor a vyhledavač zdrojů měli vyklidit pole a přenechat ústřední pozici monitorovači vyhodnocovači a specialistovi
- **přístup k vlastní týmové roli** – pracovat na zlepšování svojí role, nedává smysl učit se roli, pro kterou nemáme předpoklady – když víme, pro jaké role nemáme předpoklady, tak víme koho k sobě doplnit, aby se nám dobře pracovalo

Týmové role



Měření týmové dynamiky

- **diagnostika týmové dynamiky umožňuje odhalení aktuální efektivity týmové spolupráce**
- **sledovány jsou:** neformální role a jejich autorita, četnost a kvalita spolupráce, vzájemné kontakty, jak spolu lidé komunikují, jaká jsou očekávání druhých lidí, zda je mezi nimi antipatie, ...



Výhody:

- tvořivější než jednotlivci
- snáze odhalí chyby
- ochota k riziku a originalitě, ...



Nevýhody:

- iluze úspěšnosti a nezranitelnosti
- skupinový tlak proti argumentům
- autocenzura odlišných názorů, ...

VIRTUÁLNÍ TÝMY

- **virtuální tým** – dočasná, kulturně rozdílná, geograficky rozptýlená, elektronicky komunikující pracovní skupina
- tým spoléhající na komunikační média, aby mohli být členové celého týmu v kontaktu (**např. NASA**)
- **mnoho pojmů pro virtuální tým** – off-site teams, off-site employees, cluster, spider web, extended office, ...
- ve virtuálních týmech se využívá **CMC = Computer Mediated Communication**
- vysoce virtuální týmy komunikují převážně elektronicky, s minimální četností osobních kontaktů
- méně virtuální týmy se budou třeba 1x měsíčně setkávat tváří v tvář na společné poradě
- **výhody:** větší synergický efekt, elektronická dokumentace projektů je lépe uchovatelná, nižší náklady
- **nevýhody:** geografické odloučení, časové hledisko, kulturní rozdíly, technologie (jiná vybavení)
- **Stádia vývoje dynamiky ve virtuálním týmu:**

forming

ICT & norming

storming

norming

performing

adjourning

- U virtuálních týmů je navíc fáze ICT a norming → skupina se musí naučit orientovat ve virtuálním prostředí, naučit se komunikovat pomocí ICT a získat alespoň základní znalosti práce ve virtuální prostředí → **technické zvládnutí virtuálního prostředí** – až potom mají kapacitu na další fáze
- Jeden z nejdůležitějších faktorů odlišujících virtuální tým od klasického je používání CMC pro vzájemnou kom.
- Fyzická nepřítomnost vůdce vede k vyšší úrovni delegování pravomocí a odpovědností na členy, důležitá důvěra!!!

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.

VZDĚLÁVÁNÍ

- = **proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců, kterým se snižuje rozdíl mezi subjektivní kvalifikací (co je k dispozici) a objektivní kvalifikací (co je žádoucí mít k dispozici)**
- dominantním **cílem** je **zvýšení celkové pracovní výkonnosti zaměstnance**
- vzdělávání a rozvoj navazuje na procesy plánování lidských zdrojů – na identifikované mezery a nedostatky nasazuje potřebné tréninkové a rozvojové programy
- lidské zdroje = zdroj vlastností, dovedností, schopností, které nesou zaměstnanci – člověk je zdroj, nositel nějaké kompetence
- schopnosti, dovednosti, znalosti – to je oblast, se kterou se pracuje při vzdělávání zaměstnanců nejlépe
- Zaměstnavatel je oprávněn zaměstnance vyslat na vzdělávání, zaměstnanec je povinen se zúčastnit. Zaměstnanci náleží mzda za celou dobu vzdělávání.
- **Je nutné vzdělávat. Vzdělávání je obnovou produkční schopnosti, která umožňuje navazující produkci.**

POJETÍ A POSTAVENÍ VZDĚLÁVÁNÍ

- **Vzdělávání je personální činnost zahrnující následující aktivity**
 - Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům v rámci pracovního místa – **prohlubování pracovních schopností** (tj. podélná, longitudinální flexibilita) – **doškolení**
 - Zvyšování použitelnosti pracovníků, aby alespoň z části ovládali znalosti a dovednosti potřebné k výkonu dalších pracovních míst – **rozšiřování pracovních schopností** (tzv. příčná/transverzální flexibilita) – **rekvalifikační procesy** – např. přeškolení – **to je tedy spíše rozvoj**
 - Přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. – **orientace pracovníka** – nové pracovníky musí organizace doškolenovat, přeškolenovat nebo je alespoň adaptovat na kulturu a zvláštnosti organizace

orientace – úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv i práci

doškolení – prohlubování kvalifikace, training – pokračování odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě → proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa

přeškolení – rekvalifikace, retraining – směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností,

Proč musí firma vzdělávat: nová inovace, nové poznatky, nové technologie, proměnlivost potřeb trhu, globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit, nutnost snižování nákladů, kvalita výrobků a služeb, mění se povaha práce a způsoby řízení, vytváření dobré zaměstnanecké pověsti

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

1. přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností
2. zvyšování použitelnosti pracovníků -> rozšiřování pracovních schopností
3. rekvalifikační procesy
4. přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce a organizaci
5. formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka

Jaké vzdělání má být zabezpečeno?

jaké vzdělávání?	obsah
komu?	jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru
jak?	interně, externě, metody, pomůcky, texty, režim
kým?	interní či externí vzdělavatelé, organizace, vzdělávací instituce
kdy?	termín, časový plán
kde?	v organizaci, ve školících centrech, zajištění ubytování, stravy, dopravy
kolik peněz?	rozpočtová stránka plánu
hodnocení?	metody hodnocení, kdo to ohodnotí, kdy to ohodnotí

Systém vzdělávání pracovníků v organizaci

- Do systému vzdělávání patří vzdělávací aktivity, jako jsou orientace, doškolování, přeškolení iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací
- V systému se angažuje nejen personální útvar či zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků
- Úzká spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi

Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

- **systematické vzdělávání** = neefektivnější, neustále se opakující cyklus vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující síle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání
- **cyklus**: identifikaci potřeby vzdělávání → fáze plánování vzdělávání → proces vlastního vzdělávání (realizace vzdělávacího procesu) → fáze vyhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacího programu a použití metod
- **výhody**: soustavná odbornost, zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků, přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb, průměrné náklady na jednoho pracovníka jsou nižší

Využívané metody k identifikaci potřeb vzdělání

- Analýzy dotazníků a jiných průzkumů názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se jejich vzdělávání
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu pracovníků
- Monitorování výsledků porad a diskusí

Identifikace potřeby vzdělávání

- V praxi se postupuje tak, že se analyzuje škála údajů, získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření => 3 skupiny údajů:
 1. Údaje týkající se celé organizace – struktura organizace, výrobní program
 2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností – popisy pracovních míst, styl vedení
 3. Údaje o jednotlivých pracovnících

Proces



PŘÍNOSY KVALITNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

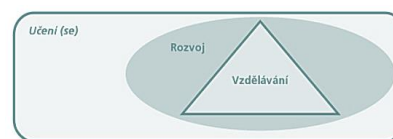
- Růst v triádě jednotlivec – tým – organizace → to je přechod od klasického k systémovému vzdělávání (=učící se organizaci)
- Zkvalitnění služeb poskytovaným zákazníkům
- Celkové zlepšení image organizace
- Růst atraktivnosti, respektive lepší uplatnění zaměstnanců na trhu
- Zlepšení „kvality života“ zaměstnanců
- práci školení finanční gramotnosti → motivem je, aby lidé neměli exekuce a byli schopni pracovat s domácím rozpočtem, bude to pro ně větší motivace

3 PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ

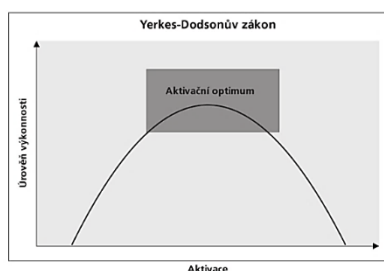
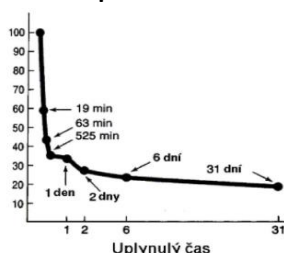
- **Organizace bez strategie:** Vzděláváním se zabývají ojediněle/nezabývají. Pouze na dodržování povinností, které vyplývají z předpisů
- **Koncepce bez systému:** Vzniká náhodně a jde o pokrytí momentálních potřeb vzdělávání
- **Systematické vzdělávání:** Učící se organizace je o sdílení zkušeností – např. jeden zaměstnanec jde na školení a informace pak předá na interním školení kolegům

VYUŽITÍ POZNATKŮ PSYCHOLOGIE VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

- Dominantním cílem vzdělávání je změna celkové pracovní výkonnosti zaměstnance prostřednictvím výkonového cíle
- Vzdělávání zaměstnance, které neumožňuje vyhodnotit dopad na výkonový cíl nebo tento dopad nemá, je pouze benefit
- Vyhodnocení dopadů zohledňuje několik aspektů
- Předpokládá se uplatnění Kolbova cyklu

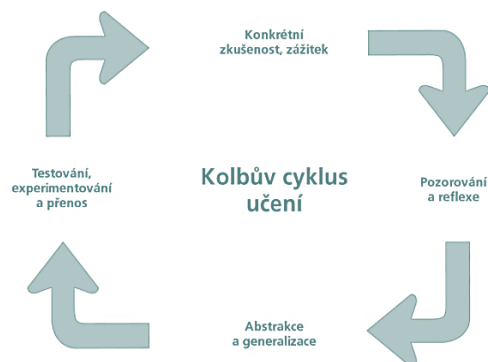


- **Základní pojmy – pro opáčko:**
 - **Učení** – proces změny, které zahrnuje nově vědění i nové konání
 - **Rozvoj** – dosažení žádoucí změny pomocí učení se
 - **Vzdělávání** – jeden ze způsobů učení, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení, vzdělávací aktivity mají svůj začátek i konec
- **Tři úrovně změny díky učení:** Nové znalosti – tedy to, co znám; Nové dovednosti – tedy to, co umím; Praktické aplikace – tedy to, co dělám
- **Křivky učení a zapomínání** – průběh křivky učení se liší od typu úkolu → pokud se jedná o cvičení, je ta křivka jednodušší
 - **Standartní křivka učení:** pozn. *plateau nastává, když jeden způsob vykonávání úkolu dosáhl svého maxima a je třeba přejít na vyšší úroveň pomocí lepší techniky – kritická fáze pro ztrátu motivace*
 - **Křivka zapomínání + Yerkes Dodsonův zákon**



- **Kolbův cyklus učení:**
 - Autor – americký psycholog D.A. Kolb, vytvořil to 1976 → Kolb vypracoval dotazník stylů učení
 - Podle něj probíhá učení ve **4 cyklech** → učení je efektivní, jestliže jedinec projde všemi 4 fázemi
 - Začíná to situací, **zážitkem**, u kterého nelze použít dříve naučený stereotyp → zkušenost **reflektuje**, přemýšlí o ní a o sobě z různých hledisek → to vede k vytvoření určitého nadhledu ve formě **zobecnění** a vytvoření hypotéz → chce **ověřit v praxi** → po jejich osvojení získá další zkušenost a cyklus začíná na novo

- Zachycuje proces integrace → Kolb se domníval, že efektivní učení může začít v kterékoli fázi a poté je potřeba absolvovat celý cyklus
- Jednotlivé fáze lze znázornit jednotlivými psychologickými pojmy:
 - Konkrétní zážitek, zkušenost → *prožívání*
 - Pozorování a reflexe → *vnímání*
 - Abstrakce a generalizace → *myšlení*
 - Testování, experimentování a přenos → *konání*



Rozvoj individuálních znalostí a klíčové pojmy:

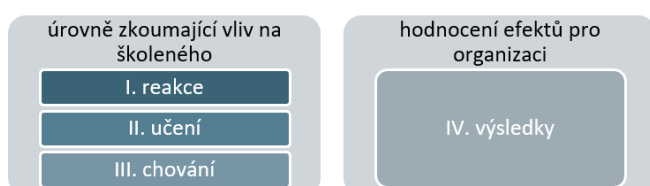
- **Seizing** – je na každém pracovníkovi, aby znal a uměl, co vyžaduje dané funkce → každý se stará o sebe, není zde prostor pro tvořivé uchopení problému
- **Bestowing** – probíhá výměna zkušeností, pochopení podstaty věci a souvislostí, aniž se hledají pravdy
- **Transacting** – firma dá všem k dispozici manuály, pravidla, výcvik a je povinností každého pracovníka, aby se naučil, co je k dané funkci třeba, prostředí je věčné, pragmatické a chladné
- **Indwelling** – sdílení má charakter společného zvnitřňování znalostí a dovedností v souladu s firemní kulturou

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍHO PROCESU

- **Způsoby:**
 - Srovnání výsledky vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu
 - Monitorování vzdělávacího procesu a programu – hodnocení vhodnosti a účinnosti (zda dodržují plán)
 - Využití ekonomických ukazatelů – zvýšení produktivity práce, prodeje, zvýšení kvality výrobků, pokles nákladů
- **Kdy zkoumat efektivnost vzdělávání** – zda hned po ukončení procesu či s nějakým odstupem
- **Hodnocení se v praxi obvykle zaměřuje na tyto otázky:**
 - a. Zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje – tj. metody, technické vybavení, časový plán apod.
 - b. Jaké je odezva, postoje a názory účastníků
 - c. Míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností
 - d. Do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi

KIRKPATRICKŮV MODEL

- Vychází z přístupu Donalda L. Kirkpatricka (poprvé 1959), který dělí výstupy vzdělávání do čtyř úrovní
- Čtyřúrovňový model hodnocení vzdělávání
- Jak změnit chování? Tréninkem
- Po absolvovaném vzdělání by mělo dojít ke změně ve 4 oblastech:
 1. **reakce**: účastník hodnotí trénink, zda je s ním spokojený a zda byl užitečný
 2. **učení**: zda účastníci tréninku porozuměli, zda byli obohaceni o nové vědomosti a tím nabyli nových kompetencí + jak se vědomosti udržet v čase; měření nárůstu vědomostí (testovat před progr. a po něm)
 3. **chování**: zda účastníci shledávají vědomosti za užitečné, použitelné v jejich praxi
 4. **výsledky**: přímo popisují dopad daného kurzu na výsledky firmy (zvýšení produktivity zaměstnanců, snížení potřeb na vyřešení úkolu); (analýza trendů, analýza dopadů, kontrolní skupiny)



VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOSTI VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

- Základním problémem je stanovení kritérií hodnocení
- Kvalifikace a vzdělávání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo
- Porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu
- Monitorování vzdělávacího procesu a programu
- Kvantifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů

PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACÍCH

1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Instruktáž při výkonu práce – nejčastěji používaná metoda • Coaching • Mentoring • Counselling | <ul style="list-style-type: none"> • Asistování • Pověření úkolem • Rotace práce • Pracovní porady |
|---|--|

2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – v organizaci nebo mimo ni, vesměs jde o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Přednáška • Přednáška spojená s diskuzí nebo seminář • Demonstrování (praktické, názorné vyučování) • Případové studie • Workshop • Brainstorming | <ul style="list-style-type: none"> • Simulace • Hraní rolí (manažerské hry) • Assessment nebo development centra • Outdoor training/learning/advanture education • Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) |
|--|---|

Metody vzdělávání mimo pracoviště ○ In-house kurzy ○ Out-house kurzy ○ Stáže ○ Konference ○ Členství v odborných společnostech ○ Veletrhy a výstavy

E-LEARNING, B-LEARNING, M-LEARNING

E-LEARNING

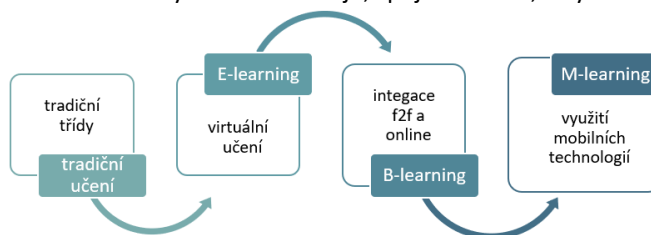
- Interaktivní učení, kdy je obsah učení dostupný online
- Využívá informační technologie k tvorbě kurzů, k distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi studenty a pedagogy a k řízení studia
- Buď určené výhradně pro distanční výuku nebo doplňuje tu prezenční
- **Nástroje** – využití intranetu, diskusní fóra, kvízy apod.

B-LEARNING (BLENDED)

- je to pro kombinovanou výuku – kombinuje se standardní výuka (prezenční) s e-learningem
- Přebírá namixovaný systém vzdělávání, zahrnující jak prvky online vzdělávání, tak vzdělávání face2face
- Zahrnuje a kombinuje odlišné vyučovací metody a techniky, rozličné technologické nástroje
- Snaha kombinovat nějaké nevýhody e-learningu při plnění vzdělávacích cílů propojením s prvky standartní výuky
- Vhodné hlavně tam, kde cílová skupina není zvyklá používat moderní komunikační nástroje (chat, diskusní fórum, videokonference apod.), které naopak mohou vhodně rozšířit nástroje e-learningu

M-LEARNING:

- Využívání mobilních zařízení
- Relativně nová oblast, která je stále ve vývoji
- Lidé mohou využívat svá mobilní zařízení k vyhledávání zdrojů, spojení s lidmi, k vytváření obsahu uvnitř i mimo třídu apod.



PROCES ORIENTACE A ADAPTACE

- personální činnost, smyslem je poskytovat podporu nově přijatému pracovníkovi při jeho zapracování se
- seznámení s: interními dokumenty, směrnicemi, předpisy, pravidly organizace, organizační strukturou a kulturou, systémem personální péče, součástí orientace mohou být vstupní vzdělávací aktivity
- podílejí se personalisté, mohou i přímí nadřízení a kolegové

ORIENTACE

- **Orientace pracovníka** = seznamování pracovníka s organizací, pracovním místem a pracovními podmínkami
 - o **formální (oficiální linie)** = plánovitý proces, je řízen personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným
 - o **neformální linie** = spontánní proces, řídí spolupracovníci
- cíl: co nejrychlejší zařazení do organizace, kolektivu, adaptace na styl práce, osvojení znalosti a dovednosti
- orientační balíček: **soubor písemných materiálů, které pracovník dostane před nástupem do zaměstnání, takže je nastuduje již před příchodem na pracoviště** → tím dochází k úspoře pracovní doby, je jisté, že pracovníkovi byly poskytnuty všechny informace a pracovník má možnost se k materiálu vracet, kdykoliv si potřebujeme ověřit nějakou informaci (info o podniku, základní směrnice, pravidla, informace o oddělení, ...) – měl by mít tři součásti: **celopodnikovou, útvárovou, orientaci na pracovním místě** (nejdůležitější složky: organizační schéma podniku, plán podniku (mapa), mise, vize, strategie podniku, formuláře, dokumentace, soupis zaměstnaneckých výhod)
- **Případný časový plán**: během šestého měsíce se proces orientace uzavírá, hodnotí se pracovní výkon, projednávají se další plány apod.

ADAPTACE

- **proces aktivního přizpůsobování se člověka novým pracovním i životním podmínkám**
- Probíhá ve 2 rovinách:
 - o **Pracovní adaptace** = vyrovnání se s konkrétními požadavky pracovního místa v čem spočívá: seznámení s prac. úkolem, osvojení prac. pozice a role (očekávané chování)
 - o **Sociální adaptace** = proces začleňování jedince do sociálních vztahů v rámci pracoviště (hodnoty, cíle, zvyklosti, normy)
- Adaptace podle Seitlové: 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
- Zvládnutí procesu adaptace má závažné dopady na výkonnost pracovníka, na jeho pracovní spokojenost, identifikaci s prací, pocitu naplnění, vnímání práce jako pozitivní životní hodnoty a na jeho stabilizaci v organizaci
- **Cílem** je rychlé zapojení se do pracovního procesu za dosažení optimálního pracovního výkonu
- **Reorientace** = přechod interního zaměstnance na nové pracovní místo
- **Trainee programy** = nějaký čas procházíme všemi odděleními firmy a až poté jsme přiřazeni do nějakého oddělení
- **8 priorit pro 1. pracovní den**
 1. Rozhovor s nadřízeným, vysvětlení individuálního adaptačního plánu dle pozice a umístění
 2. Uvedení na pracoviště
 3. Předání bezprostřednímu nadřízenému a seznámení se s kolektivem

4. Povinná školení (BOZP)
 5. Představení zařízení a pracovních pomůcek
 6. Předání prvních úkolů/cíle
 7. Vyjádření důvěry a přání k úspěchu v novém zaměstnání
- **Plán adaptace může zahrnovat následující průběh aktivit:**
 - Před podpisem smlouvy: poskytnutí informací a předání orientačního balíčku
 - **První den v práci:**
 - Předání základních informací o organizaci a písemných materiálů
 - Rozhovor s nadřízeným
 - Školení BOZP a PO; vstupní lékařská prohlídka
 - Vstupní školení pro nové pracovníky
 - **Další týdny:**
 - Prostudování základních informací a písemných materiálů pracovníkem
 - Rozhovor s nadřízeným; Kontakt personálního pracovníka s pracovníkem
 - **konec adaptace: po 6 M, ale může být shodný s ukončením zkušební doby (3 M)**
 - **Aplikace, které nám mohou pomoci – TRELLO, HRCloud, HR Onboard, Recruitis, Capterra apod.**

22. ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

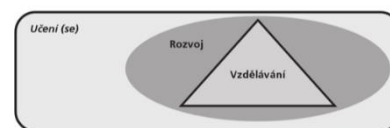
učící se organizace; talent management; psychodiagnostika pro rozvoj zaměstnanců; rozvojové plány; koučování, mentoring

ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

- **Rozvoj spočívá v poskytování příležitostí k učení a odbornému vzdělávání za účele zlepšení výkonu**
- má na starost **formování pracovního i sociálního chování a osobnosti pracovníka**, aby jeho odbornost přinášela efekt organizace, ale i jemu samému (x vzdělávání má za cíl osvojení znalostí)
- **cíl:** zlepšit výkon, zlepšení/získání dovedností, rozšíření znalostí
- **může být realizován:** pozorováním práce ostatních, práce na projektech, koučováním, vzdělávací kurzy
- V moderní společnosti dochází k neustálým změnám → budování **flexibility** zaměstnanců se tak stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce
- Rozvoj zaměstnanců je základem **konkurenceschopnosti a produktivity** organizace
- Nestačí jen tradiční vzdělávání (zácvik, přeškolení apod.), potřebné jsou především **rozvojové aktivity**
- Vzdělávání a rozvoj navazuje na procesy plánování lidských zdrojů, kdy na identifikované mezery a nedostatky nasazuje potřebné tréninkové a rozvojové programy
- Rozvoj je spjat s **hodnocením** (co firma chceme, potřebuje) i s **odměňováním** (rozvoj jako motivační benefit)
- Je také prostředkem pro **řízení výkonnosti zaměstnanců** (má strategický, dlouhodobý rozměr – plány, nástupnictví, talent management)
- = vede ke zvýšení **výkonnosti, flexibility a uplatnění** pracovníka
 - o + rozvojové aktivity přispívající ke zlepšování životních podmínek či aktivnímu trávení volného času – zvyšují spokojenost pracovníků → vliv na výkon
- Na rozvoji zaměstnanců v organizaci se podílí mnoho specialistů, záleží na velikosti organizace a přístup ke vzdělávání a rozvoji
 - o Velké společnosti využívají externí vzdělávací firmy
 - o Účast **psychologů** – ceněná kompetence (stanovení tréninkového plánu, mentoring, coaching)
- Péče o personální rozvoj má vliv na zaměstnavatelskou pověst

Vzdělávání vs. rozvoj: zákon č. 262/2011 Sb., zákoník práce, vzdělávání dělí na:

- A) zaškolení a zaučení
- B) odbornou praxi absolventů škol
- C) prohlubování kvalifikace
- D) zvyšování kvalifikace



Obr. 14 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

- **a až c) podélná flexibilita zaměstnance d) příčná flexibilita zaměstnance**

Rozvoj zaměstnance

- **Individuální** – 360° zpětná vazba, development centrum, koučování/mentoring
- **Skupinový** – výcvik facilitování (facilitace), sociomapping
- **Mix** – tréninky, workshopy

UČÍCÍ SE ORGANIZACE

- **ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ** – orientován na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku (rozvoj pracovní schopnosti týmů, vytváření struktury znalostí a dovedností v organizaci tak, aby se zvýšila výkonnost celé organizace)
- **UČÍCÍ SE ORGANIZACE** – organizace vytvářející klima, které lidi povzbuzuje ke vzdělávání a rozvoji, kde strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ústřední záležitostí politiky organizace, na základě učení dochází k nepřetržité přeměně organizace (/organizace, která se nevyvíjí zaniká)
- Učící se organizace je také o sdílení zkušeností – např. jeden zaměstnanec jde na školení a informace pak předá na interním školení kolegům

- Učící se organizace rozumí tomu, že je potřeba využívat intelektuální kapacity všech, nehledě na jejich postavení v hierarchii
- Najednou se musí uplatnit pět disciplín (kompetencí), aby se organizace stala učící
 - o **systémové myšlení** – manažeři se zde snaží dění uchopit nelineárně, vidět vzájemné vztahy
 - o **osobní mistrovství** – jde o zaujetí a vášně pro obor
 - o **mentální modely** – představy o tom, jak svět funguje, zjednodušení, mají být co nejbližší k organizační kultuře
 - o **sdílené vize** – člověk potřebuje přijmout vizi za vlastní, aby mohlo dojít k závazku (commitment) nikoliv jen k poslušnosti (compliance)
 - o **týmové učení** – dialog, pochopení, projevení zájmu, nejen vysvětlování ale také zohlednění zájmů
- Na koncepci učící se organizace navazuje **KNOWLEDGE MANAGEMENT** – zabývá se generováním, šířením, konzervováním a revizí společné odbornosti (nejde o individuální znalosti pracovníků, to je spíše v režii vzdělávání)
- V souladu s organizačním učením je formulován kompetenční model firmy, knowledge management pak poskytuje rámec a metody, jak kompetence firmy rozvíjet

TALENT MANAGEMENT

- personální strategie zaměřené na vyhledávání, angažovanost a rozvoj talentovaných jednotlivců s klíčovými kompetencemi v souladu s potřebami organizace
- nejčastější přínosy TM: zlepšení ekonomických výsledků, zlepšení kvality služeb, zvýšení atraktivnosti firmy, spokojenější a výkonnější zaměstnanci, nižší fluktuace, vyšší angažovanost, snížení nákladů na nábor a adaptaci
- důležité pro TM: soulad klíčových kompetencí pracovníků s obchodním modelem organizace a jejími strategickými cíli
- důležitou součástí je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Talent management mají stejný cíl jako knowledge management – **rozvoj**, odlišné je jeho zaměření:
 - o Talent management je stejně jako vzdělávání **zaměřen na jedince**, týká se většinou několika málo procent lidí z firmy (5-10 %)
 - o Knowledge management pokrývá celou organizaci a snaží se do procesu transformace zatáhnout do nejvíce lidí
- Spojení s **hodnocením výkonosti** (do programů lze vstupovat a opouštět je na základě reálné výkonosti)
- Každá firma musí vymezit koho bude považovat za talent, v současné době je to nejčastěji výkonnost a perspektiva, že se výkonost může ještě zvýšit
- **Proces talent managementu**: identifikace talentovaného člověka → získávání → rozvíjení → udržení → využití
- **Metody identifikace talentů**: Fungující systém hodnocení, Účast v projektech, Development Centre, 360° zpětná vazba, Měření potenciálu
- 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** – program talent developmentu je určen pro lidi, kteří mají ve firmě svou historii a kredit, ale potřebují najít směr kariéry
- V rámci těchto programů jsou využívány různé metody (především job rotatiton, stáže, projekty)
- Programy talent managementu směřují především k pochopení nejrůznějších firemních kontextů, cílem bývá, aby účastník programu rozuměl různým souvislostem a provázanostem mezi jednotlivými odděleními a celou firmou

PSYCHODIAGNOSTIKA PRO ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Součástí některých metod, aktivit a technik rozvoje mohou být testové psychodiagnostické metody

- **Development centrum** – (/při výběru **Assessment centrum**), pozorování skupiny účastníků proškolenými pozorovateli při plnění různých aktivit, používají se různé metody a techniky, např. rozhovory, cvičení, simulace, dotazníky, psychodiagnostické testy – testy znalostí, výkonové testy (např. testy inteligence), osobnostní dotazníky (např. projektivní metody)

- **DC** – napomáhá zaměstnanci uvědomit si jeho potřeby a slouží jako východisko pro tvorbu individuálního plánu
 - o princip je založen na teorii zážitkového učení
 - o projevené chování – hodnotí – pro určení kde on je a co potřebuje
 - o není to místo, kde by docházelo k samotnému rozvoji pomoci x aktivit....
 - o užívají modelové situace, reálné úkoly náročné na odolnost, sch práce v týmu
 - o cílené pozorování účastníků při aktivitách, standardní pdg a výkonové testy, skup diskuze
- o **DP/AC víc detailně:**
 - **Assesment centrum (AC)** = využíváno pro **VÝBĚR** zaměstnanců
 - **DEVELOPMENT centrum (DC)** = využíváno pro **ROZVOJ** zaměstnanců
 - Počátky v USA, 50. léta 20. století, v ČR rozvoj v posledních 20 letech
 - **Assessment centrum/ Development centrum** = výcvikové středisko, diagnosticko-výcvikový program
 - = „sled několika praktických úloh, podle kterých se usuzuje budoucí výkon uchazeče v práci“ . V případě Development centra se jedná o výcvik/zaškolení/rozvoj zaměstnanců
 - Výsledek = „předpověď budoucího pracovního výkonu“
 - **DC/ AC** = Individuální, skupinové či párové úlohy (např. in-basket úloha neboli třízení pošty, prezentace určitého tématu, řešení problému v rámci týmu, imitace rozhovoru prodejce-zákazník apod.)
 - **DC/AC** by mělo nejlépe trvat **1-2 dny**, ideální počet účastníků je **5-6**
 - Klíčová je přítomnost **6-8** kvalitních (= proškolených a řádně připravených) hodnotitelů/posuzovatelů, ideální je mít i hodnotitele externího
 - Je nutné, aby úlohy vybrané pro účastníky **VŽDY** souvisely s danou pozicí
 - Postup práce na AC/DC (ve společnosti Traicon): analýza práce; stanovení požadovaných kompetencí; návrh metod k zachycení kompetencí; sestavení metodiky, zpracování hodnotících listů; příprava hodnotitelů; pozvání účastníků; realizace AC/DC; zpracování zpráv; rozhodnutí o výběru/projednání zpráv s účastníky
- **Koučování** – vyhodnocení kompetencí, charakteristik, preferencí jednotlivce, zjišťování potenciálu, individuálních charakteristik – psychodiagnostické metody jako užitečný zdroj dat, otevření oblastí k diskuzi
 - o Pozor na etické principy koučování – koučování mohou dělat i nep psychologové (je však nutné, aby se každý kouč proškolen alespoň kurzem na koučování - např. pod MPSV či ICF),
- **Talent programy** – psychodiagnostika při identifikaci talentů a zjišťování jejich potenciálu, i při samotných rozvojových aktivitách, nejčastěji sledovanými oblastmi jsou: 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
- Metody jejichž výstupy obsahují **informace o rozvojových možnostech** zaměstnance: GPOT, ANBE, Belbin, HDS, Multifaktorový pracovní profil, PVA, MVPI, PB4tool, Shapes
- **Metoda 360 stupňové zpětné vazby** – viz otázka o hodnocení zaměstnanců
- **Hoganův rozvojový test (HDS)**
 - o Zjišťuje potenciální překážky v profesním a osobnostním rozvoji
 - o **Hlavní zaměření:** výběr zaměstnanců, osobnostní rozvoj, rozvoj manažerských dovedností
 - o **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 skrytá
 - o 168 otázek, 15-20 minut (čas ovšem není omezen), normy: populace starší 18 let, 10 000 zaměstnaných manažerů (americké normy)
 - o HDS zjišťuje například schopnost vést (tzv. leadership report) na základě informací z 360 stupňové ZV
 - o **Škály** definují chování charakteristické pro stresové situace (vychází z 11 poruch osobnosti dle DSM-IV)
- **Inventář motivů, hodnot a preferencí (MVPI)**
 - o identifikace motivů a hodnot jedince při dosahování cílů v profesním a osobním životě (soulad mezi firemní kulturou a jedincem)
 - o **Hlavní zaměření:** výběr zaměstnanců, příprava kariérové strategie (viz níže), nástroj pro rozvoj, koučink, motivaci, odměňování
 - o 200 položek, 15-20 minut, normy na populaci starší 18 let
 - o **Škály:** Estetika; Sociální kontakt; Péče; Obchod (podnikání); Hédonismus; Moc; Uznání; Poznání; Bezpečí; Tradice

ROZVOJOVÉ PLÁNY

ROZVOJOVÝ PLÁN

- **Základní metoda plánování kariéry, rozvojový plán při realizaci Development centra**
- Navazuje na hodnocení pracovníků, kde nadřazený spolu s hodnoceným dospějí k dohodě o rozvoji (rozvojové cíle a oblasti)
- Rozvojový plán obsahuje vzdělávací aktivity, metody za chodu, limity, zejm. finanční
- V rámci plánu jsou nejčastěji realizovány tyto aktivity:
 - o Tréninkové programy
 - o Projekty
 - o Individuální koučink
 - o Mentoring
 - o Stínování – používá se u méně zkušených pracovníků, cíl: získání praktických zkušeností od profesně zkušenějších kolegů (sledování předem vybraného pracovníka, který slouží jako vzor - asistuje u přípravy projektů, přisídí u obchodního jednání); klíčem k úspěchu je pak konzultace mezi vzorem a žákem
 - o Stáže

KARIÉROVÝ PLÁN

- **nástroj plánování a realizace rozvoje (bez závislosti na programech rozvoje); kam se jedinec může posunout**
- cíl a obsah kariérového plánu jsou předmětem dohody mezi manažerem a následovníkem
- definuje časový plán a požadavky na přípravu pro převzetí:
 - o Vyšší pozice v hierarchii
 - o Jiné pracovní pozice (zejména rotace práce)
 - o Dílčí pracovní činnosti při setrvání na současné pozici
 - o Zastupitelnosti pro dílčí pracovní činnost při setrvání na současné pozici
- Konkrétní rozvojové aktivity z kariérového plánu jsou zařazovány do plánu vzdělávání
- Odpovědnost za naplňování kariérového plánu záleží na zaměstnanci

PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE

- Nástroj přesahující rámec organizačního vzdělávání a rozvoje, širší obdoba kariérového plánu
- Zahrnuje i soukromé aktivity zaměstnance, vyžaduje stanovení osobní mise a vize
- Formulace osobního plánu rozvoje je aktivitou zaměstnance vyjadřující jeho potenciál k růstu převzetí odpovědnosti
- Formulováno prostřednictvím:
 - o Workshop k tomu zaměřený (rétorika)
 - o Koučink
 - o Samostatná iniciativa

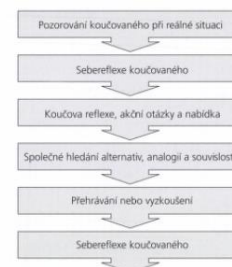
KOUCOVÁNÍ A MENTORING

- Jedná se o metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

KOUCOVÁNÍ

- „**důvěryhodný vztah, který napomáhá klientovi podniknout konkrétní kroky za účelem dosažení jeho vize, cíle nebo přání**“ a také jako „partnerství s klienty v procesu, který je tvůrčí, podporuje nové nápady a inspiruje je k maximálnímu využití jejich osobního a profesního potenciálu“
- koučink x poradenství x psychoterapie
- Koučování bývá využíváno pro rozvoj **jednotlivce i organizace jako celku**
- Koučové **nedávají rady**, neříkají člověku, co má dělat, spíše člověku ukazují možnosti

- Základní metodou kouče je **kladení otázek** s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby si sám odpověděl, poznal lépe sám sebe i své okolí, stanovil svou vizi budoucnosti, odvodil z ní své cíle a pak je začal krok za krokem uskutečňovat
- Kouč klientovi ponechává **odpovědnost** jak za stanovování cílů a hledání cest k nim, tak i za dosažení konečného výsledku
- Koučové nepotřebují vědět vše o oblasti, v níž klienta koučují, podle některých odborníků bývají dokonce lepší, když o ní vědí jen málo
- Koučem často bývá někdo vně organizace
- Je třeba formulovat cíl a rozsah zakázky (dovednosti ve kterých bude jedinec koučován), následně je vytvořen program s jasně definovanými cíli
 - **Výhody:** vzdělávaný pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, zlepšuje komunikaci mezi nimi
 - **Nevýhody:** formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být rozkouskované, nesoustavné



Obr. 57: Obvyklé schéma individuálního koučinku

MENTORING

- Oblíbený nástroj v rámci řízení kariéry i **knowledge managementu**
- Obdoba coachingu, určitá iniciativa a odpovědnosti však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá rádce (mentora)
- Mentor mu radí, stimuluje a usměrňuje
 - Výhody: jako u coachingu, vnáší prvek vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah, bývá hodnocena příznivěji než coaching
 - Nevýhoda – jako u coachingu, navíc existuje nebezpečí volby nevhodného mentora
- Uplatnění principu seniority (mentor je v organizaci respektovaný)
- Uplatnění principu „exteriority“ (mentor není ze stejné organizační jednotky)
- Mentor není určený, přidělený, vztah je závislý na volbě

ROZDÍL MEZI MENTOREM A KOUČEM

- **Mentor**
 - Moudrý zkušený, zralý, je vzorem, vypráví „příběhy“ (case study)
 - Radí, poskytuje hotové informace (odpovědi)
 - Je příkladem v commitmentu
 - Je z prostředí organizace
- **Kouč**
 - Akční, výkonný
 - Facilituje, dává učící otázky
 - Je příkladem ve výkonnosti
 - Může být i externí

23. HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ 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

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

- **je to proces, kdy:**
 1. se zjišťuje, zda pracovní činnost lidí probíhá v souladu s vytyčenými cíli
 2. zjišťuje, jak pracovník vykonává svou práci, plní úkoly, požadavky, jaké je jeho pracovní chování (zpětná vazba)
 3. hledají se způsoby, jak zlepšovat pracovní výkon a pracovní chování (motivační názor)
- **cíl:** zlepšit výkonnost a pracovní chování, zaměřit se na osobní rozvoj
- **cíle procesů hodnocení** definují kritéria pro hodnocení
- **kritéria hodnocení pracovníka:** podle jakých kritérií ho hodnotím, zahrnují faktory, které ovlivňují pracovní výkon
 - výsledky (množství a kvalita práce, včasnost provedení)
 - chování (přístup k práci, přítomnost v práci)
 - schopnost (způsobilost k práci)
 - motivace a podmínky (pracovní doba, prostředí)

POSTUPY HODNOCENÍ

- **postup:**
 - **přípravné období** (stanoví se předmět hodnocení, analýza pracovních míst a požadavky)
 - **období získávání informací a podkladů** (pozorování práce)
 - **vyhodnocování informací o pracovních výkonech** (výsledky se porovnají s normou výkonu, vede se následný rozhovor s hodnoceným)

TYPY HODNOCENÍ

- **má 2 základní podoby:**
 1. **neformální hodnocení = průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce**
 - součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, průběžná kontrola plnění pracovních úkolů a chování; poskytování okamžité zpětné vazby formou pochvaly či výtky
 - bez přesných kritérií
 - ovlivněno subjektivními faktory a nemá mít vliv na důležitá personální rozhodnutí
 - průběžné; operativní řešení problémů
 2. **formální hodnocení**
 - periodické, standardizované, plánové, systematické
 - jsou komplexně hodnoceni z hlediska znalostí, dovedností, kvalit
 - výsledky se zaznamenávají a archivují
 - doporučená periodicitu je 1x ročně
 - jsou rozpoznávány silné stránky, které se rozvíjí, slabé stránky se odstraňují

ROLE HODNOCENÉHO A HODNOTITELE – KDO HODNOCENÉHO HODNOTÍ?

- **bezprostřední nadřízený** – nekompetentnější
- **nadřízený bezprostředního nadřízeného** (nevýhody: nedostatek kontaktu)
- **pracovník personálního útvaru** (když neexistuje bezprostřední nadřízený – např. v maticové organizační struktuře)
- **lidé, kteří pracovníka hodnotí v rámci systému 365 stupňové ZV** – spolupracovníci, podřízení, členové pracovníkového týmu, zákazníci
- **spolupracovníci**
- **zákazník** (zákazník je však častěji stimulován nespokojeností než spokojeností – neobjektivní, nespravedlivé)
- **podřízený** (zaměřeno např. na chování, hrozí zkreslení)

- **externí hodnotitel** – nezávislý, např. psycholog
- může se podílet **psycholog**, který hodnotí zejména na základě psdg. + rozhovorů
- **v rámci AC/DC** (pokus o minimalizaci vlivu lidského faktoru na hodnocení pracovníků)
- **týmové hodnocení** (složení: nadřízený, spolupracovníci, psycholog, další osoby)
- **sebehodnocení** (např. formuláře)

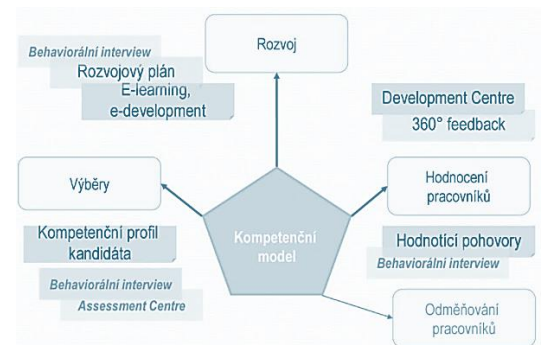
VYUŽITÍ KOMPETENČNÍCH MODELŮ V HODNOCENÍ

Kompetence

- schopnost člověka chovat se způsobem, který odpovídá požadavkům práce
- klíčové kompetence

Kompetenční model popisuje: všechny kompetence (= vlastnosti, kvalifikaci, zkušenosti, znalosti, schopnosti, dovednosti, osobnostní charakteristiky), které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů a celkovému úspěchu organizace

- jak pomáhá: je převodníkem mezi firemní strategií a ŘLZ
- je to soupis toho, co musí lidé v organizaci umět, aby byla organizace úspěšná
- zároveň pomáhá rozvíjet kompetence
- součást PPM
- hodnotí pracovníka i při jejich výběru
- dělá se zvláště na každou pozici
- → účinný nástroj pro výběr, rozvoj a hodnocení zaměstnanců
- hodnocení je díky němu spravedlivější a objektivnější



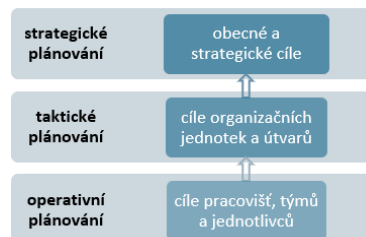
Výhody KM v rámci hodnocení:

- Podávají informace o tom, co přesně má být hodnoceno
- Usnadňují průběh hodnotících rozhovorů
- Umožňují odlišit vysoce výkonné a méně výkonné pracovníky
- Poskytují lepší orientaci v plánování své kariéry

METODY HODNOCENÍ

MANAGEMENT BY OBJECTIVE – MBO (HODNOCENÍ PODLE STANOVENÝCH CÍLŮ/VÝSLEDKŮ)

- metoda založená na hodnocení cílů
- pro vedoucí pracovníky a speciality
- cíle by měly být **SMART**
- pro každé hodnotící období se doporučuje stanovit si 3–5 cílů
- cíle musí být stanoveny na základě vzájemné dohody mezi manažerem a hodnoceným
- **hierarchická soustava cílů navazujících na plány:**



HODNOCENÍ NA ZÁKLADĚ PLNĚNÍ NOREM

- Nejčastěji se používá pro hodnocení výrobních dělníků (mají určené stanovené normy, očekává se úroveň výkonu)
- **Postup:**
 1. Stanovení norem nebo očekávání úrovně výkonu
 2. Seznámení pracovníků s normami, raději však projednání těchto norem s nimi a shodnutí se na normách
 3. Porovnávání výkonu každého pracovníka s normami

VOLNÝ POPIS

- popisné hodnocení pracovníka podle předem stanovených bodů, které jsou odvozené od kritérií prac. výkonu
- záleží na úsudku hodnotitele, vyjadřovacích schopnostech hodnotitele, obtížné pro porovnání

HODNOCENÍ POMOCÍ STUPNICE

- univerzální metoda; bývá považována za nevhodnější
- umožňuje hodnocení jednotlivých kritérií práce (hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť)
- **užívá se 3 typů posuzovací stupnice:**
 1. **číselná**
 2. **grafická** – hodnocení každého kritéria je vyznačeno na úsečce, souhrnné označení pak představuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách →
jasná dokumentace silných a slabých stránek zaměstnance
 3. **slovní** – odstupňovaný slovní popis situace
- jednotlivé typy stupnic lze i kombinovat

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

HODNOCENÍ NA ZÁKLADĚ KRITICKÝCH PŘÍPADŮ

- vychází se z posuzování mezních situací ve sledovaném období
- vychází jak výrazně dobrých, tak výrazně špatných výsledků

CHECKLIST

- dotazník, ve kterém hodnotitel označuje, zda v pracovním výkonu je přítomen určitý typ chování (ano/ne)
- předkládá určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka,
- časově náročná → pro každou skupinu pracovních míst musí být jiný formulář a specifické formulace

BARS – BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALE (KLASIFIKAČNÍ STUPNICE PRO HODN. PRAC. CHOV)

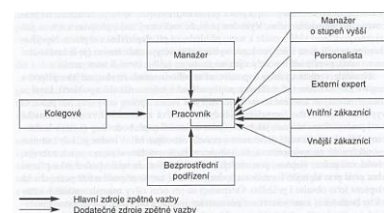
- zaměřuje se na pracovní chování, přístup k práci, dodržování postupů při práci
- určitá varianta checklistu či hodnotící stupnice
- vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce
- **výhody** – na přípravné fázi se podílí sami pracovníci, popisy vycházejí ze zkušenosti pracovníků i manažerů, dostatečnou zpětnou vazbu na pracovní výkon pracovníka
- **nevýhody** – náročnost na čas a úsilí, různé formuláře

360° ZPĚTNÁ VAZBA

- Velice důležitá → zaměstnanec má možnost poznat rozdíl mezi tím, jak vidí sám svůj pracovní výkon a jak jej vidí ostatní → *významný zdroj k sebeřízení a ke zlepšení výkonu zaměstnance*
- Důležitá hlavně pro vedoucí pracovníky, protože získávají zpětnou vazbu od svých přímých podřízených, kolegů a nadřízených
- nejpoužívanější metodou je dotazník
- 360° - hodnotí on sám, nadřízený, podřízený a kolega

Další typy zpětné vazby:

- **180°** - jsou do ní zapojeni pouze kolegové a podřízení
- **540°** - kolegové, podřízení, vedoucí, zákazníci a konkurence/dodavatel



Zásady pro úspěšnou implementaci 360° zpětné vazby:

- Stanovení cílů systému hodnocení
- Pokud nemá organizace k dispozici vlastní odborníky, měli by být přizváni externisté
- Určení kritérií hodnocení pracovníků
- Seznámit hodnocené pracovníky se systémem, s jeho přínosem, s pravidly hodnocení, s jeho průběhem,
- Ochránit anonymitu

Dotazník Performance Management Groups Orbit 360 – degree questionnaire: Obsahuje tato kritéria: Schopnost vést; Týmový hráč; Řízení sebe sama; Komunikace; Víze; Organizační dovednosti; Rozhodování; Odbornost; Energie, podnikavost; Adaptabilita

HODNOTÍCÍ POHOVOR (PERFORMANCE APPRAISAL)

- **součást procesu hodnocení, uzavírá cyklus hodnocení**
- **manažer projedná se zaměstnancem skutečný pracovní výkon v uplynulém období**
- **cíl: rozvíjet požadované schopnosti, dosáhnout žádoucí motivace, vytvořit příznivé podmínky**
- **účel: zhodnotit výkon pracovníka**
- většinou: 1 x rok
- Rozhovor, který slouží k: Zhodnocení pracovního výkonu, Identifikaci příčin špatného výkonu, Nastavení pracovních cílů, Identifikaci oblastí, ve kterých může být výkon zlepšen, Nastavení odměn, Zlepšit komunikaci mezi N a P
- Hodnocení pracovního výkonu za využití objektivních i subjektivních kritérií
- Soulad mezi hodnotitelem a hodnoceným → zlepšení pracovního výkonu

Zlatá pravidla hodnotícího pohovoru

- Pohovor je naplánován minimálně 14 dnů dopředu.
- Příprava na pohovor je stejně důležitá jako pohovor sám.
 - Hodnotitel: Cíle stanovené v minulém období. Data a fakta za hodnocené období, konkrétní příklady. Identifikace úspěchů hodnoceného (min. 2x tolik, než případných neúspěchů/nezdarů). Informace o zdravotní situaci hodnoceného, o rodinné situaci, aktuální pracovní prostředí
 - Hodnocený: Co se podařilo za hodnocené období a co se nepodařilo. Plány do budoucna, co jej zajímá na baví. Náměty na vzdělávání a rozvoj.
- Hodnocení probíhá mimo kancelář hodnotitele, posazení je do pravého úhlu.
- Dobrý hodnotitel mluví maximálně 50 % času hodnotícího rozhovoru, ale 80 % práce a odpovědnosti za výsledek leží na něm.
- Hodnotící pohovor je participativní. Klíčem jsou otevřené otázky. Otázky začínající „Proč...?“ jsou zakázané.
- Žádné překvapení během pohovoru.
- Hodnoceny jsou konkrétní případy, nikoliv hodnocený sám.
- výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a musejí s nimi být projednány
- **rozhovor by měl:** zhodnotit současný výkon pracovníka, popřípadě výkon v uplynulém období; formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu
- **předpoklad pro úspěšný rozhovor** – dokonalá příprava hodnotitele a prostředí, kde se bude rozhovor odehrávat
- **příprava hodnotitele:**
 - před rozhovorem si projde a utřídí všechny informace o hodnoceném (vč. Info o jeho zázemí)
 - aby měl u sebe všechny dokumenty – hodnotící formulář, záznamy o výkonu pracovníka, záznamy o absenci a dodržování pracovní doby, popis pracovního místa, smlouva o pracovním výkonu a rozvoji apod.
- **příprava hodnoceného:**
 - co se mu podařilo/nepodařilo, jaké byly jeho největší úspěchy, co se dařilo méně a proč, jaké má limity a možnosti zlepšení, zda existují překážky na straně vedoucího, zda mu může s problémy někdo pomoci, co se naučil v uplynulém období, zda odpovídá jeho kvalifikace a schopnosti budoucím požadavkům pracovního místa, kde by se chtěl zlepšit, jaká motivace by mu pomohla, jaké vidí možnosti svého dalšího uplatnění, co se mu v zaměstnání líbí či nelíbí apod.

- **Příklady otázek:** Jak jste spokojen se svou prací za hodnocené období? Co považujete za svůj největší úspěch? Co vám k němu pomohlo? Co se vám podařilo méně a proč? Co byste udělal jinak? Co vás motivuje? Jak hodnotíte pracovní podmínky?
- Samotná diskuze o výsledcích hodnocení pracovní výkonnosti je nástrojem, díky němuž můžeme splnit **pět klíčových prvků řízení pracovní výkonnosti**:
 1. **Měření** – hodnocení výsledků pomocí porovnání s dohodnutými cíli a normami
 2. **Zpětná vazba**
 3. **Pozitivní posílení vědomí** – zdůraznění toho, co je dobře, připouští se pouze konstruktivní kritika
 4. **Výměna názorů** – zajistit, aby diskuze umožnila plnou, svobodnou a otevřenou výměnu názorů
 5. **Dohoda** – co musí obě strany udělat ke zlepšení výkonnosti
- **charakteristika ročního hodnocení zaměstnance:**
 - Primárně se hodnotí pracovní výkon (odvedená práce) a dále klíčové způsobilosti (schopnosti významně ovlivňující pracovní výkon)
 - Na základě pracovního výkonu jsou zaměstnanci rozděleni do tří základních skupin (20 – 70 – 10) ve všech úrovních řízení
- **Charakteristika a práce s rozdělením na 20 – 70 – 10:**

HIGH – 20 % Naplnují hodnoty firmy, zvyšují standard výkonu, činí společnost produktivní a konkurenceschopnou	5 – výrazně překračuje požadavky
STANDARD – 70 % „Srdce“ společnosti, důležití pro provozní úspěch	4 – překračuje požadavky
LOW – 10 % Nízká kvalita a/nebo kvantita výkonu v porovnání se standardy/požadavky/očekáváními firmy	3 – odpovídá požadavkům
	2 – odpovídá částečně
	1 – neodpovídá požadavkům

- Hodnocení za stávající období v sobě zahrnuje i porovnání s výsledky z předchozího období
- Hodnotí se: znalosti, dovednosti, pracovní chování, výsledky práce

SROVNÁVACÍ METODY K HODNOCENÍ

Metody založené na vytváření pořadí pracovníků dle jejich pracovního výkonu

- jsou to metody porovnávající výkon dvou a více jedinců

AC/DC

- kromě výběru a vzdělávání pracovníků jej lze použít i k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu především u manažerů a specialistů
- **výhody** – komplexnost posouzení
- **nevýhody** – AC informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách

Competency based interview – CBI

- metoda posuzování úrovně kompetencí
- rozhovor umožňuje hodnotiteli hledat důkazy o přítomnosti kompetencí na základě analýzy minulých událostí v pracovním životě hodnoceného
- hodnocený má identifikovat několik úkolů či projektů, za které odpovídal a uvést výsledky

Behaviorálně observační škály – BOS

- Po hodnotiteli se vyžaduje, aby bodově zhodnotil výkon zaměstnance v každém pracovním chování, dle toho, zda zaměstnanec pracuje tak, jak má nebo ne; Body se průměrují
- **Výhody** – hodnotitel je spíše v roli pozorovatele než soudce → může poskytnout konstruktivnější zpětnou vazbu
- Vývoj BOS se stejný jako u metody BARS → jsou vyjmenovávány pouze pozitivní druhy chování vedoucí k výkonu
- Náročné na čas i údržbu
- V praxi je častější BOS než BARS, protože objektivně a jasně odliší dobré pracovníky od špatných

PRACOVNÍ SPOKOJENOST A JEJÍ DETERMINANTY, POSTOJE K PRÁCI

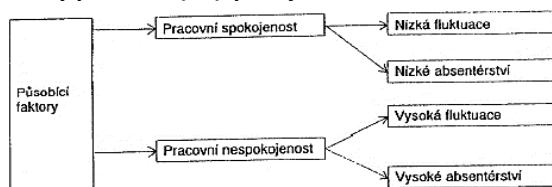
Pracovní spokojenost = vnitřní uspokojení z práce; subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance

- Obecně vyjadřuje míru srovnání se s životními okolnostmi člověka; subjektivně prožívaný vztah čl. k práci
- Ovlivněna naplněnými očekáváními, cíli, událostmi, které jsou vnímány jako pozitivní
- Vymezována v závislosti na uspokojování potřeb pracovníků či v souvislosti s postoji k práci → **Robbins** – pracovní spokojenost vypovídá o obecném postoji člověka k práci
- Začátek používání tohoto pojmu nemá dlouhého trvání – v 50. letech se používal termín pracovní morálka (vliv vojenské tradice do koncepcí managementu)
- **Zjišťování spokojenosti zaměstnanců**: nejlepší je udělat dotazník na míru firmě dle aktuálních potřeb
- **Kollárik (1986) rozlišuje pracovní spokojenost na**:
 - o **Spokojenost v práci** – širší význam, zahrnuje komponenty vztahující se k osobnosti pracovníka, k bezprostředním a obecnějším podmínkám, toto pojetí převažuje
 - o **Spokojenost s prací** – užší význam, spojena s konkrétní činností, s jejími psychickými a fyzickými nároky, specifickým pracovním režimem, společenským ohodnocením apod.
- **spokojenost souvisí s: fluktuací, prac. klimatem, zaměstnavatelskou pověstí**
- **nejvýznamnějším prediktorem OCB je pracovní spokojenost (dále závazek k organizaci)**
- **jednofaktorové teorie** (chápu prac. spokojenost jako 2 póly – spokojenost vs. nespokojenost): jsou založeny na – Maslowovi, Vroomovi a Stodgillovi
- **Dvojdímenzionální pohled je základem dvoufaktorové teorie**: Herzberg, Mausner a Snyderman
 - o Zjištění, že spokojenost a nespokojenost je ovlivňována odlišnými skupinami faktorů → příkladem je **plat** – výrazně přispívá k nespokojenosti, ale neovlivňuje spokojenost; spokojenost a nespokojenost jsou dva odlišné jevy

motivační faktory	hygienické faktory
samotná práce	mezilidské vztahy
úspěch	dozor
uznání	pracovní podmínky
zodpovědnost	plat a bezpečí
růst a povýšení	firemní politika
spokojenost ————— neexistence spokojenosti	nespokojenost ————— neexistence nespokojenosti

Spokojenost a pracovní chování

- **Příčiny a důsledky pracovní (ne)spokojenosti**:



FAKTORY PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

- **Základní**:
 - o **vnitřní**: determinovány osobnostní strukturou zaměstnance, očekávání, individuálnost, zájmy, schopnosti
 - o **vnější**: odměna za práci (finanční – mzda; nefinanční – benefity), styl vedení, samotná práce, pracovní skupina, pracovní podmínky, hodnocení, feedback, spolupracovníci a atmosféra, uznání, bezpečnost
- **Důležitý faktor je plat** (srovnávání, vynaložené úsilí, pracovní výsledky, prestiž, reflexe přínosu)
- **Osobní faktory** – věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenost, intelekt a soubor schopností
- **Pracovní skupina** – důležitý faktor – dílčí spokojenost s pracovní skupinou silně ovlivňuje globální pracovní spokojenost
- **Fyzikální podmínky** – jsou-li nepříznivé, vytváří nepohodu a vyvolávají nespokojenost (hluk, osvětlení, teplota, ...)
- **Faktory posilující pracovní spokojenost**: průhledná personální politika, přiměřené cíle, různorodá práce, možnost kontroly nad svojí prací, využití vlastních schopností, ocenění, finanční ohodnocení, mezilidské vztahy, bezpečnost
- **Faktory zeslabující pracovní spokojenost**: nepředvídatelné vlivy na práci, časový stres, pracovní zátěž, nereálné pracovní nároky, sociální nepohoda na pracovišti, špatné vztahy, nedostatek času na osobní a rodinný život
- Obecně se má za to, že pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje taková práce, která je pro člověka zajímavá, rozmanitá, dává mu dobrý sociální státu apod.

PRACOVNÍ POSTOJE

- **Postoj** = relativně stálá psychická soustava, která vyjadřuje vztah člověka k světu a jeho jednotlivým složkám, jsou to hodnotící vztahy k lidem, jevům a událostem
- **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:**
 1. **Postoje k organizaci** – postoje k cílům, k personální politice, k systému sociální péče, k organizační kultuře, k vrcholovému managementu apod.
 2. **Postoje k nadřízeným** – postoje k jejich odbornosti, převažujícímu způsobu jednání s lidmi, k charakterovým vlastnostem apod.
 3. **Postoje k pracovní skupině** – postoje k úrovni mezilidských vztahů, postoje k sociálnímu klimatu, k úrovni kooperace
 4. **Postoje k práci a jejím podmínkám** – vztah k obsahu práce, k fyzikálním podmínkám, k platu apod.
 5. **Postoje k mimopracovním podmínkám** – postoje k bydlení, dojíždění apod.
- Mohou být výrazně konzistentní v závislosti s vnímanou (ne)spokojeností v práci
- **Katz: funkce pracovních postojů:**
 1. **Adjustační funkce** – pomáhá pracovníkům zvládnout nové prostředí
 2. **Sebeochranná** – pomáhá uchránit osobní image → když je pracovník v situaci, která ohrožuje jeho sebevědomí, vytvoří obranné postoje ve vztahu k lidem nebo k těm podmínkám, co mu tuhle situaci vytváří
 3. **Hodnotově expresivní** – vyjadřovat své postoje k hodnotám, které jedinec považuje za důležité
 4. **Poznatková** – postoje pomáhají vytvářet kritéria, která umožňují orientaci ve světě kolem nás
- **Důležité sledovat pracovní postoje zejména, když** – se mění firemní kultura, upravují se stávající normy, zavádí se inovační změny, řešení závažných situací apod.

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

PRACOVNÍ MOTIVACE

motivace = souhrn pohnutek chování a je řízena potřebami zaměstnanců (potřeba vyvolá přání a snahu dosáhnout určitých cílů, což vytváří napětí a vyvolává aktivitu vedoucí k dosažení cílů → dosažení cílů je doprovázeno pocitem uspokojení)

motivovanost je dlouhodobý stav X stimulace je podněcování pracovníka k mimořádnému výkonu, je jednorázová, záměrná a cílená

- **motivace vnější (zevní, extrinsická)** = motivace k vykonávání úkolu vyvolovaná z odměn, jež nejsou součástí samotného úkolu (např. peníze, postavení ve společnosti, sebepotvrzení)
- **motivace vnitřní (intrinsická)** = motivace k plnění úkolu za odměny, které jsou částí samotného úkolu (např. potřeba činnosti, výkonu, kontakt s druhými, zajímavost, výzva, seberealizace)
- **motiv, pohnutka** (vnitřní – motivace) x **stimul** (vnější – stimulace)
- **motivační profil** = individuálně specifická a v čase relativně stabilní charakteristika osobnosti člověka (obsahem je dominantní motivační orientace, skladba a intenzita jeho vnitřních motivačních sil), např. orientace na dosažení úspěchu, orientace na vyhnutí se neúspěchu
- **motivovaný pracovník** = pracovník spokojený, a tudíž pracovník výkonný a efektivní, který pro organizaci přináší výnosy → motivovat a být motivován je tedy v tomto případě ekonomickou transakcí
- **cíl motivování lidí** = dosáhnout stavu, aby pracovní chování zaměstnanců bylo v souladu se zájmy a cíli organizace
- **Stavu motivace je dosaženo tehdy, když plnění podnikových cílů zároveň uspokojuje osobní cíle zaměstnance**

Pracovní motivace x Pracovní výkonnost – znát rozdíl

- Pracovní výkonnost:
 - o **připravenost** zaměstnance podávat výkony definované kvantitou, kvalitou a časem
 - o **úsilí** při pracovní činnosti
 - o **výsledek** pracovní činnosti

Zjišťování spokojenosti zaměstnanců: nejlepší je udělat dotazník na míru firmě dle aktuálních potřeb

Pro **zvyšování motivace** zaměstnanců je důležitá tvorba a obohacování práce jako základního motivátoru z hlediska obsahu (motivujeme práci samotnou)

!Zvyšování pracovní motivace!

zvyšováním pestrosti (**skill variety**), důraz na celistvost pracovních úkolů (**task identity**), posilování zpětné vazby (**feedback**), zvyšování autonomie pracovního jednání (**autonomy**), zvyšování významu pracovního úkolu (**task significance**)

Jak se to provede v praxi: plánovitě střídání pracovních míst (**job-rotation**), rozšiřování obsahu práce – činností (**job-enlargement**), rozšiřování obsahu práce – v rámci rozhodování a kontroly (**job-enrichment**), poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji (učící se organizace = org., která poskytuje klima, které povzbuzuje ke vzdělávání a rozvoji)

Teorie „job design model“: samotný úkol je klíčem k motivaci pracovníků

- 5 základních charakteristik designu pracovních míst: **skill variety, task identity, task significance, autonomy, job feedback**

TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

- Existuje mnoho teorií motivace a motivačních technik, případnou manažerskou chybou je jejich plošné uplatňování → vhodný je individuální přístup založený na poznání motivačního profilu člověka
- Motivační profil – je součástí osobnosti, lze ho zjistit pomocí psychologických testů a má řadu dimenzí, např.:
 - o Situační vs. perspektivní zaměření
 - o Individuální vs. skupinová orientace
- Ekonomická orientace vs. morální uspokojení z práce atd.

1. MECHANISTICKÉ TEORIE, KLASICKÁ ŠKOLA (KONEC 19. STOL., ZAČ. 20. STOL.)

Taylorova koncepce – Taylor

- Progresivní úkolová mzda jako jediný účinný prostředek motivace (**úkolová mzda** = výdělek je závislý na počtu jednotek vykonané práce)
- Základem pracovní motivace je manipulace jedincem prostřednictvím odměny, autokratický způsob řízení (direktivní), podceňuje aktivitu jedince a vliv skupin, zdůrazňuje formální vztahy a úlohu organizace

Fayolismus – Fayol

- Poprvé formuloval otázku nutnosti vyčlenit vlastní řídicí činnost jako samostatný předmět zkoumání
- Zvýraznění role vedoucího pro motivaci podřízených, minimum ohledů na pracovníky a jejich potřeby, stanovení pobídek pro vyvolání žádoucí motivace a chování

Byrokratická teorie – Max Weber

- Racionalizace kolektivní činnosti, zdrojem snižování efektivnosti je nerespektování pravidel formálních struktur
- Pracovní motivace: řízení a vedení chápáno jako vydávání a přijímání příkazů, podceňování účasti lidí na řízení, důraz na formální autoritu a na racionalitu jednání, podceňování lidských potřeb a motivů, snaha o jejich redukci

2. HUMAN RELATIONS – ŠKOLA LIDSKÝCH VZTAHŮ (PRVNÍ POL. 20. STOL.)

- **člověk je především sociální bytost**

Elton Mayo

- Inženýrsko-technický přístup, rozvíjení představy člověka jako sociální bytosti
- Základ jeho koncepce v tom, že sama práce, výrobní proces a základní biologické potřeby mají relativně menší význam než sociální a psychologické postavení dělníka
- Motivace: vytváření pobídkových systémů, které budou podněcovat sociálně psychologické potřeby člověka

Chris Argyris

- Základním problémem je dle něj frustrace = výsledek nedostatečného souladu mezi psychickými potřebami zaměstnanců a požadavky organizace

PSYCHOLOGICKO-SOCIÁLNÍ TEORIE

Teorie potřeb A. Maslowa

- 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

Porterova teorie – Porter (60. léta 20. stol.)

- Aplikoval Maslowovu teorii v průmyslu, rozšířil na 13 kategorií potřeb
- Přesvědčení, že důležitost jednotlivých kategorií potřeb závisí na pozici zaměstnance (v hierarchii)

Teorie podle Claytona Alderfera (redukce Maslowovy teorie potřeb)

- Člověk má pouze 3 roviny potřeb, které mohou být uspokojovány v rámci pracovního procesu:
 1. **Potřeby růstové:** tvořivá práce (i na sobě)
 2. **Potřeba vztahové** (pozitivní i negativní): kontakty a vztahy se spolupracovníky
 3. **Potřeby existenční** (materiální i fyziologické): jistota zaměstnání, příjmu

Obrázek 9: Hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowa
Kurzívou jsou zapsány způsoby uspokojování potřeb ve firmě



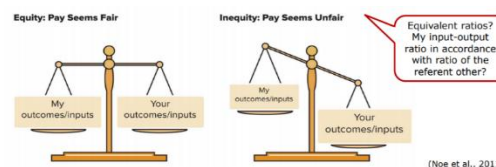
DALŠÍ KLASICKÉ TEORIE

McClellandova teorie potřeb

- Člověk má 3 základní potřeby, přičemž míra jejich intenzity se u různých lidí liší:
 - **Úspěch** = potřeby vykonat něco obtížného, mimořádného
 - **Moc** = potřeba ovlivňovat chování jiných
 - **Sounáležitost** = potřeba sociálních vztahů

Adamsova teorie spravedlnosti

- Lidem nezáleží jen na celkové odměně, ale také na tom, jak spravedlivě byla rozdělena mezi jednotlivé pracovníky
 - Odměnou se rozumí odměna peněžní i nepeněžní, 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



Vroomova teorie očekávání

- Velikost úsilí jednat určitým způsobem je závislá na míře atraktivity sledovaného cíle
- 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

Herzbergerova motivačně-hygienická teorie (dvoufaktorová teorie)

- Člověk má **2 základní potřeby**: **vyhnout se bolesti** a **potřebu psychického růstu**
- Na pracovní motivaci působí 2 skupiny faktorů:
 1. **Vnější (hygienické)** v dimenzi spokojenost – nespokojenost
 2. **Vnitřní (pozitivní motivátory)** v dimenzi nespokojenost – spokojenost
- Problémem je, že každý pracovník vnímá konkrétní faktor jinak
 - Např. možnost užívat firemní vůz i pro soukromé účely může být pro manažera, který měl tuto možnost i dříve, samozřejmostí (je ve stavu nespokojenosti) a pokud o tuto možnost přijde, bude velmi nespokojen. Například vedoucí oddělení, jemuž bude tato možnost nově poskytnuta, a který ji dříve nepostrádal (byl ve stavu nespokojenosti), bude velmi spokojen

Hackmanova a Oldhamova teorie vnitřní motivace

- motivaci zaměstnanců a jejich setrvání v organizace ovlivňuje syntéza 3 kritických faktorů:
 - smysluplnost práce
 - odpovědnost
 - vědomí o výsledku vynaloženého úsilí

MODERNÍ TEORIE MOTIVACE

- Tyto moderní teorie předpokládají, že člověk není jen stroj, ale je i aktivním činitelem, co je může ovlivňovat

Teorie cílů (Locke & Latham, 1968-2002)

- **Teorie cílů:** 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
- **Úkoly mohou být:**
 - o Přidělené bez možnosti revize (přijetí)
 - o Přidělené s možností revize (přijetí/oddanost)
 - o Stanovené samotnou osobou (oddanost)
- **Vztah mezi cíli a výkonem je ovlivňován 4 mechanismy:**
 1. Směr
 2. Síla
 3. Vytrvalost
 4. Strategie
- když je cíl stanovený samotným člověkem, tak je mu nejvíce oddaný, nejvíc ovlivňuje jeho pozornost...
- zároveň vyvíjí mnoho strategií, jak jej dosáhnout

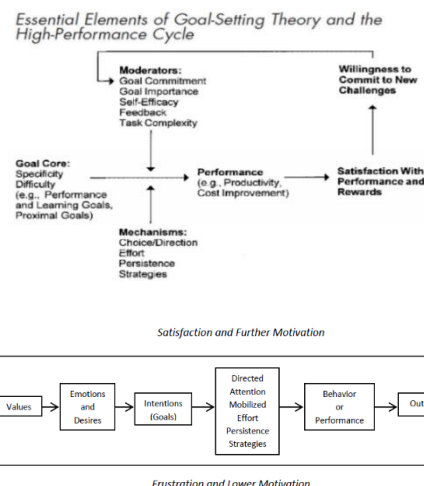


Figure 1. General model of goal-setting theory.

Kontrola (Locke & Latham) a Self efficacy (Bandura)

- Aktuální výkon je srovnáván se standardy, které člověk drží – zpětnovazebná smyčka
- U té teorie kontroly je důležité to, že jsou ty cíle provázané a mohou se měnit – zruším nějaké starší a zavedu nové – co je tím mechanismem, který působí na to, jaké cíle si nechám a jaké nikoliv? → **aktuální prožívání a self-efficacy**
- Aktuální prožívání je spíš pro ten negativní směr
- Self-efficacy v tom pozitivním
- Typem standardu jsou také cíle:
 - o nerovnováha mezi cíli a aktuálním stavem vyplývající ze zpětné vazby má efekt na mechanismy regulující vztah cílů a výkonu
 - o efekt nerovnováhy na mechanismy je ovlivňován řadou proměnných včetně aktuálního prožívání a self-efficacy
 - o **self-efficacy:** aktuální sebedůvěra člověka, že jeho schopnosti mu umožní úspěšně dosáhnout náročného cíle
 - o ovlivňují přijímání i stanovování cílů, i efekt zpětné vazby na mechanismy regulující výkon

Práce s motivací v praxi: Identifikace obsahu

- efektivní stimulování motivace je cílené a zaměřené na stabilní i aktuální motivy zaměstnání
- aktuální motivy vyplývají z pozorování leaderem
- stabilní motivy lze zjišťovat aplikovanými a profesionálními metodami:
- aplikované metody – zdroje pracovní motivace
- profesionální metody – MVPI (Hogan), Kariérový kompas (TCC Online), PVA (Barett Value Centre), LMI
- zjištění těch incentive je třeba poté aplikovat do práce s tím zaměstnancem a když mám někoho zaměřeného na výkon a ne na vztahy, tak mu nebudu dávat práce v týmu, případně ho tam nasadím jako šéfa

Další významné přístupy objasňující motivaci pracovníků

- **psychologická smlouva** = ve vztahu zaměstnanec – organizace existují očekávání každé strany vzhledem ke straně druhé, mnohé se očekává, aniž bylo vysloveno (napsáno) a tyto mlčenlivé předpoklady zásadním způsobem ovlivňují chování na pracovišti, tzn. i motivaci zaměstnance
- **kooperativní smlouva** = vyšší stupeň než psychologická, nepsané ujednání o vzájemném respektu a slušném jednání mezi zaměstnanci a zaměstnavateli
- **pracovní participace** = využívána zejména v organizacích, kde působí převážně znalostní pracovníci, je to oficiálně regulovaná změna vztahů v organizaci, která spočívá v omezení manažerské moci a autority ve prospěch kooperace napříč organizační hierarchií
- **zaměstnanecká angažovanost** = nejvyšší stupeň motivovanosti pracovníka, je to získání podpory a oddanosti zaměstnance, je podporována:
 - o sdílením informací
 - o vzájemnou konzultací
 - o týmovou práci
 - o finanční participací na dosažených výsledcích
 - o péčí o rozvoj zaměstnanců
 - o péčí o mimopracovní aktivity atd.

Komplexní teorie motivace (Integrativní teorie založená na self-konceptu)

- upozorňuje na to, že slabinou teorií motivace je předpoklad, že lidé v pracovním prostředí jednají racionálně a porovnávají „výnosy a náklady“
- staví na předpokladu, že člověk má základní potřebu udržovat a vylepšovat zevnitřní stav sebe sama a jednat ve shodě s tím, jak se vnímá
- **self-koncept vyvolává:**
 - o **vnitřní motivaci** (sebemotivaci) – vnitřní řízení, základní roli hrají vnitřní standardy
 - o **vnější motivaci** – vyvolaná potřebou akceptace okolím
- u jednotlivých pracovníků je účinnější vnitřní nebo vnější motivace

Motivační rozhovory *Seitlovo oblíbené

- manažeři by je měli vést se svými spolupracovníky
- výchozím bodem je diskuse o individuálních cílech a hodnotách, o něž usiluje zaměstnanec → od toho se odvíjí zjišťování, do jaké míry se zaměstnanec vyrovnává s cíli a hodnotami organizace, jaký má prostor pro individuální rozvoj a jak je motivován
- zjišťuje se, zda je a jak velký je rozpor mezi představami pracovníka a organizace

Dělení motivace (determinanty)

1. motivy, které souvisejí s prací samotnou, tzv. **motivace intrinsická** (takové pohnutky či motivy, které jsou uspokojovány prací samotnou): potřeba činnosti vůbec; potřeba kontaktu s druhými lidmi; potřeba výkonu; touha po moci; potřeba smyslu života a seberealizace

2. motivy, které naopak leží mimo vlastní práci, tzv. **motivace extrinsická** (motivace uspokojovaná důsledky, okolnostmi nebo podmínkami práce): motiv peněz; motiv jistoty (nesouvisí s procesem práce, souvisí s tím, že vykonávám práci, budu mít peníze); motiv sebepotvrzení (práce nám dává sociální status ve společnosti, postavení); motiv postavení ve společnosti; sexualita (úzké spojení pracovního výkonu a sexuality) – exp. dvou skupin, které mají pracovní výsledky poslat muži/ženě – skupina, která má poslat výsledky ženě, vždy podává lepší výsledky

Optimálním předpokladem pro zvyšování úrovně motivace zaměstnanců je **tvorba a obohacování práce jako základního motivátoru z hlediska jejího obsahu**

- Toto obohacování může nabývat různých forem:
 - o **zvyšování pestrosti, různorodosti práce (skill variety)** - přístup, který směřuje k tomu, aby určitá pracovní činnost vyžadovala širší spektrum schopností a dovedností,
 - o **důraz na celistvost pracovních úkolů (task identity)** – přístup, v jehož důsledku získává pracovní činnost charakter provádění uzavřeného a samostatně identifikovatelného pracovního úkolu,

- **zvyšování významu pracovního úkolu (*task significance*)** – realizace takových opatření, v jejichž důsledku získává každá konkrétní pracovní činnost na svém významu a užitku pro druhé uvnitř i vně podniku, pocit důležitosti, jeho konkrétní práce je unikátní a důležitá
 - **zvyšování autonomie pracovního jednání (*autonomy*)** – realizace takových úprav práce, v jejichž důsledku se posiluje nezávislost pracovníka jak po obsahové, tak i časové a prostorové stránce, vytváří se menší jednotky, které mají hodně kompetencí – mají vlastní rozpočet, jsou odpovědné za svoji výkonnost (ve velkých firmách – IKEA) – je to komplikovanější, ale posiluje to motivaci zaměstnanců
 - **posilování zpětné vazby (*feedback*)** – zvýšení množství informací, které jedinec ve své pracovní pozici dostává o výsledcích své vlastní práce
- **Uvedené formy tvorby pracovního obsahu jsou základem jednotlivých organizačních přístupů:**
1. plánovité střídání pracovních míst (**job – rotation**)
 2. rozšiřování obsahu práce (**job – enlargement**)
 3. obohacování obsahu práce v užším smyslu (**job – enrichment**) – na rozdíl od předchozí formy představuje obohacování obsahu práce rozšířením rozhodovacího a kontrolního prostoru pracovníka.
 - **poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám** – vytváření menších pracovních skupin, které spolu se skupinovými úkoly dostávají přiděleny i určité rozhodovací a kontrolní pravomoci.

Demotivace

- opak motivace, dochází k ní v důsledku frustrace pracovníka
 - **možné demotivátory:** 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

MOTIVACE K PRÁCI

- funkce práce:
 - zabezpečení prostředků na stravu a bydlení – primární funkce
 - strukturování času a řád
 - pravidelná sociální interakce
 - zážitky dovednosti, tvořivosti a smyslu života
 - zdroj osobního statutu a identity
 - zdroj aktivity
- práce tedy jen není o zabezpečení obživy, ale také o uspokojení a potěšení z práce samotné, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení, prestiže, ze sociálních vztahů a ocenění
- každý člověk je motivován několika faktory, ty se mohou v průběhu času měnit (a také se tak děje)
 - Činnost člověka je procesem formování jeho osobnosti:
 1. **vypětí a úsilí** – nutnost osvojení si potřebného volního jednání a soustředění
 2. **dodržování určitého postupu, použití určitých prostředků a materiálu** – nutno ovládat ve formě poznatků a dovedností (myšlení, rozhodování)
 3. **uvědomění pracovních povinností + utváření osobního zaměření na práci** – dáno zájmem o obsah práce, uspokojením z průběhu nebo výsledků práce, z možností tvůrčí aktivity, odpovědnosti

Motivační profil člověka je tvořen širokým spektrem dimenzí nejrůznějšího obsahu:

1. orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu
2. orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost
3. situační orientace – perspektivní orientace
4. individuální orientace – skupinová orientace
5. osobní orientace – neosobní resp. prosociální orientace
6. činorodost – pasivita

7. orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení
8. orientace směrem k podniku – orientace směrem od podniku.

Práce má ve společnosti určitou hodnotu, podle vykonávané práce je člověk posuzován.

MOTIVACE K POZICI

Motivace a osobnosti:

- **neuroticismus** vždy negativně koreluje s výkonovou motivací (za předpokladu, že opačný pól neuroticismu je emoční stabilita)
- **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, a také více věří tomu, že se jim to celé podaří – že to zvládnou
- dále je pozitivní korelace mezi lidmi s interním nastavením LOC a pracovní motivací – hraje zde roli to, že **věří**, že mohou svou situaci ovlivnit
- zjištěna byla také kladná korelace mezi pozitivním přístupem k životu, tedy pozitivním atribučním stylem a pracovní motivací

INDIVIDUÁLNÍ POTŘEBY A HODNOTY VČETNĚ VÝVOJOVÉ PERSPEKTIVY

individuální potřeby a hodnoty včetně vývojové perspektivy

MIQ (Minnesota Importance Questionnaire)

- měří pracovní potřeby a pracovní hodnoty
- pracovní potřeby jsou požadavky, které musí být splněny pro spokojenost v práci – ta nastává případně, kdy pracovní potřeby korespondují s pracovními podmínkami
- dotazuje se na to, jak důležité jsou pro jedince jednotlivé faktory pro jeho pracovní spokojenost (20 faktorů: využití schopností, úspěch, aktivita, posun/rozvoj, autorita, kolegové, kreativita, nezávislost, morální hodnoty, ...)
- pracovní hodnoty jsou základní dimenze toho, co je důležité pro jedince, pracovní hodnoty podtrhují pracovní potřeby a jsou pomocí nich měřeny, v tomto dotazníku je 6 pracovních hodnot

MOTIVACE PŘI VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

- **motivace je více proměnlivá** než jiné faktory a prediktory (např. schopnosti), proto by to neměla být jediná oblast našeho zkoumání
- testování osobnosti a následná korelace s motivací (viz NEO)
- motivace uchazečů k **falšování výsledků** – je v této oblasti psychologie vyšší než jinde
 - falšování může být ovlivněno **osobnostními dispozicemi jedince**
 - např sociální desirabilita, která má další složky:
 - sebeklamání (nevědomé odmítnutí nežádoucích vlastností nebo přiřazení si neexistujících pozitivních vlastností)
 - Impression management (vědomé utváření dobrého dojmu – zesílení silných stránek nebo uvádění nepravdivých vlastností)
 - ale také **vnějšími podmínkami výběrového řízení** (zdůrazňování, že z mnoha uchazečů bude vybrán ten nejlepší a pak je společně posadíme do místnosti, kde jich bude opravdu hodně vyplňovat testy)
 - nebo **samotnou metodou**, která to uchazeči dovoluje
 - u osobnostních dotazníků klame až 60 % lidí a u pohovoru řekne nepravdivou informaci až 99 % lidí, průměrně připadá 2,8 nepravd na pohovor, u zaměstnanců, kteří při VŘ falšovali, je větší pravděpodobnost CWB (contraproductive work behavior) a nižší pracovní výkonnost

Testové metody

- **kvalitativně:**
 - **motivační dopis**
 - **rozhovor**
- **kvantitativně:**
 - **Dotazník motivačních zdrojů** – 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** – podrobný, 17 dimenzí, 170 otázek; Analýza motivačního klimatu – zkoumá dlouhodobé rozložení motivačních faktorů v rámci organizace – např. sebepojetí, vztah k firmě, vztahy ke kolegům, ...
 - **Kariérový kompas** – screeningová metoda, popisuje motivační profil uchazeče a jeho zdroje motivace
 - **ANBE** – kromě 40 dispozic uchazeče se diagnostika zaměřuje na 10 zdrojů motivace a jedna ze 3 částí se nazývá přímo **Test motivace k práci**
 - **Bochumský osobnostní dotazník** – dotazník o 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**
 - **Projektivní metody** – umí zachytit motivaci (ale také třeba interpersonální vztahy) velmi dobře, v PPAO se ale příliš nepoužívají z časových a ekonomických důvodů, a také proto, že tyto klinické metody by se na většinu pozic používat vůbec neměly (viz. otázka 25.)
 - **MIQ** – již zmiňovaný výše

ANGAŽOVANOST

- **Podpora angažovanosti = vedení zaměstnanců**
- Lze podporovat připravenost zaměstnance na dosud nezadané úkoly = práce s angažovaností
- **Angažovanost je stav plného zapojení do své práce a entusiasmu v souvislosti se svou prací**
- Odpovídá růstovým a sebetranscendenčním potřebám Maslowovy pyramidy
- **Má tři vzájemně se překrývající složky:**
 - oddanost
 - motivace
 - občanské chování v organizaci



Vymezení: engagement vs. commitment

- **Commitment (loajalita, závazek)** popisuje nadšení zaměstnance z firmy, ve které pracuje, bývá spojován jak s postoji, tak s emocemi (vztah k **organizaci**)
- **Engagement (angažovanost)** je vnitřní postoj, který zaměstnanec chová ke své práci, jedná se o pozitivní vazbu k práci zahrnující velkou dávku energie, nadšení a identifikace s prací/rolí, a také stav charakteristický bdělostí, odhodláním a pohlcením (vztah k **pozici**)
 - není to ale tak jednoduché, definice se liší: síla emočního a mentálního propojení zaměstnance a pracoviště nebo ochota a schopnost zaměstnance přispět k úspěchu firmy
 - dle výzkumů zaměstnanecká angažovanost pozitivně koreluje s dalšími faktory:
 - pracovní spokojenost (job satisfaction)
 - organizační závazek/loajalita (organizational commitment)
 - zapojení do práce (job involvement)
 - někteří výzkumníci (Schaufeli, Taris a Van Rhenen, 2008) tvrdí, že tato angažovanost je opakem psychického vyhoření (vyčerpání, cynismus, depersonalizace, snížený pracovní výkon) – dle tohoto pojetí jsou složkami angažovanosti: energičnost, vysoké zapojení, pracovní efektivita; někteří toto pojetí však odmítají (to, že nejsem angažovaná, nemusí nutně znamenat, že jsem vyhořelá)

- **Pracovní angažovanost** – týká se vztahu **zaměstnanec-práce X angažovanost zaměstnance** – zahrnuje i **vztah k organizaci**
- **3 psychické podmínky angažovanosti:**
 - **Smysluplnost** (vliv charakteristiky zadané úlohy, charakteristikou role a pracovní interakcí)
 - **Potřeba bezpečí** (jistota, že projevením člověk neohrozí svou kariéru, sebeobraz či status; vliv mezilidských vztahů, skupinové a meziskupinové dynamiky, stylů managementu, firemních norem)
 - **Dostupnost** (fyzická a psychická dostupnost; ovlivněno fyzickou a psychickou silou, vnitřní nejistotou, vnějšími životními událostmi)
 - - > **ideální podmínky pro angažovanost**, pokud se člověk nachází v **otevřeném přátelském pracovním prostředí**, jeho pracovní role je **respektována**, a umožňuje mu **přispívat k lepšímu a srozumitelnějšímu světu**
- Pro představivost: Jaké 4 pocity ovlivňují angažovanost a loajalitu zaměstnance?
 1. Cítím, že se hodím co organizace, kde pracuji.
 2. Můj manažer mě motivuje k práci
 3. Cítím, že jsem mou organizací oceňován.
 4. Práce mého týmu přispívá úspěchu celé naší organizace.

10 předpokladů angažovanosti (Seijts & Crim, 2006)

1. **Vztah s leaderem:** Vyjádřený respekt k následovníkům, zájem o jejich work-life balance. Leader „walk the talk“.
2. **Kariéra, odpovědnost a kompetence:** Leader poskytuje výzvy a prostor pro vývoj kariéry. Rotace práce, rozšiřování pravomocí a odpovědností.
3. **Sdílená vize:** Budování a vysvětlování sdílené vize. Vysvětlování cílů za které organizace bojuje.
4. **Koučink následovníků a zpětná vazba.** Leader pomáhá svým zaměstnancům zvládnout náročné úkol. Principy průběžného řízení výkonnosti.
5. **Ocenění:** Skutečné ocenění v rovnováze s negativní zpětnou vazbou.
6. **Smysluplnost práce s ohledem na výsledky firmy:** Lze jasně vysledovat, jak se zaměstnanec podílí na výsledcích celé organizace.
7. **Kontrola nad vlastním životem:** Principy svobodné organizace – diverzifikace pracovních sil. Spolurozhodování o bodech, které se následovníka bezprostředně týkají
8. **Týmové cíle a podpora týmové práce:** Zapojení do týmové práce a cílů, tak aby mohli přispět k úspěchu týmové práce.
9. **Jméno organizace a etika:** Obchodní i interní etika na vysoké úrovni. Zaměstnanci jsou hrdí na svého zaměstnavatele.
10. **Důvěra a sebevědomí:** Leader je příkladem ve své integritě a výkonu ostatním.

ODMĚŇOVÁNÍ

- jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků
- v moderním řízení lidských zdrojů neznamená odměňování pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci
- zahrnuje také:
 - o povýšení
 - o formální uznání (pochvaly)
 - o 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.
- toto vše byly **vnější odměny** = více či méně hmatatelné odměny, které kontroluje a o nichž rozhoduje zaměstnavatel
- **vnitřní odměny** = nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací
- oba typy odměn jsou navzájem úzce provázány → např. odměna od zaměstnavatele přináší i vnitřní uspokojení

Vnitřní odměny

- organizace může výrazně ovlivňovat oblast vnitřních odměn
- faktory ovlivňující spokojenost (vnitřní odměny):
 - o pečlivé a na míru šité vytváření pracovních úkolů pro pracovníka (jsou pro něj přitažlivé, využívá schopnosti, kterých si váží)
 - o autonomie práce = pracovník si uvědomuje vysoký stupeň kontroly nad stanovováním svých cílů i cest, jak jich dosáhnout
 - o korektní vztahy mezi vedením organizace a zaměstnanci a korektní pracovní vztahy vůbec
 - o spravedlivé hodnocení a peněžní odměňování pracovníků o podnikový systém péče o pracovníky
 - o participativní způsob řízení o vytváření příznivých pracovních podmínek atd.

Systém/proces odměňování

- Základní nástroj k ovlivňování pracovního chování zaměstnanců a stimulaci pracovního výkonu.
- Mzda vs. plat
 - o **Mzda** = peněžní odměna zaměstnanci za vykonanou práci v soukromém sektoru, vyplácí ji firma nebo podnikatel
 - Mzda nesmí být nižší než minimální mzda.
 - o **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
 - Platová třída = definuje, co zaměstnanec dělá a jak je to náročné
 - Platový stupeň = záleží na odpracovaných letech, případně dosažené praxi

Strategie odměňování

- Definuje za co, koho, kolik a jak chce organizace odměňovat.
- Měla by být šita na míru konkrétní organizaci
- Strategie je ovlivněna vnějšími a vnitřními faktory.
 - o Mezi významné vnitřní faktory náleží také organizační kultura.
 - o Vnější: konkurence, povinnost založit odbory, zákon atd.

Stimulační činnost

- Abychom mohli dosáhnout stimulační účinnosti, musíme dosáhnout, aby byl systém veřejný, srozumitelný a jednoduchý, poslední podmínkou je spravedlnost, která je ne vždy splnitelná
 - o Základní podmínky ovlivňující účinnosti: Transparentnost, srozumitelnost, jednoduchost a spravedlnost.
- Specifické podmínky ovlivňující účinnost
 - o Závislost mezi výší mzdy a pracovním úsilím a výsledky.
 - o Míra ovlivnitelnosti pracovního výsledku jednotlivcem. Někdy můžete dělat co chcete, ale výsledek nenaroste. Stimulační účinnost roste, když zaměstnanec může ovlivnit výsledek své práce.
 - o Odpovídající diferenciaci odměňování a možnost pracovního postupu.
 - o Úroveň reálné výše mzdy. – Stimulační účinnost souvisí s úrovní reálné mzdy
 - o Jistota výdělku do budoucnosti a zohlednění vlivu inflace.
 - o Rozsah a zaměření systému péče o zaměstnance. Pokud se zaměstnanec cítí dobře, tím stimulační účinnost roste.
 - o Podíl nefinančních benefitů v celkové odměně včetně rozvoje.
 - o Stav na trhu práce.
 - o Spoluúčast na řízení a možnost spolurozhodování. (I nízká mzda může mít stimulační účinek, pokud máme podíl na spolurozhodování.)
 - o Pracovní podmínky.
- Základní mzdou se nedá stimulovat pracovní výkonnost

TYPY ODMĚŇOVÁNÍ

1. Peněžní formy odměňování
2. Nepeněžní formy odměňování
 - Odměny hmotné povahy – požitky a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně.
 - Výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami.

Finanční odměňování

- **Mzdotvorné faktory**

Nefinanční odměňování

- **Benefity a jejich funkce (tzv. druhá mzda zaměstnance)**
 - o Požitky, služby, zboží a sociální péči, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci, za něž by jinak zaměstnanec musel platit.
 - o Uspokojují potřeby zaměstnanců a jsou pro zaměstnavatele výhodnější než mzda.
 - o Benefity odrazují zaměstnance od podání výpovědi.
 - o **Charakteristiky benefitů**
 - Benefity nejsou odměnou za naplnění konkrétních cílů, ale odpovídají vyjádření zájmu o zaměstnance a/nebo statusovému ocenění, které roste s dlouhodobým výkonem a senioritou.
 - o **Struktura benefitů**
 - **Výhody sociální povahy:** důchody poskytované organizací, doplňkové zdravotní či úrazové pojištění, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky, právní a daňové poradenství, rodinné rekreace...
 - **Výhody mající vztah k práci:** stravování, firemní tarify, výhodnější prodej produktu organizace, rozvoj zaměstnance, nadstandardní dovolená, sick days, parkovací místo, doprava do zaměstnání...
 - **Výhody spojené s postavením v organizaci:** firemní automobily pro vedoucí zaměstnance, placení služeb v místě bydliště (úklid, zabezpečení, internet, televize, ...), nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, přístup na lukrativní kulturní či sportovní akce, bezplatné bydlení.
- **Kafetéria**
 - o Standardizovaný proces distribuce benefitů mezi zaměstnance.
 - o Interní systém, který umožňuje volit zaměstnancům benefity dle jejich preference z široké nabídky na základě přidělených financí/bodů a tuto volbu periodicky opakovat.
 - o Organizaci přináší úsporu nákladů cílením na nejvyšší přínos.

Oblíbenost benefitů roste (stávají se pomalu standardem), například pro **generaci Z** je nejlepším benefitem možnost zvolit si odkud a kdy budou pracovat – tedy velká flexibilita, kterou následuje možnost svolit si zážitkové a odpočinkové aktivity

Proč společnosti oceňují výhody?

- o výhody mohou chránit zaměstnance před finančními riziky (např. nemoc, zdrav. postižení) některé jsou vyžadovány zákonem
- o většina výhod není zdaněna hodnotná odměna
- o přispívá k získávání a udržování lidských zdrojů
- o slouží jako náhrada za finanční odměnu

- o **cafeteria:** zaměstnanci si ze sady alternativ vybírají typy výhod, které chtějí
- o **zabezpečení:** životní pojištění, penzijní plány
- o **zdraví:** sportovní zařízení zdarma, zdravotní péče
- o **finanční:** finanční poradenství
- o **nabídka:** služební auto, soukromý mobilní telefon, notebook, oběd zdarma, péče o děti, péče o seniory

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

Typy diversity

gender, věk, rasa, národní příslušnost, kultura, náboženství, jazyk/akcent, zdravotní postižení, výška/váha, sexuální orientace, vzdělání, titul, pracovní funkce, pracovní dovednosti, rodinný status, politická orientace, ...

GENDEROVÉ A VĚKOVÉ ROZDÍLY VE VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH ŘEŠENÍ

Gender v managementu

- **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, a to v oblastech:
 - inzerce a náboru, kariérního postupu, hodnocení, pracovní atmosféře, spolupráce, propouštění

ŽENY A PRACOVNÍ TRH

- podle výzkumu z roku 2010 mají celkově ženy v ČR o **26 % nižší plat** než muži (ve všech evropských zemích mají Ž nižší plat než M; ženy chodí častěji na VŠ)
- v porovnání s muži na stejných pozicích mají pak **plat nižší o 13 %**, což je horší než ve většině zemí Evropy
- ženy také tvoří většinu nezaměstnaných ve všech věkových skupinách starších 25 let (do 25 let je hodně studentek)

MZDOVÁ DIFERENCIACE NA TRHU PRÁCE

- Ženy a muži jsou na trhu práce početně sice vyrovnání, ale ohodnocení žen dosahuje nižšího finančního ohodnocení.
- 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 // příjmová propast mezi muži a ženami)** označuje průměrný rozdíl mezi platovým ohodnocením pracujících žen a mužů. Ženy jsou obecně hůře placeny než muži (*Schmitt, 2020*)

ŽENY V ORGANIZACÍCH A BARIÉRY JEJICH PROFESIONÁLNÍHO POSTUPU

- ženy – koordinace všech životní rolí; mnoho zaměstnavatelů toto chápe jako handicap ☹ spousta žen je již u přijímacích pohovorů diskriminována kvůli mateřství (jsou tázány, kdy s mateřstvím chtějí začít nebo kolik dětí mají)
- vedoucí pozice – více muži; důvodem není nedostatek motivace, kvalifikace či schopností u ženy
- **existuje celý soubor bariér**, které jsou součástí pracovního trhu

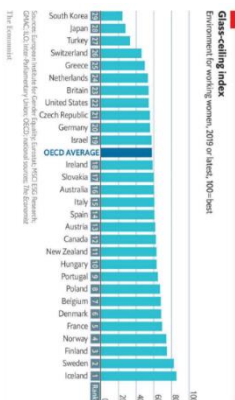
- **bariéra: efekt skleněného stropu (tzv. neviditelné bariéry, „glass cliff effect“)**

- ženy mnohdy vystoupají ve firemní hierarchii relativně vysoko, najednou ale postup ustane
- ženy na skleněný strop narazí ve chvíli, kdy jej chtějí „prorazit“ a dostat se na vedoucí pozici ve firmě
- zastaralé



- **bariéra odlišnosti: další překážka profesionálního postupu žen**

- Tato bariéra znamená, že manažeři si stereotypně vybírají takové uchazeče, kteří se od nich moc neodlišují. Vznikají zde neformální vztahy mezi muži. Komplikace může způsobit i fakt, že organizační prostředí je ve skutečnosti silně sexualizované, přičemž mužská sexualita ovlivňuje většinu interakcí v organizaci a ženy se mohou stávat její obětí.



- **povaha žen je chápána jako méně vhodná pro vedoucí funkci**
 - Ženy jsou považovány za více emocionální se sklony k hysterii, příliš jemné a upovídané.
 - V další řadě je mnoho žen, které o takovéto pozice vůbec nestojí a realizují se právě v rodinné sféře.



V dnešní době se o glass ceiling effect moc nemluví, začíná se prosazovat tzv. **labyrint leadershipu** (viz Northouse)

1. Rozdíl mezi muži a ženami v oblasti lidského kapitálu

- Ženy dostávají méně vzdělání než muži
- Častěji opouštějí zaměstnání
- „mámina dráha“
- Skromná podpora
- Ženy mají méně pracovních zkušeností a více přerušení kariéry než muži
- Méně formálního školení a méně rozvojových příležitostí v práci

2. Rozdíl mezi muži a ženami v genderových rozdílech

- Styl vedení a účinnost
 - Demokratický a participativní styl, transformační leadership
 - Muži a ženy byli stejně účinnými vůdci až na několik výjimek – muži lepší v armádě, ženy lepší ve školství
- Oddanost a motivace – stejná úroveň mezi M a Ž

3. Rozdíl mezi muži a ženami předsudky ženských leaderů

- Rodové stereotypy

HARMONIZACE PRÁCE A SOUKROMÉHO ŽIVOTA

- Jedním a pravděpodobně největším zdrojem nerovnosti mužů a žen v řídicích pozicích je potřeba nutnosti **harmonizace práce a rodiny**, kdy v souladu s genderovými stereotypy se předpokládá, že tento problém se týká na prvním místě hlavně žen.
- V dřívějších dobách předpokládal tradiční rodinný model soužití dvou lidí, z nichž jeden (ve většině případů muž) oddával svůj život pracovnímu trhu a druhý (ve většině případů žena) požadavkům rodiny a domácnosti nebo péči o starší členy.
- V současné době ale usilují obě pohlaví o uplatnění na pracovním trhu.

Opatření podporující harmonizaci pracovního a rodinného života

Společnosti používají různé nástroje, programy a opatření, které umožní všem zaměstnancům skloubit práci a soukromý život. Tyto programy mají podporovat rodinu a uspokojovat potřeby firmy i zaměstnaných. Vytváření „**family friendly**“ politik je nutné dobře naplánovat a poté přísně dodržovat.

Mezi běžná opatření na podporu sladování rodičovství a zaměstnání patří:

- **Flexibilní pracovní doba:** pružná pracovní doba; Job-sharing (sdílení pracovního místa).
- **Teleworking, computerworking:** práce na dálku přes telefon nebo počítač.
- **Flexibilní uspořádání kariéry:** umožňuje zaměstnanců v průběhu své kariéry měnit typ úvazku.
- **Návrat do zaměstnání:** Zaměstnanci je nabídnut plán návratu do zaměstnání, podle kterého se rodič vrací na své původní pracovní místo. Například v prvním půl roce mateřské dovolené může docházet na pravidelné organizační porady, další půl rok pracuje již na poloviční úvazek a od druhého roku již nastoupí na plný pracovní poměr.
- **Zapojení osob na rodičovské dovolené:** pravidelně informovat o dění ve společnosti a na pracovišti.
- **Děti na pracovišti:** vyčlenění prostoru pro kojení a přebalování, zavedení dětských koutků, provoz firemní školky.

VĚKOVÉ ROZDÍLY

Age management

- = **způsob řízení s ohledem na věk**, který zohledňuje průběh životních fází člověka na pracovišti a přihlíží k jeho měnícím se zdrojům (zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace).
- **Koncept age managementu** zohledňuje možnosti pro každého pracovníka využít svůj potenciál a nebýt znevýhodněn kvůli svému věku.

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



Proč se age-managementem zabývat

- Nejcharakterističtějším současným rysem demografického vývoje České republiky je **stárnutí populace**.
- Stárnutí populace vyvolává otázky týkající se možnosti prodloužení pracovní činnosti starších pracovníků.
- Lidé v předdůchodovém věku často končí nejen na úřadech práce, ale také **odcházejí předčasně do penze**.
- Age management je **aktuální výzvou** nejen **ekonomickou**, ale především **sociální**: neřešení této výzvy by s vysokou mírou pravděpodobnosti do budoucna ohrozilo nejen ekonomickou stabilitu, ale především soudržnost a blahobyt celé České republiky.
- Porozumění základním aspektům problematiky stárnutí a znalosti podpory jednotlivých faktorů pracovní schopnosti se tak stává **důležitou kompetencí manažerů na různých úrovních** zejména z důvodu, že do budoucna bude tato kompetence rozhodovat o udržení kvalifikovaných pracovních sil a tím i o konkurenceschopnosti našich firem.

KOMPLEXNÍ PŘÍSTUP K AGE MANAGEMENTU ZAHRNUJE:

- analýzu struktury pracovní síly z hlediska věku, kompetencí a zdravotního stavu
- nastavení firemní kultury podporující všechny generace na pracovišti
- péči o zdraví na pracovišti
- firemní vzdělávání – přenos znalostí (mentoring, e-learning)
- personální procesy (plánování, nábor, kariérní rozvoj, motivování, sociální programy, příprava na odchod do důchodu)

Age management by se v organizaci měl vztahovat k těmto deseti oblastem:

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1. výběrové řízení | 6. přesuny na jiné pracoviště |
| 2. vzdělávání, trénink a celoživotní učení | 7. odchody do důchodu |
| 3. rozvoj kariéry | 8. komplexní přístup |
| 4. podmínky nastavení pružné pracovní doby | 9. přenos know-how |
| 5. ochrana zdraví, prevence onemocnění a ergonomie pracovního prostředí | 10. firemní kulturu |

ZAMĚŠTNANCI 55+

- V naší zemi kromě nízké míry porodnosti je také **nízká míra zaměstnanosti starších pracovníků, tendence k předčasnému odchodu do důchodu**, nízká míra zapojení starších pracovníků do rekvalifikačních kurzů a kurzů dalšího zvyšování odbornosti, vysoká nemocnost a úniky z trhu práce do částečných i trvalých invalidních důchodů.
- důvody:
 - o legislativní – zákoník práce nepodporuje alternativní druhy zaměstnání
 - o mýty, nedůvěra, předsudky k zaměstnávání starších lidí
- V současné době na **sto** Čechů v produktivním věku (20–64 let) připadá **55** lidí, kterým je buď nad 65 let, nebo méně než dvacet. Tento poměr se však podle demografických odhadů má prudce změnit – na 100 produktivních lidí má připadnout 105 „závislých“.
- Doporučení od OECD pro Českou republiku je jednoznačné: „Najděte práci pro starší lidi, umožněte práci těm, kteří pracovat chtějí a mohou.“ (OECD, 2013)

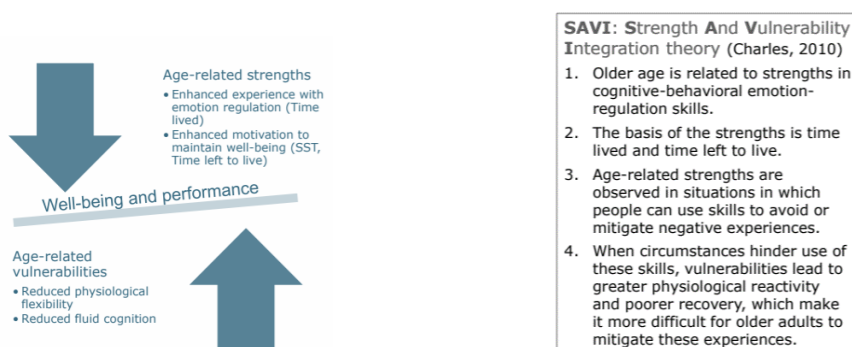
Největší přednosti starších zaměstnanců:

- Loajalita a oddanost společnosti
- Ochota odvádět kvalitní práci
- Někdo, s kým lze počítat v krizových situacích
- Výkonnost
- Pracovní zkušenosti v oboru
- Dobré vztahy se spolupracovníky

Příklady vyvrácených mýtů o zaměstnancích 55+:

- Studie dokazují, že to tak není. Hůře se novým věcem přizpůsobují až někteří lidé nad 70 let.
- Produktivita není snižována věkem, ale naopak může být zvyšována větší přesností a zkušeností.
- Starší lidé jsou dost adaptabilní, stačí jen, aby pochopili důvod změny.
- Jejich všeobecný rozhled a inteligence je na stejné úrovni jako u mladé generace. 80 % nejzajímavějších a použitelných nápadů je vymyšleno zaměstnanci nad 40 let.

Je věk limit?



Intervence na pracovišti

Intervention category	Examples	Explanatory mechanisms
Selection, optimization, and compensation (SOC) training programs	Training for older workers on how to best select skills and tasks that fit their abilities and interests	SOC theory; changes in fluid and crystallized cognition; changes in personality
Work-life supportive policies	Flexible work arrangements; part-time work; eldercare support	Work-life balance and conflict
Knowledge sharing interventions	(Reversed) mentoring program	Age-related changes in regulation strategies

Adapted from Truxillo et al., 2014

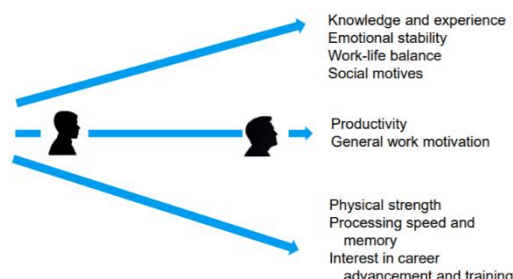
The SOC Theory (Freund & Baltes, 2000):

- **Selection:** preferování určitých cílů nad jinými
- **Optimization:** zlepšování vlastních zdrojů
- **Compensation:** nahrazování ztracených zdrojů (nahrazování ztráty fyzické síly, kognitivní bystrosti, ...)

Paper 1: Ng & Feldman (2012)

- > Among **SIX** negative stereotypes of older workers, **only one** is consistent with empirical evidence
- ✗ (a) **Less motivated**
 - ✓ (b) Generally less willing to participate in training and career development
 - ✗ (c) **More resistant to change, less proactive**
 - ✗ (d) Less trusting
 - ✗ (e) Less healthy
 - ✗ (f) More vulnerable to work-family conflict

Age-related changes at a glance



ŘEŠENÍ GENDEROVÝCH A VĚKOVÝCH ROZDÍLŮ

- **genderový audit a následný plán školení pro zaměstnance firmy:** reaudit po ukončení projektu – dnes realizovány tyto projekty v rámci fondů EU:
 - audit se zabývá age-managementem firmy, vyvážením mužů a žen mezi zaměstnanci a na vedoucích pozicích, menšinami + tím, jak to vidí a jak se ve firmě cítí zaměstnanci
 - dále jsou na řadě školení v těchto oblastech: sladování rodinného a pracovního života pro ženy, spolupráce s pracovníky jiné generace

- rady dobré praxe HR oddělení (upozornění na jazykové nedokonalosti ohledně genderu, upozornění na možné diskriminační fráze v inzerátech, celkové vystupování společnosti na webu a sociálních sítích, rady ohledně komunikace se zaměstnankyněmi na MD a jejich postupné začleňování, ...)
- reaudit – sledování změn po všech vzdělávacích akcích a doporučeních, opět zjišťování názoru zaměstnanců
- **postupný odchod** staršího pracovníka (zmenšování úvazku), postupné předávání znalostí a know-how (mentoring)
- **zadávatel jiných typů úloh:**
 - pro mladší pracovníky spíše task-variety (chtějí pomocí úkolů získávat zkušenosti)
 - pro starší pracovníky spíše skill-variety (chtějí využít své dovednosti a nabitě zkušenosti)

PORADENSTVÍ PRO UCHAZEČE A BILANČNÍ DIAGNOSTIKA

PROFESNÍ PORADENSTVÍ

poradenství v oblasti zaměstnanosti a kariéry = kariérové poradenství = poskytování **poradenských služeb** prostřednictvím **kariérových technik, metod a postupů**, cílem je pomáhat a podporovat osoby v jakémkoliv věku při rozhodování v **otázkách vzdělávání, profesní přípravy, volby zaměstnání a rozvoji kariéry** v kterékoliv fázi jejich života

= poskytování **informací, vedení konzultací, tvorby dovednostních profilů, rozvoje dovedností** a další, někdy je využíváno **testů, diagnostiky**, jindy jde o **součást tréninku osobnostně sociálního rozvoje**

= **řízený proces směřující k uplatnění klienta na trhu práce s využitím komplexních znalostí o jeho osobnosti**

Analýza v profesním poradenství:

- **výchozí předpoklady:** zakázka zadavatele a zakázka klienta
 - 1. **kvalitativní metody:** pozorování (individuální, skupinové), anamnéza k pracovně relevantním otázkám
 - 2. **kvantitativní metody:** znalostní testy (bilanční dg je nezahrnuje), psychdg metody (DIAROS v bilanční diagnostice)
 - 3. **analýza produktů:** výsledky předchozí práce klienta
- Analýza je uzavřena závěrečnou zprávou. Proces bilanční diagnostiky je ukončen, profesní poradenství pokračuje.
- dovednosti, které klienti rozvíjejí, se obvykle popisují jako **dovednosti pro řízení vlastní kariéry (Career Management Skills)**
 - spektrum možností, kde může klient vyhledat pomoc: poradenství v rámci **ZŠ, SŠ, VŠ, PPP** (výchovní poradci, kariérní poradci, školní psychologové, kariérní centra), **úřady práce**, další státní instituce v rámci **resortu školství i resortu práce a sociálních věcí, soukromé instituce** (personální agentury, centra bilanční diagnostiky), **soukromí poradci**
 - možné zaměření: na volbu **prvního zaměstnání, na změnu zaměstnání, na další vzdělávání** (vzdělávání dospělých), na **návrat do pracovního procesu**, případně i na **změnu původní kvalifikace a původního povolání**
 - kariérové poradenství bývá někdy klientům poskytováno **zdarma**, ale to především **studentům, nezaměstnaným či znevýhodněným skupinám obyvatel**
 - kariérními poradci se mohou stát osoby se vzděláním v těchto oborech: psychologie, pedagogika, ekonomika, management, sociální práce, andragogika
 - dá se říct, že se jedná o **pojem nadřazený**, kde spadá mnoho forem aktivit, např.: **bilanční diagnostika**

BILANČNÍ DIAGNOSTIKA

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

Bilanční diagnostika: oficiální metoda práce definovaná zákonem č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti a vyhláškou č. 518/2004 Sb.

Cíle bilanční diagnostiky:

- poznání osobnostních předpokladů a případných rezerv dalšího rozvoje
- lepší orientace ve schopnostech a vlastnostech, v motivaci k určité profesi a v možnostech využití zájmů a dovedností pro rozvoj další profesní dráhy
- posílení sebevědomí a motivace k pracovnímu uplatnění

- zkvalitnění dovednosti hodnotit vlastní předpoklady a využívat hodnocení pro úspěšné hledání nové prac. příležitosti
- rozhodnutí o dalším vzdělávání
- identifikace optimálního zařazení v pracovním týmu

bilanční diagnostika = specializovaný a dlouhodobý poradenský proces, který s využitím komplexních diagnostických metod směřuje k optimálnímu využití potenciality člověka při jeho profesním uplatnění

- vyhodnocováno (bilancováno) na základě klientova **vzdělání, osobních a pracovních zkušeností** a představ **o budoucím profesním růstu**, brán také zřetel na situaci a možnosti na **trhu práce**
- má za cíl, aby se klient zorientoval a zaměřil na takovou kariérní dráhu, která pro něj bude **optimální, ekonomicky a společensky přijatelná a zažije v ní úspěch**
- jedná se o **aktivaci pasivního příjemce sociálních dávek** na **aktivního činitele pracovního trhu**, podmínkou ale je **motivovaný klient**
- ze statistik úřadu práce vyplývají tyto skupiny klientů:
 - a) **dlouhodobě nezaměstnaní** (i jedinci s nutností resocializace a získání motivace): může se jednat o bývalé vězně, klienty staršího věku, klienty rasově znevýhodněné...
 - b) **osoby s handicapem** (zdravotní postižení, poruchy komunikace, patologické změny)
 - c) **uchazeči o zaměstnání** vybíráni na základě požadavků zaměstnavatelů
 - d) **osoby**, u kterých je náročné jinak posoudit potenciál a hlavně jeho pracovní složku
 - **první volba povolání**; hledání vhodného **doplnění vzdělání**; změna kvalifikace či **rekvalifikace**
- vykonávají ji **speciálně vyškolení psychologové** využitím **odborných metod**, včetně těch **psychodiagnostických**, samozřejmě je znalost trhu práce, jeho nabídky a poptávky a také znalost nároků a požadavků na jednotlivá povolání

Výstupem by mělo být vyhotovení **kariérního plánu a závěrečné zprávy**, klient by měl být schopen sám **jít za vytyčenými cíli** a má možnost výsledky z testů či závěrečnou zprávu využít ve výběrových řízeních.

OPATŘENÍ PROTI ZKRESLOVÁNÍ

- investice do metod, které **znemožňují falšování**, či do metod, které **zvyšují riziko odhalení**
- informovat uchazeče o tom, že **máte způsob, jak na falšování přijít** a informovat o případném následném **potrestání či vyloučení z VŘ**
- specifické strategie v testové diagnostice (v osobnostních testech jsou problémem ty, kde **není implementováno validizační opatření**)
- **úprava obsahu a struktury pohovoru** (falšování podporují interview, která jsou krátká, zaměřená na modelové situace a zejména interview nestrukturovaná a nestandardizovaná)
- dát si pozor, jak mluvíme s uchazeči – pokud má uchazeč predispozici k falšování a my mu VŘ podáme tak, že je to **soutěž mezi opravdu mnoha uchazeči o to, kdo bude nejlepší, zvýšíme pravděpodobnost falšování**
- zvýšit pravděpodobnost může také situace, kdy dáme všechny uchazeče společně do místnosti psát testy, **vysoký počet dalších uchazečů je znervózní**
- problémem může být také to, že je necháme testy psát doma bez ověření, že je zpracují opravdu oni

ZAKÁZANÁ A PŘIKÁZANÁ DISKRIMINACE

- **diskriminace** doslova znamená rozlišování, ale obvykle se jím myslí, rozlišování bez dostatečného důvodu, problém je se spojením „dostatečný důvod“
- u nás problematiku upravuje tzv. **antidiskriminační zákon** (Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů, 198/2009 Sb.)
- **diskriminační důvody**: zejména **pohlaví (gender), rasa, národnost, věk, sexuální orientace, zdravotní postižení, náboženské přesvědčení, politické přesvědčení**
- za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace (198/2009 Sb.)

- **oblasti diskriminace:** **pracovní trh** (přijímání do zaměstnání, pracovní podmínky, propouštění), **zdravotní péče, sociální služby, další veřejné služby** (hospody, hotely, obchody), **vzdělání**
- **právně zakotvená omezení zaměstnávání žen:** *zákaz zdvihát břemena těžší 15 kg (co ošetřovatelky v nemocnici?), bojové nasazení, doly a ražba tunelů*
- Nejčastějším diskriminačním důvodem v rámci EU je **věk**.
- **Výjimky:** církve diskriminovat můžou (v případech týkajících se přímo výkonu náboženských úkonů), povoleny jsou i výjimky z bezpečnostních důvodů: tajné služby (a některé další instituce) tedy také diskriminovat mohou.

Zakázaná diskriminace v rámci pracovního pohovoru a práce

- diskriminační otázky aneb na co se nesmí ptát u pohovoru: věk, pohlaví, rasa, zdravotní stav, národnost, místo bydliště, rodinný stav, náboženské otázky, politická angažovanost, ...
 - dále otázky typu: „Máte zvláštní přízvuk, odkud pocházíte?“, „Jste občanem ČR?“, „Plánujete mít děti? Kdy?“, „Kouříte?“, „Jste těhotná?“, „Kdo bude s dětmi doma, když budou nemocné?“
- tvorba inzerátu: na inzerátu by se nemělo diskriminovat (např. věk)
- zaměstnavatel má své právo se rozhodnout, koho chce, ale musí si dát pozor na to, co dá do inzerátu a na co se ptá u pohovoru

Přikázaná diskriminace

- pozitivní opatření na ochranu či ku prospěchu určité skupiny, které je povoleno či přikázáno rozdílné zacházení za účelem dosažení skutečné rovnosti v materiálním smyslu → je tak principem zajištění rovnosti
- např. zavedení kvót

UŽITÍ KLINICKÝCH TESTŮ

- jejich použití je při výběru **zakázáno** (pokud to nedodržíme, uchazeči se mohou i soudit)
- jsou zde ale **VÝJIMKY** – jedná se o pozice, u kterých:
 - zákon říká, že na nich nesmí pracovat osoby s patologiemi (**záchranné složky, operátoři jaderné elektrárny**)
 - se předpokládá, že budou mít uchazeči vyhraněné osobnostní charakteristiky (**manažeři**)
 - je úzké spektrum pozic, vyloučení psychopatologie tedy souvisí se specifickými požadavky na osobnost uchazeče (**soudci, soudní exekutoři**)
- nejdříve **ověřit nepřítomnost psychopatologie** a následně pokračovat ve VŘ s osobami, které tímto kritériem prošly
- Zvláštní význam mají psychodiagnostické metody obecně u pozic, které jsou mimořádně náročné (například manažerských), pozic se specifickými požadavky (u pozic kladoucích nároky na interpersonální charakteristiky uchazeče) nebo u pozic, kde může selhání znamenat ohrožení lidských životů či vysokou finanční ztrátu
- U řady pozic z poslední jmenované skupiny vyžaduje zařazení psychodiagnostických metod mezi výběrové metody zákon či vyhláška (**pozice profesionálních řidičů, strojvedoucích či výpravčích drah, pilotů, řidičích letového provozu, příslušníků Policie ČR nebo příslušníků Armády ČR**)
- Uplatnění psgd metod ve výběru těchto zaměstnanců označujeme jako **posuzování psychické pracovní způsobilosti**
- problémem je odlišný přístup klinické psychologie, která upozorňuje na to, co klient nemá, co mu chybí ke zdraví, naopak PPAO se zabývá tím, čím **klient disponuje a co může nabídnout – pozitivní ladění**
- klinické testy **nebyly vyvíjeny pro běžnou populaci ani na ní standardizovány**

KULTURNÍ ROZDÍLY

- **Kultura** = sbírka hodnot, chování, zvyků a postojů, které odlišují lidi jedné společnosti od druhé; je přenášena z jedné generace na další (Clyde Kluckholm)
- Každá kultura má svá specifika; i přes kulturní sblížování existují významné rozdíly v **postojích, normách a hodnotách**, což se může odrážet i v rámci pracoviště
- **Kulturní diverzita** = kulturní rozmanitost; situace, kdy jsou v komunitě dobře zastoupeny různé rasy, etnické skupiny, věk, schopnosti, jazyky, národnosti, socioekonomické statusy, pohlaví, náboženství, sexuální orientace

- Kulturní rozmanitost obvykle zohledňuje **jazyk, náboženství, rasu, sexuální orientaci, pohlaví, věk a etnickou příslušnost**
- Kulturní rozmanitost je existence různých kulturních skupin ve společnosti
- **Kulturní konflikt** = typ konfliktu, ke kterému dochází při střetu různých kulturních hodnot a přesvědčení

KULTURNÍ ROZDÍLY NA PRACOVÍŠTI

- Společnosti začaly přijímat podnikovou rozmanitost počátkem r. 2000
- Různorodá pracovní síla je odrazem měnícího se světa a pracovního trhu
- Problém: Jak komunikovat a spolupracovat v multikulturní firmě, kde se setkávají lidé z různých zemí a světadílů?
- *Pozn.: Nejedná se jen o kulturní rozdíly na pracovišti, ale také o komunikaci s obchodními partnery

Při pohovoru:

Diskriminační otázky!

Příklady kulturních rozdílů na pracovišti:

- jednání a chování
- zvyky, normy
- pozdravy
- oblečení (šátky, turbany)
- náboženské praktikování (speciální čas k modlení, náboženské svátky)
- zvyky
- hodnoty, pracovní etika

DIVERSITY MANAGEMENT

- koncept, jehož cílem je **vytvořit v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál**
- 4 základní aspekty diversity (Hubbard, 2004):
 - **workforce diversity** – pracovní rozmanitost (demografie)
 - **behavioral diversity** – rozmanitost chování (komunikace, myšlení, hodnotový systém)
 - **structural diversity** – rozmanitost z hlediska struktury organizace (vztahy, spolupráce v organizaci)
 - **business diversity** – podnikatelská rozmanitost (globalizace, nová technologie, diverzifikace produktů ...)

BENEFITY KULTURNÍ DIVERZITY NA PRACOVÍŠTI

- různorodost je příležitost, můžeme se zaměřit na mnoho hledisek z různých pohledů
- příležitost pro pracovníky – můžou komunikovat s lidmi z různého prostředí
- rozšíření porozumění ostatním lidem ve světě (svět se stává globálnější)
- různorodé pracovní týmy přinášejí organizacím vysokou hodnotu
- větší přizpůsobivost; širší rozsah služeb; efektivnější a kreativnější řešení úkolů

NEVÝHODY KULTURNÍ DIVERZITY NA PRACOVÍŠTI

- **s různorodostí na pracovišti se pojí mnohé výzvy**
- jazykové bariéry (lidé se nemusí pochopit, může se vyvolat snáze konflikt)
- rasistické předsudky, stereotypy
- je potřeba překonat bariéry vnímání, kultury, jazyka
- neefektivní komunikace má za následek zmatek, nedostatek týmové práce, nízká morálka
- může se objevit odpor ke změně

STRATEGIE ZVLÁDÁNÍ DIVERZITY NA PRACOVÍŠTI

- **schopnost manažera porozumět tomu, co je pro organizaci nejlepší**
 - vést týmovou práci a dynamiku na pracovišti
 - vytváření pracovního prostředí, které zahrnuje každého
 - obeznámení se s osobními předsudky manažera
 - organizace se musí rozvíjet – měla by dodržovat pravidelné tréninky (jednodenní tréninky nezmění chování)
 - manažer musí pochopit, že spravedlnost neznamena nutně rovnost
- potřeba mít nastavené vnitřní normy a regulace
- vyjasnit si komunikaci kvůli jazykové bariéře (nepoužívat idiomy, žargon, ...)

Teorie ke kulturní diverzitě: Resource-based theory RBV, Behavioural theories, Competency theory