

LADISLAV KOUBEK

Psychologie v řízení lidských zdrojů

MASARYKOVA UNIVERZITA
BRNO 2013

Tato publikace vznikla s podporou projektu OPVK CZ.1.07/2.2.00/15.0200.
Inovace výuky na katedře psychologie (IKAPSY), realizovaného Katedrou
psychologie Fakulty sociálních studií MU v Brně.



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

© 2013 Ladislav Koubek

© 2013 Masarykova univerzita

ISBN 978-80-210-6384-6

Obsah

Věnování	6
Předmluva	7
I. Úvod	9
II. Východiska psychologie ve světě organizací	10
Budme strategičtí, aneb koho všeho musíme umět pochopit	10
Teoretická východiska	13
Lidské zdroje z pohledu psychologie: základní oblasti	15
Typy pozic s uplatněním psychologické práce	16
III. Kompetenční model: základní nástroj HR	20
Členění kompetencí	21
Vytváření kompetenčního modelu	24
Nejčastější chyby při zavádění kompetenčních modelů	27
Využití kompetenčního modelu	27
Využití kompetenčních modelů v rámci náboru a výběru	28
Využití kompetenčních modelů v hodnocení	29
Využití kompetenčních modelů v rozvoji	30
Využití kompetenčních modelů v odměňování	31
Využití pro plánování kariéry	31
Kompetenční model a budování kultury organizace	32
IV. Diagnostika v organizaci	34
Individuální psychodiagnostika v HR (zpracovala Zuzana Broskvová)	34
Výkonové testy	35
Testy osobnosti	37
Dotazníky	37
Projektivní metody	42
Diagnostika motivace	47
Diagnostika motivačních zdrojů	47
Dotazník motivace k výkonu	47
Analýza motivačního klimatu	48
Sociometrie	50
Rizika a omezení využití diagnostiky	51

V. Nábor a výběr zaměstnanců.....	56
Cíle efektivního náboru a výběru	56
Zásady efektivního výběru	56
Metody a techniky výběru zaměstnanců.....	57
Personální anamnéza a reference.....	57
Psychodiagnostika	58
Výběrový rozhovor	58
Behaviorální interview.....	59
Rozhovor zaměřený na vytvoření stresu (Stress interview).....	60
Projekt/vize	61
Assessment centrum	62
Assessment centrum online.....	62
Obtížné situace při výběrech a jejich zvládnání	63
Kontakt s manažerem při výběru.....	66
VI. Rozvoj.....	68
Strategický pohled na rozvoj organizace a rozvoj lidí	68
Teorie učení	69
Styly učení	71
Kolbův cyklus učení	72
Analýza rozvojových potřeb	73
Metody a techniky rozvoje pracovníků.....	75
Budování kultury zpětné vazby.....	76
Řízení cíli	80
Koučink	82
Systemicky zaměřený koučink.....	82
Kognitivně-behaviorální koučink.....	83
Přístup zaměřený na řešení (Solution focus).....	85
Speciální techniky koučování	86
Sporné otázky koučování	87
Mentoring.....	90
Základní pravidla mentoringu	91
Překážky a úskalí mentoringu	91
Podpora klíčových kompetencí mentora	91
Kontrola výsledků mentoringu.....	92
Trénink a psychologie učení	93
Jak zajistit správně vedený a účinný trénink?	94
Jak zajistit přenos poznatků do praxe?	97
Nové trendy v rozvoji.....	98
Elektronizace rozvoje	100
Shrnutí: Zásady efektivního rozvoje pracovníků.....	101
Cesta do pekel aneb čeho se v rozvoji vyvarovat	102

VII. Psycholog jako poradce	104
Smysl poradenské psychologie v organizacích.....	105
Zásady správné poradenské praxe na pracovišti	105
Psychologická podpora zaměstnanců.....	109
Pracovní podmínky.....	109
Bezpečnost práce	110
Open space – nástroj zvýšení výkonnosti?	110
Zvládání stresu na pracovišti	112
Prevence stresu	113
Syndrom vyhoření.....	114
Krizová intervence	116
Šikana na pracovišti	117
Prostředí náchylné ke vzniku šikany na pracovišti	117
Dopady na oběť šikany.....	118
Způsoby řešení šikany na pracovišti.....	118
Práce s týmem a intervence v týmu	119
Teambuildingové a teamspiritové programy.....	119
Rizika teambuildingových aktivit	119
Kariérové poradenství	121
Kariérové poradenství na počátku profesní dráhy	121
Kariérové poradenství v průběhu profesní dráhy.....	123
Plány nástupnictví.....	123
Úskalí kariérového koučinku a poradenství.....	124
Propouštění pracovníků	124
Závěr.....	127

Věnování

Na tomto místě bych chtěl srdečně poděkovat Františku Hroníkovi, který mi dal možnost opravdu intenzivně proniknout do oblasti organizační psychologie a do oblasti lidských zdrojů a zároveň neztratit psychologickou hloubku. Spolu s ním jsem měl možnost podílet se na mimořádně zajímavých projektech pro řadu organizací od malých rostoucích firem až po nadnárodní kolosy. Počínaje strategickým řízením a rozvojem leaderů v rafinerii Slovaftu přes působení pro firmy jako je ČEZ, firmy vlastněné investiční společností Penta, přední banky a tak bych mohl pokračovat. Všude tam jsem se snažil využít zkušenosti, které mi předal, a inspirovat se bohatým know-how a hlubokou znalostí, kterou František ztělesňuje.

Druhým člověkem, kterému bych chtěl zde poděkovat, je prof. Vladimír Smékal. Jeho vnímám jako svého hlavního učitele psychologie. Spolu jsme vedli četné diskuze, strávili množství času. Jeho přehled mi pomohl zakomponovat do mých úvah i témata, která s psychologií organizace na první pohled nesouvisí, ale na druhý již ano, jako je kupříkladu psychologie vůle, pozitivní psychologie, zkoumání lidské osobnosti a integrity. V těchto oblastech můžeme čerpat pestrou inspirací. Ta pak našemu snažení a dennodenní práci dává potřebnou hloubku a přesah.

Děkuji Zuzaně Broskové za spolupráci na kapitole Diagnostika v organizaci.

Ladislav Koubek

Předmluva

Když mě Láďa Koubek požádal o napsání předmluvy a zaslal text této knihy, tak jsem byl potěšeným, ale také připraveným rychločtenářem, protože doba je rychlá. Opravdu dokážu přečíst knihu v rádech několika minut. Jenže jsem se několikrát zasekl, vlastně začel a přemýšlel, domýšlel.

Bylo to vždy v místech, kde se kloubí teorie a zkušenost. Ta místa vyvolávala další otázky: *A co ještě? Jak jinak?* Podněcovala mě. Kniha Psychologie v řízení lidských zdrojů se liší právě tím, jak spojuje různé teoretické a odborné koncepty s praxí. Jsou zde příklady, názory, návrhy a projekce, které staví na zvládnutých psychologických přístupech a konceptech. Autor do ní vložil své mnohostranné vzdělání – především psychologické a manažerské (MBA), svou praxi v poradenské a vzdělávací společnosti Motiv P a své úspěšné působení u řady společností, včetně těch velkých, zahraničních, podnikajících v nejrůznějších oblastech. A také svůj lidský rozměr.

Publikace je tedy určena pro pokročilejší studenty, začínající psychology v organizacích, ale také nepsychology, kteří se snaží o porozumění psychologickému příspěvku při vedení druhých. Jednotlivé kapitoly jsou „otestovány na lidech“ – ale abych byl seriózní jak tato kniha, jsou prověřeny praxí, která je rozmanitá a vyžadující nové a nové zpracování. Právě publikace Psychologie v řízení lidských zdrojů je základem této cesty.

PhDr. František Hroník

I. Úvod

Když se ptám na začátku semestru studentů psychologie, kteří jsou v prvním nebo v druhém ročníku, kdo z nich by uvažoval o práci v oboru lidských zdrojů, většinou se přihlásí jen několik rukou. Přesto podle mých odhadů končí v této sféře zhruba 40% absolventů studia psychologie. Myslím tedy, že je zapotřebí, aby této oblasti byla věnována náležitá pozornost.

K sepsání této knihy mě vedla skutečnost, že znám spoustu lidí, svých studentů, bývalých studentů, ale i kolegů, kamarádů, kteří vystudovali psychologii a následně se rozhodli působit v oblasti lidských zdrojů. Potom buďto byli zklamáni, neboť narazili na spoustu překážek, které nečekali, nebo se jejich představy na počátku hodně odlišovaly od toho, s čím se setkali v praxi.

Tato kniha si tedy klade za cíl přiblížit čtenáři, co psycholog v organizaci (zejména v komerční sféře) může dělat, jak jí může být užitečný. Naopak nechce být suchou teorií a příručkou psychologie práce či organizační psychologie. Možností pro působení psychologů v této oblasti je celá řada. Setkal jsem se se spoustou lidí, kteří našli své uplatnění, a skoro bych řekl svůj životní smysl, právě v oblasti psychologie organizace, práce v organizacích a ve firmách. Pohled psychologa na řadu problémů moderních organizací je potřebný a velmi prospěšný. Jen je potřeba, aby „zrnko znalosti“ spadlo na správnou a potřebnou půdu a abychom si byli dobře vědomi i limitů našeho poznání a vnímali pohled partnerů, se kterými hovoříme.

Když pracuji s lidmi ve firmách, v organizacích, osvědčilo se mi dodržovat tři zásady. První a nejdůležitější je **multidisciplinarita**: dokázat i při svém pohledu psychologa vnímat odlišné perspektivy lidí, kteří hodnotí tytéž jevy z jiného úhlu pohledu. Na rozdíl od klinické, poradenské psychologie či dalších psychologických disciplín, v oblasti lidských zdrojů musí nutně být přítomna vyšší míra interdisciplinarity. Neobejdeme se bez vnímání perspektivy ekonomie, managementu, potřebujeme se umět naladit na vnímání technicky orientovaných lidí. A být si vědomi, že pohled psychologie neznamená ani víc, ale zároveň ani méně než pohledy ostatní.

Druhá zásada, kterou se vždy snažím řídit, je **partnerství**. Psycholog, který působí v organizaci, by měl být svým spolupracovníkům a těm, na které má působit, vždycky a zásadně rovnocenným partnerem. Pokud se neorientujete dobře v ekonomické realitě, může se vám stát, že nebudete mít důvod být sebevědomým a ostatní vás pak nebudou respektovat. Na druhou stranu direktivní přístupy založené na formulování odborného a jediného správného stanoviska zpravidla budou také selhávat.

Třetím důležitým principem je **srozumitelnost**. Zachovat si vlastní tvář a získat respekt neznamená používat přehrše odborných termínů a stavět na exkluzivitě co nejdražších a nejobtížněji přístupných metod. Znamená to stavět na své dobré profesní zkušenosti a umět ji předávat lidskými slovy, pochopitelným jazykem. V komunikaci se svými klienty se snažím omezit odbornou terminologií, zejména vyhýbat se využívání klinických kategorií, které mohou mít v běžném jazyce jiné konotace. Ačkoli se mnohdy setkáváme s jevy, které si o klinickou diagnózu mohou říkat, není to zpravidla součástí role psychologa v organizaci.

II. Východiska psychologie ve světě organizací

Poznatky psychologie mají obrovský podíl na rozhodování a výkonnost lidí. Motivovat lidi k co nejlepšímu výkonu je umění, ve kterém můžete hrát v rámci firmy roli dirigenta. Pro vedoucí zaměstnance je úžasné nahlédnout na své jednání novým pohledem, který jim můžete zprostředkovat. Nabízí se ale základní otázka: Jak být respektovaným partnerem a konzultantem manažerů?

Bud'me strategičtí, aneb koho všeho musíme umět pochopit

Odpovědí na uvedenou otázku je více. Já mám dvě. Buďte strategičtí a učte se druhé pochopit. Strategické počínání v řízení lidských zdrojů vám pomůže rozlišit, co je opravdu podstatné a co ne. Budete-li mít argumenty, pak vám strategická úvaha pomůže práci s lidmi povýšit na klíčové téma v organizaci. Pokud chceme, aby naše práce v organizacích měla přínos, musíme se držet jednoduché zásady: nejprve se snaž pochopit, až poté být pochopen.

Následující body podrobněji rozvádějí uvedené dvě perspektivy, kterých si zejména v komerční organizaci musíme být vědomi. Pokud se jich budeme držet, nestaneme se pro zaměstnance, a zejména manažery, „exotem, co dělá věci, kterým vůbec nerozumím“, ale staneme se respektovanými partnery vedoucích zaměstnanců.

- 1. Jsme si vědomi, jak naše řešení ovlivní budoucnost.** Drtivá většina organizací není na jedno použití a chce fungovat ještě dlouhá léta. Přitom perspektivy, ve kterých uvažujeme, jsou často krátkodobé. Manažeři jsou k tomu často vedeni ročními bonusy (kvůli kterým plánují spíše v krátké, jednoleté perspektivě), psycholog zase potřebou vyřešení jednoho konkrétního problému. Na dlouhodobý horizont často zapomínáme. Moje zkušenost s assessmenty českých manažerů mi potvrdila, že strategické myšlení je v českém a slovenském prostředí jednou z nejméně rozvinutých kompetencí. V tomto duchu potřebujeme svoje partnery dokonce vést a inspirovat.
- 2. Známe dopad svých rozhodnutí a činů na ostatní.** Toto pravidlo souvisí s předcházejícím. Setkávám se občas s manažery lidských zdrojů, kteří nejlépe vědí, co by firma nebo určité oddělení potřebovaly. A ve své práci si vystačí sami. Oni nejlépe vědí, že daný psychodiagnostický test je tou nejlepší ověřenou metodou výběru, kritéria hodnocení zaměstnanců mají podrobně promyšlená a běda, kdo se jimi nebude řídit. A pokud si někdo nedá záležet na svém rozvoji, běda mu! Jedná se ovšem o všeznalkovskou karikaturu.
- 3. Chováme se jako řádný hospodář.** Firma je stroj na peníze. Může se nám to nelíbit, můžeme s tím nesouhlasit, ale to je asi vše, co s tím můžeme dělat. Zvláště doby ekonomické stagnace přispívají ke stále zvyšujícímu se konkurenčnímu tlaku. Pozor! Uvedená slova o stroji na peníze lze skloubit s tím, že uznáváme určité hodnoty a jednáme podle etických pravidel. Jsme si ale zároveň vědomi efektivity všech svých kroků. To nás vede k myšlence „štíhlého HR“. Každotýdenní konzultace s koučem, neustálé workshopy, kdy se zaměstnanci zabývají sami sebou, to si zpravidla nemůžeme dovolit. Platí pravidlo, že méně někdy znamená více.

4. **Reálně odvedená práce je stejně důležitá jako naše schopnost o ní srozumitelně informovat.** Ve své geniální knize „Lenosti... buď pozdravena“ dává C. Maierová návod, jak si do práce chodit odpočinout, a přesto být vnímáni jako nepostradatelní. Je to samozřejmě karikatura. Srozumitelnost komunikace ale leckomu z nás chybí. Ztrácíme se často v odborné terminologii. Těžké nohy našich dlouhých souvětí často nikoho nenechávají na pochybách o tom, že „děláme něco šíleně zajímavého, akorát to zatím nepochopil“.
5. **Za své problémy na prvním místě odpovídá každý sám.** Snahu zachraňovat může mít jak psycholog klinický či poradenský, tak psycholog, který se potká s náročnou situací v organizaci coby konzultant. Málokdy je ovšem právě psycholog přímo zodpovědný. V každé situaci musí být zcela zřejmé, kdo zodpovědnost nese. Z manažerů ani dalších lidí nesejme v náročných situacích zodpovědnost za jejich rozhodnutí. Platí to pro většinu pomáhajících profesí. Odolejme pokušení být hráčem, který tahá za nitky a manipuluje s druhými. Nesnažme se ani druhým poskytovat alibi.
6. **Na prvním místě se soustředíme na pracovní problémy.** Každý z nás je integrální lidskou bytostí a dopadají na nás jak soukromé, tak pracovní podněty. Dělalí nám radost a jindy nás zase drtí. Dostane-li se kdokoli do krizové situace, mohou být její příčiny různé a psycholog v organizaci si toho je dobře vědom. Přesto se má prioritně soustředit na řešení pracovních záležitostí. Na to si jej organizace najímá a to od něj jeho klient na prvním místě očekává. Je správné mít jasno v tom, že vyřešení pracovního problému ještě není psychoterapií.

Úkol: Seznamte se se Strategii rozvoje lidských zdrojů v ČR (2003). Tento vládní dokument obsahuje 5 klíčových cílů.

Cíl 1 – Nastolit celoživotní učení jako běžnou praxi

Cíl 2 – Připravit lidské zdroje v ČR na výzvy, které přináší informační a znalostní společnost, globální ekonomika, nezbytnost udržitelného rozvoje a blížící se členství v Evropské unii

Cíl 3 – Zvýšit mezinárodní konkurenceschopnost české ekonomiky a její přitažlivost pro investory

Cíl 4 – Zvýšit zaměstnatelnost pracovních sil a tím pozitivně ovlivnit zaměstnanost

Cíl 5 – Zlepšit využívání omezených zdrojů a mobilizaci nutných prostředků pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů

Jakým způsobem s těmito cíli může pracovat soukromá firma? Dokážete najít propojení?

Co budou jednotlivé oblasti znamenat v práci s lidskými zdroji ve vaší firmě?

Psycholog a manažer

V uvažování psychologa a manažera najdeme mnoho rozdílů. Pamatuji si zážitek, kdy jsem se v roli kouče ptal zhruba takto:

Kouč: Dobrý den, tak jaký jste si dal rozvojový cíl?

Manažer: No, tu komunikaci.

Kouč: A co konkrétně, pokud jde o komunikaci?

Manažer: Komunikaci k podřízeným.

Kouč: A jaký model komunikace tedy využijete? Říká vám něco dovednost aktivního naslouchání?

Manažer: No, už je nebudu posílat do (to slovo si jistě doplníte, nesluší se je zde psát).

Je to podobné jako ve škole: každý učitel vnímá svůj předmět jako ten nejdůležitější. Neříkám to proto, že bych bagatelizoval potřebu zamýšlet se nad správnými způsoby komunikace a spolupráce. Právě k tomu přece máme manažery inspirovat. Nicméně potřebujeme být vnímaví vůči jazyku a potřebě každého.

Já sám jsem dlouho byl mimořádně skeptický k tomu, když mi v rámci svého rozvoje kdokoli řekl, že chce rozvíjet svou komunikaci. Považoval jsem to za obecný blábol. On to někdy blábol je, ale na druhou stranu mnohý člověk pod tím rozumí velice konkrétní problémy a velmi konkrétní lidi.

Následující tabulka shrnuje rozdíly mezi uvažováním psychologa a manažera:

Psycholog	Manažer
Vede k přemýšlení	Chce hotové řešení
Zaměřuje se na identifikaci a odstranění příčin problému	Soustředí se na pragmatické řešení problému
Více se zaměřuje na týmové faktory	Důležitý je pro něj přínos jednotlivce
Je citlivý vůči stylu komunikace	Je citlivý vůči výsledkům a číslům
Uvažuje cirkulárně	Uvažuje více kauzálně

Jistě se jedná o zjednodušení a generalizaci. Behaviorálně orientovaný psycholog by možná s mnohým nesouhlasil. Nicméně málokterý psycholog u nás je čistokrevný behaviorista. V rámci své práce potřebujeme být citliví vůči manažerské perspektivě, a zejména v roli konzultantů a poradců managementu si uvědomit, co je hlavním manažerským úkolem: dosahovat výsledků. Už jsem viděl mnoho manažerů, kteří nekomunikovali úplně dobře, ale díky svým výsledkům to někam dotáhli. A taky spoustu skvěle komunikujících, kteří byli propuštěni, protože výsledky nepřicházely.

Psycholog a technicky uvažující člověk

Ještě větší propast vzdaluje psychologické uvažování od uvažování technika. Ten může mít oprávněný pocit, že ty „psychologické řeči“, ale i „manažerské řeči“ jsou jen umělé a vzdálené od reality. Svět psychologa je více vnímavý, spíše nejednoznačný a chápající iracionalitu lidského jednání a emocí. Technický svět naopak je někdy až precizně uspořádaný a hlavně vnímá příčiny a důsledky. Promiňte mi prosím míru zobecnění a přispívání k tvorbě škatulek. Víím, že mají svoje omezení, ale s uvedenými rozdíly jsem se mnohokrát setkal.

Psycholog	Technik
Vidí celek a různé souvislosti	Vidí podrobnosti
Je si vědom mnohoznačnosti	Chce jednoznačné instrukce
Všimá si náznaků a pozoruje řeč těla	Soustředí se na obsah sděleného, náznaky nebere
Usiluje o nalezení porozumění	Usiluje o nalezení pravdy
Je přirozeně proaktivní	Řekne něco, až když je dotázán

Příklad: Několik provokativních otázek od psychologa pro manažera

- Kdy dáváte druhým lidem možnost něco ovlivnit?
- Stává se vám často, že jim tuto možnost (byť i nevědomky) berete?
- Proč lidé ztrácejí chuť něco ovlivňovat a dělat něco navíc?
- Jak můžete pozitivně ovlivňovat snahu lidí?
- Jak lze posilovat jejich schopnost rozhodovat o podmínkách, ve kterých pracují?

Uvedené otázky jsou důležité. Když na ně najdete odpovědi a budete je realizovat, zvýší se nejenom jejich výkon, ale i jejich smysl pro zodpovědnost. Sníží se jejich nemocnost a všechno to bude pro organizaci velice užitečné. Takto budete aktivní zapojení lidí a zmocňujete je k tomu, aby přijali opravdovou zodpovědnost.

Teoretická východiska

Kromě toho, že rozumíme světu práce a světu lidí v organizaci, neměli bychom zapomínat ani na vlastní odborné zázemí a východiska, ze kterých ke své práci přistupujeme. Přístupů a principů, které jsou využívány při působení psychologa v organizaci, je celá řada. V této kapitole uvedu důležité momenty, kterými se vyznačují jednotlivé psychologické školy. Popíšu, jak se mohou navzájem odlišovat a co každá z nich může přinést oblasti organizační psychologie.

Systemický přístup

V oblasti organizační psychologie je tento přístup populární. Slaví své úspěchy zejména proto, že nazírá problémy v širokém kontextu, že nevnímá příčiny a následky jednosměrně, ale že uvažuje takzvaně cirkulárně. Právě cirkulární uvažování v souvislostech je to, co mnohým našim manažerům chybí, kde může psycholog odhalit spoustu, spoustu netušených zákoutí a kde bude setkání světa psychologie se světem organizace mimořádně inspirativní.

Systemický koučink je asi nejčastější pojetí koučinku vůbec. Dokonce by se dalo říci, že koučink jako takový je systemickému přístupu blízký svou podstatou dotazování, hledání souvislostí. Více najdete v kapitole o systemickém koučinku.

Kognitivně-behaviorální přístup

Behaviorální směr psychologie je založený na myšlenkách autorů, jako byli Watson, Skinner a další. Jeho základním principem je podmiňování a učení se. Zaměřuje se na pozorovatelné lidské chování, díky čemuž je snadno srozumitelný a vysoce efektivní. Kognitivní složka pak představuje potřebnou racionální reflexi našeho chování. Mně osobně je tento přístup blízký, protože dokáže v krátké době vést k jasnému výsledku. Rovněž je blízký lidem technicky uvažujícím. Je přístupný jednoduché, srozumitelné lidské logice. Když má zaměstnanec např. špatný návyk, prostě se ho odnaučí, nebo jej vytlačí jiným, efektivním návykem. Na principu odměn a trestů se postupně budou pozitivní návyky fixovat, upevňovat a naopak negativní způsoby chování eliminovat. Kdo jste četli manažerskou literaturu např. od Spencera Johnsona,¹ budete někde v hloubi schopni identifikovat velmi podobný přístup. Pro manažery je velmi jednoduché uvažovat v těchto kategoriích.

1 Např. knihy „Kam se poděl můj sýr“, „Minutový manažer“, které se staly bestsellery.

Transakční analýza

Další psychologický směr, ve kterém má psychologie organizace místo, i když by se to na první pohled nezdálo, je transakční analýza. Rozlišení pozitivních a negativních přístupů k sobě samému i k druhému, jak to zformuloval T. A. Harris ve své knížce „Já jsem OK, ty jsi OK“, je lidem velmi dobře srozumitelné a zároveň se velmi dobře může osvědčit v manažerské práci. Občas se setkám s manažery, kteří mají takovou skrytou potřebu druhým dávat najevo svou převahu. Využívají věty jako: „Jsi, nebo nejsi normální?“ „Chápeš to, nebo jsi tak natvrdlý?“ apod. Dávají prostě druhým najevo, že nejsou OK.

Rozdělení na rodiče, dospělého a dítě, které transakční analýza nabízí a říká nám, z jakých úrovní s druhými lidmi můžeme komunikovat, je pro ostatní často velkým objevem. Mnoho manažerů mi říká: „Tak já už nebudu rodič.“ „Já chci se svými lidmi, i když jsou to podřízení, jednat na pozici dospělých. Partner s partnerem.“ Tento přístup se velmi dobře uplatní v rámci tréninků asertivity, komunikace, vyjednávání či zvládání konfliktů. To vše je možno vnímat pod zorným úhlem transakční analýzy.

Dynamická a hlubinná psychologie

U nás má dynamická a hlubinná psychologie velmi bohatou tradici. Mnoho mých kolegů má například výcvik SUR (Skála-Urban-Rubeš). Svoje uplatnění nachází tento přístup především v psychoterapii. V psychologii v prostředí organizací jej můžeme využít spíše omezeně a cíleně. Dovedu si to představit při individuálním manažerském poradenství dlouhodobějšího charakteru. Nicméně je zde riziko rozporu s přáním zadavatele. Musíme obhájit, jak konkrétně aplikace dynamických přístupů pomůže pracovní výkonnosti, resp. dosažení cílů relevantních pro organizaci.

Humanistické přístupy

V souvislosti s emancipací člověka ve vztahu k pracovnímu prostředí, v souladu s koncepty empowermentu či svobodných firem, mohou humanistické přístupy rovněž najít svoje uplatnění. Velmi inspirativní je například uplatnění logoterapie. Zejména tam, kde má psycholog doprovázet lidi v řešení velmi náročných situací, při oznamování negativních zpráv, propouštění a reorganizacích, změně postavení apod. Velmi nápomocný může být logoterapeutický přístup tam, kde jde o hledání a nalézání smyslu v práci.

Různé směry pozitivní psychologie nacházejí s moderní organizací průnik v oblasti motivace. Pojetí člověka jako bytosti s obrovským potenciálem, který je možno uvolnit a realizovat, najde svoje uplatnění také v kariérovém plánování či směřování rozvoje pracovníků.

Dalším humanistickým směrem je Rogersovská psychologie. Zásada naprostého přijetí člověka, jeho naprosté akceptace, může rovněž otevřít obzory pro manažery, kterým se právě toto příliš nedaří. Svoje uplatnění najde v psychologickém poradenství na pracovišti, pokud je poskytováno.

Eklektický přístup

Snad ještě více než v psychoterapii bude v oblasti organizační psychologie většina psychologů zastávat eklektický, nebo chcete-li integrativní přístup. Vyberou si to, co bude v dané situaci funkční a efektivní. Čím je práce psychologa méně specifická a čím více oblastí potřebuje ve své činnosti obsáhnout, a často je jich doopravdy mnoho, tím více bude tento integrativní přístup žádoucí a dokonce i nezbytný.

Jednotlivé psychologické školy (další jsou představeny v kapitole o teoriích učení) představují interpretační rámce. Každému psychologovi je některý z nich vlastní nebo alespoň blízký, jiný vzdálený. Abychom poskytovali kvalitní služby, potřebujeme nejen znát perspektivy organizace a perspektivy našich partnerů v nich, ale i mít jasně definována vlastní východiska. Zároveň je namístě zkoumat kompatibilitu přístupu, který vyznáváme, s prostředím a firemní kulturou dané organizace.

Cvičení: Seřadte uvedené psychologické směry podle toho, jak jsou blízké vašemu uvažování. Následně popište:

– Jak srozumitelně vysvětlíte kolegům bez psychologického vzdělání vám nejbližší směr? Jak může tento směr pomoci v porozumění zákonitostem fungování vaší organizace?

– Vyberte si přístup, který je vám osobně nejvzdálenější. Co se o něm potřebujete dozvědět? Jak by vám právě tento přístup mohl pomoci ve vaší práci?

Lidské zdroje z pohledu psychologie: základní oblasti

Současná doba je typická tlakem na výkon. Podniky a organizace preferují zaměstnávání takových pracovníků, kteří přímo přinesou požadované výsledky. Organizační struktury se zplošťují a zjednodušují. Jak si v tom všem najde místo zrovna psycholog? Není to přílišný luxus, když ho organizace zaměstná? Odpověď často zní: ano. Doba přelomu tisíciletí, kdy lidské zdroje byly bobtnající částí organizace a kdy na každých 50–100 pracovníků připadal jeden zaměstnanec lidských zdrojů, zdá se skončila. Ve většině organizací je tento poměr poloviční nebo i nižší. Přesto může mít uplatnění psychologa skvělou přidanou hodnotu.

Základní oblasti jeho uplatnění jsou:

- a) **Diagnostika organizace.** Psycholog disponuje metodologickým vzděláním a řadou nástrojů, které mohou posloužit ke zmapování firemního klimatu, vztahů mezi lidmi a odděleními (sociometrické techniky) nebo ke zhodnocení kompetencí a potenciálu zaměstnanců (psychodiagnostické nástroje).
- b) **Nastavování systémů.** Sem patří tvorba kompetenčních modelů, nastavení způsobů jejich využití, ale i práce na rozvoji a posilování organizační kultury. Péče o kulturu organizace, posilování identifikace zaměstnanců s firmou, podpora kultury zpětné vazby a její kultivace slouží k podpoře vedení firmy, protože posilují motivaci a ve výsledku vždy podpoří strategii firmy.
- c) **Nábor a výběr zaměstnanců.** Patří sem adekvátní využití psychodiagnostických metod (výkonové a osobnostní testy, testy speciálních schopností a dovedností), vedení behaviorálního rozhovoru a interpretace výsledků vzhledem k charakteristikám pracovního prostředí.
- d) **Rozvoj zaměstnanců.** Je zaměřen zejména na oblast „soft skills.“ Můžeme ji rozdělit do tří základních typů – schopnosti sebeřízení, schopnosti interpersonální a schopnosti řešení problémů. V rámci rozvoje je pak možno využít řady didaktických, psychologických metod, zákonitostí psychologie učení. Velmi důležitou roli zde hraje také koučink.

- e) **Poradenská činnost.** Jako personální konzultant pomáhá psycholog manažerům uvědomit si klíčové otázky a rizika jejich manažerské role a řešit náročné situace, které před manažery stojí. Jeho pomoc bude vyhledávána především při organizačních změnách, propouštění zaměstnanců, řešení konfliktů apod. S tím souvisí i **psychologická péče o zaměstnance.** Jen málokdy je sice aktivně nabízena, přesto zejména v provozech mimořádně náročných na výkonnost, koncentraci či krizovou komunikaci najde svoje uplatnění.

Typy pozic s uplatněním psychologické práce

V této kapitole se zmíním o konkrétních pozicích a pracovních náplních psychologů, které mohou v organizaci nejčastěji vykonávat. Absolventi studia psychologie mi často říkají, že by „prostě chtěli dělat v personalistice, resp. v lidských zdrojích“. Já si pamatuji, že má představa svého času byla podobně vágní. Přitom práce s lidskými zdroji, to je neskutečně obsáhlý pojem. Stačí zmínit rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů, jak jej formuluje např. M. Armstrong.²

Oblast řízení lidských zdrojů zahrnuje ve firmách takovou škálu pozic, že se v ní uplatní celá řada profesí. Zdaleka to nejsou jen psychologové. Začnu tím, co zejména čerstvě vystudovaným psychologům, kteří chtějí rozvíjet svou odbornost, nedoporučuji. Pracovat jako personalista v malé firmě, kde na celou oblast bude sám. Často se setkávám s tím, že moji studenti po škole zakotví právě v takové pozici. Výsledkem je frustrace z nezbytné administrativy a nedostatku příležitostí vykonávat opravdu odbornou práci.

Ještě poněkud náročnější je pracovat v malé firmě, která dosud nemá ani zřízenou funkci personalisty (jakkoli nazvanou), a nadšený člověk, nabitý znalostmi teorie psychologie práce, něco takového navrhne. Výsledek je často takový, že zaměstnanci a management firmy ho vnímají jako nepotřebného. Vzhledem k menším zkušenostem bude pro něj náročné definovat jasnou představu, jak by měl ve firmě působit. Navíc jeho nástroje budou pravděpodobně příliš specifické na to, aby našly uplatnění. U firem, které mají dvacet až padesát zaměstnanců, je zbytečné zabývat se dopodrobna a obsáhle věcmi jako je kariérové plánování, sofistikované formy rozvoje, katalogy rozvojových programů apod. Bohužel právě tady k tomu někdy personalisté, kteří jsou sami bojovníci v poli, mají tendenci sklouzávat.

Další věc, na kterou je třeba si dát pozor, je vnímat skutečnou povahu pracovního místa. Bude odborné, nebo spíše administrativní? Personalista se zabývá především spíše administrativní agendou, ať už je to zaměstnanecká evidence nebo odměny, mzdy, různé výkazy, statistiky. Pro vystudovaného psychologa zpravidla nic lákavého.

Mnohem více se psycholog uplatní, může-li pracovat ve větší společnosti a najde-li pro začátek specifickou oblast nebo parketu své působnosti. Těchto oblastí může být celá řada. Např. rozvoj zaměstnanců, kde lze nastavovat rozvojové programy pro manažery a další zaměstnance, kde může poznat a prakticky se naučit koučinku či přímo vytvářet rozvojové programy v oblasti „měkkých dovedností“. Další takovou specifickou oblastí je psychologické poradenství

2 Armstrong, M. (2002): Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. Rozdíl zde není ani tak v oblasti působení, jako v přístupu a úhlech pohledu. Řízení lidských zdrojů vnímá jako nejrozvinutější pojetí personální práce, zaměřené na opravdovou integraci manažerské aktivity a řízení organizační kultury.

zaměřené např. na zvládání zátěže, zejména u některých specifických profesí. To bude vhodné hlavně pro psychology mající s poradenstvím již určitou zkušenost nebo kteří přicházejí z klinické praxe. Takové mohou zaujmout programy jdoucí do hloubky lidské a manažerské osobnosti – zaměřené na lidskou integritu a zvládání rolí, do kterých se zaměstnanec ve firmě dostává. Poměrně širokou a pestrou oblastí je psychologie prodeje a psychologie zákazníka. To jsou příklady zaměření, kde si psycholog osvojí spoustu praktických informací, získá cenné zkušenosti a bude zároveň dělat práci, která jej bude bavit.

Psycholog, který má zájem vnímat svoji práci více v souvislostech, který uvažuje více strategicky a chce teoretickou znalost sladit s praktickou potřebou, najde bohaté uplatnění např. při tvorbě a implementaci kompetenčních modelů. Podobně atraktivní je formulování pravidel a procesů firemní komunikace, což je oblast, která s řízením lidských zdrojů úzce souvisí. I zde je výborná příležitost pro uplatnění toho, co víte o psychologii.

Z mé zkušenosti vyplývá, že role a uplatnitelnost psychologa v komerční sféře se velmi liší dle velikosti organizace:

- a) Malé organizace do 100 zaměstnanců: zde je psycholog opravdu výjimkou a pokud je tu zaměstnán, spíše bude dělat personální administrativu a určité základní personální činnosti
- b) Střední organizace od 100 do 500 zaměstnanců: zde psycholog občas pracuje na lidských zdrojích
- c) Velké organizace nad 500 zaměstnanců: zde psycholog najde uplatnění při jednotlivých specifických personálních činnostech, nejčastěji v rámci nábory nebo rozvoje. Klíčové zde začíná být, aby se stal opravdovým a respektovaným partnerem managementu
- d) Nadnárodní korporace s mnoha tisíci zaměstnanci: zde existuje celá řada uplatnění. Počínaje psychologem, kterého firma platí za klasické psychologické poradenství a řešení náročných situací se zaměstnanci, přes psychology realizujícího výzkumy v oblasti psychologie marketingu a prodeje, až po psychology hledající sofistikovaná řešení knowledge managementu a strategie personálních procesů.

Kromě tohoto organizačního členění nás bude zajímat zejména členění funkční. Popisuje, jakou konkrétní roli psycholog v rámci lidských zdrojů v organizaci hraje a jakým úkolem je pověřen. Vzhledem k naprosto nepřehlednému názvosloví se pokusím přinést sjednocující pohled, který pomůže zejména absolventům psychologie **zorientovat se v pracovních nabídkách**. Dle stupně zodpovědnosti, samostatnosti a odbornosti práce můžeme v lidských zdrojích rozlišovat tři úrovně pozic

- a) Personalista
- b) Samostatný personalista
- c) Personalista-specialista

Tabulka 1. Rozlišení úrovně pozic v HR

Typ pozice	Personalista	Samostatný personalista	Personalista-specialista
Možná označení pozice	<ul style="list-style-type: none"> HR Administrator HR Officer Personnel Assistant/ Personální asistent Personální specialista Referent osobního oddělení/ útvaru/ personálních věcí Referent péče o zaměstnance Referent sociálních věcí Referent výchovy a vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> HR Specialist Odborný personalista Odborný referent osobního oddělení Odborný referent osobního útvaru Personální specialista Recruitment Specialist/ Specialista náboru a výběru Specialista vzdělávání/ Training Specialist 	<ul style="list-style-type: none"> Director Human Resources HR / Personální manažer HR / Personální specialista Odborný referent osobního oddělení Odborný referent osobního útvaru Personalista expert
Obsah práce (např.)	<ul style="list-style-type: none"> Vedení personální evidence. Příprava a uzavírání pracovněprávních smluv. Vyřizování individuálních personálních záležitostí. Zajišťování vzdělávání zaměstnanců včetně rekvalifikací. Vyřizování požadavků zaměstnanců z oblasti sociální politiky. 	<ul style="list-style-type: none"> Samostatné zajišťování odborných a specializovaných personálních a sociálních agend. Sledování a vyhodnocování vývoje ukazatelů z oblasti personalistiky a zaměstnanosti. Zpracovávání sociálních programů, vzdělávacích projektů, systémů hodnocení zaměstnanců apod. Zajišťování rekvalifikací a personálních řešení pro zaměstnance při organizačních změnách. 	<ul style="list-style-type: none"> Usměrňování personální politiky s vazbou na vývoj a záměry v organizaci. Zpracovávání výhledů a koncepcí v oblasti lidských zdrojů. Tvorba hodnotících systémů a nástrojů k utváření podnikové kultury.
Zodpovědnost, kvalifikace	<ul style="list-style-type: none"> Nízká, stačí SŠ kvalifikace. Psycholog zde takřka nikdy neuplatní svou odbornost. 	<ul style="list-style-type: none"> Širší zodpovědnost, částečně koncepční práce. Nutná kvalifikace: zpravidla bakalářský stupeň. Může být vhodné jako začátek, eventuálně pro psychology, kteří chtějí svou odbornost rozvíjet jedním směrem. 	<ul style="list-style-type: none"> Širší zodpovědnost, koncepční práce Nutná kvalifikace: magisterský stupeň.

Literatura ke kapitole:

- Armstrong, M. (2002). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, s. 25–70
- Bedrnová, E.; Nový, I. a kol. (2002). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press
- Blanchard, K.; Johnson, S. (2002). Minutový manažer. Praha: Pragma
- Drapela, V. J. (2004). Přehled teorií osobnosti. Praha: Portál
- Hamel, G., Breen, B. (2008). Budoucnost managementu. Praha: Management Press
- Maier, C. (2005). Lenosti... buď pozdravena. Praha: Rybka
- Štikar, J. a kol. (2003): Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum
- Vybíral, Z. (2000): Psychologie lidské komunikace, Praha: Portál

III. Kompetenční model: základní nástroj HR

Psycholog v organizaci je zahradník lidí. Musí je znát a musí umět s nimi pracovat a zdokonalovat je. Klíčová otázka ale je: podle čeho poznám ty správné lidi? Nástrojem, který je konsensuálně využíván ve většině velkých organizací, je kompetenční model. Jedná se o soubor kompetencí (způsobilostí) lidí, který popisuje, jaké chci mít ve firmě, resp. na různých pozicích, lidí.

Kompetence (angl. competency³) je vzorek chování zahrnující znalosti, dovednosti, postoje nezbytné pro dosažení úspěšného výkonu. Podstatné je, že chování, které vytváří kompetenci, jsme schopni popsat. Kompetence bude do určité míry ovlivněna i osobnostními rysy, charakterem, osobním směřováním člověka. Nemůžeme ji ale za tyto související prvky zaměňovat. Kompetence zůstává vzorkem chování.

Kompetence nepřisuzujeme pouze lidem, ale i organizacím jako takovým. Autory této myšlenky jsou Gary Hamel a C. K. Prahalad, kteří uvádějí, že „kompetence překračují jakýkoli produkt nebo službu a vskutku mohou překračovat jakoukoli organizační jednotku v rámci organizace.“⁴ Za touto myšlenkou je představa, že určité úkoly, které organizace plní, jsou natolik komplexní, že je nemůže obsáhnout žádný jednotlivec. Tak například společnost Apple potřebuje mít kompetenci inovace a vytváření hodnoty pro zákazníka, dobrá výukově zaměřená vysoká škola musí disponovat kompetencí vytvářet podmínky pro úspěšnou adaptaci absolventů na trhu práce apod. Zároveň kompetence jednotlivých pracovníků musí vytvářet s kompetencemi organizace soulad, podporovat a doplňovat je.

Vztah kompetencí a strategie organizace

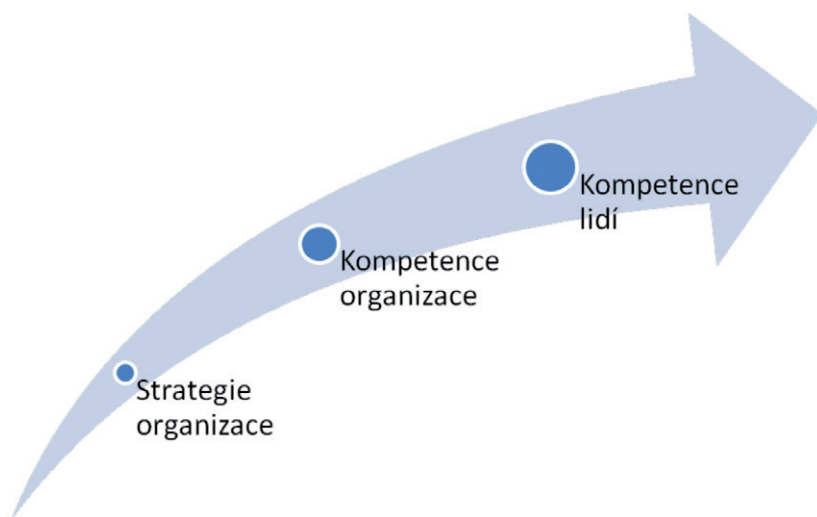
Jednoduše řečeno: jakou chci mít organizaci, takové v ní potřebuji mít lidi. A znamená to, že při vytváření a definování kompetenčního modelu potřebuji vycházet nejen z kompetencí, ale i ze strategie organizace.

Je tedy logické, že kompetenční model má smysl formulovat teprve návazně na organizační strategii a že je velmi vhodné do jeho tvorby zapojit nejužší vedení organizace, protože je základním nástrojem, jak strategii firmy transformovat do chování lidí. Od něj se pak odvozují veškeré personální činnosti. Posloupnost otázek, které si tedy musíme klást, je následující:

1. Jaká bude budoucnost našeho oboru?
2. Jakou strategii zvolí naše organizace?
3. Jaká musí naše organizace být, aby strategii naplnila?
4. Jací musí být lidé uvnitř organizace? Jak se musí chovat?

3 Pozor, angličtina rozlišuje pojmy competency a competence. Competency je běžně do češtiny překládáno jako kompetence a je předmětem této kapitoly. Competence pak je odborná způsobilost (pro určitou pozici nadefinovaný standard odborné kvalifikace).

4 Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business Press



Obrázek 1: Návaznost strategie organizace a kompetencí

Příklad: Firma prodávající spojovací materiál se připravuje na stále rostoucí konkurenční tlak. Očekává, že v budoucnosti budou klesat průměrné velikosti zakázek, zvýší se riziko vstupu konkurenta, který bude konkurovat cenově. Zároveň vnímá zvýšené požadavky zákazníků na kvalitu služeb a servisu. Ve své strategii chce v budoucnu konkurovat zejména inovací, komplexností a kvalitou služeb. To se musí zákonitě projevit v kompetencích jejích zaměstnanců. Konkrétní kompetence, která vyjadřuje uvedené skutečnosti, je *Orientace na zlepšení a inovace* a dále *Samostatnost a odpovědnost*.

Až z poslední otázky můžeme přímo usuzovat na kompetence jednotlivých zaměstnanců.

Členění kompetencí

Různí autoři uvádějí způsoby, jak třídit kompetence. Členění kompetencí může být velice užitečné, protože když při tvorbě konkrétního kompetenčního modelu obsáhnete všechny kategorie daného třídění, můžete říci, že váš kompetenční model není jednostranný a komplexně popisuje realitu. Prakticky je velmi důležité na prvním místě rozlišovat kompetence **behaviorální a funkční**. Toto členění koresponduje s uvedeným rozlišením pojmů kompetency a competence.

Behaviorální kompetence se týkají chování a přístupu lidí, tzv. „měkkých“ faktorů (např. vedení lidí, řešení problémů, orientace na zákazníka).

Funkční kompetence popisují odborné, resp. tzv. „tvrdé“ faktory (např. znalost produktů, IT gramotnost, jazykové znalosti apod.)

V rámci kompetencí behaviorálních můžeme dále využít např. sociálně-psychologické hledisko:



Obrázek 2: Sociálně-psychologické rozčlenění behaviorálních kompetencí

Uvedený obrázek rovněž vypovídá o tom, že jednotlivé kompetence nelze vždy striktně oddělit. Jeden a tentýž projev chování může někdy odpovídat více kompetencím, stejně jako určitá kompetence může být na pomezí dvou z uvedených tří typů. Např. orientace na dosahování výsledků bude na pomezí kompetencí řešení problému a sebeřízení.

Vzhledem k nutnosti odvíjet kompetence spíše od strategie organizace navrhuje František Hroník jako efektivnější využívat koncepci positioningu. Tato koncepce si všímá kompetencí organizace. Říká, že každá organizace může být úspěšná a dobře konkurovat díky jedné ze tří základních oblastí:

- **Produktové vůdcovství** (nabízet nejvyšší a nejnovější produkty a služby – takto se chová např. Apple nebo podobné technologické firmy, jejichž produkty v určitý okamžik udávají tón v odvětví a nastolují nový standard. V oboru pivovarnictví si zde představme Plzeňský Prazdroj).
- **Zákaznická orientace** (schopnost co nejvíce svoje produkty a služby přizpůsobit na míru zákazníkovi a splnit každé jeho přání – tendence k individualizaci. Takto se chovají například mnohé automobilky nebo malé pivovary produkující piva s nejrůznějšími příchutěmi a nebojící se experimentů).
- **Procesní dokonalost** (dosáhnout maximální efektivity a nízkých nákladů díky standardizaci procesů. To je příklad některých obchodních řetězců, které standardizaci dotáhly blízko dokonalosti. V Evropě je krásným příkladem Lidl, v oblasti piva Zlatopramen).

Pokud mi bude jasné, jakou chci mít organizaci, například, že její hlavní parketou má být zákaznická orientace, měly by tomu související kompetence pracovníků odpovídat.

Další možná členění se týká specificky manažerských kompetencí. Pojem kompetence (competency) zpopularizoval jako první R. Boyatzis ve své knize *The Competent Manager*. Rozlišuje následující skupiny manažerských kompetencí:

- Řízení cílů
- Usměrnování podřízených

- Řízení lidských zdrojů
- Vedení

Spolu s Kubešovou, Spillerem a Kurnickým můžeme rozlišit jiné čtyři druhy manažerských kompetencí:⁵

Kognitivní kompetence

1. Vyhledávání informací
2. Tvorba konceptů
3. Koncepční pružnost

Motivační kompetence

4. Řízení interakcí
5. Pochopení druhých
6. Orientace na rozvoj

Směrové kompetence

7. Sebedůvěra
8. Vliv

Výkonové kompetence

9. Orientace na výkon
10. Orientace na cíl

Další členění uvádí M. Tureckiová, která rozlišuje čtyři složky profesní kompetence:

- Odborná, resp. technická kompetence (má nejbližší k formální kvalifikaci)
- Metodická, resp. koncepční kompetence (zohledňuje dlouhodobý strategický pohled)
- Sociální kompetence
- Osobní kompetence

Toto členění lze přiblížit k sociálně psychologickému členění, k němuž jsou připojeny odborné kompetence.

Pro inspiraci: Poradenská společnost McBer výrazně přispěla k popularizaci a rozšíření kompetenčních modelů. Ve svém slovníku z roku 1996 uvádí dokonce 18 kategorií kompetencí.

1. Orientace na výsledky

Jádro: Přemýšlí člověk o dosahování a překonání cílů a bere na sebe kalkulované riziko s cílem dosáhnout měřitelných zisků?

2. Analytické myšlení

Jádro: Rozumí řetězům a vztahům příčin a následků?

3. Koncepční myšlení

Jádro: Porovnává vzory? Sestavuje mnoho kusů do koherentního celku? Vytváří nové způsoby, jak se dívat na problémy?

4. Orientace na službu zákazníkovi

Jádro: Jedná člověk v zájmu osoby, které slouží jako zákazníkovi?

5 M. Kubeš, D. Spillerová, R. Kurnický (2004): Manažerské kompetence. Praha: Grada

5. Rozvoj ostatních

Jádro: Pracuje na rozvoji dlouhodobých charakteristik (nejen dovedností) druhých?

6. Přímočarost

Jádro: Stanovuje pevné standardy chování a činí druhé zodpovědnými za jejich dodržování?

7. Flexibilita

Jádro: Umí změnit postup nebo opustit očekávaný úkol, pokud to okolnosti vyžadují?

8. Dopad a vliv

Jádro: Ovlivňuje úmyslně strategie nebo taktiky?

9. Vyhledávání informací

Jádro: Jde za rámec toho, co je zřejmé a vyhledává informace?

10. Iniciativa

Jádro: Myslí dopředu tak, aby jednal v duchu budoucího vývoje a příležitostí?

11. Integrita

Jádro: Jedná v souladu s přesvědčeními a hodnotami, i když je to obtížné?

12. Mezilidské porozumění

Jádro: Je si vědom toho, co ostatní cítí a myslí si, ale neříkají to?

13. Organizační uvědomění

Jádro: Je vnímavý k realitě organizační politiky a struktury?

14. Závazek vůči organizaci

Jádro: Vybírá si člověk takové způsoby jednání, které jsou v souladu s pravomocí, organizačními normami, potřebami a cíli?

15. Budování vztahu

Jádro: Snaží se vybudovat osobní vztah?

16. Sebedůvěra

Jádro: Bere na sebe rizikové úkoly nebo se nebojí jít do konfliktu s těmi, kdo nad ním mají moc?

17. Vedení týmu

Jádro: Vede skupiny lidí takovým způsobem, aby společně efektivně pracovaly?

18. Týmová práce a spolupráce

Jádro: Jedná tak, aby usnadňoval fungování týmu, jehož je součástí?

Vytváření kompetenčního modelu

Postup tvorby modelu může být velmi individualizovaný. Existují ale kroky, které nebudete moci vynechat. Patří sem

1. Získání klíčových lidí pro myšlenku a smysl kompetenčního modelu
2. Analytická část – získávání informací
3. Formulace klíčových kompetencí
4. Tvorba pozorovatelného chování
5. Implementace hotového modelu do personálních činností a jeho komunikace

V rámci těchto pěti fází můžete využít nejrůznější techniky, budete sami průvodci tvorby nebo si přizvete externího konzultanta. Následující přehled uvádí možné postupy (vždy levý sloupec tabulky) a zároveň rizika (pravý sloupec) jednotlivých etap tvorby modelu.

Tabulka 2: Klíčové etapy tvorby kompetenčního modelu

1. Získání klíčových lidí	
<ul style="list-style-type: none"> - Workshopy zaměřené na lidské zdroje - Diskuse s vedením organizace - Ankety - Příklady odjinud - Názor experta - Případové studie - Pravidlo: bez podpory vedení organizace do tvorby modelu raději nevstupujte 	<ul style="list-style-type: none"> - Nevhodné načasování (existuje jiný akutní problém) - Nenavázání na strategii společnosti - Příliš odborný výklad - Nepřípravenost
2. Analytická část	
<ul style="list-style-type: none"> - Výstupy hodnocení zaměstnanců - Zaměstnanecké výzkumy - Rozhovory s klíčovými zaměstnanci - Dotazníkové metody - Ankety - Mapování kritických míst HR 	<ul style="list-style-type: none"> - Nesprávné, příliš široké zacílení otázek - Nereprezentativnost vzorku - Časová náročnost pro respondenty - Nepřehledné zpracované výstupy analýz
3. Formulace klíčových kompetencí	
<ul style="list-style-type: none"> - Moderovaný workshop s přípravou - Práce ve skupinách - Oponentura 	<ul style="list-style-type: none"> - Nereprezentativní složení vzhledem k jednotlivým částem organizace - Výrazné neshody (možno řešit tzv. vyvažujícím kompetenčním modelem⁶)
4. Tvorba pozorovatelného chování	
<ul style="list-style-type: none"> - Série moderovaných workshopů pro různé kategorie zaměstnanců - Popis typických pracovních situací jazykem kompetencí - Doplnění definice jednotlivých kompetencí 	<ul style="list-style-type: none"> - Přílišná detailnost (například popisy v 5 různých úrovních pro každou kompetenci) - Zahrnutí vnitřních pochodů do pozorovatelného chování (poznáte podle slov jako např. „uvědomuje si“, „chce“)
5. Implementace do personálních činností	
<ul style="list-style-type: none"> - Vytvoření plánu implementace - Cílená práce projektových týmů - Tvorba manuálů/šablon - Komunikační plán 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedotažení kompetenčního modelu, jeho existence pouze na papíře - Příliš rychlý postup bez možnosti „zažít“ - Tvorba příliš složitých manuálů

F. Hroník⁷ uvádí několik základních charakteristik, které by kompetenční model měl naplňovat:

- Propojující
- Uživatelsky přátelský

6 V takovém modelu jsou kompetence uspořádány do dvojic doplňujících se kompetencí. Například orientace na zákazníka (zpravidla ji akcentují obchodníci s potřebou přizpůsobit řešení a nabídku konkrétním požadavkům zákazníka) a orientace na proces (akcentovaná např. lidmi z výroby, pro které je klíčová efektivita). I když na první pohled mohou být dané kompetence protikladné, potřebujeme najít adekvátní rovnováhu, resp. zohlednit oba pohledy. Takto uspořádaný může být celý kompetenční model.

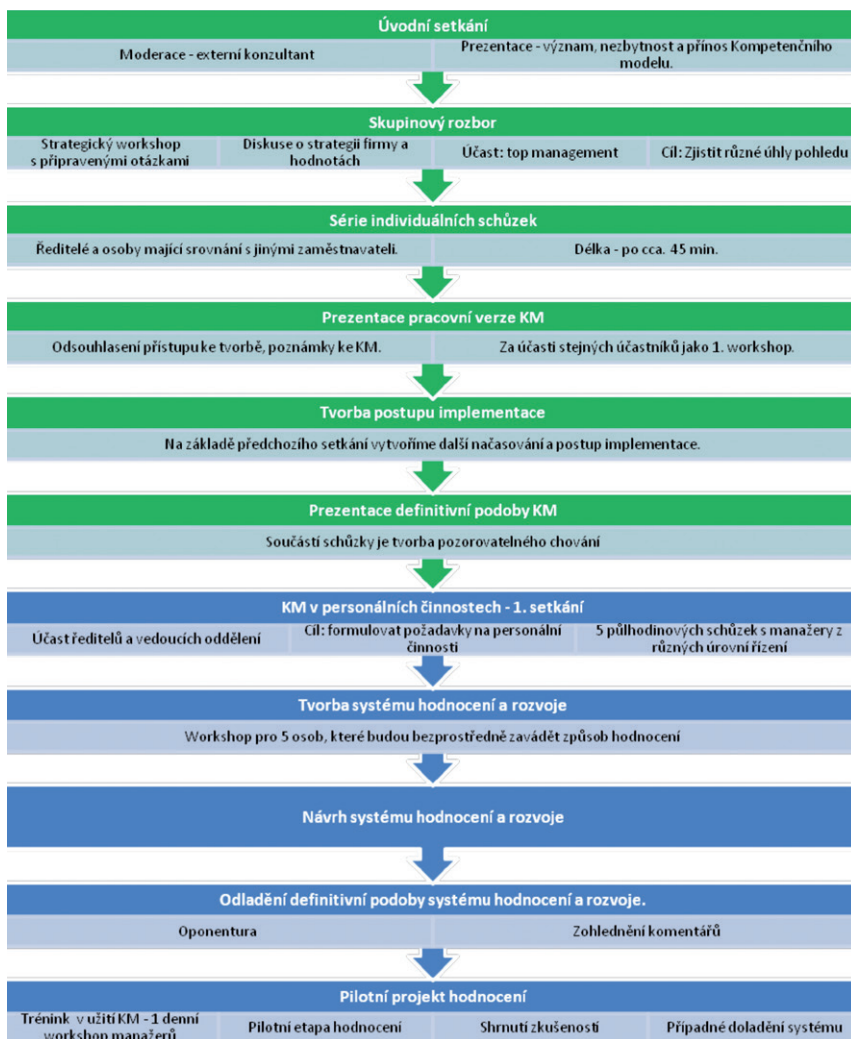
7 Hroník, F. (2007): Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada

- Jednotný
- Široce využitelný
- Sdílený

Z uvedeného plyne, že může být velmi praktické pro celou organizaci vytvořit jeden společný kompetenční model (zejména pokud jde o behaviorální kompetence). Možné jsou ale i opačné přístupy, kdy jednotlivé části organizace (např. jednotlivé divize) mají částečně odlišné kompetence. Pro odlišení ovšem potřebujeme najít opravdu relevantní důvody. Ztrácíme totiž výhodu jednoho společného jazyka – jazyka kompetencí, které jsou srozumitelné všem. Proto je dobře, aby i v situaci určitého odlišení byl základ kompetenčních modelů v jedné organizaci společný.

Ukázka postupu při tvorbě a implementaci kompetenčního modelu

(Zeleně označená – fáze tvorby, modře – fáze implementace)



Nejčastější chyby při zavádění kompetenčních modelů

Protože kompetenční model je základním nástrojem kvalitního řízení lidských zdrojů v organizaci, na způsobu jeho tvorby a na jeho obsahu záleží kvalita veškerých navazujících činností. Proto je nezbytné věnovat jeho přípravě náležitou pozornost a vyvarovat se chyb.

Mezi ty nejčastější patří následující:

- **Održení od strategie organizace.** Kompetenční model musí velmi dobře „sednout“ na potřeby dané organizace. To zajistíte právě jeho provázaností se strategií. Pokud nevíte, jaká strategie je, pokud čekáte na její definování, je lepší s tvorbou kompetenčního modelu vyčkat. Stejně tak pokud se strategie výrazným způsobem změnila, je namístě podívat se, jakým způsobem je třeba přizpůsobit kompetenční model. Doba, na kterou kompetenční model vytváříte, rovněž koresponduje se strategickým horizontem (zpravidla 3–4 roky).
- **Snaha aplikovat řešení odjinud.** Výše uvedených 18 skupin kompetencí od poradenské společnosti McBer nebo kompetenční model Lominger (okolo 70 kompetencí) si kladou ambici univerzálně popsat kompetence lidí na určitých pozicích. Přesto taková řešení zpravidla nefungují. Každé prostředí a každá organizace je unikátní a vyžaduje jiné dovednosti, znalosti a způsobilosti. Zároveň se tím okrádáte o možnost zapojit důležité manažery do tvorby, což pak snižuje akceptaci modelu v praxi.
- **Nedostatečná podpora vedení organizace.** Pokud jste se nadchli pro myšlenku kompetenčního modelu, ale vaši nadřízení jí nadšení nejsou, nesnažte se realizovat důležité aktivity za jejich zády. Dejte jim dostatek času, postupně jim předkládejte návrhy a výhody procesu tvorby kompetenčního modelu. Buďte připraveni zodpovědět otázku: A k čemu nám to bude?
- **Příliš odborný/sofistikovaný model.** Aby byl model prakticky použitelný, měli by manažeri být schopni kompetence si vybavit z paměti. To se vám podaří, pokud počet kompetencí bude jednociferný (např. 5 nebo 6), budou srozumitelně a jednoduše definované a dostatečně propojené do personálních činností. Modely s desítkami kompetencí jdoucími přes několik úrovní, kdy na každé z nich jsou přesně definovány jednotlivé stupně rozvoje každé kompetence, nebudou fungovat.
- **Zastavení v průběhu implementace, její nedotažení.** Vytvoření kompetenčního modelu není koncem, ale začátkem cesty. Kompetenční model nevytváříte proto, abyste jej měli, ale proto, abyste jej využívali. Je zcela správné pomocí kompetenčního modelu uchopit veškeré klíčové personální procesy.

Využití kompetenčního modelu

Poctivě a správně vytvořený kompetenční model sjednocuje veškeré personální činnosti ve firmě a stane se vašim každodenním pomocníkem, stejně jako pomocníkem manažerů a zaměstnanců využívajících vaše služby. Podle kompetenčního modelu budete lidi do organizace vybírat (co jiného by mělo tvořit kritéria výběru, když ne kompetence?), budete podle kompetencí vytvářet metodiku hodnocení (pokud pominu hodnocení tvrdých výkonových parametrů) a kompetence se stanou základem pro veškeré rozvojové aktivity.



Obrázek 3: Kompetenční model jako základ personálních činností

Využití kompetenčních modelů v rámci náboru a výběru

Kompetence (funkční i behaviorální) jsou vaším základním požadavkem na nového zaměstnance. V tomto smyslu vám usnadní zejména

- Komunikaci s nadřízeným manažerem, který má definovat požadavky na nového zaměstnance
- Komunikaci s uchazeči při náboru. Definované kompetence můžete klidně učinit součástí své inzerce
- Definici parametrů pro výběrový proces. Kompetencím můžete přizpůsobit psychodiagnostiku, assessment centrum nebo behaviorální rozhovor
- Kvantifikace projevů chování a vytváření kompetenčních profilů umožňuje porovnání uchazečů mezi sebou

Ukázka: Vytvořené behaviorální otázky pro výběrový rozhovor.

Sledovaná kompetence: kreativita

- Jaký byl nejlepší nápad, který vám ulehčil práci?
- Popište problém, u kterého jste zvolil netradiční způsob řešení.
- Kdy naposledy jste využil nápadů někoho jiného? Jakým způsobem jste tyto nápady realizoval?
- Navrhněte výstižný slogan pro naši firmu.
- Jak jste v předchozí pozici využíval svoji kreativitu? Uveďte jeden příklad.
- Jak svoji kreativitu využíváte v osobním životě? Uveďte konkrétní příklad.

Cvičení:

Pracujete jako manažer lidských zdrojů. Jste rodinná firma se 150 zaměstnanci, která se zabývá prodejem baget na čerpacích stanicích. Vybíráte regionálního ředitele pro pobočku v Jihomoravském kraji. Jeho nadřízený je obchodní ředitel firmy.

Charakteristika pracovního místa:

- Řídí tým cca 6 obchodních zástupců
- Kontroluje jejich práci
- Má na starosti rozvoj pracovníků
- Předpokládá se spoluúčast na tvorbě obchodní a marketingové strategie

Pracovní prostředky

- Osobní automobil
 - Mobilní telefon
 - Notebook – vybavení MS Office a přístupy na IS a další podnikové aplikace
1. Zamyslete se, jaké nejdůležitější kompetence byste definovali pro takovouto pozici.
 2. Jak konkrétně by se (popište chování) na dané pozici projevila kompetence zákaznická orientace?
 3. Jaké techniky byste využili, abyste ověřili přítomnost právě této kompetence u uchazečů?

Využití kompetenčních modelů v hodnocení

Hodnocení bývá zpravidla vůbec první personální činností, v níž se nově vytvořený kompetenční model využívá. V rámci přípravy na hodnocení se s kompetencemi mohou seznámit zaměstnanci i manažeři, kteří se na tvorbě modelu nepodíleli. Zároveň prostřednictvím hodnocení získáváme analytické podklady pro rozhodování o rozvoji, kariérovém plánování apod.

Využití kompetencí v hodnocení zaměstnanců se řídí následujícími zásadami:

- Každému jsou hodnotící kritéria známa předem
- Každá kompetence je jasně popsána. Usilujeme o snížení prostoru pro subjektivitu
- Hodnocení kompetencí není zpravidla jediným kritériem: je jedním ze dvou pilířů hodnocení, tím druhým je hodnocení výkonových cílů
- Je zavedena transparentní škála hodnocení
- Pokud je hodnocení kompetencí propojeno s odměňováním, doporučuje se tak učinit až po dvou hodnocených obdobích

Bude vaší zodpovědností, abyste zajistili naplnění výše uvedených kritérií v rámci organizace. Jen tak nebude hodnotící rozhovor nepopulární formalitou, ale skutečnou interakcí. Jen tak budou zaměstnanci vnímat i jiné formy hodnocení (mystery shopping, 360° zpětná vazba) jako spravedlivé.

Na tomto místě je nezbytné zmínit se o kompetencích hodnotitele – manažera, který realizuje hodnotící rozhovor. I jemu potřebujete dát nejen motivaci, ale i nástroje. Ve společnosti Aero Vodochody hodnotitelé zformulovali následující vodítka pro hodnocení. Vnímám to jako velmi dobrý příklad.

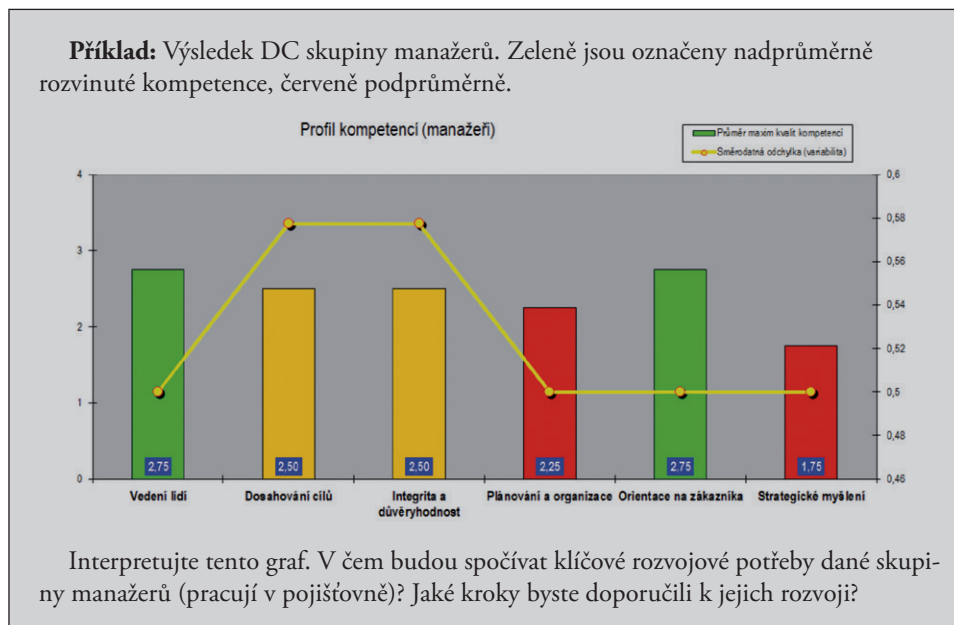
- Hodnocením **srovnávám své podřízené** mezi sebou
- Řadím si je **dle úrovně kompetencí** a definuji možného nástupce
- Na hodnotící rozhovor si vyhradím **dostatek času** (klidně hodinu)
- Dbám na to, aby se **nejprve zhodnotil sám podřízený**
- Vedu rozhovor prostřednictvím **otázek**
- Když je **pochvaly** víc než kritiky, zaměstnanec to motivuje
- Pokud jde o **rozvojové cíle**, platí zásada: méně znamená více

Využití kompetenčních modelů v rozvoji

Rozvoji bude věnována obsáhlá kapitola této knihy. Kompetenční model je základním východiskem

- a) Pro analýzu rozvojových potřeb
- b) Pro strukturu rozvojových programů z hlediska jejich obsahu

Analýza rozvojových potřeb postavená na kompetencích jasně ukáže silné a slabé stránky, které je třeba rozvíjet. Tato analýza vyplyne přímo z hodnotících rozhovorů nebo například development centra.



Využití kompetenčních modelů v odměňování

Propojení kompetenčních modelů s odměňováním je možné, byť ve srovnání s jinými personálními činnostmi se zde zejména behaviorální kompetence uplatňují méně často. Důvodem je jednak obtížnost transparentního propojení kompetencí a odměn, dále pak upřednostnění výkonových kritérií před behaviorálními.

Existují nicméně pozice, kde je mimořádně obtížné formulovat výkonová kritéria a behaviorální kompetence tak vystupují do popředí. Zároveň propojením kompetencí a odměn vysílá organizace jasný signál o tom, jaké způsoby chování jsou žádoucí a jaké ne a že to s jejich uplatňováním myslí vážně. Přesto se doporučuje být v oblasti odměňování maximálně obezřetný; přece jen se jedná o nejcitlivější personální činnost.

Pokud se kompetence stanou jedním z nástrojů nastavení systému odměňování (tzv. odměňování podle kompetencí), doporučujeme držet se těchto zásad:

1. Držet se malého počtu klíčových kompetencí, na základě kterých se odměňuje. S velkým počtem dochází jednak k nivelizaci (nikdo nebude nadprůměrný ve všem), jednak ke znehlednění (nelze si uhlídat velký počet kritérií, které má daný zaměstnanec naplňovat).
2. Systém odměňování musí být předem znám.
3. Jednoduchá vazba mezi hodnocením a odměňováním. Nedoporučují se složité vzorečky a přepočítací koeficienty z důvodů uvedených v bodě 1.
4. Kompetence jsou vždy zdrojem přidělení individuální, nikoli týmové odměny. Jen si představte, co by v týmu způsobilo, kdybyste odměňovali na základě průměrného stupně rozvinutí určité kompetence v týmu. Zatímco u tvrdých kritérií (splnili – nesplnili jsme cíle) je to možné, u kompetencí ne.
5. Zpočátku na kompetence navažte jen malou část odměňování. Postupně ji můžete zvyšovat.
6. Na kompetence vážeme vždy variabilní, nikoli fixní část mzdy (na rozdíl např. od vzdělání či kvalifikace, na které závisí spíše fixní část).

Využití pro plánování kariéry

Kariérový rozvoj a plánování kariéry nelze vnímat jako jednu provázku stanovený naplánovaný postup či harmonogram. V dnešní době plné nejistot je lépe vytvořit flexibilní a změnám otevřený systém. Kompetence nicméně mohou být jedním z jeho pevných pilířů.

Tipy pro využití kompetencí v plánování kariéry:

1. Pro každou manažerskou úroveň mějte nadefinován požadovaný stupeň rozvoje kompetencí. Zaměstnanci tak budou vědět, zda jejich kompetence dostačují, nebo ne.
2. Využijte vhodně strukturu kompetencí. Zaměstnanci s rozvinutými manažerskými kompetencemi mohou mít ambici postoupit v hierarchii výše, zaměstnanci s rozvinutými odbornými kompetencemi budou spíše zaměřeni na prohlubování odbornosti.
3. Využijte tréninku, koučinku a mentoringu jako metod posilování kompetencí s výhledem kariérového růstu.
4. Využijte měření kompetencí jako základního nástroje identifikace talentů ve firmě.
5. Navažte kariérový rozhovor na rozhovor o kompetencích v rámci hodnocení zaměstnanců. Tyto oblasti patří k sobě.

6. Mějte vždy na paměti kapacitu organizace. Kolik manažerských a kolik speciálních odborných pozic se uvolní v rámci 1 roku. Této kapacitě vždy přizpůsobte rozsah programů zaměřených na plánování kariéry. Konzervativní odhad je v tomto smyslu jedině ku prospěchu.



Obrázek 4: Kompetence jako základ procesu plánování kariéry

Uvedený obrázek ilustruje, že kompetence mohou být velmi dobrým vodítkem a pomůckou ve všech pěti stadiích plánování kariéry. Poskytnou vhodnou strukturu pro analýzu současného stavu, navedou vás na jednu ze tří základních možností, jak o rozvoji kariéry uvažovat. Po rozhodnutí se pro jednu z nich můžete v jazyce kompetencí pomoci dotyčnému člověku formulovat jeho cíle a vytvořit kariérní plán. Rozvojové aktivity, pomocí nichž se bude připravovat, je pak rovněž možno nastavit dle kompetencí.

Kompetenční model a budování kultury organizace

Organizační kultura jako soubor postojů, chování, přesvědčení, nepsaných pravidel je ovlivnitelná obtížně a v dlouhodobém horizontu. Zažil jsem opakovaně, že právě tvorba kompetenčního modelu se může stát žádoucím spouštěčem proměny firemní kultury. Vždyť kompetence jako *projevy chování* determinují ve svém souhrnu dlouhodobě prostředí organizace.

Pfeifer rozděluje způsoby změny firemní kultury na přímé a nepřímé.⁸ Mezi přímé patří například vzdělávání a rozvoj, změny organizační struktury, ale i tvorba pracovního prostředí. Vytvoření kompetenčního modelu, do kterého zapojíte všechny klíčové lidi ve firmě, poctivým

8 Pfeifer, L.; Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.

způsobem vedete debaty o jednotlivých kompetencích a nezapomenete na náležitou komunikaci, je mohutný impuls pro utváření a změnu firemní kultury.

Aby se tvorba kompetenčního modelu opravdu takovým impulsem stala, držte se následujících zásad:

1. Vysvětlete všem zaměstnancům smysl kompetenčního modelu.
2. Získejte podporu top managementu. To je naprosto klíčové pro akceptaci modelu. Klíčové lidi ve firmě nemůžete vynechat.
3. Hledejte odlišnosti a povzbuzujte lidi ve vyjadřování protikladných názorů. Jen tak kompetenční model zahrne veškerá podstatná firemní dilemata a ztotožní se s ním reprezentanti různých částí firmy.
4. Myslete na to, že práce s kompetencemi je dlouhodobý proces, do kterého má smysl zapojit co nejvíce lidí.
5. Až budete mít jednotlivé kompetence definovány, nezapomeňte konkrétně popsat rozdíly mezi současným a ideálním stavem jejich rozvoje.
6. Nezapomeňte na řadu různorodých rozvojových aktivit, které daný model upevňují a posilují.

Literatura ke kapitole

Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: Willey

Cooper, K. (2000). *Effective Competency Modeling & Reporting: A Step by Step Guide*. New York: AMACOM

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004). *Manažerské kompetence*. Praha: Grada

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada

Hroník, F. Vedralová, J., Horváth, L. (2008). *Kompetenční modely - projekt ESF Učit se praxí: rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Brno: Motiv Press

Lucia, A.D., Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. New Jersey: Jossey-Bass

Spencer, L. M., Spencer, S. M. (2008). *Competence at Work Models for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada

Veteška, J., Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada

IV. Diagnostika v organizaci

K tomu, abyste mohli do způsobu práce s lidmi efektivně a správně zasahovat, potřebujete svou organizaci nejprve dobře znát. Pokud zanedbáte diagnostiku a mapování důležitých problémů, hrozí vám riziko nesprávně uchopené intervence. Důležité je přitom rozumět nejen individuální psychodiagnostice schopností, postojů, osobnosti, potenciálů (viz následující kapitola od Zuzany Broskvové), ale i diagnostice organizace či jejích částí (sociometrické techniky, měření motivačního klimatu, měření spokojenosti apod.).

Individuální psychodiagnostika v HR

Psycholog v oblasti HR má k dispozici více diagnostických metod, které může v praxi využít, a to zejména v oblasti výběru nových zaměstnanců a v oblasti rozvoje. V této kapitole přinášíme přehled dostupných diagnostických metod a oblasti jejich použití a také několik konkrétních příkladů z naší praxe ze společnosti v sektoru finančnictví.

V rámci personální praxe se setkáváme s různými názory a přístupy k použití psychodiagnostických metod, a to zejména v kontextu výběrového procesu. Někteří preferují tradiční diagnostické metody a jejich použití tradičním způsobem, tj. pero a papír, jiní, modernější, jsou zastánci elektronizace testování nebo hledání a využívání netradičních metod. Asi nejextrémnější jsou silně kritické až odmítavé postoje vůči diagnostickým metodám, což ještě nezpůsobí tolik „škod“ jako opačný extrém – přílišné přeceňování diagnostických metod nebo izolované použití vybrané metody a interpretace a formulace závěrů na jejím základě.

Důležité je ujasnit si schopnosti diagnostických metod: co mohou poskytnout a jaké jsou jejich slabé stránky a úskalí. Zároveň je nutné k nim přistupovat jako k jednomu z možných nástrojů a zdrojů informací, ne jako k jedinému. Následně porovnávat výsledky z nich získané s ostatními zjištěnými informacemi o posuzovaném. Například když hovoříme o výběrovém procesu, máme k dispozici pro posouzení kandidáta pozorování jeho projevů ještě před tím, než se s ním setkáme: formální a obsahovou stránku jeho písemností, které zaslal, způsob komunikace při telefonickém kontaktu, přístup k dohodám, které jsme si s ním stanovili a jejich plnění.

Při prvním setkání si všímáme, jak se chová při prvním osobním kontaktu, jaký dělá první dojem, jak podává ruku, jak udržuje oční kontakt, jaké má držení těla, kde a jak se posadí a podobně. Z dobře připraveného a kvalitně vedeného **rozhovoru** dokážeme o posuzovaném získat mnoho informací. Použití psychodiagnostické metody nám může potvrdit některá pozorování nebo upozornit na něco, co kandidát nechtěl dát najevo, případně zformulovat hypotézu (například na základě výsledku některé z projektivních technik) a ověřit ji v rozhovoru. V současnosti už často využívané **Assessment Centrum** je také zdrojem informací o projevech chování kandidáta v konkrétních situacích.

Posuzování je takovým malým kvalitativním výzkumem, během kterého získáváme informace o kandidátovi z dostupných zdrojů (výše uvedených, případně i dalších) a tvoříme závěry o posuzovaném vztahující se k práci, kterou má vykonávat.

V této části se opřeme o dělení diagnostických metod podle Svobody (2005) a uvedeme ty z nich, které je možné využít v HR praxi.

Výkonové testy

První velkou skupinou jsou **výkonové testy**. Bývají nazývány také testy schopností a jsou nejstaršími diagnostickými metodami. Výkonovými testy jsou zvláště **testy inteligence** a **testy speciálních schopností**, např. pozornosti, verbálních, matematických schopností apod.

Tabulka 3: Výkonové testy

Výkonové testy		
Testy inteligence		
Název testu	Popis	Použití
ANALÝZA STRUKTURY INTELIGENCE – ISA	<p>ISA vychází z předchůdců (AIT, IST, přebírá jejich přednosti a zároveň odstraňuje jejich slabé stránky. Staví na koncepci měření struktury inteligence a představuje moderní nástroj diagnostikování struktury všeobecných intelektových schopností.</p> <p>Skládá se z 9 subtestů – doplňování vět, nacházení společných znaků, zapamatování různých tvarů, doplňování číselných řad, odhalování vztahů, rozpoznávání kostek, praktické počítání, tvoření pojmů, sestavování figur.</p>	– Výběrový proces
TEST ÚROVNĚ ROZUMOVÝCH SCHOPNOSTÍ – TURS	<p>Široce koncipovaný inteligenční test vznikl přepracováním a rozšířením Orientačního testu rozumových schopností.</p> <p>Skládá se z 16 subtestů po 20 položkách saturovaných 5 faktory: plošný, prostorový, verbální, numerický, verbálně-numerický.</p> <p>Každý faktor je syčený několika subtesty. Pro každý subtest jsou vypracované normy, proto je možné určit počet a pořadí administrace libovolně.</p>	– Výběrový proces

TESTY UVAŽOVÁNÍ A ÚSUDKU – BLS 4	<p>Bonnardelovy testy uvažování jsou neverbálními intelligenčními testy zaměřenými na uvažování a úsudek. Hodnotí faktor všeobecné inteligence.</p> <p>Bonnardelovy testy obsahují dva testy (BLS4–1T a BLS4–2T).</p> <p>Test BLS4–1T obsahuje položky obrázkového nebo geometrického typu.</p> <p>Test BLS4–2T je zaměřený na induktivní myšlení, přičemž úkolem probandů je najít pravidlo přemístění hůlek a teček v jedné sérii obrázců a potom sérii doplnit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Výběrový proces
TESTY VŠEOBECNÝCH SCHOPNOSTÍ	<p>Testy jsou založené na nejnovějších teoriích myšlení, řešení problémů a inteligence. Skládají se ze 4 samostatně použitelných testů: verbálního, nonverbálního, numerického a prostorového.</p> <p>Všechny části jsou konstruovány tak, aby umožnily zjišťovat schopnosti logicky myslet, porozumět a přizpůsobit se novým situacím a pracovním požadavkům. Vychází se z důležitosti uvedených schopností při každodenním řešení problémů.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Výběrový proces
HODNOCENÍ MANAŽERSKÝCH PŘEDPOKLADŮ – GMA	<p>Obsahuje tři řady testů: numerický, verbální a abstraktní. Každý z nich má paralelní formu A, B.</p> <p>Testy se zaměřují na hodnocení a výběr uchazečů o manažerské pozice. Umožňuje zjišťovat strukturu schopností, které úzce souvisejí se schopnostmi úspěšně působit v řídicích pozicích.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Výběrový proces na řídicí pozice – Identifikace talentů
1. Testy speciálních schopností		
Název testu	Popis a využití	
BOURDONŮV TEST – BOPR	<p>Test schopnosti koncentrace a zatížitelnosti monotónní činností. Analýza pracovní křivky umožňuje zjištění vlivu učení, únavy a osobnostních charakteristik klienta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Výběrový proces pro rutinní práce
POZNÁVÁNÍ ČÁSTÍ (S-TEST)	<p>Test prostorové orientace při akcentovaném nároku na tempo činnosti. Do určité míry diagnostikuje i některé složky bezprostřední paměti a koncentraci pozornosti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Výběrový proces pro specifické pozice

Testy osobnosti

Druhou velkou skupinou jsou **testy osobnosti**. Využívají se na diagnostikování zvláště konativních a emocionálních aspektů osobnosti. Na základě pozorování vnějších projevů člověka můžeme jen usuzovat na charakteristiky osobnosti a vyvozovat na základě pozorovaného závěry o osobnostních rysech a vlastnostech.

Mezi **testy osobnosti** jsou zařazovány zejména:

- **Dotazníky**
- **Projektivní metody**

K testům osobnosti patří i objektivní testy osobnosti a posuzovací stupnice. V následující části se budeme věnovat hlavně dotazníkům a projektivním metodám.

Dotazníky

Dotazníky jsou založené na subjektivní výpovědi kandidáta o jeho vlastnostech, postojích, názorech. Validita je problematická v tom, že kandidáti mohou záměrně zkreslovat výpovědi (to je v praxi častý jev, protože kandidát chce získat pracovní pozici a má tendenci ukázat se v nejlepším světle). V některých dotaznících je tento problém ošetřený škálou lži skóre, která však není ve všech dotaznících. Validita je zároveň závislá na úrovni schopnosti introspekce kandidáta. Stává se, že zkoumaná osoba nemá dostatek sebekritiky či nadhledu, aby o sobě dokázala objektivně vypovídat. Často je výsledkem dotazníků informace ne o tom, jaká zkoumaná osoba je, ale jak se vidí nebo jaká by chtěla být, a to nás ve výběrovém procesu může poněkud zmást. Proto, pokud se rozhodneme dotazníky použít, je nutné tuto skutečnost zohlednit.

Aktuálně je už většina z uvedených dotazníků dostupná v elektronické verzi, což zjednodušuje administraci a vyhodnocení. Zároveň je možné vytvořit si vlastní elektronickou verzi v excelovském souboru. (Tuto zkušenost máme: sami jsme si vytvořili elektronickou verzi např. Cattelova osobnostního dotazníku a Testu Belbinových týmových rolí). Elektronická verze je vhodná i pro psychology preferující způsob administrace „pero a papír“. Kandidát vyplní dotazník v papírové formě během pohovoru a následně zaměstnanec HR přepíše odpovědi do elektronické formy. Automatický formulář zpracuje zadané údaje a vytvoří vyhodnocení.

Tabulka 4: Osobnostní dotazníky

Testy osobnosti		
1. Dotazníky		
Název dotazníku	Popis	Použití
CATTELŮV OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍK PF 16 – 5. VYDÁNÍ	Jedná se o komplexní test osobnosti. Charakterizuje osobnost prostřednictvím 16 primárních faktorů: A vřelost, B uvažování, C emocionální stabilita, E dominance, F živost, G zásadovost, H sociální smělost, I senzitivita, L ostrážitost, M snivost, N uzavřenost, O ustrašenost, Q1 otevřenost ke změnám, Q2 soběstačnost, Q3 perfekcionismus, Q4 tenze; a 5 globálních faktorů: extraverte, anxieta, sebekontrola, nezávislost, strnulost.	<ul style="list-style-type: none">– Výběrový proces– Rozvoj (použili jsme v modulu „Sebezpoznávání“ u obchodníků)

NEO – FFI	Jedná se o komplexní test osobnosti. NEO – FFI je zkrácenou verzí původního NEO – PI. Charakterizuje osobnost v pěti základních dimenzích (Neuroticismus, Extraverze, Otevřenost vůči zkušenosti, Přívětivost a Svědomitost).	– Výběrový proces
EYSENCKŮV OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍK – EOD	Často používaný dotazník v psychologii práce i v jiných oblastech. Je velmi jednoduchý. Autor zastával názor, že faktory introverze/extraverze a labilita/stabilita umožňují osobnost popsat lépe než jiné faktory. Dává je do vztahu s klasickými čtyřmi temperamentovými typy (sanguinik, choleric, melancholik, flegmatik).	– Výběrový proces – Rozvoj (využíváme v trénincích týmové spolupráce)
DOTAZNÍK INTERPERSONÁLNÍ DIAGNÓZY – ICL	Learyho metoda, která zjišťuje 8 interpersonálních tendencí: dominanci, zodpovědnost, kooperativnost, konformnost, submisivitu, agresivitu, afiliantnost a individuálnost. Metodou je možné zkoumat i vzájemnou interpersonální percepci.	– Výběrový proces
FREIBURSKÝ OSOBNOSTNÍ DOTAZNÍK – FPI	Jeho autory jsou Fahrenberg, Selg a Hampel. V roce 1984 byl dotazník převeden Kollárikem, Poliakovou a Ritomským do slovenštiny a překlad byl standardizován na velkém reprezentativním souboru. Dotazník sleduje tyto nezávislé dimenze osobnosti: nervozitu, spontánní agresivitu, depresivitu, vzrušivost, družnost, mírnost, reaktivní agresivitu, zdrženlivost, otevřenost, extravertovanost- introvertovanost, emocionální labilitu-stabilitu a maskulinitu-femininitu.	– Výběrový proces
VLASTNOSTI A PROJEV OSOBNOSTI – VAPO	Rozpoznává 23 vlastností a forem projevu osobnosti rozdělených do pěti větších oblastí: spontánní projev základních vlastností, vliv prožívání vztahů, projev začlenění a uplatnění, zralost osobnosti a předpoklad výkonu. Velmi vhodný v rámci výběrových řízení na všechny stupně a oblasti pozic. Autorem je J. Vonkomer (SR).	– Výběrový proces
MBTI	Komplexní test osobnosti, který vychází z Jungovy typologie. Často využíván v personalistice. Popisuje osobnost ve čtyřech dimenzích: Introverze – Extraverze. Smysly – Intuice Myšlení – Cítění Usuzování – Vnímání Na jejich základě je stanoveno 16 osobnostních typů. Rozšířená elektronická verze tohoto dotazníku je Dotazník typologie osobnosti GPOP .	– Výběrový proces

HOGANOVY TESTY	<p>Hoganův osobnostní dotazník (HPI) – hodnotí normální osobnost a předpovídá úspěch v profesionálním životě.</p> <p>Hoganův rozvojový test (HDS) – odhaluje dispozice k dysfunkčním a rizikovým vzorcům chování, které se mohou projevit jen v krizových a zátěžových situacích. Tyto vzorce chování negativně ovlivňují naši kariéru a mezilidské vztahy a představují „odvrácenou stránku“ osobnosti.</p> <p>Inventář motivů, hodnot a preferencí (MVPI) je zaměřený na zjištění vnitřních hodnot, preferencí a motivů.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Výběrový proces
TEST TÝMOVÝCH ROLÍ – TTR	<p>Test 9 týmových rolí Františka Bělohlávka je odvozen od původního Belbinova Testu týmových rolí. Velmi dobré využití má TTR v personalistice nejen při výběrovém procesu, ale zvláště v rozvoji týmů a týmové spolupráce.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Výběrový proces - Rozvoj (využíváme v trénincích týmové spolupráce)

Příklady: Jak využíváme dotazníkové metody v rozvoji zaměstnanců

V této části přinášíme příklady použití psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců. V rámci rozvoje týmů interně realizujeme pro zaměstnance workshopy zaměřené na rozvoj týmové spolupráce. Obsah těchto workshopů je závislý na aktuálních potřebách a aktuální situaci, v které se tým nachází. Nejčastější situací je více nováčků v týmu, případně nový manažer nebo rezervy ve spolupráci, nedostatečná znalost či využívání kvalit jednotlivců a synergie mezi těmito kvalitami. Cílem v takovém případě je poznání členů týmu, porozumění rolím jednotlivců v týmu a společné hledání příležitostí pro efektivnější spolupráci. V rámci takových workshopů využíváme Eysencův osobnostní dotazník (dále jen EOD), Test týmových rolí (dále jen TTR) a velmi oblíbenou je karetní hra Osobnostní poker. Naše zkušenost je, že zaměstnanec, který vyplňuje dotazník za účelem sebepoznávání a dalšího rozvoje, nemá motivaci zkusit výsledky, právě naopak, protože se chce o sobě dozvědět co nejvíc, snaží se odpovídat upřímně. V další části popisujeme náš způsob použití těchto dotazníků.

Příklad 1: Použití Eysencova osobnostního dotazníku v rámci rozvoje týmové spolupráce

Prostřednictvím tohoto dotazníku se zaměstnanci seznamují s jednoduchou osobnostní typologií, poznávají lépe sami sebe, uvědomují si rozdíly mezi jednotlivci v týmu a mezi lidmi všeobecně. Cílem je pochopit jeden druhého v týmu a přijmout vzájemné odlišnosti.

Účastníci vyplňují **dotazníky** před realizací workshopu (cca týden předem), následně vyhodnotíme a zpracujeme výsledky a v rámci workshopu s nimi pracujeme. K Eysencovým typům jsme si přiřadili barvy (inspirovali jsme se barevnou typologií Insight), přičemž osobnostnímu typu sangvinik jsme přiřadili žlutou, typu choleric červenou, typu

melancholik zelenou a typu flegmatik modrou. V rámci workshopu pracujeme s barvami, ne s původními názvy, protože naše zkušenost ukazuje, že tyto pojmy účastníci znají, ale často je chápou ve zkresleném významu (např. cholera vnímají jako cholerickeho, my ho představujeme akčního, s vysokým pracovním nasazením, rychlého, orientovaného na výkon apod.)

Jak s **výsledky** během workshopu pracujeme? Nejdříve přiblížíme charakteristiky jednotlivých osobnostních typů. V barevných tričkách ztvárníme vždy dva osobnostní typy prostřednictvím dialogu. V modrém tričku je kolegyně, která představuje osobnostní typ flegmatika, ve žlutém tričku druhá kolegyně, která představuje sangvinika. V rámci rozhovoru se projevují výrazné rysy těchto dvou typů. Po krátké scéně probíhá diskuse s účastníky o tom, co pozorovali. Jmenují verbální i neverbální projevy obou typů a pojmenováním osobnostních charakteristik každého typu dotvářejí jeho celkový obraz. Následně účastníci navrhnou, jak by měl rozhovor pokračovat, aby se tyto typy dohodly, to znamená způsob, jak by se vzájemně tyto rozdílné typy mohly k sobě přiblížit a porozumět si. Stejným způsobem si přiblížíme další dva osobnostní typy (scénka červený se zeleným).

Následně do středu mezi účastníky (účastníci sedí v kruhu nebo polokruhu na stoličkách nebo na karimatkách) rozložíme barevné kartičky v těchto čtyřech barvách. Každý účastník si vybere jednu, případně víc kartiček podle toho, který ze znázorněných osobnostních typů je mu nejbližší. Následuje kolo, kde každý postupně vysvětlí, proč si tyto barvy vybral, čím jsou mu typy blízké a v čem se poznal. Účastníci mu dají zpětnou vazbu, zda ho vidí stejně nebo odlišně. Vlastní vnímání si může porovnat s vnímáním svých kolegů. Následně účastníkovi dáme informaci, jaký výsledek jsme získali z dotazníku. Většinou se shoduje s jeho výběrem. Pokud ne, proběhne ještě krátká diskuse. Na flipchartu máme znázorněny osy x a y, které představují dimenze labilita-stabilita, extraverte-introverte. Účastník si na ose vyznačí bod se svým jménem podle výsledku z dotazníku. Na závěr si řekneme celkovou charakteristiku týmu.

Příklad 2: Použití Testu týmových rolí v rámci rozvoje týmové spolupráce

Podobně jako Eysencův osobnostní dotazník, i Test týmových rolí vyplňují účastníci předem a během workshopu pracujeme s výsledky. Nejdříve si přiblížíme jednotlivé týmové role prostřednictvím popisu, přičemž účastníci tipují, o jakou týmovou roli se jedná (všechny názvy týmových rolí jsou pro účastníky k dispozici na flipchartu). Například: „Pro tým jsem užitečný tím, že umím poukázat na rizika, kterých si nikdo nevíš. Přiznávám, někdy jsem až moc kritický.“ (správná odpověď je kritik – hodnotitel). Zároveň probíhá diskuse zaměřená zvláště na rozlišení podobných týmových rolí (inovátor vs. hledač zdrojů, koordinátor vs. usměrňovač, realizátor vs. dokončovač).

Následně každý účastník dostane svůj výsledek z dotazníku týmových rolí a první dvě nejpreferovanější uvede do společné tabulky týmových rolí na flipchartu.

Následuje část, ve které tým poskytuje zpětnou vazbu postupně každému jednotlivci, jak ho vnímá z hlediska týmových rolí. Zde využíváme vlastní metodu. Pro tento účel používáme karty z psychodiagnostické karetní hry Osobnostní poker, které obsahují přídatná jména osobnostních charakteristik (např. optimistický, zodpovědný, tvrdohlavý apod.). (Pozn. Standardní použití karetní hry je popsáno v další části). Karty jsme si

předem roztřídili podle přídavných jmen vztahujících se k jednotlivým týmovým rolím (cca 25 pro každou týmovou roli) a označili je ze zadní strany zkratkou příslušné týmové role (nálepkou). Všechny označené karty otočené přídavným jménem směrem nahoru dáme na hromádku. Účastníci si je společně prohlížejí a vybírají ty, které jsou typické pro posuzovaného kolegu. Tyto karty mu odevzdávají. Většinou si stanovíme, že tým vybírá tak dlouho, dokud jich jednotlivců nemá cca 12–14 (tento počet se nám ukázal jako dostatečný pro identifikaci týmových rolí). Následně jednotlivci přečte přídavná jména a otočí karty na rub, aby viděl označení týmových rolí. Roztřídí je podle týmových rolí a první dvě preferované (kterých má nejvíc) zapíšeme opět na flipchart do tabulky. Takto se vystřídají všichni členové skupiny. Po zhodnocení každého člena probíhá krátká diskuse, zvláště pokud je rozdíl mezi vlastním hodnocením a hodnocením týmu významný (to se však nestává často).

Následuje společné vytváření tzv. „týmového kruhu“ (též na flipchartu), kde přiřazujeme členy týmu k jednotlivým rolím uvedeným v týmovém kruhu. Zároveň diskutujeme o tom, jak je možno získané poznatky využít v praxi, a také o způsobech, jak chybějící týmové role do týmu doplnit.

Příklad 3: Použití karetní hry Osobnostní poker standardním způsobem v rámci rozvoje týmové spolupráce

V rozvoji týmů je oblíbená psychodiagnostická karetní hra Osobnostní poker. Využíváme ji většinou v závěru workshopu, kdy jsou účastníci vůči sobě otevřenější a lépe se znají. Jsou připraveni otevřeně poskytnout vzájemnou zpětnou vazbu. Cílem hry je uvědomit si účinek vlastního chování na druhé a na základě získaných informací o sobě uvažovat a případně korigovat své chování.

Hra je určena pro tým o velikosti 5–10 hráčů. Každý hráč si náhodně vytáhne 9 karet, ostatní karty se položí na hrací stůl na hromádky. Zároveň každý hráč dostane 3 speciální karty s výroky „víc“, „méně“ a „zachovat“, které si položí odkryté na stůl před sebe. Hráč si tahá 10. kartu a ze všech 10 karet, které má v ruce, vybírá tu, která ho nejméně vystihuje, resp. lépe vystihuje jiného hráče ve skupině. Tuto kartu podá další osobě s komentářem:

„Vnímám tě jako ... (přídavné jméno z karty). Přeji si, aby sis tuto vlastnost zachoval.“
nebo „Přeji si, abys byl trochu víc ... (přídavné jméno z karty) /trochu méně ... (přídavné jméno z karty).“ Druhý hráč si kartu vezme a uloží před sebe k jedné z karet „víc“, „méně“, „zachovat“. Hráč nepodává bližší vysvětlení spoluhráči. To následuje až po ukončení celé hry, tj. zpravidla po 12 kolech. Po odehrání hry následuje diskuse k vyjasnění prostřednictvím cílených otázek jako např. „Proč jste mi dali kartu...?“ Hráč, který dal druhému hráči tuto kartu, vysvětlí své úvahy a myšlenky ve spojitosti s danou vlastností. Potom si účastníci zapíší na Vyhodnocovací arch vlastnosti „takto se vidím já“ a „takto mě vidí ostatní“ a zodpoví si několik otázek uvedených na Vyhodnocovacím archu, týkajících se úvah a rozboru vlastností. Své myšlenky si hráči zapíší a může následovat opět skupinová diskuse zaměřená na sebereflexi a pojmenování oblastí rozvoje jednotlivců.

Projektivní metody

Projektivní metody se zaměřují na celou osobnost zkoumaného jednotlivce. V praxi se na využití těchto metod v HR opět setkáváme s různými názory odborníků. Jsou odborníci, kteří projektivní metody považují prioritně za klinické, na druhé straně je hodně jejich zastánců, a ti při výběru zaměstnanců na různé pozice nacházejí jejich využití.

Výhodou projektivních metod je, že zkoumaná osoba má jen malou možnost záměrného zkreslení výsledků, protože neví, co daný test sleduje a jak by měla odpovídat. Na druhé straně, pokud tato osoba/kandidát na výběrovém pohovoru není ochotna se projevit, je v obraně nebo se stylizuje (např. úmyslná snaha o originalitu při kresebných metodách), může mít metoda sníženou výpovědní hodnotu a menší počet interpretovatelných prvků.

V praxi HR se projektivní metody ze všech uvedených využívají nejméně. Vidíme však potenciál využití v HR, zvláště při výběru vhodných kandidátů, pokud ale psycholog získá v používané metodě dostatečné zkušenosti. V naší praxi využíváme některé z projektivních metod a realizujeme „svůj vlastní výzkum“, ve kterém si ověřujeme správnost interpretací a zároveň vše konzultujeme s externím zkušeným odborníkem, abychom se vyhnuli vnášení vlastních obsahů a neprojektovali vlastní osobnost.

Projektivní metody, stejně jako ostatní, není možné používat samoučelně a izolovaně. Informace z nich je třeba vnímat jako hypotézy a ty si ověřovat dalšími metodami (dotazníky, rozhovorem) a dávat do souvislostí s dalšími zjištěními.

Tabulka 5: Projektivní metody

Testy osobnosti		
2. Projektivní metody		
Název projektivní metody	Popis	Použití
LUSCHERŮV BAREVNÝ TEST	Test je založený na vyhodnocování preference a odmítnutí určitých barev. Základní hypotézou přitom je, že volba barev je určitým způsobem závislá na některých osobnostních proměnných, na situačních stavech organismu a na objektivně působících činitelích.	<ul style="list-style-type: none">– Výběrový proces– Využili jsme při selekci talentů
RORSCHA-CHŮV TEST	Metoda má mezi ostatními diagnostickými metodami výjimečné postavení. Je to dáno její potenciální schopností zachytit a zobrazit vyšetřovaného v celé šíři osobnosti a jeho komplexnosti. Metoda vychází z toho, že projekce představ k figurám nejsou náhodné a odrážejí některé zvláštnosti zkoumané osobnosti. Práce s testem je velmi náročná.	<ul style="list-style-type: none">– Výběrový proces

TEST RUKY	Byl vytvořen v r. 1961 E. Wagnerem, který je též autorem jednotlivých kreseb ruky na testovacích kartičkách. Je to multidimenzionální test a má své místo a využití v různých oblastech psychologie (forenzní, rodinné atd.), ale i v pracovní. Odráží základní temperamentovou dynamiku osobnosti, konativní pohotovost (zvýšenou nebo sníženou) – tendence k agresivnímu nebo pasivnímu chování, sebedůvěru zkoumané osoby. Používá se ve spojení s jinými metodami, zvláště při výběru kandidátů na manažerské pozice nebo pozice přicházející do kontaktu s klienty.	– Výběrový proces
TEST KRESBY STROMU	Metoda vhodná jako pomocná při diagnostice osobnosti nejen dětí, ale především dospělých. Celkově patří k nepoužívanějším projektivním testům, nejvíc se využívá v pedagogicko-psychologickém a personálním poradenství. Kresba stromu umožňuje, s respektováním základních omezení, komplexní pohled na osobnost v celé její složitosti a dynamice, hlavně vnímání sebe sama a schopnosti prosadit se.	– Výběrový proces – Použili jsme při selekci talentů

Příklad 4: Luscherův test (tzv. „malý“ Luscherův test)

V naší praxi využíváme při výběru zaměstnanců Luscherův test (po důkladném zaškolení a s možností dalších konzultací externího odborníka).

Luscherův test má dobré využití v personalistice, protože postihuje vícero složek osobnosti. Zjišťuje formální dynamiku osobnosti, zvláště aktuální psychické stavy, převažující emocionalitu a její strukturu. Zároveň poukazuje na motivační složky, tj. psychologické potřeby a též frustrace nebo deprivace těchto potřeb, stabilitu a nestabilitu centrálního nervového systému. Zkoumá preferovaný způsob chování k jiným lidem, ale i k sobě samému a též kompenzační projevy chování. Zároveň zjišťuje kvalitu interakce vyšetřované osoby a, což je pro oblast práce významné, jeho výkonovou schopnost a pracovní potenciál.

Test vychází z propojení dvou oblastí, neurovegetativní a psychologické. Neurovegetativní zkoumá a vysvětluje vztah mezi fyzikální charakteristikou barvy a fyziologickými pochody a psychologická přiděluje barvě jednak základní psychologickou charakteristiku, která je spojená s určitými formami chování a prožívání, a zároveň funkcionální psychologickou charakteristiku, která odráží stupeň přijetí nebo odmítnutí barvy. Test obsahuje 8 kartiček různé barvy. Barvy se rozdělují na základní: zelená, červená, žlutá, a modrá – a doplňkové: šedá, černá, hnědá a fialová.

Výhodou je, že administrace trvá jen několik minut. Barevné kartičky se předloží vyšetřované osobě, např. kandidátovi, na bílou plochu, ideálně za denního světla,

do půlkruhu nebo náhodně do dvou řad pod sebe a kandidát si vybírá barvy podle toho, jak se mu líbí. Instrukce zní: „Podívejte se na těchto osm barev a vyberte si z nich tu, která se Vám nejvíc líbí. Nepokoušejte se barvy jakýmkoli způsobem srovnávat s něčím jiným. Vybranou barvu odložte stranou otočenou na rub. Stejným způsobem pokračujte dál ve výběru barev tak dlouho, dokud nemáte z vybraných barev řadu, kde na začátku je nejsympatičtější barva a na konci nejméně sympatická.“ Po několikaminutové přestávce, která může být vyplněná rozhovorem s kandidátem, se test zopakuje, instrukce i postup jsou stejné jako při prvním výběru. Test kandidáti neznají (na rozdíl od kresebných projektivních) a reagují na něj velmi pozitivně.

Testem můžeme zjistit obvyklý výběr – při opakovaném testování po několika týdnech, resp. měsících. Pokud se po čase jeho preference barev změni (proti obvyklému výběru), jedná se o aktuální výběr a poukazuje na aktuální problém. Jeho odeznění v čase je možné monitorovat.

Příklad 5: Kineziologie jako nástroj diagnostiky osobnosti

V rámci naší HR praxe spolupracujeme se zkušenou externí psychologkou, která se věnuje metodě nazývané kineziologie a její principy využívá v diagnostice osobnosti při posuzování kandidátů. To nás inspirovalo k doplnění kapitoly věnované psychodiagnostice o tuto oblast.

Metoda kineziologie (nazývá se též One Brain), jejíž autorem je Daniel Whitesid, se zabývá tělesnými strukturami a rysy obličeje. Její součástí je typologie na základě rysů. Daniel Whitesid zjišťoval na vzorku 1100 lidí vztah mezi množstvím buněk určitého rysu a chováním. Zjistil, že padesát rysů funguje s pravděpodobností 99:1. Znalost rysů, jejich funkce a významu má pro kontakty a vztahy osobní, ale též pracovní, velký přínos.

V další části přinášíme přehled některých tělesných struktur a jim odpovídající model chování.

Tělesné struktury a rysy obličeje	
Tělesná struktura	Model chování
DRŽENÍ TĚLA	Lidé, kteří drží tělo vzpřímeně, jsou obvykle sebejistí, mají dobré mínění o sobě a svých schopnostech. Často jsou to dominantní osobnosti. Jestliže drží tělo až nepřírozně vzpřímeně s vypnutou hrudí, znamená to, že bojují se situací a mohou být pyšní až povýšenečtí. Shrbené držení těla symbolizuje hrbení se pod tíží okolností. Jakoby se hrbením chtěli schovat do sebe.
CHŮZE	Každý člověk kráčí jiným tempem. Svoji roli tu hraje věk, zdravotní stav a kondice člověka. Všeobecně však platí, že sebejistí a spokojení lidé krácejí obvykle rychleji, zlehka a rytmicky. Příliš rychlé tempo může znamenat neklid, vnitřní tenzi a neschopnost odpočívat. Lidé s nedostatkem sebedůvěry, kteří se necítí spokojeně, chodí spíše pomalu, mají těžký krok a nohy tahají za sebou.

<p>PROPORCE TĚLA</p>	<p>Lidé s mimořádně krátkým trupem v porovnání s délkou dolních končetin jsou od přírody stavěni k tomu, aby seděli. Jejich těžiště je velmi vysoko. Znamená to, že jim vyhovuje řešit věci vsedě. Svoje pracovní místo mají většinou přizpůsobené tak, aby měli věci na dosah ruky. Práce u počítače je pro ně ideální řešení. Chybná interpretace je, že jsou leniví.</p> <p>Naopak lidé s dlouhým trupem v porovnání s délkou dolních končetin jsou od přírody stavěni k tomu, aby se hýbali. Vyhovuje jim řešit věci v pohybu a může to být i pohyb autem. Lidé s krátkýma nohama jsou vynikající obchodní zástupci, pro ně jsou pohyb a cestování přirozené. Když je třeba něco vyřídit, jdou na to hned. Než se dlouhonozí rozhýbají, krátkonozí už jsou v akci.</p>
<p>PODÁVÁNÍ RUKY</p>	<p>Neexistuje žádná jednoznačně správná nebo nesprávná míra stisku ruky. Všechno závisí na tom, jaký dojem chce člověk zanechat. Všeobecně je možno říci, že čím je pevnější stisk, tím silnější je naznačení úmyslu ovládat druhého. Rozlišovat se dají i styly podání ruky. Jako dominantní se označuje styl podání ruky, při kterém dlaň směřuje dolů (dlaň nemusí být přesně vodorovná, ale jen otočená směrem dolů ve vztahu k ruce druhé osoby). O spojenecký styl se jedná, když se dlaň podává ve vertikální poloze a signalizuje rovnost. Podřízený styl je typický podáním ruky dlaní nahoru. Takový stisk vyvolává spíše negativní dojem.</p>
<p>TVAR OBLIČEJE</p>	<p>Lidi se širším obličejem vnímáme jako sebejisté. Působí jako pohodoví, vědomí si sebe. Vyvolávají u druhých také pocit bezpečí, lidé jim více důvěřují.</p> <p>Lidé s úzkou tváří jsou vnímáni jako zranitelnější. Určité emocionální nesebevědomí kompenzují například inteligencí. Rádi a velmi dobře pracují s informacemi a získávají jistotu tím, že si předem stanoví strategii.</p>
<p>POLOHA OČÍ</p>	<p>Lidé s očima posazenými blízko u kořene nosu (tím je myšleno, přirozeně vsazené, ne zapadlé nebo vypoulené) mají tzv. úzkou optiku, jsou systematictí a metodičtí. Často jsou perfekcionista a mají tendenci vnucovat svůj systém jiným. Vyžadují systém a cítí se nekomfortně, když systém nenacházejí. Chtějí věci řešit hned. V chaosu řeší věci obtížněji.</p> <p>Lidé s očima posazenými dále od sebe vidí věci v souvislostech, mají širší pohled na věci, tzv. helikoptérový pohled. Nevadí jim chaos, umějí v něm dobře fungovat. Vidí věci globálněji, většinou pro ně není důležitý detail. Neřeší hned, spoléhají se, že určité věci vyřeší čas.</p>
<p>TVAR OČÍ</p>	<p>Tzv. kočičí oči s koutky směřujícími nahoru jsou typické pro lidi, kteří věci začínají, a často se jim stává, že je nedokončí. Naopak lidé s koutky směřujícími dolů jsou zaměřeni na detail a vysokou kvalitu. Kvantita u nich ne vždy hraje významnou roli.</p>

<p>POSAZENÍ A TVAR OBOČÍ</p>	<p>Silné obočí posazené nízko nad očima mají lidé, kteří akceptují druhé. Navazují hodně vztahů, umí s různými lidmi dobře pracovat – nejsou v lidech vybíraví, neanalyzují druhé.</p> <p>Pro lidi s vysoko posazeným obočím je typická přezíravost a vybíravost. Mají tendenci lidi zkoumat a analyzovat.</p> <p>Obočí ve tvaru oblouku je typické pro lidi spojující. Jsou to dobří manažeři, učitelé. Obočí ve tvaru stříšky signalizuje tvořivost a potřebu vytvářet něco nového. Tzv. otevřené obočí, tj. umístění vnějšího koutku směrem nahoru, je typické pro lidi s hysterickými sklony.</p>
<p>NOS</p>	<p>Nos souvisí se stresem a dechem. Ve stresu dýcháme povrchně, do plic se nám tak dostává méně kyslíku. Lidé s užším nosem jsou ve stresu častěji, působí přísně a napjatě. Hůř improvizují a většinou mají vypracovanou životní strategii. Když stres pomine, nos se rozšíří. Lidé se širokým nosem jsou spontánní, působí klidně. Dopřejí si dostatek dechu, i když jsou pod tlakem. I v zátěžové situaci dokážou vymyslet dobrá řešení nebo učinit dobrá rozhodnutí. Nos nahoru znamená důvěřivost, naopak špička nosu zahnutá dolů je u lidí v kontaktu s druhými pochybujících a zpochybňujících. Lidé s nosem ve tvaru skokanského můstku jsou starostliví, lidé s orlím nosem zajistí, aby se postaral někdo jiný.</p>
<p>RTY</p>	<p>Všeobecně platí, že lidé s plnějšími rty jsou lepšími vypravěči, zatímco lidé s užšími rty jsou lepšími posluchači. Člověk s plnými rty se dokáže vyjádřit o svém emocionálním prožívání, jestliže se však emocionálně nevyjadřuje, tento tlak se projeví ve formě agresivity nebo manipulace. Takoví lidé mohou být až příliš upovídaní a mohou mít tendenci neplnit dohody.</p> <p>Když je plnější spodní ret než horní, jedná se o člověka, který rád dává. Když je plnější horní ret, člověk je méně sdílný.</p> <p>Oba úzké rty signalizují uzavřenost a rezervovanost. Tito lidé si své prožívání nechávají spíše pro sebe, případně nevyjádří všechno, co si myslí. Mohou mít problém podělit se o informace a svoje know-how. Dodržují dohody a jsou zpravidla dochvilní.</p> <p>Poloha koutků rovně hovoří o realistickém nastavení a vnímání světa. Koutky nahoru jsou znakem očekávání pozitivního a mají je lidé nastavení optimisticky. Koutky zahnuté dolů jsou projevem očekávání negativního a mají je lidé spíše pesimističtí.</p>
<p>BRADA</p>	<p>Brada vysunutá dopředu signalizuje bojovnost. Když je vysunutá příliš, jedná se o lidi, kteří se hodně prosazují, mohou být až konfrontační. Bojují za své potřeby a potřebují mít navrch nad druhými. Pokud už uznají argumenty druhého, nedají to většinou najevo, protože nevědí, jak ustoupit, není jim to vlastní.</p> <p>Ustupující bradu mají lidé, kteří mají spíše problém prosadit se. Cítí se zpravidla submisivně. Mohou se naučit prosadit se, ale nemají problém ustoupit. Být šéfem je pro ně spíše nepřírozené.</p>

Diagnostika motivace

(Ladislav Koubek)

Motivace je klíčovou oblastí psychologie práce. A na psychologa v organizaci se vedoucí i řadoví zaměstnanci s otázkami týkajícími se motivace obracují často. Podobně jako u jiných zásahů, i u motivace je na prvním místě diagnostika, na jejímž základě můžeme činit rozhodnutí a další kroky.

Stejně jako v jiných diagnostických metodách, i v oblasti motivace můžeme využít jak metody kvalitativní (zejména rozhovor), tak metody kvantitativní.

Mezi ty druhé patří například Dotazník motivačních zdrojů či Dotazník motivace k výkonu.

Diagnostika motivačních zdrojů

Tato metoda vychází z teorie pěti zdrojů motivace, jejímiž autory jsou Leonard, Beauvais a Scholl.⁹ Rozlišuje pět základních zdrojů motivace, které mohou sehrávat důležitost v práci.

Intrinsická (niterná – založená na tom, že práce sama o sobě člověka baví a přináší mu uspokojení)

Instrumentální (vnější motivace založená na incentívách, odměnách a výhodách)

Založená na interním self-konceptu (tento motivační zdroj předpokládá jasnou představu o tom, jaký bych chtěl být; svým jednáním posilují vlastní hodnotu a kompetentnost)

Založená na externím self-konceptu (lidé s tímto typem motivace jsou závislí na mínění, ocenění a povzbuzení ze strany druhých, hledají u důležitých druhých osob schválení pro své činy a jednání)

Založená na identifikaci s cíli (výkon určité činnosti koresponduje s cíli, hodnotami a přesvědčeními daného člověka, odpovídá nejlépe Maslowově konceptu sebeaktualizace)

Dotazník motivačních zdrojů můžete použít spolu s měřením spokojenosti zaměstnanců, abyste zjistili, nakolik motivační systém organizace odpovídá očekáváním a motivačním zdrojům zaměstnanců. Zároveň motivačním zdrojům manažeri přizpůsobují styl vedení (u interních zdrojů motivace spíše nedirektivní a posilující prostor k rozhodování, u externích zdrojů motivace tomu bude naopak).

Dotazník motivace k výkonu

Podstatným argumentem pro zabývání se motivací v organizaci je její vazba na výkon. McClelland definuje motivaci k výkonu jako „výslednou tendenci emocionálního konfliktu mezi kladnými tendencemi přiblížení (očekávání úspěchu) a vyhnutí (obava z neúspěchu)“. (Schuler, Prochaska, 2003) Dotazník obsahuje 170 otázek, které sytí některou z celkem 17 dimenzí. Jeho výhodou je právě míra podrobnosti, kterou poskytuje. Dotazník je standardizován na českou populaci. Níže uvádím škály, které jsou jeho součástí.

- Vytrvalost
- Dominance
- Angažovanost
- Důvěra v úspěch

9 Barbuto, J., Scholl, R. (1998). Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation.

- Flexibilita
- Flow (tendence věnovat se úkolu intenzivně, s maximálním soustředěním)
- Nebojácnost (odvaha riskovat i neúspěchy)
- Internalita (snaha vysvětlit úspěch i neúspěch svými vlastními schopnostmi, nehledat příčiny mimo sebe)
- Kompenzační úsilí (konstruktivní zvládnutí velmi náročných podmínek tím, že věnujeme maximum úsilí přípravě)
- Hrdost (na výkon)
- Ochota učit se
- Preference obtížnosti (dáváme přednost snadným úkolům, nebo naopak velkým výzvám?)
- Samostatnost
- Sebekontrola
- Orientace na status
- Soutěživost
- Cílevědomost

Analýza motivačního klimatu

Analýza motivačního klimatu přesahuje pouhé dotazníkové metody a její výhodou je zaměření na organizaci jako celek, resp. na její jednotlivé části. **Motivační klima** vyjadřuje dlouhodobé rozložení motivačních faktorů v rámci organizace. Ovlivňuje její firemní kultura, nastavení procesů a systémů, spokojenost či nespokojenost zaměstnanců, image firmy, vnitřní i vnější komunikace, ale i osobní nastavení pracovníků.

V rámci analýzy motivačního klimatu můžeme měřit např. následující charakteristiky:

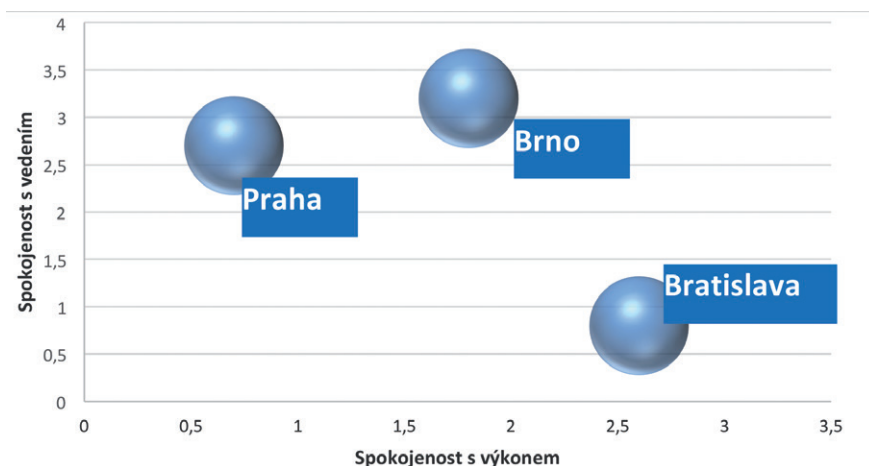
- Sebepojetí
- Vztah k firmě
- Vztah k práci a dané pracovní pozici
- Funkčnost stylu manažerské práce
- Vztahy ke kolegům
- Vnímání zákazníka
- Spokojenost s motivačním systémem ve firmě

Na základě výsledků takové analýzy (v každé z uvedených nebo i dalších podobných oblastí) pak můžeme vyvozovat závěry na úrovni týmů i organizace jako celku. Nálada zaměstnanců a jejich motivace totiž mohou bezprostředně ovlivňovat výkonnost. Velmi výrazně je to vidět například v organizacích, které jsou v očekávání organizačních změn. Tam, kde je podceňena komunikace nebo kde jsou zaměstnanci ponecháni po dobu dlouhých měsíců ve vakuu, bude se motivační klima dramaticky zhoršovat, stejně jako pracovní výkonnost lidí.

Motivační klima ovšem nelze redukovat na pouhé měření spokojenosti. Například v oblasti odměňování byste úplnou spokojenost identifikovali v málokteré organizaci – a pokud ano, je to podezřelá a ptejte se, co je za tím. Je třeba citlivě rozlišovat spokojenost s jednotlivými aspekty práce, zejména s výkonností. Právě ta vám ukáže, jestli máte v organizaci rezervy, které můžete využít. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni s podmínkami práce a s firmou, ale nespokojeni s výkonností, je to varovný signál. Na druhou stranu pokud jsou velmi spokojeni

s výkonností, odpovídají tomu i „tvrdá data“, a nejsou spokojeni s podmínkami práce, bude vaše interpretace výsledků zcela odlišná, i když celkové motivační klima může vyznít podobně.

Příklad: Výsledky analýzy motivačního klimatu – srovnání výsledku spokojenosti s reálnými pracovními výsledky (reálná firma a srovnání tří jejích poboček)



Obrázek 5: Vzorový výstup analýzy motivačního klimatu

Z grafu je vidět, že na pobočce v Praze a Brně převažuje spokojenost s vedením, nicméně s výsledky je to zejména v Praze horší. Koresponduje to i s reálnými výsledky pobočky. Naopak v Bratislavě je nespokojenost s vedením až extrémně vysoká, ale spokojenost s výkonem nejvyšší. Tato data hodně vypovídají o manažerském stylu, o tom, jak se zaměstnanci cítí, a jsou zejména při častějším sledování velmi vypovídajícím podkladem pro případnou intervenci.

Měření motivačního klimatu je výborná metoda, kterou můžete přizpůsobit podmínkám dané organizace. Není třeba vycházet ze standardizovaných metodik, lepší je vytvořit metodu zaměřenou na vlastní prostředí, které bude v každé organizaci výrazně odlišné. Jiné charakteristiky budeme sledovat ve výrobní firmě (kde bude například zásadní spokojenost s pracovním prostředím a fyzikálními podmínkami práce), jiné v obchodně orientované organizaci (kde musíme mapovat vztah k zákazníkům) a jiné v administrativě. Všude se ale vyplatí respektovat následující zásady pro měření motivačního klimatu:

- 1. Pravidelnost** (periodické roční šetření dává skvělou možnost porovnání)
- 2. Jednoduchost** (vytvořte nástroj, který nezatíží a jeho administrace bude trvat 20 minut)
- 3. Správná komunikace** (dejte vědět zaměstnancům, co jste zjistili a jak s výsledky naložíte)
- 4. Anonymita** (posiluje vypovídací hodnotu a otevřenost respondentů)

5. **Rozčlenění motivačních faktorů do jednotlivých kategorií** (např. výše uvedeným způsobem)
6. **Porovnání s „tvrdými“ daty.** Tak odlišíme např. oprávněnou a neoprávněnou (ne)spokojenost.
7. **Nezapomeňte na prostor pro komentáře a kvalitativní hodnocení.**

Sociometrie

Sociometrie na rozdíl od analýzy motivačního klimatu umožňuje podrobněji rozebrat kvalitu a intenzitu vztahů v týmu. Jedná se o hojně využívanou metodu, která slouží jako základ pro zmapování efektivity a způsobu fungování v týmu, odhalení postavení jednotlivých členů v týmu, a případnou identifikaci kritických míst či ohrožení. Zakladatelem sociometrie je J. L. Moreno.

Ten zároveň formuloval několik požadavků na kvalitní sociometrický test (upraveno dle prof. Kohoutka):

1. Přesně vymezené hranice skupiny;
2. Počet voleb by neměl být omezován (zejm. ve vyhraněných skupinách bychom při možnosti jedné volby u každé otázky mohli dojít k nepřekvapivým výsledkům s nízkou mírou podrobnosti informací);
3. Přesně stanovená kritéria pozitivní a negativní volby;
4. Výsledků má být využito k restrukturační skupiny;
5. Anonymita (nejsou publikovány jednotlivé volby);
6. Jasně a srozumitelné znění otázek.

Výstupem sociometrického šetření je tzv. sociogram, který zobrazuje vzájemné vazby jednotlivých členů týmu. Zároveň jsou typické určité role, které často jsou výstupem:

- Hvězdy (oblíbení, populární členové týmu, kteří získávají nejvíce preferencí v oblasti vzájemné sympatie)
- Vůdci (kompetentní členové, kteří získávají nejvíce voleb v oblasti vlivu a kompetence)
- Akceptovaní členové (s celkově pozitivním hodnocením)
- Černé ovce (jedinci s negativními volbami, jejich přítomnost je druhým nepříjemná)
- Outsideri (jedinci stojící mimo vzájemné vazby)

Návazně na výsledky sociometrického šetření se velmi uplatní vaše schopnost skupinové facilitace týmu a diskuse o výsledcích. Zde je nutno zdůraznit důležitost mimořádné citlivosti vůči týmovým procesům. Diskuse by měla probíhat v rovině přijatelné pro každého a soustředit se především na využití silných stránek týmu i každého jednotlivce. Případná intervence směřující k lidem s negativními volbami by měla proběhnout individuálně.

Velmi vhodné je zařazovat krátké sociometrické šetření do rozvojových programů. Například v rámci development centra zjistíte, nakolik mají účastníci samotný náhled na jeho průběh, resp. nakolik jejich vnímání koresponduje s vnímáním pozorovatelů. Přínosná může být i analýza, jak se navzájem hodnotí silné osobnosti – dokáží další silné osobnosti spíše ocenit, nebo se jich obávají?

Příklad: Jednoduchý sociometrický dotazník využitý v rámci Development centra.

Kdo dnes podal nejlepší výkon? Proč si to myslíte?
S kým byste nejradši spolupracovali? Proč?
Kdo dnes tvořil „nejlepší“ atmosféru? Proč?
Koho byste zvolili za vedoucího vaší skupiny? Proč?
Koho byste zvolili na mluvčího vaší skupiny? Proč?
S kým byste rozhodně spolupracovat nechtěli? Proč?
Kdo byl dnes celkově nejslabším členem skupiny? Proč?

Rizika a omezení využití diagnostiky

Psychologická organizace i další metody diagnostiky jsou skvělým analytickým nástrojem. Za předpokladu, že budou správně použity a interpretovány. Právě jejich použití je ovšem často kamenem úrazu. Příliš zjednodušené závěry o člověku, vytvořené na základě jednoduchého počítačového dotazníku, nejen že jsou často nespolehlivé, vyvolávají nedůvěru, ale navíc mohou zodpovědné pracovníky dovést k unáhlenému nesprávnému rozhodnutí. Personalisté i manažeři na jednu stranu často k psychodiagnostice vzhlížejí s posvátnou úctou, na druhou stranu ji bohužel využívají naprosto nesmyslně.

- 1. Kvalifikace pro využití metod a jejich interpretaci.** Jednoduchý osobnostní dotazník s vyhodnocením, jehož cílem je mít několik tipů pro zlepšení vlastního fungování v týmu a pro svůj rozvoj, může administrovat ledaskdo. Přesto existuje řada metod, které může administrovat jen člověk disponující potřebným zácvikem a někdy i magisterským diplomem psychologie. Tato omezení mají svoje velmi dobré důvody: jednak u některých metod zabránit nekompetentní interpretaci (to se týká zejména všech projektivních metod), jednak někdy i přílišnému rozšíření (což by mohlo snižovat validitu jejich použití, protože je bude znát široký okruh populace – toto se může týkat výkonových testů).
- 2. Použití nesprávných metod.** Chci-li zjistit, kdo bude na určité pozici mít nejvyšší předpoklady pro výkon práce, bude nejlepší využít zkoušky, simulace reálných situací, assessment centrum. Zkrátka otestovat kompetence uchazečů. Nejhorší věc, kterou můžete udělat, je dát jim osobnostní test a říci, že ti, kdo jsou příliš introvertní (dominantní/vztahoví/mají vyšší skóre neuroticismu – dosadte si dle libosti další) nemají šanci.¹⁰ Nesprávná administrace osobnostních metod (které mohou být výborným doplňkem rozvoje lidí a skvěle vám poradí, s kým si asi dotyčný bude rozumět více a s kým méně, ale opravdu vám neřeknou, jaká je schopnost člověka vykonávat určitou práci) je vůbec nejčastějším příkladem. Přitom pro schopnost předpovídat budoucí výsledky kandidátů jsou obecně vhodnější výkonové testy, které jsou naopak často vynechávány. Stejně tak vyšetření krátkým dotazníkem (byť standardizovaným) může být cennou informací

10 Pokud tuto pasáž čtete jako vystudovaní nebo téměř vystudovaní psychologové, asi si řeknete, že takovou banalitu ani netřeba uvádět. Bohužel boji s touto myšlenkou jsem musel již věnovat spoustu času a setkal jsem se mnohokrát s nesmysly jako zaměňování extravertů a obchodních schopností (introverti byli diskvalifikováni při výběru obchodníků), dominance a manažerských dovedností a podobně. Dokonce v jedné personální agentuře jsem se setkal s využíváním osobnostního testu MBTI pro výběr manažerů. Předpokládali, že určitý osobnostní typ bude zvládat manažerskou práci lépe než jiné typy. Následný výzkum tohoto absurdního předpokladu jej samozřejmě přesvědčivě vyvrátil.

o dění v týmu; pro odhalení skutečných problémů a dlouhodobou práci s týmem vám ale nenahradí kvalitní strukturované rozhovory s jeho členy. Související chybou je **použití metod v nesprávnou dobu**. Necitlivě administrovaný sociometrický test v době, kdy došlo v týmu k velkému konfliktu, vám nejenže nemusí přinést žádnou novou informaci, ale dokonce ještě může přispět k vyhocení konfliktu.

3. **Nesprávná interpretace.** Zejména pokud nás nebo manažery výsledky překvapují, potřebujeme si odpovědět na otázku, co všechno je mohlo ovlivnit. Počínaje nízkou mírou pozornosti při vyplňování, přes momentální indispozici (zejm. u výkonových testů), až po motivaci ukazovat se v sociálně žádoucím světle (osobnostní testy), resp. někomu pomoci či uškodit (měření motivačního klimatu). Ke správné interpretaci pak patří i vyvážování se pozorovatelských chyb tam, kde je pozorování součástí metodiky (viz kapitola o chybách pozorování v assessment centrech).
4. **Použití metod s pochybnou validitou/reliabilitou.** Před použitím jakékoli diagnostické metody bych si měl zodpovědět následující otázky: Jak daná metoda vznikla? Jakým způsobem byla prokázána její validita a reliabilita? Mám k dispozici standardizovaná data, takže svoje výsledky mohu porovnat s určitou jasně definovanou populací? Pokud nemám na některou z těchto otázek uspokojivou odpověď, je namísto maximální obezřetnost. V poslední době tak rozčeřila hladinu odborného mínění Metoda barev-slovních asociací (takzvané Barvy života). Je krásným příkladem, že ani desetitisíce otestovaných osob nemusejí být zárukou, že pracujeme s validním nástrojem.
5. **Důraz na projektivní metody bez jejich objektivizace.** Projektivní metody mohou být vynikajícím nástrojem v rukou zkušeného odborníka, který má bohaté zkušenosti s jejich interpretací. Ani tehdy zpravidla nepovedou k jednoznačným tvrzením, ale spíše k tvorbě hypotéz a otázek, které budou ověřovány jinými metodami. Bohužel realita bývá často jiná. Kresba stromu, lidské postavy a různých dalších předmětů jsou již natolik zprofanované, že je vůbec otázka, zda mohou u některých kandidátů přinést relevantní výsledky. Testy nedokončených vět nebo tematicko-apercepční test mohou být vhodnější. Nicméně dlouhodobá zkušenost a výcvik ve využití projektivních metod u lidí, kteří je používají, často chybí. Projektivní metody mají ještě jednu nevýhodu: jejich využívání může u kandidátů vzbudit pochybnosti o objektivitě interpretace. I z tohoto důvodu doporučuji velkou míru obezřetnosti.
6. **Využívání klinických kategorií tam, kde nepatří.** Využívání klinických kategorií a pojmů, které pro běžného uživatele mohou mít výrazně zkreslený a negativně vnímaný náboj, může komplikovat komunikaci. Účelem diagnostiky v organizacích není zpravidla diagnóza duševních poruch. Vnímám to jako určitou nevýhodu např. Hoganových testů představených výše – když se někdo o sobě dočte, že je pasivně agresivní a manipulativní na 98%, těžko mu budete vysvětlovat, že je jinak úplně normální.
7. **Etika testování.** K etice patří zásada použití metod takovým způsobem, aby nebyla poškozena práva druhého člověka. Jak autorská práva autorů různých metod, tak osobnostní práva testovaných osob (např. právo na soukromí a zákaz diskriminace). Významným etickým prohřeškem je nedodržení účelu, pro který bylo testování využito. Pokud lidem řeknete, že diagnostické testy budou využity pouze pro jejich rozvoj, a následně je využijete jako argument pro personální rozhodnutí, totálně tím nabouráte nejen důvěru vůči sobě a organizaci, ale přispějete k vytvoření atmosféry strachu a demotivace. Právě

otevřenost v komunikaci a transparentní sdělení účelu testování jsou nutnou podmínkou správného využití diagnostiky v organizaci.

Etika testování předpokládá dodržení alespoň elementárních pravidel, která celému procesu dodávají důvěrnost a důvěryhodnost. Toto minimum by mělo odrážet

- a. Informovanost (testovaná osoba je dopředu pravdivě seznámena s obsahem testování a souhlasí s ním)
- b. Respekt k povaze citlivých osobních údajů (viz dále)
- c. Respekt k autorským právům

8. Ochrana osobních údajů. Výsledky zejména individuální diagnostiky naplňují se vším všudy podstatu citlivých osobních údajů. Z toho plyne nezbytnost jejich ochrany. Situace, kdy výsledky psychodiagnostiky jsou k dispozici nejen manažerovi, ale celému oddělení lidských zdrojů, kde se navíc zaměstnanci baví rozbořením výsledků jednotlivých lidí, je neakceptovatelná. Ochrana dat má svoje dopady nejenom na technické zabezpečení (způsob zasílání hesel, šifrování elektronické komunikace a chránění uložení výstupů), ale i na chování a diskrétnost lidí.

9. Použití nezabezpečených forem online testování. Elektronizace psychologického testování vedla k explozi jejího využití. Snadnost postupu, kdy přidělíte uchazeči jméno a heslo, ten si vyplní test a na vás se usmějí hotové výsledky včetně automatické interpretace, učinily z psychodiagnostiky masově využívanou záležitost. Má to svoje pozitiva i negativa. Mezi pozitivy musíme zmínit snížení nákladů, snadnou standardizaci administrace jednotlivých metod v elektronickém prostředí či možnost využít mnohem širší škálu metod.

Když ovšem dovedeme vše k „dokonalosti“ a spokojíme se s tím, že přihlašovací údaje zašleme e-mailem a necháme adepty vyplnit testy z domova, riskujeme. Jednak podmínky bude mít každý jiné. To by se dalo ještě obhájit tím, že když si někdo nevytvoří optimální nerušené prostředí, je to jeho problém. Mnohem problematičtější je ovšem možnost, že test ve skutečnosti vyplňuje někdo jiný! A že v případě výběrového řízení toto leckterého kandidáta napadne, je nasnadě.

Jakými zásadami by se tedy využití diagnostiky mělo řídit?

Na rozdíl od klinické a poradenské psychologie v oblasti psychologie práce dosud nejsou definována všeobecně akceptovaná pravidla (jak odborná, tak etická). Při využití psychodiagnostických metod přitom potřeba takových pravidel obzvláště vyniká. Pro praktické využití je možno řídit se stanoviskem České asociace psychologů práce z roku 2012.

Dokument

Česká asociace psychologů práce (ČAPPO) vydává toto stanovisko, neboť je si vědoma neuspokojivého stavu této tematiky v České republice a cítí povinnost odborně se vyjádřit k této závažné a citlivé problematice.

1. Osoby oprávněné k používání a interpretaci výsledků psychologických metod:

- Standardizované psychodiagnostické metody mohou používat pouze osoby k tomu odborně způsobilé, s požadovaným stupněm vzdělání, případně proškolené k používání konkrétní metody.

- *Vzdělávání v používání metod mohou organizovat vydavatelé testů, případně pověřeni odborníci.*
 - *Vydavatelé testů musí při publikování a prodeji psychodiagnostických metod zřetelně uvést minimální požadovanou úroveň vzdělání k interpretaci výsledků testu a vyžadovat její prokázání. Povinností vydavatelů testů je provést kategorizaci testů podle odborné náročnosti jejich vyhodnocování a interpretace výsledků.*
 - *Není přípustné, aby tyto metody používaly osoby k tomu nequalifikované, neboť hrozí vážné nebezpečí zkreslení a dezinterpretace výsledků, které může mít negativní následky především pro testované osoby (diskriminace a porušení pravidla rovného přístupu).*
2. *Kvalita psychodiagnostických metod:*
- *Za odborně akceptovatelné a v psychodiagnostické praxi použitelné lze považovat pouze metody, které jsou standardizované, je ověřena a na dostatečně reprezentativním vzorku probandů statisticky prokázána jejich objektivita, validita a reliabilita. Součástí každé metody musí být manuál s pokyny k užívání, teoretickým zdůvodněním testu, korelacemi metody s obdobnými metodami, normami, vyhodnocovací šablony, záznamové archy apod.*
 - *Testové normy musí být pravidelně aktualizovány. Pokud je metoda zpracována v elektronické podobě, pak musí být výše uvedené náležitosti testu k dispozici v elektronické podobě.*
 - *Vydavatelé testů jsou zodpovědní za kvalitu testů podle výše uvedených požadavků, dále jsou povinni zajistit možnosti proškolení, případně supervizi pro uživatele testů. Psychodiagnostické metody mohou prodávat pouze osobám, které jsou k tomu odborně způsobilé.*
 - *Pokud se jedná o metody zahraničního původu, musí být k dispozici ověřený překlad do českého jazyka a normy pro českou populaci, které byly vytvořeny z reprezentativního vzorku probandů.*
3. *On-line testování:*
- *Objektivní posouzení psychické pracovní způsobilosti (psychologické vyšetření) vyžaduje komplexní přístup, který může zahrnovat i on-line testování jako jednu z jeho součástí. K jeho zodpovědnému a kvalifikovanému používání je bezpodmínečně nutné zajistit následující podmínky:*
 - *Identita testované osoby musí být prokázána a ověřena nezpochybnitelných způsobem, nelze připustit, aby testy byly vyplňovány jinými osobami.*
 - *Uživatelé testů musí mít k dispozici kompletní informace o testu včetně norem, způsobu zpracování výsledků a jejich interpretace, výsledky musí být dostupné a zároveň zabezpečené proti zneužití.*
 - *K posouzení předpokladů testovaných osob je nutné používat norem standardizovaných na relevantním vzorku české populace, posuzování výsledků českých probandů zahraničními normami lze považovat za neobjektivní či nepřesné z důvodu možných kulturních rozdílů.*
 - *Pro on-line testy platí obecně stejné požadavky na kvalitu jako na testy v elektronické podobě nebo podobě tužka – papír.*
4. *Profesionální a etický přístup k posouzení psychické pracovní způsobilosti (psychologickému vyšetření):*
- *Komplexní posouzení psychické pracovní způsobilosti a poradenské rozhodnutí lze kvalifikovaně a profesionálně provést pouze na základě kombinace různorodých psychodiagnostických metod (rozhovor, pozorování probanda při vyšetření, výkonové testy, osobnostní*

dotazníky, projekční techniky apod.), znalosti základních biografických dat a rozboru profesní kariéry.

- *Personální či poradenské rozhodnutí (přijetí/nepřijetí, postup do dalšího kola výběrového řízení, povýšení, kariérové poradenství apod.) na základě použití jedné izolované metody, jejíž kvalita není prokázána (viz výše), a bez přímého kontaktu psychologa s probandem je v přímém rozporu s etickými principy profese psychologa.*

Česká asociace psychologů práce a organizace varuje uživatele psychologických služeb před užíváním izolovaných metod pro posuzování psychické pracovní způsobilosti a poradenská rozhodnutí, které se stále objevují v nabídkách různých agentur a slibují, co nelze těmito metodami objektivně zjistit.

Literatura ke kapitole

- Harrison, M. I (2005). *Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes*. London: Sage
- Barbuto, J., Scholl, R. (1998). *Motivation Sources Inventory: Development and Validation of New Scales to Measure an Integrative Taxonomy of Motivation*.
- Cohen, R. J.; Swerdlik, M.; Sturman, E. (2012): *Psychological Testing and Assessment: An Introduction to Tests and Measurement*. Columbus: McGraw-Hill Education
- Moreno, J. L. (1951). *Sociometry, Experimental Method and the Science of Society: An Approach to a New Political Orientation*. Ambler, PA: Beacon House Inc./Horsham Foundation
- Pfeifer, L.; Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.
- Svoboda, M.; Humpolíček, P.; Šnorek, V. (2013). *Psychodiagnostika dospělých*. Praha: Portál
- Šnýdřová, I. (2008). *Psychodiagnostika*. Praha: Grada
- Provazník, V., Komárková, R. (1998). *Motivace pracovního jednání*. Praha. VŠE
- Schuler, H., Prochaska, M. (2003). *Dotazník motivace k výkonu – LMI*. Praha: Testcentrum.
- Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada.
- Urbánek, T.; Denglerová, D.; Širůček, J. (2011). *Psychometrika. Měření v psychologii*. Praha: Portál
- Wagnerová, I. (2011): *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha: Grada

V. Nábor a výběr zaměstnanců

Můžeme předvídat chování lidí jen na základě toho, co nám o sobě řeknou? Určitě ne! Dokazuje to slavný experiment, který již roku 1934 realizoval LaPiere: spolu s jedním čínským párem navštívil 251 amerických hotelů a restaurací. Pouze v jednom případě je odmítli obsloužit. Když ale po několika měsících LaPiere poslal těmto hotelům a restauracím dopis s otázkou, zda by obsloužili Číňany, ze 128 odpovědí jich 92% bylo záporných.

Nábor a výběr jsou klíčové personální činnosti, jejichž kvalita rozhoduje o tom, jak bude organizace vypadat. Zatímco pod slovem **nábor** rozumíme obecné stanovení pravidel a postupů pro získávání lidí do organizace, **výběr** znamená především konkrétní rozhodování se pro jednotlivé adepty.

Pro psychologa je tato činnost královskou vstupní branou do oblasti lidských zdrojů, kde může uplatnit mnoho svých znalostí a zkušeností, a to jednak v oblasti psychodiagnostiky, jednak v schopnosti kvalitního pozorování a uplatnění klinických metod.

Výše uvedený experiment prozrazuje, že klíčem k dobrému výběru je schopnost odlišit rovinu názoru, postoje od roviny reálného chování. Právě reálné chování v určité situaci potřebujeme umět předpovídat.

Cíle efektivního náboru a výběru

Proces náboru a výběru představuje logický postup, jehož smyslem je identifikovat správné lidi, kteří budou v budoucnu v organizaci pracovat. V této souvislosti můžeme hovořit o následujících cílech náboru a výběru:

- Definovat kritéria pro výběr
- Oslovit dostatečně velký počet lidí cílové skupiny
- Doporučit vhodné kandidáty
- Poskytnout dotyčnému manažerovi možnost informovaného výběru

Zásady efektivního výběru

Z mé zkušenosti vyplývají následující zásady, které by nábor a výběr v organizaci měl naplňovat. Uplatnitelné jsou všude, kde nám na kvalitě výběrového řízení opravdu záleží a kde by následky špatného rozhodnutí mohly představovat vážnější riziko.

- **Výběr jako „transplantace“.**

O tomto přístupu hovoří František Hroník. Nevybíráme nejlepšího kandidáta, ale nejvhodnějšího. K tomu, abychom mohli využít adekvátních psychodiagnostických metod a dalších nástrojů výběru, potřebujeme nejprve dobře znát konkrétní pracovní pozici.

Optimální je, máme-li stanoveny jak klíčové zodpovědnosti a činnosti, které bude zaměstnanec na dané pozici vykonávat, tak kompetence, resp. dovednosti, kterými by měl disponovat.

- **Objektivita**

Objektivita znamená nejen využití správných (validních a reliabilních) metod, které nám pomohou posoudit schopnosti kandidátů, ale také transparentnost. Veškeré postupy a metody

použité při výběru potřebujeme mít transparentně popsány. Důvodů je několik: objektivita výběrového řízení přispívá ke kvalitě vybraných kandidátů. Transparentností výběru si organizace buduje pověst u všech kandidátů, i u těch odmítnutých. Zanedbatelné není ani riziko případných soudních sporů či nařčení z diskriminace.

- **Princip vícera očí**

Je otázka, zda výběrové řízení, které má přinést relevantní výstup, může realizovat jeden člověk. Domníváme se, že máme-li zhodnotit behaviorální kompetence, není to možné. Brání tomu níže uvedené chyby a zkreslující efekty v pozorování, kterým se nikdo nemůže zcela vyhnout. Každý máme svůj pohled do značné míry zkreslen. Pro výběr zaměstnanců na manažerské pozice nebo tam, kde bude zásadní jejich kontakt s lidmi, a nechceme udělat chybu, je správné držet se zásady alespoň tří různých úhlů pohledu. Různých znamená, že je chyba, když vybírají tři mladí psychologové, stejně jako je chyba, když vybírají tři stejně staří manažeři. Diverzita vybírajících by měla být maximalizována.

- **Multisituacní přístup**

Objektivizaci našeho poznání neznámého kandidáta přispěje, když budeme mít možnost vnímat jeho vystupování v různých typech situací. Znamená to využití většího počtu dobře zacílených metod – rozhovoru, prezentačních situací, realitě blízkých situací. V oblasti psychodiagnostiky pak využití různých typů metod zároveň – od dotazníků přes projektivní metody až po objektivní testy osobnosti. Toto vše může velmi dobře obsáhnout technika Assessment centra.

- **Trychtýřový přístup**

Pokud se nám podařilo oslovit dostatečný počet kandidátů, pak toho pravého nevybereme zpravidla hned na první pokus. Jednotlivé kroky výběrového řízení přirozenou cestou vedou k selekci užšího počtu kandidátů, kteří jsou následně podrobováni důkladnému zkoumání a testování.

- **Efektivita**

Princip efektivity může s výše uvedenými zásadami na první pohled kolidovat. Pokud máme mít více lidí zapojených do procesu výběru či chceme využít multisituacního přístupu, pak musíme vnímat jistou náročnost výběrového postupu. Efektivita ovšem neznamená nízké náklady za každou cenu. Musíme ji tedy vnímat především tak, že maximálně zvyšujeme pravděpodobnost dlouhodobého úspěšného působení zaměstnance na dané pozici. Efektivita ale zároveň znamená i neprotahování výběru. Nejen že organizace vybírá uchazeče, ale i naopak: ti nejlepší uchazeči si vybírají mezi organizacemi. Zkrácení výběrového řízení na únosnou dobu v řádu maximálně týdnů zvýší pravděpodobnost, že neodejdou jinam.

Metody a techniky výběru zaměstnanců

Následující přehled se záměrně vyhýbá využití odborných testů, resp. testování znalostí. Na mnoha pozicích ovšem právě tyto představují velmi zásadní část procesu výběru.

Personální anamnéza a reference

Zatímco klinický psycholog při prvním setkání s klientem zjišťuje podrobnou anamnézu, v oblasti výběru zaměstnanců je toto hledisko zpravidla výrazně redukováno. Zpravidla se omezuje na životopis, nad kterým běžný český personalista dle výzkumů stráví průměrně 13 sekund. Na tohle jsme asi psychologii nestudovali, řeknete si...

Anamnéza je mnohem víc než pouhý životopis. Patří sem podrobné seznámení se s osobní i pracovní historií kandidáta. Obsahuje

1. „Tvrdá“ data (osobní údaje, vzdělání, pracovní historie)
2. „Měkká“ data (zejména hodnocení a interpretaci osobní historie samotným kandidátem a druhými osobami)

Právě pro získání zmíněného hodnocení a interpretace slouží reference. Bohužel v současném prostředí je hodnota referencí výrazně podceňována až karikována. Kolikrát jste slyšeli větu „dáme mu ty nejlepší reference, jen aby odešel“? Pokud ale zjišťování referencí věnujeme patřičnou pozornost, mohou přinést mimořádně hodnotné informace.

V dnešní době platí pro získávání anamnestických dat a referencí následující zásady:

1. Mějte více zdrojů
2. Věnujte každé referenci dostatek pozornosti. Dvouminutový rozhovor je k ničemu.
3. Ptejte se na konkrétní situace, nikoli vlastnosti uchazeče
4. Vnímejte možné zájmy referující osoby
5. Hledejte v sociálních sítích a na internetu

Jak se ptát, chceme-li relevantní reference? Ukažme si to na příkladu: Pavel se hlásí na pozici manažera v obchodu. Vhodné a nevhodné otázky při zjišťování referencí budou například:

Nevhodné otázky	Vhodné otázky	Komentář
Doporučil byste nám Pavla?	Jaké prostředí Pavlovi vyhovovalo? Co mu šlo?	<i>Potřebujeme získat konkrétní informace, nikoli jen názor.</i>
Byli jste s Pavlem spokojeni?	Jaké byly Pavlovy největší úspěchy?	<i>Ptejte se otevřenými otázkami.</i>
Jak dlouho podle vás vydrží na nové pozici?	Proč od vás Pavel odešel?	<i>Lepší jsou otázky směřované do minulosti.</i>
Myslíte, že Pavel bude dobrý manažer?	Kolik vedl Pavel lidí? Jak častý byl kontakt s nimi? Jak na něj reagovali?	<i>Ptáme se raději cíleně.</i>
Uměl si Pavel získat zákazníky?	Popište situaci, kdy měl zvládnout náročného klienta.	<i>Hledáme i kritická místa.</i>

Psychodiagnostika

Psychodiagnostických metod využívaných při výběrech existuje celá řada. Ve zvláštní kapitole uvádíme některé z nich.

Výběrový rozhovor

Ve vedení výběrového rozhovoru může psycholog prokázat svou kvalifikaci a schopnost metodicky se držet daných pravidel. Pokud se stane náborářem, potřebuje si ovšem dobře nastavit rozumný počet a délku rozhovorů. Respektováním „trychtýřového“ uspořádání výběrového řízení se může vyhnout situacím, kdy od pondělí do pátku vede v průměru okolo desítky výběrových rozhovorů denně, nemá již ale kapacitu o jednotlivých kandidátech opravdu přemýšlet. Výběrový rozhovor může mít různou podobu. Vybíráme ji podle typu pozice a fáze, ve které se výběrové řízení nachází.

- Strukturovaný rozhovor, kde je většina otázek předem určena
- Nestrukturovaný, volný rozhovor
- Screeningové interview (velmi krátké, cca 10–15 minut)

Podobně můžeme rozlišovat podle typu otázek, které v rozhovoru převažují:

- Behaviorální rozhovor zaměřený na současné a minulé chování
- Rozhovor zaměřený na vytvoření stresu, kdy chceme kandidáta záměrně dostat pod tlak
- Situační dotazování zaměřující se na různé typy situací, které mohou nastat

Výběrový rozhovor má svoje pravidla

1. Předem se připravte. Neznáte sice kandidáta, ale zato musíte dobře znát danou pracovní pozici.
2. Výběrový rozhovor je nejčastěji semistrukturovaný. Mějte jasnou strukturu otázek předem.
3. Na počátku uvolněte atmosféru (například konverzačními otázkami).
4. Pozorování je vaší základní metodou. Mějte jasnou pozorovací strukturu.
5. Buďte důslední. Sledujte, jakým tématům se uchazeč vyhýbá. Dávejte dostatek času k přemýšlení.
6. Pokud na základě rozhovoru již vybíráte, dodržujte princip vícera očí.
7. Na rozhovor si vyhraďte více času než je jeho standardní délka. Budete mít dostatek času na případné objasnění důležitých detailů.

Behaviorální interview

Najít dobrého zaměstnance je úkol pro detektiva. Právě v oblasti kriminalistiky přitom leží zásady behaviorálního profilování. Jeho principem je neklást si otázku, jakou má člověk osobnost, ale jaké chování jej může dovést k určitým výsledkům. Anebo jinak řečeno, budoucí chování člověka je nejlépe předpověditelné podle jeho chování v minulosti. Behaviorální interview vede od pouhého názoru na řešení určité situace („Co byste dělal, kdyby...“) k popisu konkrétních situací v minulosti, kdy kandidát určitou otázku řešil.

Základní vrstvy behaviorálního rozhovoru jsou následující:

Názor → Příklady → Kritická místa

Názor je přesvědčení člověka, se kterým mluvíte. Například výše uvedené přesvědčení, že by Čiňany v restauraci obsloužil či ne. Názor je důležitý, nicméně často nevyjadřuje konkrétní chování. Nejčastější chybou výběrových rozhovorů je, že se držíme příliš na povrchu a po celou dobu se pohybujeme jen v rovině názoru. Například necháme kandidáta o sobě říkat, že je velmi kreativní, aniž bychom o tom měli konkrétní doklady.

Příklad znamená konkrétní situaci z minulosti, která uvedený názor může potvrdit. K příkladům může být někdy obtížné se dostat – a to za předpokladu, že dotyčný se situací nemá zkušenost nebo si na ni nemůže vzpomenout. K tomu, abychom získali relevantní informace, potřebujeme dodržet následující zásady:

- Trpělivost (nechat druhému dostatek času)
- Schopnost ptát se na podobné situace a hledat paralely (například pokud vedeme rozhovor s absolventem nebo maminkou po rodičovské dovolené)
- Cílenost a důslednost (má-li kandidát tendenci odbíhat)

Na základě příkladu si mohu například zmapovat, že uchazeč svou kreativitu využil v situaci, kdy měl vymyslet novou reklamu na svůj obchod. Dozvíme se konkrétní věci, které přitom udělal.

Kritická místa pomáhají zmapovat mimořádné situace. Například takové, kdy daná kvalita nebyla přítomná nebo bylo mimořádně náročné ji uplatnit. Zpravidla platí, že každá naše schopnost má svoje omezení a neprokazujeme ji ve sto procentech situací. Nejde nám o to „načapat“ druhého, ale ověřit si, zda si uvědomuje i svá omezení či hranice. V případě kreativity tak platí, že její hranicí by měla být určená pravidla, která je třeba respektovat a přes něž naše kreativita nemůže jít.

Cvičení

Identifikujte, co dělá psycholog, který vede následující rozhovor, špatně. Které otázky byste přeformulovali, aby šlo o dobrý behaviorální rozhovor?

Jaké máte zkušenosti relevantní k pozici, na kterou se hlásíte?

Dlouho jsem pracovala na obdobné pozici, zkušenosti jsou odpovídající. Deset let jsem pracovala pro jednoho ředitele a měla jsem na starosti sekretariát.

Objevila jste nějaké slabé stránky za těch 10 let?

Ani si nejsem vědoma.

Je třeba něco, co byste chtěla zlepšit ve svém osobním rozvoji?

Asi když jsem něco zaznamenala, tak jsem to udělala v minulosti.

Co to bylo za dovednosti, kdy jste si uvědomila, že něco potřebujete zlepšit?

Uvědomila jsem si, že jsem na hraně s dochvilností. Dávala jsem si to do diáře o 15 min. dřív.

Něco dalšího?

Nic si neuvědomuju.

Ne, tak vážně, jak byste se chtěla rozvíjet v příštím roce?

Chtěla bych být na této pozici a ukázat vám, že jsem dobrá.

Jak toho docílíte?

Budu plnit cíle, které mi dáte.

Je nějaká oblast rozvoje, která by vás zajímala?

Pracuji tvrdě na svojí angličtině. Dvakrát týdně navštěvuji kursy. Dál se uvidí, co mi bude chybět.

Rozhovor zaměřený na vytvoření stresu (Stress interview)

Jedná se o specifický typ rozhovoru, ve kterém za pomoci osvojených technik cíleně dostáváme kandidáta pod tlak. Otázky a tenze, kterou vyvolávají, mají kumulativní efekt a jejich cílem je přimět uchazeče, aby projevil své „reálné já“.

Mezi tyto techniky patří například:

- **Náhlý pád.** Po několika nevinných konverzačních otázkách následuje série útoků, nepříjemných rýpnutí.
- **Zpochybnění integrity kandidáta.** Například tím, že mu řekneme, že nám určitě něco podstatného tají.

- **Projevy despektu.** „Moc nás tedy neoslňujete. Čekali jsme, že budete zářit víc.“
- **Extrémně náročné otázky.** „Vy nevíte, kolik procent světové populace jí hovězí maso?“
- **Hostilní neverbální komunikace**
- **Mimořádně rychlý sled otázek.** Kanonáda otázek, které jsou náročné a zároveň spolu nemusejí vzájemně souviset.

Poměrně vysokou míru zátěže může také vytvářet hraní rolí, které pro to poskytuje velký prostor.

V rámci rozhovoru zaměřeného na stres je nezbytné si uvědomit, že vytvoření stresu není cílem samo o sobě. Je prostředkem, jak se o kandidátovi dozvědět důležité informace. Při využití těchto technik je naprosto zásadní uvedenou situaci ošetřit. Mezi techniky ošetření těchto situací patří

- **Depersonalizace.** Připomenutí, že stresové situace nejsou zaměřeny proti dané osobě, ale že jsou standardní součástí výběrového procesu.
- **Zarámování.** Po ukončení rozhovoru to znamená avizovat, že stresové interview je u konce a že bylo nezbytné pro zmapování reakcí kandidáta.

Techniky vytvářející stres by vždy měly být používány cíleně a jen tam, kde je to potřeba. V každé situaci by měla být zachována zásada, že po ukončení takového rozhovoru je zapotřebí ošetřit pocity kandidáta. Důvodem je nejen jeho ochrana před vyložení negativními zkušenostmi, ale i vědomí, že prostřednictvím interview si uchazeč vytváří obrázek o organizaci. A negativní zkušenost jej může výrazně ovlivnit, což by bylo nežádoucí.

Projekt/vize

Člověka nejlépe poznáte podle jeho budoucnosti. To je teze, která nemusí výše uvedené zásady popírat, ale doplňovat. Zejména u manažerských pozic jsou pro nás velmi důležité plány, názory a úvahy kandidátů, směřující k řešení konkrétních problémů a výzev, které daná pozice přináší.

Tyto projekty a vize lze rozlišit na

- Pracovní
- Osobní, u kterých hledáme kompatibilitu s těmi pracovními.

Konkrétní možná zadání

Projekt změny

Popište konkrétně, jaké změny chcete v pozici, na kterou se hlásíte, realizovat. Můžete postupovat podle následující struktury:

1. Analýza současného stavu
 - a. Prostředky analýzy a zdůvodnění jejich volby
 - b. Postup analýzy
 - c. Výsledky
2. Stanovení cílů
3. Varianty, resp. alternativy postupu
4. Kritéria pro zhodnocení alternativ
5. Výběr optimální alternativy
6. Popis postupu a jednotlivých dílčích etap
7. Analýza rizik
8. Kontrolní mechanismy

Architekt úspěchu

Představte si, že od dnešního dne uplynuly tři roky. Oddělení, kam se hlásíte, pod Vaším vedením získalo ocenění nejlepšího oddělení firmy. Vy jste získal cenu pro nejlepšího manažera celého odvětví. Co konkrétně jste udělal? Jaké věci se vám podařily? Které překážky jste musel překonat a jak jste to dokázal?

Osobní vize

Popište svou osobní vizi. Snažte se být co nejkonkrétnější a rozvinout ji do jasných cílů. Co by Vám mohlo uskutečnění vize překazit? Co jste pro její dosažení už udělal?

Business esej (zadání podle Františka Hroníka)

Vyberte si pracovní problém, který bude stát v horizontu tří měsíců až 1 roku před vámi. Zdůvodněte, proč jste si vybral zrovna tento problém. Definujte, v čem vlastně spočívá a jaký bude přínos z jeho řešení. Pak navrhnete co nejkomplexnější postup řešení (cíle, alternativy, postupy, úzká místa, zdroje řešení apod.). Také navrhnete způsob a předmět kontroly a zpětné vazby. Nakonec uveďte, v čem a proč bude tento problém a jeho řešení pro vás nový, resp. nakolik jste tento typ problému již řešil.

Maximální rozsah eseje činí 7.000 znaků včetně mezer (3 a půl strany). Business esej se od literární eseye liší především strukturovaným přístupem.

Assessment centrum

Velmi populární metoda výběru pro manažerské a obchodnické pozice patří zároveň k těm nejefektivnějším. Je založena na principu multisituacní zkoušky blízkící se více či méně reálným podmínkám výkonu určité práce.

Není účelem této kapitoly popisovat průběh Assessment centra. K tomu velmi dobře poslouží stejnojmenná publikace Martina Vaculíka. Na tomto místě spíše vypíchnu několik cených zkušeností s použitím tohoto nástroje.

- **Respektujte metodologii Assessment centra.** K základním třem principům patří princip vícera očí (několik různých pozorovatelů), princip změny v čase (dostatečně dlouhé trvání – i když se dnes často akceptuje půldenní, celodenní AC je vhodnější) a princip různého úhlu pohledu (mít dostatečně variabilní modelové situace).
- Zaměřte se na to, aby situace opravdu vystihovaly nebo se blížily práci kandidáta. Vybráme-li člověka na pozici obchodníka či manažera, pak by v AC rozhodně neměly chybět 1–2 prezentační situace a situace zaměřené na hraní rolí.
- Na počátku si dobře zjistěte, jaké kdo má zkušenosti s AC. Situace obměňujte.
- Myslete na etiku a správnou komunikaci. To znamená jednak předem avizovat průběh Assessment centra, jednak po jeho skončení dodržet veškeré své sliby (zejména směřující k termínu a formě sdělení výsledku).

Assessment centrum online

Cílem mnoha organizací je proces výběrového řízení maximálně zlevnit a zrychlit při zachování jeho transparentnosti a komplexnosti. Proto se v posledních letech stále více prosazuje i Assessment centrum v elektronické podobě. Může ale přinést relevantní výsledky? Jistě může, nicméně musíme umět s tímto nástrojem pracovat. Následující tabulka obsahuje souhrn největších nevýhod této metody, resp. námitek vůči ní, a způsoby jejich eliminace.

Námítka	Eliminace
Nemožnost kontroly průběhu AC online	U některých typů situací (zejm. tam, kde není jednoznačný výsledek) to nemusí být podstatné. Pokud si někdo vytvoří optimální podmínky, vypovídá to o jeho motivaci. Pokud ale chceme mít opravdu kontrolu, je možno i AC online realizovat v prostředí firmy na jejích počítačích.
AC online neodpovídá reálnému pracovnímu prostředí	Toto je vážná výhrada u řady pozic. Pokud vybíráme někoho, kdo má být hlavně v kontaktu s lidmi „tváří v tvář“, znamená to, že AC online bude pouze jednou z výběrových metod. Na druhou stranu celá řada pozic dnes svou povahou předpokládá skoro celodenní sezení u počítače. V tom případě AC online simuluje dané podmínky ještě lépe než reálné AC.
Nemožnost kvalitního pozorování	AC online není skutečně zaměřeno na aktivní pozorování účastníka během plnění úkolů. Na druhou stranu řada pozorování se zaznamenává automaticky (průběh vyplňování včetně případných oprav), takže se nejedná o velkou nevýhodu. Naopak zde odpadají subjektivní chyby pozorování, různé stereotypy a jiné chyby, kterými jsou ovlivněni pozorovatelé v reálné situaci.
Neověřenost metody	AC online je relativně nová metoda, nicméně principy Assessment centra je na ni možno přenést. Před 10–20 lety byla velká nedůvěra vůči psychodiagnostickým metodám realizovaným přes počítač. Nyní se jedná o naprostý standard. Domníváme se, že podobný vývoj čeká AC online.
Absence různorodosti situací	Práce u počítače sama o sobě je jednostranná; přesto je zde prostor pro navržení velmi různorodých typů situací. Je možno pracovat skupinově (úlohy formou diskusního fóra), vkládat prezentační situace (kamerový záznam) apod. Rovněž klasická rozdělení modelových situací dle jednoduchosti zadání, možnosti přípravy apod. zde zůstávají zachována.

Součástí virtuálního Assessment centra jsou tedy podobně jako v reálném AC situace nej-různějšího charakteru. Zadání jsou individuální i skupinová, podrobná i vágní (záměrně bez jasně stanoveného cíle), s možností přípravy i bez ní apod.

Assessment centrum online uvedla v českém prostředí společnost MotivP. Má následující části:

- Simulovaný personální rozhovor
- Online diagnostika
- Skupinové modelové situace
- Dialog simulátor
- Řešení dilemat
- Business esej nebo projekt

Pokud se vám naskytne možnost AC online absolvovat, neváhejte. Vnímám je jako metodu budoucnosti. Jejimi výhodami jsou kromě zlomkových nákladů také zvýšená objektivita, možnost obrovské variability, možnost doplňování dodatečných testů a metod bez nutnosti osobní zkoušky, ale také možnost testování kandidátů na velkou dálku.

Obtížné situace při výběrech a jejich zvládnání

Právě při zvládnání následujících situací se projeví vaše odbornost a zkušenosti práce psychologa. Pro nalezení správného řešení je klíčové umět dobře popsat a odhalit typ této náročné situace.

1. Situace situačně podmíněné

• Kandidát je pod mimořádně velkým tlakem

Nemáme zde na mysli běžný stres, kterému je vystaven každý, kdo má obstát v náročné zkoušce, jejíž výsledek pro něj bude důležitý. Existují situace, kdy tento stres je poznamenán dalšími okolnostmi. Například mimořádně špatnou finanční situací uchazeče, existencí dalšího stresu (nemoc v rodině apod.) či přítomností další náročné zkoušky (student se účastní výběrového řízení týden před svými státními zkouškami na univerzitě). To všechno mohou být situace, které viditelně dostanou kandidáta do takové míry nepohody, že jeho výkon je dramaticky ovlivněn.

Pokud vnímáme, že míra stresu kandidáta výrazně ovlivňuje jeho výkon, a zároveň nám nejde o výběr člověka s velmi dobrou schopností zvládat stres, je namísto mu pomoci – jednak naladěním a konverzačními otázkami, jednak poskytnutím dostatku času a přizpůsobením rychlosti rozhovoru. V extrémní situaci (např. uchazeč se rozpláče a okomentuje to tím, že neustál těžkou osobní situací) můžeme nabídnout náhradní termín.

2. Situace podmíněné kandidátem

• Kandidát má tendenci řídit rozhovor sám

Toto je poměrně rozšířené zejména u sebevědomých a dominantních osob. Řešením je dostatečně rychlé tempo kladení otázek. Nebojte se takovému kandidátovi skočit do řeči. V krajním případě se stane, že samotný uchazeč začne posuzovat kvalitu otázek a témata, o kterých by se mělo či nemělo hovořit. Je to varovný signál neadekvátního chování. V tom případě s ním nepolemizujte, ale použijte techniku zarámování do kontextu: je uvážením vybírajícího, jaká budou témata hovoru.

• Velmi sebevědomý kandidát

„Já jsem všechno vždycky zvládal s chladnou hlavou. Žádnou chybu sobě ani druhým netoleruji, to se nesmí stát. Samozřejmě nemyslím drobnosti, které ale vždycky opravím.“ Podobné vyjadřování je vlastní „mistru světa“, který všude byl, všechno zná a ve všem se orientuje. Na první pohled vás může oslnit, na ten druhý už méně. Jeho sebevědomí může snižovat kvalitu a hloubku rozhovoru. Nebojte se uznat jeho kvality. Nicméně se výrazně zaměřte na to, jaká je jeho emoční inteligence. Zpravidla jsou to lidé, kteří budou selhávat v situacích náročných na budování kvalitního vztahu. Toto vezměte určitě v úvahu při rozhodování.

• „Pan neupřímný“

Otázky nechává stékat jako kapky po skle. Na rozdíl od předchozího typu nedává najevo takové sebevědomí či povýšenost. Je mistrem taktiky, ví, jak reagovat. Možná má zkušenost s velkým počtem výběrových řízení. Odpovídá způsobem, u kterém se domnívá, že je žádoucí. Své slabiny dovede velmi umně ukrývat a vy máte po ukončení rozhovoru pocit, že jste se vlastně nic nedozvěděli.

Nejlépeším řešením je zároveň důsledné uplatnění technik behaviorálního rozhovoru, popřípadě použití vybraných technik rozhovoru zaměřeného na vyvolání stresu.

• Mimořádně pasivní kandidát, neprojevuje se

Odpovídá jednoslovně. Na otevřené otázky odpovídá nicneříkajícím způsobem. U obecněji míněných otázek si žádá upřesnění nebo je nechápe. Jeho neverbální komunikace je velmi úsporná až stažená. Snadno poznáte, že prezentační dovednosti nejsou jeho silnou stránkou a že zadání, které mu vyhovuje, musí být maximálně přesné a konkrétní. To bude platit i pro

práci, kterou tento uchazeč bude vykonávat. Pokud taková je, nemusí být jeho pasivní projev na škodu. Pro vedení rozhovoru s takovým kandidátem je třeba si uvědomit jeho potřeby a zadání mu přizpůsobit.

- **Kandidát určité informace zatajil nebo uvedl nepravdivě**

Není často důležité, jaké konkrétní informace o sobě uchazeč uvedl, ale které neuvedl. Chybějící roční či několikaletý úsek v životopise, chybějící informace o vzdělání nebo kvalifikaci. To je ten nejsnazší případ – takové si můžete dodatečně zjistit. Podstatně závažnější mohou být informace, kterými se nikdo nepochlubí: kriminální historie či onemocnění znemožňující výkon práce. Podobné to je, když uchazeči uvádějí nepravdivé údaje.

Řešení je jediné: podstatné informace si ověřovat buď přímým dotazem, vyzkoušením (zejména u jazykových znalostí), či prověřením referencí. Z hlediska hodnocení kandidáta je podstatný rozdíl, zda pouze určitou informaci zatajil (to je akceptovatelné) nebo přímo uvedl nepravdivě. V tom případě jste zjistili velmi podstatnou informaci a můžete s ní adekvátně naložit.

3. Situace podmíněné realizátory/pozorovateli výběru

Pozorování je jednou ze základních psychologických metod. Má četnou řadu výhod i omezení. Tím hlavním je jeho subjektivita: druhého člověka vnímáme konkrétníma očima, náš úsudek o něm je ovlivněn našimi předchozími zkušenostmi a o úplné objektivitě si při jednom pozorovateli můžeme nechat jen zdát. Chybné pozorování může mít jednu z následujících příčin na straně pozorovatele:

- **Efekt přísnosti/efekt shovívavosti**

Vůči osobám, s nimiž máme příznivou zkušenost nebo k nimž máme kladný vztah, máme tendenci být shovívavější než k lidem, u kterých je zkušenost opačná. Neděláme to záměrně, naopak důvodem této chyby je často neuvědomění si takové zkušenosti/vztahu.

- **Efekt středové tendence**

V situaci, kdy si svým pozorováním nejsme zcela jisti nebo když nastupuje únava, máme tendenci hodnotit výkon kandidáta nevybočujícím, průměrným způsobem. Podobně při vyplňování psychologických dotazníků existuje častá tendence volit středovou hodnotu, proto je někdy využívána technika nucené volby.

- **Efekt primárnosti**

Větší význam a váhu připisujeme jevům a vlastnostem, které jsme zaznamenali dříve. Ty mají tendenci vytvářet naše dojmy a interpretace. Vjemy získané později máme tendenci jim přizpůsobovat.

- **Haló efekt**

Je součástí prvního dojmu. Podle jedné dílčí charakteristiky si vytváříme celkový dojem o člověku.

- **Stereotypy**

Slovo pochází z řeckých stereos (tvrdý, pevný) a typtein (tisknout). O lidech s určitými charakteristikami si stereotypně, na základě zobecněné zkušenosti nás i druhých, vytváříme související představy, které vůbec nemusí být pravdivé. Klasickým příkladem je, že lidi s brýlemi považujeme podvědomě za inteligentnější. Stereotypy se mohou vázat k výkonu určitých povolání (policista) nebo i fyzickým charakteristikám (blondýna).

- **Základní atribuční chyba**

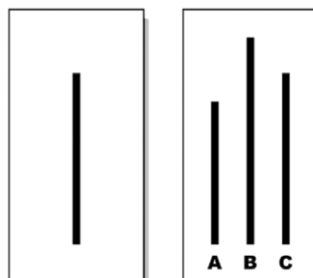
Zatímco pozitivní chování druhého člověka připisujeme okolnostem („sedlo mu zadání“, „ten má ale kliku!“), negativní chování připisujeme jeho osobnosti. Posuzujeme-li sebe sama, děláme to přesně naopak.

- **Logické chyby vyplývající z implicitní teorie osobnosti**

Každý z nás má určité rysy, podle nichž máme tendenci posuzovat osobnost jako celek. Například podle toho, že je člověk „dominantní“, usuzujeme na celou řadu dalších vlastností a tato informace je pro nás podstatná. To, že je „slušný“, pak pro nás nemusí hrát žádnou roli. V této souvislosti mohou být zajímavé a nebezpečné kognitivní zkratky, nálepky (když se o kandidátovi dozvíme, že je odborář nebo že je manažer, automaticky mu připisujeme řadu neověřených dalších charakteristik).

- **Efekt konformity**

Známý je v této souvislosti experiment Salomona Asche, který se konformitou zabýval. Pokusné osoby měly porovnávat délku čárek na obrázcích podobných jako je obrázek na této straně. Samozřejmě, že správná odpověď, která čára je shodně dlouhá s předlohou, je C. Bez ovlivnění ostatními takovou odpověď řekne takřka každý člověk. V případě, že určitý počet lidí před zkoumanou osobou odpověděl špatně, bude mít zkoumaný člověk tendenci odpovědět také konformně špatně. Podle Asche se toto týká až 75% osob. Podobně pozorovatelé při rozhovoru nebo při assessment centru svoje výpovědi přizpůsobují tomu, co již zaznělo od kolegů.



- **Efekt kontrastu**

Zejména tehdy, setkáme-li se s poměrně homogenní skupinou lidí, máme tendenci zveličovat jakýkoli, i drobný rozdíl mezi nimi.

- **Efekt vzájemné podobnosti a sympatie**

Je blízký efektu shovívavosti. Lidi nám podobné posuzujeme mírněji a pozitivněji.

Nejllepší prevencí uvedených chyb je mít větší počet pozorovatelů a dále důsledné dodržení techniky záznamu, popř. dalších doprovodných technik pozorování. Pro objektivizaci může být vhodný i kamerový záznam. Techniky nezávislé na přímém pozorování (například Assessment centrum online) mohou být vůči těmto chybám rezistentnější.

Kontakt s manažerem při výběru

Do procesu výběru je zapotřebí zapojit budoucího nadřízeného člověka, kterého vybíráme. Platí, že konečné slovo má práve on. V kontaktu s nadřízeným potřebujeme v rámci výběru dodržovat následující zásady:

- Princip odborného metodického vedení (hlídáme dodržení správnosti postupu při výběru a respekt k výše uvedeným metodám). V případě chyb v pozorování se nebojíme na ně upozornit.
- Princip konzultace (není cílem přesvědčit nadřízeného o našem názoru, ale při konzultaci mu jej sdělit, resp. popsat výhody a rizika jednotlivých kandidátů)

- Potřebujeme respektovat adekvátní časovou zátěž. Nemá-li manažer možnost účastnit se všech výběrových postupů, dohodneme se s ním, které jsou nejdůležitější. Je nicméně velmi špatné, pokud nadřazený není do výběru zapojen vůbec. Bohudíky se toto stává spíše výjimečně.
- Přizpůsobujeme styl komunikace, zejména se vyhýbáme používání odborných nebo klinických kategorií, které mohou mít v běžném jazyce jiný význam.

Literatura ke kapitole

- Dvořáková, Z. et al. (2012). Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck
- Hodgson, S. (2007). Psychologické a jiné výběrové testy. Praha: Grada
- Hroník, F.(2005). Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre. Brno: ERA Group
- Hroník, F.(2007). Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. Brno: MotivPress
- Kolman, L. (2010). Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha: Linde
- Petherick, W. (2009). Serial Crime, Second Edition. Theoretical and Practical Issues in Behavioral Profiling. Waltham: Academic Press
- Turner, T. S. (2004). Behavioral Interviewing Guide: A Practical, Structured Approach for Conducting Effective Selection Interviews. Trafford: Victoria
- Pawlik, K., Rosenzweig, M. R. (2000). The International Handbook of Psychology. London: Sage Publications
- Vaculík, M. (2010). Assessment centrum – Psychologie ve výběru a rozvoji lidí. Brno: NC Publishing
- Vajner, M. (2007). Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada

VI. Rozvoj

Rozvoj zaměstnanců je oblast, která ve stabilních organizacích představuje nejvýznamnější část řízení lidských zdrojů. Neustále se měnící požadavky, nové technologické a produkční postupy, ale i sociální změny představují stále rostoucí výzvu po přizpůsobení se. I oblast rozvoje lidských zdrojů prodělává turbulentní vývoj směřující k uplatnění konceptů učící se organizace, samořídících týmů, rozvoje „za chodu“ a elektronizaci rozvoje.

Strategický pohled na rozvoj organizace a rozvoj lidí

Klíčové otázky, které si musíme zodpovědět, než se začneme zabývat rozvojem lidí v organizaci, mají strategickou povahu:

Jaké lidi potřebujeme?

Jaké lidi budeme potřebovat v budoucnosti?

Jaký rozdíl je mezi současnými a budoucími kompetencemi našich lidí?



Obrázek 6: Propojení rozvoje lidí s cíli organizace dle A. Maya

Právě tento strategický pohled na rozvoj často chybí. A když chybí, pak nástroje často zaměňujeme za cíle. Svoje domněnky pokládáme za fakta a potřeby komunikované pracovníky organizace nekriticky přijímáme bez nutné korekce potřebami organizace. Velmi pěkně to vystihl Andrew Mayo, který rozlišuje čtyři základní oblasti rozvoje lidí ve vztahu k organizaci.

Samozřejmě, že operativa a reakce na požadavky lidí z organizace jsou velmi důležité. Přesto v optimálním případě rozvoj lidí v organizaci dokáže pokrýt všechny čtyři kvadranty. A „ob-sazení“ pravého horního kvadrantu je vůbec nejnáročnější, protože vyžaduje dvě základní dovednosti:

- a) Vědomí budoucích potřeb a dobrou schopnost jejich diagnostiky
- b) Schopnost být respektovanými partnery vedoucích pracovníků

Strategický pohled na rozvoj lidí ve firmě nutně znamená jeho provázanost s dalšími činnostmi:

- **Formulace strategie společnosti.** Strategie předpokládá, že budeme mít zdroje pro její naplnění. A kompetentní lidé jsou tím nejdůležitějším předpokladem.
- **Nábor pracovníků** (než složitě rozvíjet schopnosti, které v organizaci nemáme, je lepší již přijímat lidi, kteří minimálně mají adekvátní předpoklady)
- **Hodnocení pracovníků** (právě zde nejčastěji dochází k formulaci rozvojových potřeb, a to v dialogu každého pracovníka a jeho nadřízeného). K tomu, aby tento proces byl efektivní, potřebujeme dodat odpovídající nástroje, např. kompetenční model.

Teorie učení

Učení je proces získávání zkušeností, znalostí, návyků, postojů, na jejichž základě měníme svoje chování. V širším smyslu pod učením můžeme vnímat veškerou adaptaci na postupně se měnící podmínky. Učení může probíhat jak cíleně, tak i spontánně. Znamená to tedy, že si ho nemusíme vždy uvědomovat a že stejně jako se můžeme naučit žádoucím chování, můžeme se naučit i tomu nežádoucím.

• Asocianistická teorie učení

Asocianismus je jedním ze základních směrů pedagogické psychologie. Asocianisté navázali na filosofické směry empirismu a sensualismu, např. J. Locka. Základní jednotkou je podle nich asociace, tedy propojení dvou podnětů, které spolu navzájem souvisejí buďto v čase, v prostoru, nebo díky jejich obsahu. Učení je tedy způsobem upevňování jednotlivých asociací. Tato teorie našla svoje uplatnění tam, kde si člověk musí zapamatovat velké množství informací (memorování). Velmi efektivní je jeho uplatnění v oblasti podpory paměti (např. mnemotechnické pomůcky).

• Klasické podmiňování

Teorie klasického podmiňování je odvozena od experimentů I. P. Pavlova. Je založena na schématu podnět-reakce, díky kterému jsou vytvářeny podmíněné spoje. Pokud určitou situaci budu spojovat s daným podnětem (signálem), pak mohu druhého člověka naučit situačně specifickou reakci realizovat na základě daného signálu.

Tato teorie najde svoje využití zejména tam, kde můžeme spojovat naše chování s určitými rituály. Ve výrobním podniku tak můžeme budovat systém signálů, které mají jasný význam a díky nimž urychlujeme proces dorozumění a reagování.

Škola klasického podmiňování pracuje s pojmy **upevnění** (opětovné posílení daného signálu), **vyhasínání** (pokud daný signál není posilován, postupně ztrácí svou sílu), proces **generalizace** (rozšíření určité reakce na podobné podněty) a **diferenciace/diskriminace** (opačný proces, kdy se postupně učíme rozlišovat mezi navzájem podobnými podněty).

• Instrumentální podmiňování

Otcem koncepce je E. L. Thorndike. Cílem učení je podle něj dosažení pozitivního, žádou-

cího účinku. Postupným zkoušením různých reakcí a jejich modifikací pak člověk dosahuje optimálních výsledků v určité opakující se situaci. Učení na základě pokusu a omylu nachází své velké uplatnění v oblasti výpočetní techniky. Sofistikovaná schémata a složité plány mají tendenci ustupovat intuitivním způsobům ovládní založeným právě na pokusu a omylu.

Koncept instrumentálního podmiňování počítá se třemi zákonitostmi: efektu, cviku a pohotovosti.

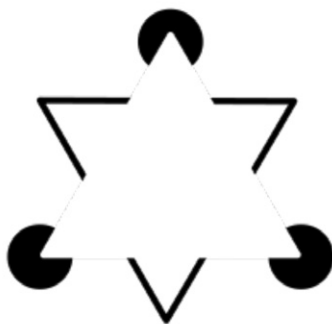
Zákon efektu říká, že pokud jsou důsledky určitého chování pozitivní, pak se dané chování posiluje; případné negativní důsledky je naopak budou zeslabovat.

Zákon cviku popisuje vliv frekvence opakování na naši schopnost výkonu určité činnosti. S rostoucí frekvencí se stává činnost automatizovanou a bezchybnou, s klesající frekvencí naopak spojení slábne a dochází k chybám.

Zákon pohotovosti uvádí souvislost naší motivace k určité činnosti s její kvalitou. Pokud jsme připraveni a motivováni, bude kvalita činnosti vyšší.

• Tvarově psychologické teorie

Tvarová (gestalt) psychologie vznikla vymezením se vůči psychologii asociacionistické, které vytýkala její zaměření na jednotlivosti a pominutí kontextu. Jejími zakladateli byli např. M. Wertheimer či K. Koffka, vrcholným představitelem pak Kurt Lewin. Její hlavní tezí je, že celek představuje více než jen součet jednotlivých částí. Podstatné bude vnímání kontextu určité situace, pochopení vztahů a souvislostí. Proces učení je vlastně procesem interpretace, kdy člověk do své zkušenosti zařazuje nové pohledy, perspektivy. Tak vzniká nový tvar, vhled, což je důsledek našeho učení. Tvarová psychologie byla jednou z předchůdkyň systemického přístupu.



Obrázek 7: Vnímání celků – tvarová psychologie. I když na obrázku nejsou skutečné trojúhelníky, máme tendenci je vidět.

• Kognitivní teorie

Začaly vznikat v 60. letech v reakci na jednostrannou behaviorální teorii, která vylučovala myšlenkovou činnost mezi podnětem a reakcí. Zaměřuje se na to, jakým způsobem rozumíme informacím, jak je chápeme a pracujeme s nimi. Navazuje tedy částečně na tvarovou psychologii. Mezi významné představitele patřil např. G. A. Kelly. Klíčovými pojmy jsou kognitivní strategie, kognitivní mapy, metakognice apod.

Kognitivní strategie představují způsoby práce s informacemi. Na základě kognitivních strategií je možno např. formulovat různé kognitivní styly učení (abstraktní vs. konkrétní; kognitivní vs. afektivní).

- **Humanistické teorie**

Psychologové založili humanistický směr v psychologii roku 1962 jako reakci na jednostrannost behaviorismu a determinismus psychoanalytických přístupů. Klíčovou myšlenkou je svoboda člověka a pozitivní pohled na něj. Preferuje spíše holistický přístup k osobnosti, který zahrnuje jeho osobnostní zaměření, vůli, směřování a seberealizaci. Výraznými představiteli byli A. Maslow a C. Rogers. Jejich myšlenky jsou zaměřeny na realizaci „vyšších“ potřeb člověka; učení vnímají jako prostředek k jejich uskutečnění.

- **Systemický přístup**

Rozvinul se nejprve v psychoterapii (zejména v rodinné), kde do určité míry navázal na gestaltismus a jeho vnímání souvislostí a celků. Soustředí se na vývoj seberegulujících systémů a jeho klíčovým znakem je vyvarování se expertního přístupu a preference přístupu rozumějícího a pomáhajícího k sebeuvědomění. Velmi rozsáhlé využití nachází v oblasti koučinku.

Z uvedených teorií učení má dnes v oblasti rozvoje lidí v organizaci velký význam teorie kognitivní, resp. kognitivně-behaviorální. Její velkou výhodou je srozumitelnost pro technicky orientované lidi a měřitelnost akcí, které jsou na ní založeny. Rovněž velmi rozšířen je pak systemický přístup (zejména v oblasti individuálního i skupinového koučinku).

Styly učení

Poznání způsobu, jakým každý člověk či organizace přistupuje k osvojování si nových strategií chování, jejich uchování a rozvoji, umožňuje efektivně zacílit metody a techniky rozvoje. Na počátku stojí uvědomění si, že každý člověk má jedinečný způsob práce s informacemi a že metody učení potřebujeme přizpůsobit danému člověku, nikoli naopak. Bohužel tuto skutečnost často nereflakuje náš školský systém, ale ani systém rozvoje ve firmách a organizacích.



Obrázek 8: Styly učení dle D. A. Kolba

Autorem nejrozšířenější typologie stylů učení je americký psycholog D. A. Kolb. Na základě této typologie roku 1984 vytvořil i dotazník stylů učení.

Akomodující typ má tendenci využívat metody pokusu a omylu. Je pro něj nezbytné si učnou látku prakticky vyzkoušet, je člověkem akce bez dlouhého teoretického uvažování. Velmi vhodnými metodami pro něj budou experimenty, modelové situace, hraní rolí – prostě vše, co představuje učení zážitkem. Naopak memorování a přílišná teoretičnost jej budou odrazovat.

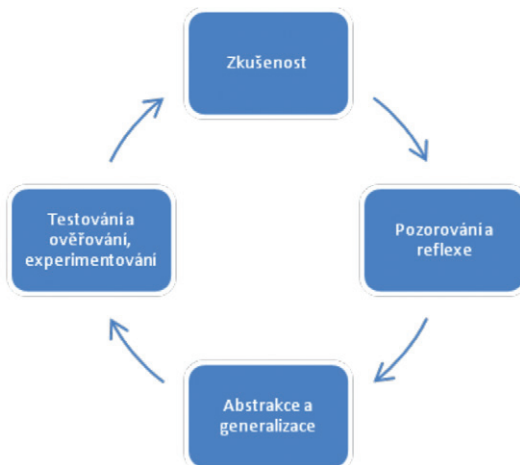
Divergující typ přináší velké množství podnětů a uvažuje o nich. Zdůrazňuje inovativní a tvořivý přístup k problému. Podstatnější pro něj je pozorování nežli akce. Jeho velmi cennou devizou je schopnost vnímat věci z nejrůznějších hledisek a vzájemně je porovnávat. Velmi aktivní bude při použití technik jako skupinová diskuse či brainstorming.

Konvergující typ je opakem divergujícího. Vyhovuje mu, má-li stanovený jasný postup, jak se dostane k výsledku. Podstatný pro něj není postup, ale výsledek. Vyznačuje se určitou averzí k nejednoznačnosti, důležité je pro něj srozumitelně uchopené zadání. Oblíbenou technikou budou kuchařky, postupy, best practices, naopak unavovat jej budou dlouhé diskuse. Do svého učení nebude zařazovat emoce, ale racionalitu.

Asimilující typ představuje teoretiky a systematiky. Jsou schopni zpracovat obrovské množství dat a informací a logicky je utřídit. Není pro ně důležitá praktická realizace, ale spíše logická bezrozpornost. Neradi dělají takové věci, u kterých předem neznají jejich smysl. Rádi se účastní např. vytváření konstrukčních produktů či modelování experimentů. Velmi aktivní budou ve stadiu vytváření konceptů.

Kolbův cyklus učení

D. A. Kolb navázal na práce J. Piageta a K. Lewina. Lewinův model (učení prožitkem) zdokonalil. Výsledkem je formulace čtyř na sebe navazujících etap, které jsou nezbytné pro to, aby postup učení byl efektivní. Aby učení přineslo výsledky, není možno některou z těchto čtyř fází vynechat. Kolbův cyklus učení nám říká, jakým způsobem novou zkušenost integrujeme do svého repertoáru chování. Na základě tohoto schématu pak Kolb zformuloval i výše uvedené styly učení.



Obrázek 9: Kolbův cyklus učení

Kolbův cyklus učení je možno použít jako model nejen pro individuální, ale i pro organizační učení. Zároveň podle něho lze uchopit jakékoli téma, ve kterém máme zájem rozvíjet lidi v organizaci.

Příklad uchopení tématu rozvoje manažerských dovedností pomocí Kolbova cyklu:

1. Zkušenost

Tvorba případových studií/kazuistik: každý formuluje konkrétní zkušenosti a situace, které pro něj představovaly výzvu ve vedení lidí.

Roztřídění: Roztřídění situací, které se podařilo/nepodařilo vyřešit.

Brainstorming: na základě probraných kazuistik formulují účastníci klíčové momenty a společně hledají klíče k úspěchu/neúspěchu v situacích určitého typu.

2. Pozorování a reflexe

Modelové situace: Na základě kazuistiky jsou přehrávány modelové situace, v nichž se účastníci snaží využít formulované klíče k úspěchu. Zároveň podrobně mapují svoje reakce.

Videofeedback: Rozbor nahrávky (alternativou může být např. přepis rozhovoru) přináší další konkrétní poznatky; díky bezprostřednímu rozboru může každý říci, jaké má vnitřní pocity ze svého výkonu a získat zpětnou vazbu kolegů.

Stínování: Jinou alternativou je stínování u zkušeného manažera, který dovednosti vedení lidí ovládá mimořádně dobře. Jak se chová a jaké techniky využívá k tomu, aby získal lidi na svou stranu?

3. Abstrakce a generalizace

Diskuse: Na základě technik, ve kterých mohli účastníci pozorovat sebe sama nebo svoje kolegy, společně formulují zásady řešení obtížných situací.

Rozbor dle osnovy: Podle určitého schématu a na základě zacílených otázek je možno zformulovat vlastní způsoby, které účastník využije při vedení lidí.

Koučink/Mentoring: Metody koučinku nebo mentoringu mají právě ve fázi abstrakce a generalizace význam pro pochopení a získání náhledu na vlastní chování a na to, jak je budou přijímat druzí lidé.

4. Testování a ověřování, experimentování

Pozorování v praxi: Bez přenosu do praxe nemá učení smysl. Každý účastník má na základě pozorovacího schématu po určitou dobu sledovat svoje reakce v náročných situacích, které řeší spolu s podřízenými.

Plnění rozvojových úkolů: Konkrétní úkoly (například namotivovat podřízeného pro splnění nepopulárního úkolu; naučit jej samostatně vykonávat určitou činnost apod.) jsou vhodným doplněním přenosu do praxe. Podstatné je ovšem zacílení na smysl těchto úkolů, nejen na jejich mechanické splnění.

Success story: Na závěrečném setkání každý účastník popisuje svoje úspěchy a pokroky, kterých na cestě vedení lidí dosáhl. Nenásilnou formou se tak každý učí od svých kolegů.

Po absolvování rozvojového programu je možno celý cyklus opakovat, tentokrát již na vyšší úrovni a s větším smyslem pro detail.

Analýza rozvojových potřeb

Abychom mohli adekvátně postupovat při rozvoji lidí v organizaci, musíme umět svoje úsilí zacílit. Na prvním místě je tedy nutné dobře znát konkrétní oblasti a kompetence, které chceme rozvíjet. Aby se nám to podařilo, musíme využít správné analytické nástroje.

Mezi tyto nástroje patří:

Hodnotící rozhovory. Jejich výhodou je, že zpravidla probíhají plošně v celé organizaci v pravidelných intervalech. Umožňují tedy učinit si dobrý přehled o rozvojových potřebách. Nevýhodou může být formalismus a menší hloubka získaných poznatků.

- **Dotazníková šetření.** Jejich výhodou je flexibilita využití a zacílenost dotazů. Nevýhodou naopak plošné zatěžování zaměstnanců organizace a rovněž pochybná validita výstupů směrem k jejich strategické hodnotě pro organizaci.
- **Strukturované rozhovory.** Tato metoda může velmi vhodně doplnit plošné šetření. Spolu s klíčovými lidmi, kteří mají zkušenosti a dobrý přehled o potřebách organizace, cíleně mapujeme a specifikujeme detaily rozvojových potřeb a hledáme možné interpretace.
- **Strategický rozvojový workshop.** Moderovaná diskuse doplňovaná prací ve skupinách, které se účastní top management a další důležití lidé z organizace. Cílem je navázat rozvoj na strategii organizace. Tato metoda je jedinečná mezi všemi ostatními právě díky zapojení klíčových lidí z firmy. Je také podstatně přínosnější směrem k „byznysové“ perspektivě.
- **Pozorování pracovníků v reálných podmínkách.** Toto pozorování může být jak zacílené, tak náhodné. Při zacíleném pozorování je nezbytné zapojit manažery a mít možnost pozorovat zaměstnance v podmínkách nezkraslených aktem pozorování. To je největší omezení metody, protože často fakt pozorování výrazně zkrasluje chování pracovníka.
- **Development centra.** Pozorování v navozených modelových situacích, kde můžeme dle určité struktury pozorovat projevy jednotlivých kompetencí. Development centrum je nejen analytickou, ale přímo i rozvojovou metodou. Její výhodou je hloubka poznatků, nevýhodou náklady. Vhodná je pro jasně definované užší skupiny zaměstnanců, pro které je zásadní kontakt s lidmi.
- **360stupňová zpětná vazba.** Její výhodou ve srovnání s Development centrem je mnohostranný a komplexní pohled různých lidí, zároveň zakotvenost v praxi. Nevýhodou je časová zátěž pro organizaci, pokud chceme metodu realizovat plošně. Její využití, jak si ještě ukážeme, je závislé na kultuře zpětné vazby v organizaci.
- **Mystery shopping (utajený nákup).** Vhodný je zejména pro ověření přístupu, znalostí a dovedností zaměstnanců v prodeji. Pozorovatel v roli zákazníka sleduje a zaznamenává postup zaměstnance. Metoda umožňuje velmi strukturovaně v přirozených podmínkách zjistit, jak zaměstnanci naplňují určité přesně definované požadavky na výkon vlastní práce. V tomto smyslu je lepší než prosté neutajené pozorování. Ve srovnání s ním je ale finančně náročnější.
- **Historie požadavků interních zákazníků.** Ve větších organizacích můžeme zaznamenávat požadavky na rozvoj ze strany interních zákazníků a nebát se vycházet jim vstříc. Dáváme tím najevo, že umíme uspokojit jejich potřeby. Pozor ale na jednostrannost: myslíme na to, že pouhý požadavek ještě neznamená reálnou rozvojovou potřebu.

Cvičení z praxe:

Zkuste navrhnout aktivitu pro rozvoj vyjednávacích dovedností obchodníků firmy zabývajících se nabízením připojení k internetu.

Jak byste stanovili:

- Konkrétní cíl rozvoje
- Metody, které byste použili na precizování rozvojových potřeb
- Následný program rozvojových aktivit

Development interview – ukázka záznamového archu

Následující otázky mohou tvořit strukturu rozhovoru mapujícího rozvojové potřeby Vás jako zaměstnance. Prosíme, věnujte jim náležitou pozornost, nejprve si dané otázky zodpovězte sám a následně formulář vyplňte společně s nadřízeným. V případě, že byste potřebovali jakoukoli pomoc či podporu, kontaktujte prosím zaměstnance oddělení rozvoje.

- Jakých osobních a profesních kvalit využívám nejvíce ve své práci?
- Jak jsem tyto kvality v posledním roce rozvinul?
- Které kompetence/kvality mi nejvíce chybějí pro to, abych svou práci dělal excelentně?
- Mohu tyto kvality nahradit nebo je chci rozvíjet?
- Pokud je potřebuji rozvíjet, co jsem pro to v posledním roce už udělal?
- Jaké rozvojové cíle si dávám na následující rok?
- Jaké rozvojové techniky použiji
 - o Mimo obchod (trénink, externí koučink, další studium)
 - o Za chodu (práce na projektech, sebereflexe, zpětná vazba od nadřízeného, rozvojové úkoly)
 - o Jako zdroje pro samostudium (filmy, literatura)
- Jaké překážky budu muset ve svém rozvoji překonat a jak je překonám?
- Jakým způsobem budu spolupracovat s nadřízeným?

Metody a techniky rozvoje pracovníků

V následující kapitole se zaměřím na specifické metody a techniky, u kterých využijete poznatky psychologie a zároveň jsou efektivními a žádanými způsoby rozvoje pracovníků v organizacích. Dále představené metody a techniky reprezentují výběr toho nejdůležitějšího z řady dalších. Velmi přehledným způsobem člení metody rozvoje František Hroník:

Tabulka 6: Matice metod rozvoje dle F. Hroníka

	Řízení druhými, společně s druhými	S převahou sebeřízení, sám
Mimo chod	Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situace, outdoorové programy	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning
Za chodu	MBO, koučink, individuální koučink, mentoring, zpětná vazba. 360° zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, praxe, zařazení do projektu, supervizní skupiny	Autofeedback, sebereflexe, MBO, intervizní skupiny, 360° zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu (pokus, experiment)

Budování kultury zpětné vazby

Zpětná vazba je základní technikou rozvoje každého z nás. V prostředí bez zpětné vazby vznikají konflikty, sociální patologie a dříve či později se takové prostředí stane obrovskou brzdou pracovního výkonu. Zároveň je ale podmíněna mnoha faktory, které její účinnost mohou výrazně snižovat. Právě odstranění bariér zpětné vazby a kultivace prostředí, které ji bude podporovat, umožní dosáhnout zvýšení efektivity organizace. Navíc pokud lidé nevědí, co se děje, organizací se rozšíří mýty nebo polopravdy, které nabydou povahu faktů (Hayesová, 2003).

Kulturu zpětné vazby můžete budovat podle následujícího čtyřbodového scénáře:

1. Přesvědčte lidi, že je zpětná vazba důležitá a proč
2. Vychovejte z nich dobré pozorovatele
3. Naučte je správně formulovat
4. Vytvořte návyk a neustále kulturu zpětné vazby podporujte

1. Důvody budování kultury zpětné vazby jsou zřejmé:

- Posiluje efektivitu práce
- Přispívá k učení v organizaci
- Zvyšuje tempo inovací a zavádění novinek
- Posiluje vnímání zaměstnanců, pocit jejich vlastní důležitosti
- Pomáhá uskutečňovat strategii organizace
- Předchází problémům mezi pracovníky i směrem k zákazníkům
- Pomáhá při šíření informací a koordinaci

Manuel London (2002) shrnuje, že zpětná vazba řídí, motivuje a odměňuje chování člověka. Je základem pro rozvoj a kariérní plánování. Zdá se to být jednoduché, nicméně setkáváme se velmi často s obrovskými bariérami a malou ochotou všimnout si důležitosti zpětné vazby. Velmi často je důvodem rezistence vůči změně. Anebo prostě nedostatek schopností a dovedností v pozorování sebe a druhých lidí.

Cvičení: Zmapujte si, jak jste na tom v organizaci se zpětnou vazbou. Vhodnou příležitostí může být například zaměstnanecký průzkum nebo jiné šetření, kdy jste v kontaktu s větší skupinou zaměstnanců. Pak je požádejte o vyjádření:

- Mohu beze strachu vyjadřovat svoje názory a říkat, co si myslím?
- Mají kolegové zájem o moje názory? Zajímají se, zda jsem spokojen se vzájemnou spoluprací?
- Zajímá se o moje názory můj nadřízený?
- Jak často mi můj šéf dává konstruktivní zpětnou vazbu?
- Kdy naposledy jsem projevil upřímný zájem o práci svých kolegů?
- Nakolik je komunikace mezi zaměstnanci a vedením efektivní?

2. Pozorování je základem zpětné vazby

Chcete lidi v organizaci naučit dobře poskytovat zpětnou vazbu? Pak je nejprve naučte být dobrými pozorovateli. Zejména intuitivně zaměřeni lidé a rychle reagující manažeři mají tendenci být ve svém pozorování nekonkrétní nebo ho zakládají na pocitech. Jejich zpětná

vazba je postavena na větách jako „Dobře jsi to udělal.“ Nebo „Pepo, myslím, že jsi to trochu odfláknul.“ První a nejdůležitější předpoklad dobré zpětné vazby je ale její konkrétnost.

František Hroník rozlišuje **tři úrovně pozorování**.

Popis (odpověď na otázku, co pozorovaný dělá)

Pocit (odpověď na otázku, jak to pozorovaný dělá, jak se mi to líbí a jak jeho chování hodnotím)

Interpretace (odpověď na otázku, **proč** pozorovaný dělá to, co dělá)

Naučte se jednoduché cvičení:

Podívejte se na ukázkou ze svého oblíbeného filmu. Následně řekněte a запиšte si všechno, na co si vzpomenete, o chování hlavního hrdiny. A následně si rozeberte, co z toho je popis, co je pocit a co interpretace. Pravděpodobně zjistíte, že popisu není moc. Tento „aha-efekt“ pak zprostředkujte i dalším lidem, se kterými pracujete.

Zpětná vazba musí být založena na popisu. Jedině tak jsem objektivní a zůstávám na rovině, kde mám přiměřenou jistotu, že se s druhým člověkem mohu shodnout. Je rozdíl, když řeknu „Při vchodu do budovy ses vmáčkl před starší dámu a následně jsi jí podal ruku, ačkoliv ji měla podat ona tobě“, než když druhého člověka začnu svými pocity shazovat a říkat mu „choval ses jako buran“ nebo „nemusíš se nad každým povyšovat“. Mám zkušenost, že právě rozlišení popisu od pocitu a interpretace je obrovským objevem a dokáže výrazně zvýšit kvalitu zpětné vazby, kterou si poskytujeme nejen v práci, ale i doma.

Zkuste si udělat cvičení, které mi dal kolega Ján Záhurančík. Zařaďte jednotlivé věty podle jejich povahy – a uvidíte, že někdy to není vůbec snadné.

Tvrzení	Zařazení (popis/pocit/interpretace)
Je to důvěryhodný člověk.	
Jeho pokrčení rameny vyjadřuje jeho bezradnost.	
Pokazil vřelou atmosféru.	
Záměrně vyčkával, co řeknou ostatní.	
Je to sympatický člověk.	
Směje se.	
Výborně zasáhl do sporu.	
Chtěl působit přátelsky.	
Postupuje obezřetně, protože už je jednou takový.	
Je málo dominantní.	
Mlčí, protože ho otázka zaskočila.	
Uraženě se dívá do země.	
Projevuje napětí.	
Odměňuje.	

Projevuje formální souhlas.	
Poskytuje zpětnou vazbu.	
Chtěl mu svým výrokem dát najevo, že je odborník.	
Žádá o opakování.	
Uvedl se pěkně.	
Přístupuje na názor druhých.	
Reaguje příliš horlivě.	
Souhlasí, protože nechce jít proti ostatním.	
Navázání na řeč kolegy se mu podařilo.	
Vypadá zaraženě.	
Chtěl mu svým výrokem pomoci.	
Měl na mysli něco jiného.	
Zbytečně skáče do řeči.	
Jeho závěry jsou překvapivé.	
Vyjadřuje své citění.	
Nesouhlasí.	
Působí sebevědomě.	
Ptá se na možné způsoby jednání.	
Sledoval tím možnost ukázat se v lepším světle.	

3. Naučte je správně formulovat

Paul Watzlawick rozlišuje mezi obsahem (zprávou jako takovou) a vztahem (vztahovým aspektem komunikace). Není nic horšího, než když se pravdivá slova znevěrohodní tím, že pocházejí z nepovolaných úst nebo jsou řečena způsobem, který ani nemůže být akceptovatelný. Kromě toho, že naučíte lidi stavět zpětnou vazbu na popisu (viz výše), se zaměřte na následující pravidla formulace:

- **Zůstaňte v pozitivní rovině.** Tedy, je-li to aspoň trochu možné, na každém výkonu se pokuste najít něco dobrého – je správné to ocenit.
- **Vždy ujistěte druhého o vašem zájmu.** Ten dáváte najevo zpětnou vazbou.
- **Vždy dejte druhé straně prostor k vyjádření.** Je to základní slušnost. Zpětná vazba je pak dialogem, ne monologem. Nemusíte mít pravdu vy, respektujte i jiný názor a buďte za něj vděční.
- **Mějte na paměti kontext.** Když udělá chybu začátečník, je to jiné, než když ji udělá „mistr tesář“. Vězte, že výkon každého člověka je závislý na podmínkách, a ty mohly být v dané situaci obtížné.
- **Upevňujte žádoucí chování.** Zpětná vazba má jasný smysl jen tehdy, když si uvědomíme cíle pro budoucnost.

Cvičení na správnou formulaci zpětné vazby

Moje chyba

Představte si chybu, kterou jste sami udělali ve své práci a na kterou doplatil někdo jiný. Možná vám právem mohl nadávat. Vybatve si a запиšte si konkrétně, co jste udělali špatně, jak jste asi druhému zkomplikovali život. Následně si запиšte věty, které by vás napadly, kdyby totéž někdo udělal vám. Až budete hotovi, stoupněte si před zrcadlo a nahlas řekněte tuto zpětnou vazbu sami sobě. Použijte ale jen takové věty, ze kterých je patrné, že se máte rádi. Na ty ostatní ve zpětné vazbě zapomeňte.

4. Vytvořte návyk a neustále kulturu zpětné vazby podporujte

Jak často máme dobré předsevzetí, osvojíme si novou skvělou dovednost, kterou posléze zapomeneme. Upevňování pozitivních návyků je velmi důležitou součástí každého rozvoje, a nejinak je tomu při budování kultury zpětné vazby. V této oblasti zaznamenává skvělé úspěchy behaviorální psychologie. Abychom mohli vytvořit návyk, potřebujeme zmapovat bariéry, které mají tendenci kulturu zpětné vazby blokovat.

Hlavní bariéry zpětné vazby

- Strach z důsledků a absence otevřenosti
- Přetížení a nedostatek času
- Zaměření jen na kritiku
- Příliš velká bariéra ve stylu „my-oni“ (typicky mezi zaměstnanci a ma-nagementem)
- Neochota a nezájem, nízký engagement

Při vytvoření žádoucího návyku můžeme vzít v potaz poznatky behaviorálních teorií učení. Výborným způsobem popisuje tvorbu žádoucích návyků J. Dean (2013). Prakticky se můžete zaměřit na následující taktiky pro vytvoření návyku v organizaci:

- **Vytvořte systém pro pravidelné poskytování zpětné vazby.** Využít můžete pravidelný hodnotící rozhovor, 360stupňovou zpětnou vazbu nebo jakýkoli jiný nástroj. Důležitá je pravidelnost.
- **Zpětnou vazbu učíte součástí každé rozvojové aktivity v organizaci. Ptejte se na ni a vyhodnocujte ji.**
- **Začněte nebo zakončete svou pravidelnou poradou zpětnou vazbou.**
- **Odměňujte zpětnou vazbu.** Poděkujte za ni, dejte jejímu autorovi nějakou maličkost, řekněte mu, jak jste jí využili. Toto všechno jej bude povzbuzovat, aby ji dával dál.
- **Nejcennější zpětné vazby si nenechávejte pro sebe, ale seznamte s nimi svoje kolegy.**
- **Zaměřte se více na konzistentnost než na množství.** Není důležité se zpětnou vazbou „zadávat“. Lépe je po kapkách, ale neustále.

Jak podporovat kulturu zpětné vazby:

- Začněte u sebe
- Pokračujte směrem seshora dolů
- Najděte nástroje na měření zpětné vazby
- Odměňujte ji
- Vezměte na sebe zodpovědnost

Na co si dávat pozor

- Jednostrannost

- Formalizovanost, neosobnost
- Riziko technické nedostupnosti
- Nejasné rozdělení kompetencí
- Organizační struktura
- Externisté

Paul Watzlawik formuloval základní zásady mezilidské komunikace. Mezi ně patří tyto:

1. Nelze nekomunikovat
2. Sdělení nemusí být přijato

Cvičení: Přečtěte si krátký přepis rozhovoru nadřízeného s jeho podřízeným Josefem.

N: Josefe, mé představy o chodu oddělení jsou takové, že mám za to, že veškeré věci plníme včas. Nejlepší je, pokud o nás nikdo neví. Ale v Tvém případě nejsem spokojen s reakcí na některé naše zákazníky, kteří požadují dodat materiály. Co tě vede k tomu, že...

J: To se mě netýká, to ses asi spletl.

N: Ne, nespletl jsem se.

J: Já vše dávám dopředu.

N: Nedáváš dopředu. 26. srpna to bylo pozdě dodáno. Odbyl jsi je, nedostali se k informacím.

J: To byla hloupost, nevím, proč to po mně chtěli. To si mohou udělat sami.

N: Nemohli si to udělat sami, protože v rámci hierarchie to děláme my.

J: To je furt stejné, k čemu to je, prosím tě? Nic se nezmění.

N: Jak bys to dělal ty?

Popište, co byste poradili nadřízenému, když vidíte, že Josef zpětnou vazbu absolutně nepřijímá. Jak byste postupovali, kdyby Josef byl na tréninku zpětné vazby?

Řízení cíli

„Největší úspěch byl na počátku a po nějaký čas jen snem. Sen dubu spí v žaludu. Pták spí ve vajíčku. A v nejvyšším snu duše víří bdící anděl. Sny jsou sazenicemi reality.“

Tento citát Jamese Allena krásně vyjadřuje povahu lidské duše. Psycholog jí dobře rozumí. Zná touhy i temná zákoutí duše. A umí pomoci člověku ve zdánlivě beznadějných situacích. Asi nejlepší východiska v tomto smyslu poskytuje logoterapie s rozlišením hodnot tvůrčích, zážitkových a postojových.

V oblasti řízení lidských zdrojů nesmíme ovšem zapomínat na pragmatictější rovinu stanovování a dosahování cílů. Popravdě řečeno, z hlediska firmy jsou hodnoty zážitkové a postojové mnohdy méně důležité a do popředí nastupují hodnoty tvůrčí. Psycholog má velmi často tendenci na to zapomenout. Psycholog v roli lektora či kouče není terapeutem. Takového konfuze by se měl vyvarovat. Potřebuje se naučit prakticky pracovat s cíli.

Zakladatelem metody řízení pomocí cílů (Management by objectives) je Peter Drucker. Je založena na participativním stanovování cílů (tzn., že pokud je to možné, každý zaměstnanec si svoje cíle určuje sám) a hlavně na jejich měření a porovnávání se stanovenými standardy.

Mezi výhody této metody patří zejména

- Výrazná motivační funkce cílů
- Vysoká míra transparentnosti a srozumitelnosti metody

- Možnost flexibilně reagovat na měnící se podmínky
- Budování commitmentu (pokud se podaří dosáhnout synergie osobních cílů s cíli organizace)
- Průkazný dopad na reálnou výkonnost organizace

Zároveň má metoda svoje omezení

- Nereflektuje v dostatečné míře roli kontextu. Dosažení cíle nezávisí jen na člověku, ale i řadě okolností, které nemůže ovlivnit.
- Pro řadu profesí je nevhodná svým přílišným zaměřením pouze na výkonovou stránku věci. To typicky platí např. pro pomáhající, podpůrné profese.

Řízení pomocí cílů je ve svých různých variacích metoda využívaná ve většině velkých korporací. Z praktického hlediska je ovšem zapotřebí zdůraznit několik rozlišení:

1. Cíle výkonové a cíle rozvojové.

Mnoho lidí si cíle rozvojové nestanovuje a je úkolem koučů a trenérů, je k tomu motivovat. Základní argument je, že rozvojové cíle přispívají k dosažení dlouhodobé výkonnosti. Na druhou stranu existují situace, kdy je naprosto akceptovatelné, že určitý zaměstnanec si rozvojové cíle neklade. Například nemá a nechce mít dlouhou profesní perspektivu nebo má dočasně jiné priority. Nebuďme v tomto fanatičtí – rozvíjet se není povinnost, ale skvělá možnost. Chybou by ale byl i druhý extrém, který psychologovi v roli kouče či lektora hrozí: příliš preferovat cíle rozvojové a odtrhnout je od výkonu. Takové jednání je nefunkční.

2. Cíle jedince a cíle organizace. Pokud je nakreslíme na papír, dostaneme dva vektory. A čím víc míří oba jedním směrem, tím účinnější ve svém snažení člověk bude. Případný rozpor je něco, na co musíme upozornit a diskutovat. Zde spočívá další riziko: neuvědomění si základní loajality k organizaci a preference osobních cílů. Potřebujeme vnímat člověka v souvislostech, které přesahují pracovní rovinu. Na druhou stranu nesmíme opustit elementární loajalitu k organizaci, která je nositelem zakázky.

3. Cíle strategické a taktické/operativní. Upřednostňování cílů dosažitelných, tzv. SMART, vede často k upřednostnění operativy před strategií. Než budeme pracovat s klientem v organizaci, měli bychom si položit otázky: Jaké jsou strategické cíle organizace? Jakou budoucnost má před sebou člověk, se kterým pracujeme? Na strategické stanovování cílů je zaměřeno následující cvičení.

Cvičení, které můžete použít pro práci s klientem v organizaci

Představte si co nejkonkrétněji následující rok ve své práci. Jaké výzvy a úkoly na vás čekají, co od vás bude očekávat nadřízený, co je vašim hlavním posláním v organizaci. Následně napište

1. Tři cíle, kterých chcete dosáhnout v horizontu jednoho roku.
2. Dva cíle, kterých chcete dosáhnout v horizontu pěti let.
3. Jeden cíl, kterého chcete dosáhnout, než půjdete do důchodu (pro ty, kdo mají do důchodu déle než pět let).

Dejte si dostatek času na jejich přípravu. Optimální je, když se budete moci připravit písemně předem.

Následuje druhá část cvičení – prověření motivace a reálnosti cílů. Požádejte účastníky, aby každý z cílů obodovali na škále 1–10 podle toho, nakolik se z daného cíle radují.

A na stejné škále ohodnoťte pravděpodobnost jejich dosažení.

Ve třetí části cvičení škrtněte všechny cíle, kde je alespoň jedno číslo nižší než 7. Toto škrtnutí znamená, že potřebujeme vážně promyslet možnost vzdát se takového cíle. Neznamená to, že byste měli takové úsilí zakazovat, ale pokud je nízká motivace, je nutné se nad ní ještě jednou zamyslet a zvýšit ji. Pokud je nízká realita cíle, bude namísto zvažovat i plán B.

Po opravdu dospělém zvážení, které cíle chcete začít naplňovat, si vyberte jeden, ten nejdůležitější. V deseti minutách napište, co konkrétně pro jeho dosažení uděláte ještě v tomto týdnu.

Neznám lepší cvičení, které vás při pravidelném opakování nasměruje k těm opravdu podstatným prioritám.

Psychologie motivace pracuje s otázkou cílů překvapivě poměrně málo. Cíle jsou málo reflektovány Herzbergovou či Maslowovou teorií. Snad jen McLelandova teorie tří motivačních faktorů (výkon, afilace, moc) ji více zdůrazňuje. Z hlediska psychologie jako by byla výkonová rovina často zatlačena do pozadí.

Berte tedy tuto kapitolu jako apel: cíle a jejich dosahování jsou mimořádně důležité, pokud jde o relevantní (z)hodnocení zaměstnance v organizaci.

Koučink

Éduard Stacke říká, že kouč je zahradník lidí. Koučink je mimořádně populární pojem, kterým se zaklíná mnohý vedoucí zaměstnanec jako mantrou směřující k zaručenému úspěchu. Původně sportovní termín se přenesl nejen do oblasti práce, ale i běžného života. Mít svého osobního kouče patří k ceněným formám vlastního rozvoje. A psychologická průprava právě zde znamená obrovskou přednost. Tato kapitola podává přehled vybraných metod a přístupů ke koučinku. Výběr je dán zejména četností jejich rozšíření a produktivností využití v prostředí organizací.

Tip pro vás

Staňte se členy některé z profesních organizací sdružujících kouče.

Česká asociace koučů je nezisková organizace sdružující profesionální kouče. Uděluje akreditace a hlídá kvalitu. Podílí se na stanovování etických standardů v oboru. Více informací najdete na www.cako.cz.

Asociace trenérů a koučů managementu (ATKM). Pořádá řadu rozvojových programů zaměřených na kouče a lektory, disponuje databankou technik a pomůže vám rozšířit váš profesionální rozhled. Organizace sídlí v Brně, www.atkm.cz.

Systemicky zaměřený koučink

V našich podmínkách se setkáme nejčastěji se systemicky orientovaným koučinkem. Řídí se následujícími principy, které shrnuje např. J. Whittington:

- Od jednotlivce a týmu směřuje k systému
- Vnímá princip zdraví v organizaci
- Zkoumá systémové vůdcovství

- Respektuje princip ocenění
- Vnímá skryté síly v systému

Systemický přístup je svou povahou nedirektivní, otevřený různým řešením a zaměřený na vnímání souvislostí. Svoje uplatnění najde zejména v dlouhodobém koučinku zaměřeném na celkové posílení schopnosti zvládat pracovní/manažerskou roli. Pomoci však může i při řešení dílčích záležitostí.

Světově proslulým zakladatelem koučinku je **John Whitmore**, bývalý automobilový závodník. Svůj titul Sir získal právě za činnost v koučinku. Ačkoli sám vůbec nehrál golf, velmi účinně to svou koučovací metodou učil ostatní. Prostě se jich ptal, jak nejlépe by se k míčku postavili a jak by mohli postupovat dále. Je autorem modelu koučinku **GROW**. Využijete jej velmi prakticky jako strukturu pro řešení jakéhokoli koučovaného problému – a může dobře posloužit i jako základní struktura každého koučinkového setkání.

G – Goal. Nejprve stanovujeme cíle koučinku. Jedná se o klíčovou součást zakázky mezi koučem a koučovaným. Realisticky stanovený cíl je základem úspěchu.

R – Reality. Cíl porovnáváme s realitou. Jaký je skutečný stav věcí, jaký je konkrétně rozdíl mezi reálným a cílovým stavem? Kde leží klíčové podporující síly a jaké jsou největší překážky?

O – Options. Možnosti a alternativy. V tomto je metoda GROW výsostně systemická. K dosažení žádoucího stavu zpravidla vede více cest. Jaké tyto cesty jsou? Jak poznáme tu nejefektivnější? Jaké klíčové milníky nás v jednotlivých variantách čekají?

W – Will. Výstupem koučinku je konkrétní rozhodnutí, odhodlání k určitým krokům. Součástí je i časový harmonogram a realistické zvážení vlastních možností.

Kognitivně-behaviorální koučink

Je založen na kognitivně-behaviorální psychologii Aarona Becka a příbuzných směrech. V oblasti koučinku je zejména behaviorální přístup často podceňován. Nesoustředí se totiž na podrobnou analýzu problému a všechny možné souvislosti. Je naopak podstatně více zaměřen na konkrétní cíl. Zároveň se soustředí spíše na behaviorální rovinu, tedy na pozorovatelné chování než na vnitřní pochody.

Výhodou kognitivně-behaviorálního přístupu je jeho velká srozumitelnost technicky uvažujícím lidem. Zároveň nachází velmi dobré použití tam, kde je potřeba se naučit řešit určitou situaci, nebo naopak odnaučit se určitému způsobu reagování. Vede ke zkoumání podnětů, jež určité jednání iniciují, nebo naopak eliminují.

Ve srovnání se systemickým přístupem je kognitivně-behaviorální koučink zpravidla kratší a omezen na určitou konkrétní oblast. Zároveň se nemusí vyhýbat ani expertnímu přístupu (tedy konkrétní radě). V tom je jeho výrazná odlišnost.

Technika ABCDEG

Jednou z konkrétních technik využitelných v kognitivně-behaviorálním koučinku je metoda z racionálně-emoční terapie A. Ellise.

A = Activating event. Událost, která aktivizuje stres, negativní prožitky nebo určitý neefektivní způsob reagování.

B = Belief system. Přesvědčení, naše vlastní interpretace. Jedná se o kognitivní prvek a i toto přesvědčení je zpravidla nefunkční. Například když nesplníte určitý úkol, začnete si

podvědomě říkat „Za tohle mě šéf určitě zabije. To bude konec.“ Když toto skryté přesvědčení odhalíte, můžete nad ním zvítězit.

C = Emotional Consequences of A and B. Z dané události a přesvědčení vyplynou konkrétní důsledky. Negativní přesvědčení často vede k naplňujícímu se proroctví. Vede člověka k pasivitě, ztrátě kontroly, rezignaci.

D = Disputing irrational thoughts and beliefs. Zpochybnění mylných přesvědčení a myšlenek je dalším krokem k jejich zvládnutí. Negativní přesvědčení jsou nahrazena pozitivními. Místo „To nezvládnou“ si mohu říci „A proč bych to neměl zvládnout? Vždyť mám ty nejlepší předpoklady“. Patří sem i technika povzbuzení.

E = Cognitive and Emotional effects of revised beliefs. Co ve mně upravené přesvědčení vyvolává? Jaký bude mít efekt na prožívání a jednání? Ve srovnání se stavem „C“ by zde mělo nastat významné zlepšení.

G = Goals. G není navazující písmeno v abecedě a ani Ellis už tento poslední krok nezformuloval. V oblasti koučinku je ovšem stanovení cíle logický následující bod – co budu chtít dosáhnout s vědomím své kompetence a novou sebedůvěrou?

Cvičení

A. Ellis ve svých klinických studiích odhalil řadu nefunkčních iracionálních postojů. Ve kterých z nich se poznáváte?¹¹

- nikdy nesmím vypadat hloupě
- všichni mě musí mít vždy rádi
- musím být v životě stále šťastný a v pohodě
- nikdy nemám mít úzkost nebo napětí
- život musí být fér
- abych byl šťastný, musím být úspěšný ve všem, s čím se setkám
- pokud udělám chybu, znamená to, že jsem k ničemu.
- pokud se mnou někdo nesouhlasí, znamená to, že mě nemá rád
- nemohu žít bez blízkého člověka. Moje hodnota závisí na tom, co si o mně myslí ostatní
- musím být dokonalý (stoprocentní, bezchybný).

Cílevědomý koučink

Jedná se o variantu kognitivně-behaviorálního koučinku, kterou v ČR uvedl František Hroník. Ten sestavil výcvikový program pro kouče, založený právě na tomto přístupu. „Je zaměřený na to, co opravdu můžeme pozorovat. V duchu kognitivní praxe můžeme pozorovat i své myšlenky, zaznamenávat různé pochybnosti a uvědomovat si je. Proto je koučink cíle-vědomý – je spojený s uvědomováním.“¹²

Na rozdíl od jiných přístupů F. Hroník nepojímá koučink jako závazný nástroj s přesnou metodikou, ale jako pomůcku, která vede k dosažení účelu. Osvěžující je i jeho otevřenost jiným přístupům: v rámci tohoto výcviku dává prostor nejen kognitivně-behaviorálnímu přístupu, ale i metodě vycházející z logoterapie či tvarové psychologie.

11 Autorem tohoto výběru z Ellisových výzkumů je Stanislav Pelcák.

12 Viz brožura o cílevědomém koučinku, vydaná jako pozvánka pro zájemce o tento program.

Přístup zaměřený na řešení (Solution focus)¹³

Jedná se o variantu kognitivně-behaviorálního přístupu. Výhodou je tedy i zde větší míra pragmatismu. Navazuje na terapeutické přístupy Steve de Shazera a Insoo Kim Berga zaměřené na „krátkou terapii“. Jejich výhodou je vysoká míra zacílenosti a praktický přístup k vyřešení problému. Nezabývá se příliš hledáním příčin, důvodů či bojem s překážkami, ale pragmaticky se soustředí na to, co funguje a pomáhá.

Modelem (méně známým než GROW), který vychází z tohoto přístupu, je OSKAR.

O – Outcome. Nejedná se o pouhý cíl koučovaného. Spíš je to výsledek, konkrétní rozdíl mezi počátečním a konečným stavem.

S – Scale. Na desetibodové stupnici se koučovaný ohodnotí, nakolik je s určitou oblastí spokojen. Ideální stav má hodnotu 10, jeho pravý opak hodnotu 0. Zpravidla nezačínáme na hodnotě 0, ale někde mezi těmito extrémy.

K – Know-how. Cestu můžeme najít například tak, že se ptáme, jaký kus trasy musel koučovaný urazit, aby nebyl na hodnotě 0, ale na současné hodnotě, byť nízké. Co dalšího by mohlo pomoci? Protože přístup zaměřený na řešení není striktně a výlučně orientován na koučující otázky, je možno do hledání řešení zapojit další lidi – kolegy, nadřízené, experty.

A – Affirm and Action. Písmeno A symbolizuje dva kroky. Potvrzení (afirmace) kvalit koučovaného a posílení jeho sebedůvěry. Akce znamená rozhodnutí, učinění konkrétního kroku.

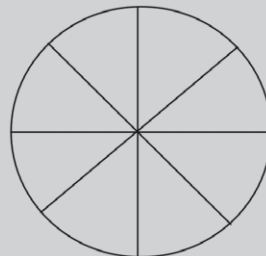
R – Review. Zhodnocení – uskutečnil se v následujícím sezení. Co pomohlo, co bylo funkční? A nemusí to být jen věci, které koučovaný vytvářel svým vědomým úsilím. Je povoleno využít synergií náhod a příhodných vnějších okolností. Součástí zhodnocení je opětovně přiřazení čísla na škále.

Cvičení – koučink jako metoda stanovování rozvojových potřeb.

Toto kolo představuje 8 základních dovedností, které potřebujete k výkonu své práce. Napište k jednotlivým polím jejich názvy. Ve středu kola je „nulová“ úroveň, na jeho okraji maximální. Vybarvěte nyní každou z částí kola do takové vzdálenosti od středu, aby to vystihovalo vaši zručnost a kompetentnost v dané oblasti.

Které z daných oblastí potřebujete nejvíce rozvíjet?

Co vám pomůže, aby se vybarvená oblast zvětšila?



„Mimořádné vůdčí osobnosti se nebojí zvyšovat sebevědomí svých zaměstnanců. Věří-li lidé v sebe sama, je úžasné, co dokáží.“ Sam Walton

13 Pro podrobné seznámení s tímto přístupem, který v našich podmínkách není tak frekventovaný, je vhodná kniha: Jackson, P. Z.; McKergow, M. (2006). The Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE. London: Nicholas Brealey Publishing.

Speciální techniky koučování

Následující techniky využijete v procesu koučování poměrně běžně. Mnohé z nich jsou skvělým způsobem, jak výrazně urychlit koučování a zvýšit jeho efektivitu. Některé tím, že posilují vzájemný vztah a důvěru, jiné (nastolování citlivých témat, přehrávání, konfrontace) zase tím, že umožňují odstraňovat překážky, které koučovaného blokují v postupu vpřed.

Zrcadlení. Vnímejte jazyk, kterým koučovaný mluví. Sledujte jeho gesta, zaměřte se na výrazné momenty jeho uvažování. Následně se mu můžete přizpůsobit. Tím, že se naladíte na jeho komunikační kanály a budete jich využívat, nejenže budujete vztah, ale zejména zvyšujete vzájemnou srozumitelnost a eliminujete možnosti nedorozumění.

Aktivní naslouchání. Dávejte najevo, že opravdu posloucháte. Nejen neustálou zpětnou vazbou („ano, rozumím“, „jasně“, „to je zajímavé“), ale i tím, že projevujete zájem. Techniky aktivního naslouchání (povzbuzování, objasňování, parafrázování, zrcadlení pocitu, rekapitulace) patří k inventáři kouče.

Vystoupení z role. Technika, kdy na určitou chvíli přestávám být koučem a přejmu jinou roli. Buďte roli mentora (pokud se pohybují v oblasti, ve které jsem odborníkem, a zároveň si můžu dovolit udělat zkratku), nebo roli člověka, jenž potřebuje upozornit na určité pravidlo, které bylo překročeno.

Příklad: Koučovaný vám hrdě oznamuje: „Já využívám sex jako určitý nástroj. Zaměstnankyním, které mi v tom vyjdou vstříc, dokážu s lečjakou prací pomoci. To byste se divil, jak to může fungovat. Však si je podle toho také vybírám.“ Zde je vystoupení z role kriticky potřeba: „Teď na chvíli koučujícím být přestanu. To, co mi říkáte, jednoznačně porušuje pravidla společnosti a její etický kodex. Na takový způsob byste měl rezignovat.“ I takovéto věci se mohou stát...

Písemně stanovená agenda. Jednoduchá písemně stanovená dohoda obsahující cíle a témata daného koučinkového setkání výrazně pomáhá jeho efektivitě. Vhodné je domluvit se na ní předem. Dáte tak koučovanému nenásilným způsobem možnost o tématech již předem uvažovat, a bude tedy lépe připraven.

Nastolování citlivých témat. Duchu koučinku odpovídá spíše stav, kdy témata nastoluje koučovaný. Jsou to jeho priority a jeho zájmy, které společně řešíme. Stane se ale, že určité téma je natolik citlivé, že se mu koučovaný vyhýbá. Pokud je váš vztah již dostatečně kvalitní a pokud dané téma koučovaného viditelně blokuje v dalším postupu, může být namísto je nastolit. Je ovšem zapotřebí se dobře připravit na možné reakce, vše na počátku ošetřit zarámováním („Vnímám, že nám velmi pomůže, pokud se budeme zabývat tímto citlivějším tématem. Samozřejmě to pro vás nemusí být příjemné. Nechám na vás, zda se tím budeme zabývat a kolik prostoru tomu věnujeme. Souhlasíte?“), vyhradit si dostatek času a samozřejmě najít vhodný okamžik. Vzhledem k tomu, že se nepohybujeme v terapii, měli bychom vždy mít zodpovězenou otázku, nakolik je dané téma relevantní a důležité ve vztahu k cíli koučinku.

Přehrávání. Hraní rolí může výrazně urychlit identifikaci nefunkčních scénářů jednání i jejich korekci, a to díky zážitku, který přináší, ale i díky podstatně větší míře názornosti. Jedná se o techniku, která se uplatní zejména při koučinku zaměřeném na posílení vůdčích

dovedností, schopnosti motivovat či jednat s lidmi. Zároveň zde ale dávejte pozor, aby se přehrávání nestalo samoúčelným. Někteří lidé vůči němu mohou mít odpor nebo se zde necítí „ve své kůži“. Respektujte tyto pocity a nesnažte se nutit druhého člověka do něčeho, co nechce.

Konfrontace. Cíleně vyprovokovat koučovaného v situaci, kdy máme pochybnosti o jeho motivaci nebo o tom, zda říká věci tak, jak si myslí. Může vycházet z pozorování neverbálních reakcí („Sice mi říkáte, že jste odhodlaný, ale já na vás vidím něco úplně jiného než odhodlání. Popravdě moc nevěřím tomu, že uděláte to, co jste řekl.“) nebo i z minulé zkušenosti. Vždy si ale dávejme záležet na tom, aby konfrontace probíhala s plným respektem a aby se z ní nestala manipulace.

Sporné otázky koučování

Následující témata a otázky jsou předmětem kontroverzí. Na mnohé z nich nejsou k dispozici hotové odpovědi a vyžadují citlivé promyšlení s citem ke kontextu a konkrétní situaci.

- **Je v koučování dovolena rada?** Málolterá otázka může způsobit takové vášně v obci koučů a asi neexistuje konference nebo seminář o koučování, kde by se taková otázka neřešila. Existují dva vyhraněné názory. Podle prvního kouč musí být tím, kdo pouze klade otázky a nečiní si nárok svými radami aktivně zasahovat do života koučovaného. To by byla manipulace.

Druhý názor (zastávaný častěji např. kouči vycházejícími z kognitivně-behaviorálního přístupu) naopak radu akceptuje. Buď jako žádoucí zkratku, kdy je lépe se vyhnout určité slepé cestě, nebo tam, kde se jedná o okrajové téma, kterým nechceme ztrácet zbytečně moc času. Pokud se pro radu rozhodneme, vždy ale musíme být na pozoru a reflektovat svou situaci. Nechceme si ji jen ulehčit? Máme svoji radu dostatečně podloženou? Nechceme rozhodovat místo koučovaného?

Tato dilemata jsou typická pro všechny profese, jejichž posláním je doprovázet druhého člověka jeho profesní nebo životní cestou. Pamatujme na to, že určitá rozhodnutí si každý z nás musí obhájit sám a bylo by velmi nebezpečné dávat někomu rady z důvodu snížení míry jeho odpovědnosti.¹⁴

- **Neúspěch v koučování, odmítnutí koučinku.** Ambicí každého kouče je prospět a pomoci druhému člověku. Na počátku jsou ovšem, zejména na straně koučovaného, často velmi nejasná nebo nereálná očekávání, mlhavá představa o způsobu práce. Svoji roli hrají i faktory jako přenos a osobní nastavení. Patří k dobrým mravům, že kouč na počátku tato očekávání a nastavení zmapuje a pravdivě informuje klienta o svých možnostech. Asi nejmenším problémem je situace, kdy klient nemá představu o způsobu práce kouče a očekává spíše mentoring nebo individuálního lektora. Je dokonce možné a akceptovatelné, že v rámci takto definované zakázky padne dohoda, že tento způsob práce bude využit, je-li to v rozsahu odbornosti kouče. Podstatně náročnější může být situace, kdy

14 Na konferenci o manažerském rozhodování (konala se v Praze v roce 2011) o tomto pokušení hovořil Tomáš Holub, bývalý hlavní kaplan české armády. Doprovázel důstojníky v Afghánistánu v jejich rozhodnutích, která nebyla snadná a bezprostředně se týkala života a smrti druhých lidí. Hlídal si úzkostlivě, aby ve své práci nikdy nepřekročil hranici vlastní pravomoci a aby nepodlehł pokušení ovlivňovat výsledky rozhodnutí v určitém směru. Na některá rozhodnutí jsme prostě každý sám a zodpovědnost za ně z nás ani kaplan nebo v pracovní oblasti kouč nemůže sejmout.

je předmětem zakázky něco, k čemu nemá kouč odbornou kompetenci. Zejména situace případného řešení psychických problémů vykazujících klinické příznaky. Zde nesmí platit zásada, že kouč může pomoci řešit i problém, kterému sám nerozumí.

Ještě náročnější bude přiznat si neúspěch v průběhu koučinku. I když je na počátku jasně vymezena zakázka, neexistuje překážka v započetí práce a vše nasvědčuje tomu, že koučink má reálnou šanci na úspěch, může se v průběhu práce dostavit neúspěch. Může se ukázat, že koučink není nejlepší metoda, že vzájemná důvěra a potřebný vztah mezi koučem a koučovaným nevytváří předpoklady pro úspěch. I v takovém případě je namíste nastolit otázku pokračování a případně se dohodnout na výměně kouče, změně či ukončení používaných postupů. V takové situaci je konfrontována profesní čest kouče, který si musí být vědom, že jeho možnosti mají své limity.

- **Nízká míra spolupráce koučovaného.** Důvodem může být nedostatek motivace, změna individuálních priorit či velmi malá disciplinovanost. Vždy ale platí, že dobrého výsledku je možno dosáhnout jedině ve vzájemné spolupráci. Je-li zapojení koučovaného nedostatečné, nebojte se jej s touto skutečností vhodným způsobem konfrontovat. K tomu, aby byla činnost efektivní, je zapotřebí oboustranné spolupráce. V koučování málokdy budete řešit otázku práce s nedobrovolným klientem (i když není zcela vyloučena a občas se stává, že manažer dá zaměstnanci ultimátum, že musí jít do koučinku, aby se zlepšil, jinak dostane výpověď). Zde je pak namíste tuto situaci pečlivě reflektovat, přesně si stanovit možnosti a pravidla a hledat elementární míru společného zájmu.
- **Kde je hranice mezi koučinkem a terapií?** Teoreticky je ta hranice jasná a je definována cílem zakázky. Chceme pomoci zdravému člověku zvýšit jeho osobní efektivitu, nebo vyřešit problém naplňující klinické příznaky duševního onemocnění? V praxi situace rozhodně není takto přehledná, i když toto kritérium můžeme v zásadě pro rozlišení koučinku a psychoterapie využít. Prostudujete-li si klinické příznaky duševních poruch dle DSM nebo Mezinárodní klasifikace nemocí, možná byste symptomy nějaké poruchy diagnostikovali i u sebe nebo svého koučovaného. Kouč si však musí být vždy vědom svých limitů. Není zpravidla klinickým psychologem. A i když je, musí pečlivě zkoumat, zda předmět jeho setkání s klientem nebude mimo objednávku, kterou zpravidla hradí někdo jiný.
- **Jak naložit s případným konfliktem rolí či zájmů?** Konflikt zájmů je třeba poctivě přiznat zadavateli již při sjednání zakázky. Může se týkat více interních koučů, kteří mají své vazby a vztahy v organizaci. Může se stát, že s koučovaným se znáte i ve zcela jiném kontextu než má být koučink. Samo o sobě to nemusí být vždy nepřekonatelnou překážkou; pokud se znáte jako spolužáci ze sousedních tříd ve škole. Jakmile však je váš vztah bližší, může to být důvod do takové spolupráce se nepouštět. Konflikt rolí může způsobit, že do vztahu kouč-koučovaný budou zasahovat aspekty, které tam rozhodně nepatří. **Konflikt zájmů** může mít podobně závažné dopady, zejména vůči zadavateli. Právě konflikt zájmů zadavatele (tedy zpravidla zaměstnavatele) a koučovaného patří k nejčastějším. I když koučink ze své podstaty směřuje k osobním, ba někdy až niterným věcem, přesto musíme při volbě témat a cílů být schopni pozitivně zodpovědět otázku: Souhlasil by/souhlasí zadavatel s hlavními tématy a obsahem, kterému se věnujeme? Pokud bude odpověď záporná, je namíste danou problematiku řešit v jiném uspořádání, například soukromou konzultací.

- **Jakým způsobem řešit další eticky sporné situace.** Do koučinku ve firemní praxi zpravidla nepatří témata jako vztah k rodičům, milostné vztahy či nevyřešené problémy z minulosti, pokud by se staly dominantním tématem. Zároveň je namísto jednoznačně hlídat kvalitu vztahu kouče a koučovaného. I když si mohou dobře rozumět, musí tento vztah zůstat na profesionální úrovni. Podobně jako u terapeuta, i v koučinku hrozí riziko vzniku jednostranné závislosti na tomto vztahu, rizika plynoucí z přenosu či možnost, že z jedné či druhé strany dojde k projevu silné citové nebo až erotické náklonnosti. Právě tyto situace prověří vaši profesionalitu. V podobných situacích platí základní zásady:
 - o Za průběh koučování a dodržení profesionálních zásad zodpovídá kouč
 - o Pokud existuje výrazné riziko, že některý z výše uvedených faktorů negativně ovlivní průběh koučování, je správným řešením angažovat jiného kouče
 - o Nebojte se případné sporné situace probrat v rámci supervize anebo odborné organizace, např. České asociace koučů. Bude to pro vás užitečné.

UKÁZKA KOUČINKU (Záznam průběhu koučinku manažera spedice společnosti působící v oblasti logistiky)

CÍL: Klíčovému manažeru firmy (cca 15 přímých a 200 nepřímých podřízených) pomoci najít způsoby efektivního řízení a zmírnění obrovského tlaku, jemuž čelí

Průběh: Krátkodobý cílený koučink (5 setkání). Odstup mezi jednotlivými setkáními: 1 měsíc

1. Setkání

Cíl: Zmapování situace a stanovení cílů koučinku

Dotyčný manažer je velmi realistický v popisu situace, resp. shoduje se s názorem ostatních důležitých lidí ve firmě. Dle jeho slov je cílem říkat nepříjemné věci otevřeně, jasně, hned a důsledně vyžadovat dodržení dohod.

Společně jsme rozpracovávali situace, ve kterých poskytuje, nebo neposkytuje druhým zpětnou vazbu.

Vinou obrovské zátěže mu nezbyvá moc času na budování kontaktu a vztahu s podřízenými.

2. Setkání

Podařilo se zvýšit jasnost bezprostředních zpětných vazeb, subjektivně podstatně lepší schopnost říkat věci podřízeným na rovinu. Vnímá větší samostatnost, jasně nastavené hranice pro střední management a větší podporu.

Co se nedaří: zvýšit intenzitu kontaktu. Po diskusi a otázkách směřujících k různým možnostem budování těsnějšího kontaktu s podřízenými došlo k převrácení paradigma (místo: „jsem na prvním místě pro zákazníky“ na „jsem na prvním místě pro podřízené, kteří budou jednat se zákazníky“). Využita technika konfrontace.

Cíl do dalšího setkání: vyhradit si všechny pátky na setkání s podřízenými.

3. Setkání

Cíl nesplněn. Společně jsme analyzovali příčiny. I když se podařilo v mezidobí zvednout frekvenci kontaktu s klíčovými podřízenými, stále nebyla dostatečná. Vyhradit celý den je hodnoceno jako nereálné.

Využil jsem techniku reflexe. Společně jsme zmapovali bariéry a hledali jiné způsoby kontaktu.

Výstup: Nastavení týdenního plánu kontaktu s podřízenými.

4. setkání

Zhodnocení pokroku: intenzita kontaktu s podřízenými zvýšena o 50%. Účastník si zvykl plánovat na týdenní bázi kontakt s podřízenými. Nový úkol je zaměřit pozornost podřízených na zákazníka a zákaznickou orientaci. Zároveň podpořit fungování vybraných důležitých poboček.

Úkol: Udělat si plán, jak předávat zákazníky a dopravce na klíčovou pobočku v severních Čechách.

5. setkání

Koučovaný realizoval změny vedoucí k novému způsobu organizace práce mezi podřízenými tak, aby zákazníci byli lépe obslouženi. U několika klíčových podřízených formulován výrazný posun v zákaznické orientaci. Celkové kladné zhodnocení dosaženého pokroku. Koučink prohlášen za ukončený.

Kritické momenty

- **Počáteční neochota koučovaného delegovat obsluhu zákazníků.** Zde se podařilo změnit náhled na práci top manažera.
- **Obrovský tlak a velká vzdálenost poboček.** Zde jsme naráželi na největší komplikace – vymyslet čisté řešení, jak budovat kontakt s podřízenými a jak se věnovat stejnoměrně všem pobočkám, bylo mimořádně obtížné a nakonec nefungovalo. Funkční řešení vzniklo jako kompromis a kombinace několika opatření.
- **Nejasně vyprofilovaná organizační struktura.** Složitá organizační struktura firmy ztěžovala působení manažera a vedla ke zbytečným konfliktům. V průběhu koučinku jsme se soustředili na zmapování kritických a nejednoznačných míst, což se následně promítlo i do práce koučovaného.
- **Menší připravenost podřízených na zpětnou vazbu.** Zde velmi vysoko hodnotím schopnost koučovaného vytrvat a říkat i nepříjemné věci, které bolí.

Výstup

- O 50% intenzivnější kontakt s podřízenými
 - Každý podřízený je v kontaktu alespoň na týdenní bázi – když ne osobně, tak delším telefonátem
 - Jasnější nastavení kompetencí mezi podřízenými
 - Přenesení těžiště rozhodování na podřízené (pokud se týká jednotlivých zakázek)
- Celý proces koučinku trval cca 5 měsíců.

Mentoring

Mentoring je proces, v jehož rámci mentor (zpravidla zkušený zaměstnanec, odborník v určité oblasti) pomáhá menteemu s řešením určitých témat v rámci jeho práce. Na rozdíl od koučinku psycholog se příliš často jako mentor uplatňovat nebude, nicméně bude vytvářet rámec a předpoklady pro to, aby mentoring v organizaci mohl fungovat. Z tohoto pohledu se nyní pojdme mentoringem zabývat.

Mentoring přináší velký užitek zejména zaměstnancům, kteří jsou na počátku své profesní dráhy nebo ve stadiu jejího přerodu. Velmi často je mentoring součástí adaptačního procesu a organizace jej chápe jako přirozený způsob, jak nově přicházejícím zaměstnancům zpřístupnit své vnitřní prostředí.

Základní pravidla mentoringu

- **Dobrovolnost.** Zejména je-li mentoring ve firmě organizovaný hromadně, vyhněte se tomu, abyste do něho lidi nutili. Platí to zejména pro ty, kdo se mají stát mentory.
- **Účelnost.** I pro mentoring platí, že zde musí být jasná zakázka a konkrétně vymezené cíle. Pokud to tak není, přechází mentoring často do povinného cvičení nebo ještě hůře, vyvolává trapné rozpaky.
- **Časová ohraničenost.** Vztah mentoringu definujeme na konkrétně vymezenou dobu. Po jejím uplynutí je namísto znovu se dohodnout, zda cílů bylo dosaženo, nebo bude vztah určitou dobu ještě pokračovat.
- **Princip společné zodpovědnosti.** Za to, že vše bude probíhat tak, jak má, společně odpovídají mentor i mentee.
- **Vyjasněnost pravomocí.** Mentor není nadřízený a jeho rolí je doprovázet svého partnera radou, nikoli jej úkolovat. Vztah mentoringu by neměl být zneužíván v jiném kontextu.
- **Uměřenost zátěže.** Mentor i mentee mají svoje pracovní povinnosti v rámci organizace. Mentoring by neměl představovat neadekvátní zátěž. Chybou je například situace, kdy jeden mentor má větší počet mentee (optimální situace nastává, když má maximálně 3).

Překážky a úskalí mentoringu

Malá motivace zkušených zaměstnanců stát se mentory. To může mít větší množství příčin a vašim úkolem je odhalit a ošetřit je. Jedním z důvodů může být pocit ohrožení nebo ztráta pocitu výlučnosti. Zde je nutno pracovat jednak na zajištění pocitu bezpečí a motivace pro zkušené zaměstnance. Základ je v jasné kariérové perspektivě, zejména pro lidi v předdůchodovém věku.

Náročnost na kvalitu vzájemného vztahu. Podle některých výzkumů¹⁵ v mentoringu ještě více než v koučinku záleží na vzájemné vyladěnosti obou partnerů. Je to způsobeno i tím, že mentor ovlivňuje svého menteeho intenzivněji než kouč, který bývá nedirektivní.

Nejasná struktura a očekávání. V rámci mentoringu nesmíme zapomenout na náležitou přípravu. Obsahuje definici znalostí a dovedností, které mají být v procesu mentoringu předány, jakož i metodickou průpravu.

Mentoring jako brzda inovace. V odvětvích procházejících rychlou změnou může být mentoring paradoxně i nástrojem, který brání inovaci. Spolu se svými zkušenostmi mohou mentoři předávat i svoje stará a méně efektivní schémata, ve kterých vyrostli. Zejména v tradičních technicky orientovaných odvětvích se můžete s takovým scénářem setkat.

Tip: Seznamte se s EMCC: European Mentoring and Coaching Council. Byla založena roku 1992 a má své členy v 67 zemích. www.emccouncil.org

Podpora klíčových kompetencí mentora

Zatímco koučové procházejí zpravidla nejrůznějšími výcviky a musí prokázat na kazuistikách svoje zkušenosti, u mentoringu je průprava podstatně více podceňována. Pokud ale má

15 Např. Sutherland, V. (2003): Nurse Leadership Development Innovations in Mentoring and Coaching. London: Modernization Agency

mentoring v organizaci dobře fungovat, bude vaším úkolem vytvořit podmínky i pro vzdělání koučů. Kromě odborných kompetencí a znalostí, které se u mentora předpokládají, by vzdělávání mentorů mělo podpořit zejména jejich kompetentnost týkající se bezprostředně zvládnutí vztahu mentor-mentee. Následujících osm kategorií kompetencí může být pro vás vodítkem. Jako rámec je doporučuje Evropská rada mentoringu a koučinku (ve znění z roku 2009). Tato pravidla mohou být uplatněna jak v rámci koučinku, tak mentoringu.

1. **Sebe porozumění.** Znamená vědomí vlastních hodnot, přesvědčení, chování a uvědomění, jak tyto mohou ovlivňovat proces mentoringu.
2. **Závazek k vlastnímu rozvoji.** Znamená snahu o objevování a zlepšování standardu a udržování dobré pověsti profesí.
3. **Řízení kontraktu.** Představuje schopnost definovat na počátku očekávání a následně směřovat proces mentoringu k jejich naplnění. Zároveň sem spadá schopnost hlídat, aby proces koučinku nepřestoupil dohodnuté hranice.
4. **Budování vztahu.** Mentor umně buduje a udržuje efektivní vztah s klientem a je-li to třeba, i se zadavatelem.
5. **Umožnění vhledu a učení.**
6. **Orientace na výsledky a akci.** Využívá své znalosti tak, aby klienta podpořil v požadovaných změnách.
7. **Použití modelů a technik.** Využívá modely a nástroje, techniky a nápady nad rámec základních komunikačních dovedností.
8. **Hodnocení.** Získává co nejvíce informací o účinnosti svých postupů a přispívá k vytvoření kultury vyhodnocování výsledků.

Kontrola výsledků mentoringu

Je zřejmé, že efektivitu veškerých rozvojových aktivit lze měřit poměrně obtížně a neexistuje jednotná metodika. Mnohdy nás to vede k rezignaci na jakékoli měření. Myslím, že je to chyba, a že právě mentoring je oblast, kde lze najít efektivní způsoby vyhodnocení účinnosti.

- **Měření spokojenosti účastníků.** Byť je vždy subjektivní a může odrážet nejen reálný posun, ale i vzájemné (ne)sympatie, přesto je nelze pominout. Pro větší objektivitu je vhodné spokojenost měřit s časovým odstupem.
- **Porovnávání „tvrdých čísel“: míra retence a doba adaptace, resp. náběh na plnou výkonnost.** To platí zejména pro větší organizace, kde meziroční posun v míře retence či zkrácení průměrné doby náběhu na plnou výkonnost u profesí, kde je to možno měřit, vypovídá o kvalitě využitého mentoringu.
- **Měření přírůstku dovedností/kompetencí.** Prostředky jsou různé – testování, development centrum, odborné testy či zkoušky, certifikace.
- **Měření engagementu.** Tam, kde organizace měří engagement, by kvalitně realizovaný mentoring měl vést k jeho vzrůstu, jak prokázaly i některé výzkumy.
- **Hodnocení nadřízeného či experta.** Zapojení nadřízeného do procesu mentoringu samo o sobě zvyšuje jeho efektivitu. Zároveň nadřízený či nezaujatý expert mohou s určitým odstupem posoudit efektivitu procesu mentoringu.

K zamyšlení: Jste zodpovědný za adaptační proces ve strojírenské firmě vyrábějící díly do letadel. Máte nevhodnou věkovou strukturu zaměstnanců: 50% zaměstnanců je ve věkové kategorii, kdy do odchodu do důchodu jim zbývá méně než 10 let. Souvisí to s dobou budování firmy. Míra fluktuace je nízká. V současnosti přijímáte nové zaměstnance (mladší o 30 let). Jsou počítačově velmi gramotní, technicky méně zdatní a svým přístupem zcela naplňují znaky „generace Y“. Jak byste využili mentoring v této situaci? Jaké hlavní překážky můžete za těchto okolností očekávat a jak byste si s nimi poradili?

Trénink a psychologie učení

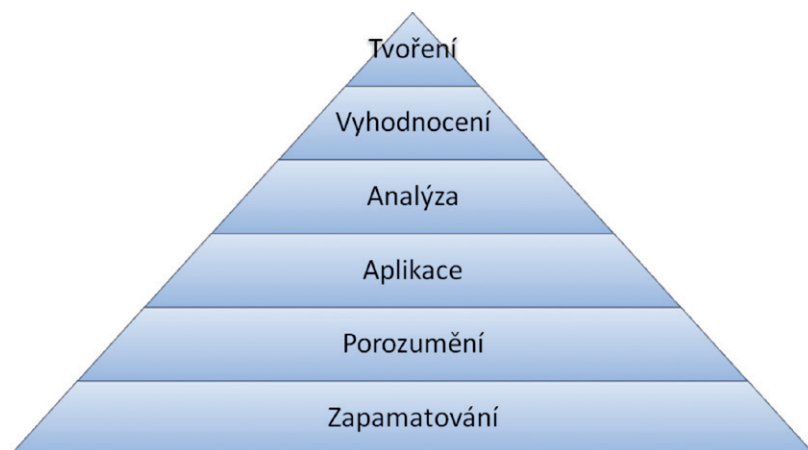
Trénink je plánovaný proces změny postojů, znalostí a dovedností lidí. Zaměřuje se na uspokojení rozvojových potřeb jedince i organizace a je v reálných podmínkách asi nejčastěji využívaným způsobem rozvoje v oblasti „měkkých“ dovedností. Jako takový využívá celou řadu technik (přehrávání, modelové situace, práce na projektech, individuální i skupinové prezentace, výklad, diskuse a diskusní skupinky...) a i díky tomu může přispět k zajištění celé řady rozvojových cílů.

Pedagogický psycholog Benjamin Bloom již v 50. letech minulého století vytvořil taxonomii cílů vzdělávání. Dělí tyto cíle do tří základních okruhů: kognitivní, afektivní a senzomotorický. V 90. letech taxonomii mírně revidoval Lorin Anderson.

Psycholog zodpovědný v organizaci za rozvojové aktivity, mezi kterými jsou zpravidla tréninkové aktivity na prvním místě, by si měl být těchto cílů dobře vědom.

Je zřejmé, že pokrytí pomocí tréninkových aktivit cíle uvedené v nejnižších patrech této pyramidy je ostatně snadnější než cíle uvedené nahoře. Zároveň pro efektivitu a dlouhodobost těchto cílů platí často opačný trend: žádoucí je podpořit potenciál tvořivosti a schopnosti, kriticky vyhodnocovat informace.

K tomu, aby se tak opravdu dělo, můžeme ve shodě s Jiřím Plamínkem konstatovat, vytváří předpoklady spíše opravdový trénink, který je na rozdíl od školení zaměřen na nabytí komplexních řešitelských dovedností.



Obrázek 10: Bloomova taxonomie vzdělávacích cílů, upravená dle Lorina Andersona

Cíl a smysl učení (co má být předáno, posíleno rozvinuto, nabídnuto?)	Věcný substrát učení (je uměle vytvořený nebo reálný?)		
	spíše modelové situace	spíše skutečné, aktuální situace	
		„cvičné“ řešení	„ostré“ řešení
Znalosti, konkrétní řešení, vzor	školení	konzultace	učení z výkonu učitele
Řešitelské dovednosti, zpětná vazba	trénink	koučování	učení z vlastního výkonu

Obrázek 11: Formy vzdělávání se zohledněním jejich charakteru dle Jiřího Plamínka¹⁶

Jak zajistit správně vedený a účinný trénink?

Tréninkové aktivity představují „výstavní skříň“ rozvojových aktivit. To proto, že se jedná o skupinovou formu rozvoje (která může mít velké dopady na organizaci), zároveň i proto, že může přispět významnou měrou k tomu, jak vůbec účastníci hodnotí veškeré rozvojové aktivity. Znamená to také, že kvalitně připraveným a realizovaným tréninkovým programem můžeme výrazně působit nejen na dovednosti a kompetence, ale i na motivaci lidí. A naopak nevhodně zařazeným programem můžeme přispět k vytvoření nedůvěry vůči rozvojovým aktivitám jako celku.

V rámci přípravy tréninkových programů se držte následujících zásad:

1. Správná analýza tréninkových potřeb
2. Výběr vhodného trenéra (interního či externího)
3. Zapojení nadřízených a účastníků do procesu přípravy
4. Adekvátní komunikace ještě před samotným tréninkem
5. Vytvoření poznatkové základny a specifikace individuálních očekávání

Přehled vybraných tréninkových metod a technik

Technika	Účel použití	Přednosti	Rizika	Poznámky
Výklad, rámování	Seznámit s teorií, zařadit do kontextu	Dává tréninku logickou provázanost	Nesmí být dlouhé Nuda Nízká převoditelnost do praxe	Možno do značné míry nahradit elektronickým kursem před tréninkem, četbou
Diskuse	Dát možnost vyjádřit se, poznat názor ostatních	Aktivnější zapojení Prostor pro účastníky	Nedostatečná moderace Ulpění na nepodstatných věcech	Existuje řada technik vedení diskuse: Kolečko pravdy, Dáblův advokát, swapping a další
Modelová situace	Zprostředkovat zážitek, učení ze zkušenosti	Vysoká interaktivita	Odtrženost modelové situace od reality Nedostatečná připravenost Nejasné zadání	U každé modelové situace by trenér měl zvládnout přemostění do praxe, mít připraveno jasné poselství z ní vyplývající

Případová studie, kazuistika	Řešit případy z reality, naučit se vnímat komplexně různé aspekty problému	Blížkost reality Vysoká míra konkrétnosti a zapamatovatelnosti	Náročnost na přípravu Zabere více času	Nejvhodnější je řešit případové studie z praxe účastníků; předem je spolu s nimi připravit
Filmová ukázka	Oživit trénink Najít paralely odjinud	Dynamika Snadná srozumitelnost	Pozor na nadužívání. Méně znamená více.	Autorský zákon umožňuje promítání ukázek pro výukové účely zdarma.
Instruktažní video	Předat standardním způsobem určitý postup	Srozumitelnost a možnost se k videu vracet	Postupné zastarávání. Delší videa do tréninku nepatří	Je-li možno video zhlédnout předem individuálně, může to být vhodnější.
Rozbor ve skupinách	Navazuje na případové studie, modelové situace, umožňuje jejich vyčtení do praxe	Intenzivnější zapojení každého v menší skupince	Nutnost kontrolovat průběh dění v menších skupinách	Pozor na jednotvárnost při sdělování poselství z jednotlivých skupin. Je vhodné dát skupinám různé otázky.
Nácvik	Přímý způsob výuky. Možno propojit s modelovými situacemi.	Srozumitelnost. Přímocí metody.	Náročnost na pomůcky a logistiku.	Je nutno zapojit zároveň více účastníků, aby trénink měl spád.
Prezentace účastníků	Aktivní prověření dovedností/znalostí každého	Posílení dynamiky, mnohotvárnosti a přímého zapojení účastníků.	Stres pro některé účastníky. Zaměření více na formu než na obsah	Pozor na větší počet prezentací po sobě. Není dramaturgicky vhodný.
Supervize a reflexe	Poskytnout usměrnění a zpětnou vazbu	Zacílenost do praxe. Přejít k dalším metodám rozvoje.	Může narazit na neochotu odhalovat příliš osobní informace.	Pozor na způsob, jak v rámci reflexe sdělujeme kritické informace a zpětnou vazbu.
Aplikační projekt	Přenos učebního do praxe	Možnost vyřešit reálný problém. Trénink tak přináší konkrétní řešení.	Náročnost na disciplínu a kontrolu plnění.	Pozor na zadání projektu: neděláme projekt pro projekt.
Hry, simulace	Oživit trénink a učit se nenásilnou formou.	Zábavnost, interaktivita.	Není blízké každému. Pozor na ztrátu účelnosti.	Je vhodné využít například na oživení po obědě.

Dotazníky, miniana-lyzy	Zmapovat úroveň znalostí / dovedností / osobního zaměření.	Umožňuje odhalit individuální rozdíly a lépe poznat skupinu.	Pozor na způsob práce s výsledky a jejich zveřejnění. To se musí odehrát na základě vzájemného souhlasu.	Pozor na zacílení dotazníků. Vhodnější jsou dotazníky připravené na míru.
Soutěže	Motivovat účastníky.	Dynamika, nenásilnost.	Jasně a srozumitelně nastavení pravidel, spravedlivý průběh.	Velmi vhodné jsou týmové soutěže. Zároveň výsledek soutěže vypovídá o míře znalostí/dovedností.

Aby trénink byl maximálně účinný, doporučujeme vybírat takové aktivity, které budou blízké smýšlení účastníků. Zatímco mladí lidé v kreativních profesích budou preferovat modelové situace, hry, soutěže a další maximálně interaktivní prvky, u věkově starší skupiny složené například ze zaměstnanců administrativy nebo technicky orientovaných lidí budou více preferovány techniky jako projekty, analýzy či výklad. Zvláště opatrně je třeba nakládat s prezentacemi a hranými modelovými situacemi. Jsou sice velmi účinnou metodou, nicméně není vhodné do nich každého nutit. V rámci tréninku by měla platit zásada: nenutíte lidi do něčeho, čeho se nechťejí účastnit. Jinak může být výsledkem pocit trapnosti a trauma z neúspěchu, spíše než osvojení si nových dovedností.

Pro řazení jednotlivých technik je nutno respektovat následující zásady:

1. Logická nit, linka tréninku, kdy jednotlivé části na sebe plynule navazují
2. Buďte dobře seznámeni s tím, co už účastníci znají. Není vhodné podruhé zařadit aktivitu, se kterou se již dříve setkali, pokud tedy právě její opakování nemá svůj specifický smysl.
3. Střídání různých druhů aktivit. To přispívá k udržení pozornosti.
4. Velmi dobře potřebujete mít připraven zejména úvod a závěr (který by měl být stručný a dynamický).
5. Myslete na to, že je vhodné po část tréninku pracovat v menších skupinách. Vede to k posílení míry zapojení.
6. Každá aktivita by měla mít svůj výstup, shrnutí nebo poselství.
7. Nepřehánějte to s množstvím aktivit. Je lepší nechat každou aktivitu doznít a dát lidem možnost se k ní vyjádřit.
8. Každou aktivitu provazujte s praxí.
9. Buďte připraveni reagovat na dění ve skupině. Nemusíte se striktně držet všeho, co máte připraveno. Nebojte se program uzpůsobit, je-li to třeba.

Cvičení:

Podívejte se na film s Bolkiem Polívkou Dědictví. Jak byste pro práci s účastníky tréninku využili scény, kdy hlavní hrdina přichází do cihelny / do restaurace? Pro která témata rozvoje by tyto ukázky byly aktuální?

Film Coach Carter je o basketbalovém trenérovi. Které z pasáží filmu byste promítli účastníkům kursu o motivaci? A které jsou vhodné k tématu osobní integrity?

Pasáž kterého ze svých oblíbených filmů byste využili jako výbornou otázku na trénink? V čem je její poselství? Autor této knihy vám bude vděčný, když se s ním o svoje nápady podělíte.

Jak zajistit přenos poznatků do praxe?

Přenos do praxe je klíčovým momentem takřka u všech rozvojových aktivit, zejména probíhají-li tzv. „mimo chod“. Bez přenosu do praxe se sice můžeme naučit nové znalosti a dovednosti, přesto nebudou mít rozvojové aktivity efekt.

Následující doporučení nejsou návodem, který musí být vždy individualizovaný. Jedná se ale o užitečné tipy, které mohou napomoci tomu, že rozvojové aktivity získají praktický dopad.

- 1. Systematičnost aktivit.** Plánujte aktivity dlouhodobě a zařazujte je do kontextu. Každou rozvojovou aktivitu včetně tréninku zasadte do kontextu výše uvedeného Kolbova cyklu učení. Nezapomeňte na stádium pozorování a reflexe, mapujte si společně s účastníky rozvojové potřeby. Dbejte na různorodost aktivit a zejména propojení aktivit probíhajících „on the job“, tedy v praktické rovině, s aktivitami mimo chod.
- 2. Komunikace s účastníky s časovým odstupem po dané aktivitě.** 1–2 měsíce po realizaci rozvojové aktivity si nejen můžete zjistit zpětnou vazbu, ale konkrétně se zeptejte, co dokázali účastníci promítnout do praxe.
- 3. Využití miniprojektů.** V malých skupinách mají účastníci za úkol řešit reálné problémy. Jedná se o nejpřirozenější a velmi účinný způsob, jak prakticky zvládnout konkrétní zadání s využitím poznatků a zkušeností, například z tréninku.
- 4. Zapojení nadřízeného.** Je prokázáno, že díky zájmu nadřízeného se výrazně zvyšuje efektivita veškerých vzdělávacích aktivit. Nadřízený by měl vyhodnocovat efektivitu a vytvářet podmínky pro praktické uplatnění naučeného.
- 5. Vedení záznamů o rozvoji.** To přispívá nejen k systematičnosti a dlouhodobosti, ale zároveň umožňuje vracet se k obsahu jednotlivých aktivit a využívat je opakovaně.
- 6. Pořádání aplikačních konferencí.** To je vhodné zejména po konání rozsáhlejšího rozvojového programu. V rámci takové konference jsou nejen připomenuty klíčové body rozvoje, ale zejména účastníci sami prezentují svoje zkušenosti a referují o konkrétních počinech, které na základě rozvoje ve své práci realizovali.
- 7. Měření efektivity vzdělávání.** Tím, že efektivitu měříme, hlídáme zároveň praktický dopad. Více viz kapitola věnovaná mentoringu.

Nové trendy v rozvoji

Akcelerující rychlost změn v oblasti práce přirozeně vyvolává změny i v rozvoji lidí. Typický zaměstnanec velké firmy dnes stráví většinu svého pracovního času za počítačem v otevřené kanceláři velkého administrativního centra. Se svými nadřízenými a kolegy často komunikuje na dálku. Veškerá jeho práce je kontrolována a tlak na něj vytvářený je stále větší. Místo vznešených vizí je pro něj důležitá každodenní operativa a dosahování výkonu. To se zákonitě projevuje jak v motivovanosti, vnímavosti vůči jednotlivým formám rozvoje, tak i v obsahu rozvojových aktivit. Současnost a budoucnost v oblasti rozvoje bude ve znamení následujících trendů:

- **Od učení dovedností k vytvoření řešení.** Není pro vás důležité naučit se zásady, jak komunikovat se svými kolegy. Mnohem podstatnější je najít pragmatické řešení vaší každodenní komunikace, kdy je váš kontakt omezen na několik krátkých okamžiků osobní interakce a zbytek se děje elektronicky. Dobrou rozvojovou aktivitu poznáte podle toho, že přináší řešení.
- **Elektronizace a virtualizace.** Spolu s elektronizací pracovního života se elektronizuje rozvoj lidí. Přináší novou interaktivitu, vyšší vizuální kvalitu a hlavně nižší náklady. Více viz následující kapitola.
- **Důraz na individuální iniciativu každého.** Klíčovým člověkem, který zodpovídá za svůj rozvoj, musí být sám zaměstnanec. To platí zejména pro vysoce specializované a manažerské pozice. S rostoucí mírou specializace a individualizace již nelze uvažovat o tom, že rozhodnutí o rozvoji bude dělat někdo místo zaměstnance. Stále častější model vyhrazuje každému zaměstnanci na určité pozici daný rozpočet na rozvojové aktivity. Je na jeho rozhodnutí, jak jej využije. Od vás bude ale požadovat kvalifikovanou radu.
- **Od plošnosti k výběrovosti. Ústup od katalogových kursů.** Klesající rozpočty a požadavek efektivity nutí firmy, aby prostředky věnovaly nikoli všem, ale jen důležitým pracovníkům. Znamená to, že předem připravené katalogové programy již jen obtížně nacházejí uplatnění.
- **Důraz na zkušenost místo znalosti.** Podle andragoga Zdeňka Palána dnes zkušenosti představují podstatně důležitější zdroj rozvoje než organizované vzdělávání. Podle jeho výzkumu
50 % poznatků získá pracovník z realizace pracovních výkonů (získávání zkušeností);
30 % poznatků získává od spolupracovníků a od manažera (koučování apod.)
10 % z organizovaného vzdělávání (v učebnách, organizovanými tréninky apod.)
10 % jako poučení z řešení vlastních problémů

Ukázka práce facilitátora se skupinou manažerů

FORMULACE STRATEGIE SPOLEČNOSTI PŮSOBÍCÍ V OBLASTI LEHKÉHO STROJÍRENSTVÍ (300 ZAMĚSTNANCŮ)

CÍL: Ve skupině top managementu firmy najít společnou cestu k formulování strategie firmy

Průběh:

Vzhledem k tomu, že 11 nejvyšších manažerů společnosti nikdy neabsolvovalo společný trénink a také se dosud explicitně nezabývalo tvorbou firemní vize a strategie, realizovali jsme program několikafázově

1. Efektivní manažer

Cíl: Zmapování kritických míst ve firmě. Stanovení nejdůležitějších témat.

Společně s účastníky jsme formulovali a popisovali manažerské dovednosti, které jsou podstatné pro efektivní fungování v daném oboru. Prostřednictvím analýzy vnějšího a vnitřního prostředí jsme zmapovali přednosti i kritická místa, na které je zapotřebí se zaměřit. Následně jsme formulovali tři klíčové body pro další řešení, které jsme rozpracovali do formulování strategických cílů.

Struktura setkání: Manažerská efektivita → Stanovování priorit → SWOT analýza → Nejdůležitější problém a formulace strategických cílů → Řízení pomocí cílů

2. Individuální příprava

Témata, která jsme zformulovali ve skupině, dostal každý za úkol rozpracovat dle dané struktury a aplikovat je na svou vlastní oblast působnosti.

Každý dostal za úkol zamyslet se nad tím, kde bude firma v horizontech 1 roku a 5 let.

3. Manažer jako nositel změn

Toto téma bylo stěžejní. Realizovali jsme je v situaci, kdy se firma ocitla pod rostoucím konkurenčním tlakem a ve velmi špatné tržní situaci, takže bylo potřeba formulovat jasné závěry. Zároveň bylo zapotřebí jasně stanovit, jak budeme novou strategii komunikovat směrem ke všem zaměstnancům firmy (zaměření se na téma změny, kterou lidé budou obtížně přijímat).

Rozhodli jsme se strategické cíle v jednotlivých oblastech rozpracovat do detailu. Vždy jsme se drželi strategie příjmová opatření – eliminace výdajů.

Vzhledem k pracovním pozicím každého jsme pracovali ve dvou skupinách, jedné „příjmové“, druhé „výdajové“.

Výstupem byla struktura cca 15 opatření na příjmové a 15 opatření na výdajové straně. Po jejich vypracování se skupiny staly vzájemnými oponenty.

Tato jednotlivá opatření si účastníci rozebrali pro práci na miniprojektech.

Struktura setkání: **Model zvýšení výkonnosti firmy → Strategie a změna → Rozpracování strategických cílů firmy ve struktuře příjmových a výdajových opatření → Miniprojekt → Motivační projev každého**

4. Individuální práce na miniprojektech a workshopy středního managementu

V mezidobí pracovali jednotliví manažeři na vlastních miniprojektech a realizovali zvolený způsob komunikace směrem k podřízeným, který si na setkání připravili formou motivačního projevu.

Následovaly workshopy pro střední management, kde jsem předal výstupy z práce top managementu a rozpracovávali jsme je pro komunikaci na další úrovně.

5. Manažerská integrita

Nejnáročnější setkání bylo věnováno definování firemních hodnot a nastavení vnitřní komunikace. Společně jsme popsali kritické události v chodu firmy a projevy chování, které nejsou v souladu s firemními hodnotami.

Struktura setkání:

1. Rozbor situací, kdy nemáme jasnou zodpovědnost a hodnoty → 2. Debata, jak přesvědčivě prodat pozitiva → 3. Jak zvýšit důvěru a snížit strach → 4. Formulace odpovědi na požadavky středního managementu → 5. Jak posílit commitment

Kritické momenty

- **Rozdílné názory v top managementu.** Na ty jsme naráželi zejména při SWOT analýze. Řešili jsme je částečně společnou diskusí, částečně i hlasováním, když šlo o posouzení důležitosti jednotlivých témat
- **Nedostatečné manažerské schopnosti některých top manažerů.** To se projevilo ve fázi realizace strategie, kdy někteří svoje úkoly neplnili. Následně došlo ke změnám na daných pozicích.
- **Velmi výrazný rozdíl názorů top managementu a středního managementu.** Zde jsme se zaměřili na průběžnou intenzivní komunikaci a podpoření manažerských dovedností středního managementu formou tréninku.

Výstup

- **SWOT analýza firmy**
- **Formulovaná vize a strategie firmy**
- **Formulovaný komunikační plán**
- **Podstatně zvýšená loajalita středního managementu**

Celý proces trval cca 6 měsíců.

Elektronizace rozvoje

Úkrok stranou či zákonitá cesta? V České republice je elektronické vzdělávání stále ještě na počátku svého masového uplatnění, byť začíná vstupovat do fáze rychlé akcelerace. Stejně jako před 15–20 lety panoval velký despekt k elektronické psychodiagnostice, podobný despekt dosud panuje u elektronických metod rozvoje, zejména v oblasti „měkkých“ dovedností. Pojem e-learning je stále relativně mladý (udává se, že poprvé byl použit roku 1998).

Fakta a trendy nicméně hovoří jednoznačně ve prospěch tohoto směru, který se postupně prosadí. Bohužel statistiky za naši malou zemi nejsou k dispozici a je obtížné vývoj sledovat v měřitelných ukazatelích. Na druhé straně oceánu ale zaznamenali následující trendy¹⁷:

- Americké korporace věnují na trénink 200 miliard dolarů ročně, z toho 56 miliard do e-learningu. Do roku 2015 se očekává růst na 107 miliard.
- Podle 72% společností technologie jako e-learning a využití mobilních technik rozvoje umožňuje rychlejší adaptaci na změnu.
- E-learning o 25–60% snižuje časovou náročnost rozvojových aktivit. Zároveň snižuje nákladnost rozvojových aktivit o polovinu a víc.
- Pro ¾ společností je vůbec neefektivnější metodou tzv. **blended learning**, kdy elektronické formy jsou kombinovány s rozvojovými aktivitami tváří v tvář. Toto číslo je výsledkem průzkumu, který proběhl ve vybraných zemích EU (Francii, Británii, Itálii, Belgii, Nizozemí, Španělsku).¹⁸

V elektronickém prostředí, kde není vždy zajištěna přímá interakce, je ovšem nutno dbát výše uvedených zásad správného provedení rozvojových aktivit a přenosu do praxe. Klíčové je zejména správné nastavení posloupnosti jednotlivých aktivit (např. teprve po absolvování jedné aktivity a úspěšného odevzdání projektu postupuje účastník do další aktivity). Pokud

17 Statistiky organizace Global Industry Analysts, 2012

18 Výzkum realizovaly společnosti CrossKnowledge, Facaur, Ipsos, s podporou profesionálních asociací: Learning and Skills Group (Británie), AEDIPE (Španělsko), AIDP (Itálie).

„zavalíme“ pracovníky velkým množstvím nejrůznějších elektronických kursů, často nejen že si nevyberou žádný, ale také negativně ovlivníme vnímanou hodnotu rozvoje.

V elektronickém prostředí snadno můžeme jednotlivé aktivity evidovat a zpřístupnit je podstatně širšímu okruhu zájemců. Tuto možnost potřebujeme umět využít a propojit s analýzou rozvojových potřeb. Optimální je, jak pro analýzu, tak pro následnou realizaci rozvojových aktivit, použít jedno elektronické prostředí.

Uvedený přístup **kombinované výuky (blended learning)** se výborně uplatní tam, kde jde o pochopení komplexních jevů a řešení nejednoznačných situací např. manažerského charakteru. Elektronické nástroje umožní každému dobře se seznámit s teorií, možnými přístupy a zadáním případových studií, které se mají řešit. Následující praktický workshop tváří v tvář pak může být podstatně kratší, než by byl celodenní rozvojový program, a může se stát diskusí zasvěcených odborníků nad konkrétním problémem.

Příklad: Online akademie Motivu P – případová studie¹⁹

1. Firma se rozhodne poskytnout online vzdělávání skupině manažerů.
2. HR oddělení definuje kompetence, které chce rozvíjet, a každému z manažerů vybere čtyři kurzy.
3. V Motivu P zaregistrujeme účastníky online akademie do systému a nastavíme, kdo a kdy obdrží konkrétní kurz.
4. První den přijde účastníkům odkaz na Virtuální kurz.
5. Následuje test mapující probírané téma. Pokud účastníci v testu uspějí, dostanou online certifikát a mohou pokračovat dalším kurzem. Ten jim přijde automaticky podle termínu, který HR nastaví na začátku akademie. Pokud člověk test nezvládne, systém jej dále nepustí. Účastník musí test vyplnit znovu, virtuální kurz mu ovšem zůstává napořád, takže se k němu může kdykoli vrátit a ujasnit si, kde chyboval. Tímto způsobem probíhají i následující kurzy. Akademii je možné individuálně prodloužit o další virtuální kurzy.
6. Následující rok po ukončení akademie mohou absolventi každých čtrnáct dní dostávat **Newsletter**, který je upozorní na inspirativní videa – buď na nové příspěvky z konferencí nebo na Manažerské příběhy. Tato videa se tematicky váží k dokončeným virtuálním kurzům, ke kterým se absolventi mohou kdykoliv vrátit. Tímto způsobem podporujeme soustavnou práci s novými poznatky.

Shrnutí: Zásady efektivního rozvoje pracovníků

Rozvoj pracovníků je vůbec nejobsáhlejší oblast z hlediska uplatnění psychologa v lidských zdrojích. Platí to zejména pro stabilní organizace, ve kterých nedochází k výrazné fluktuaci. Pochopení zásad psychologie učení, umění pracovat s potřebami interních zákazníků a vstřícnost k novým metodám a postupům může z rozvoje lidí učinit vzrušující zážitek, který přináší smysl a mění lidem životy k lepšímu. Na druhou stranu platí zásada, že každý je odpovědný za svůj rozvoj. Není našim úkolem být hlasateli zaručeně správných receptů a říkat druhým, co mají dělat.

19 Viz představení Online akademie MotivuP. Materiál určený profesionálům v oblasti rozvoje lidí.

Abyste svým přístupem organizaci a lidem v ní prospěli, držte se ve svém počínání následujících pěti S:

- **Strategie.** Veškeré rozvojové aktivity musí vyjít ze směřování a strategie dané organizace.
- **Sladění.** Nenuťte druhým svoje recepty, ale mluvte s nimi. Zjišťujte jejich potřeby a mapujte je.
- **Synergie.** Využívejte synergické efekty. Pokud vaše rozvojové aktivity pomohou řešit konkrétní situace, máte napůl vyhráno.
- **Struktura.** Přispívá ke srozumitelnosti a umožní vám správně komunikovat.
- **Schopnost vnímat nové trendy.** Neuzavírejte se metodám, které oblast rozvoje posunují dopředu. Možná, že svůj koncept rozvoje budete muset i pod jejich vlivem čas od času přepracovat. To vás posune dopředu.

Cesta do pekla aneb čeho se v rozvoji vyvarovat

Podle mých zkušeností právě tady děláme jako psychologové v oblasti lidských zdrojů mnoho chyb. Mezi ně patří:

1. **Jsmo ve své hlavě.** Znamená to, že máme tendenci svou implicitní představu o tom, co je v rozvoji lidí opravdu důležité, rovnou přetavit do podoby rozvojového plánu nebo do nabídky, kterou předkládáme zaměstnancům.
2. **Absence napojení na „byznysové cíle“.** Rozvoj organizace musí být podřízen jejím strategickým cílům. Neměl by se tedy odrážet ani pouze od subjektivně vnímaných potřeb zaměstnanců ani od popisů chování vzniklých v laboratoři psychologů.
3. **Přecenění „soft“ faktorů.** Pro komplexnost rozvoje si musíme být velmi dobře vědomi, jaká témata nám nejsou blízká, a zároveň jakým způsobem jsme schopni jejich rozvoj v organizaci zabezpečit. Často se setkávám s tím, že psychologové se vyhýbají rozvoji tzv. funkčních či odborných kompetencí jen proto, že behaviorálním kompetencím prostě rozumíme více.
4. **Záměna nástroje a cíle.** Tendence vynášet do nebes určitý nástroj a dávat všem za povinnost jej využívat bude jednak v rozporu s poznáním, že každý máme svůj jedinečný styl učení, ale i se zásadou, že každý zodpovídá za svůj rozvoj. Samozřejmě je možno v odůvodněných případech nebo s jasně definovaným cílem využít určitý nástroj (např. 360stupňovou zpětnou vazbu) plošně na určitou populaci pracovníků. Nicméně doporučuji obezřetnost. Pokud nemají lidé svobodu výběru, resp. pokud neznají cíl, ale jen prostředky, může to mít devastující dopady na jejich motivaci a konečný efekt je minimální.
5. **Školský přístup.** Máme jistě dobrý úmysl a chceme vidět ve své práci výsledky. A tak neustále píšeme našim „ovečkám“ provokativní otázky, v čem že se chtějí rozvíjet a co už pro to udělali. Nutíme je, aby zaznamenávali každý pokrok do systému. A aby to potvrdil jejich nadřízený. Samozřejmě možný postup to je, ale nedivme se, když začneme lidi iritovat svou přílišnou důsledností. Je to stejné jako ve škole: když učitel považuje svůj předmět za nejdůležitější a chybí mu nadhled a vnímavost k individuální situaci, nedosáhne nejlepšího výsledku.
6. **Příliš sofistikované postupy.** Techniky rozvoje mají být srozumitelné a jednoduché. Zavalíme-li své zákazníky spoustou formulářů, cizích slov a hromadou nejrůznějších postupů, pak se nedivme, že jsme zplakali nad výdělkem.

Literatura ke kapitole:

- Cummings, T. G., Worley C. G. (2009). *Organization Development & Change*. Mason: Cengage
- Dean, J. (2013). *Making Habits, Breaking Habits: Why We Do Things, Why We Don't, and How to*. Cambridge: Da Capo Lifelong Books
- Deci, E. L. (1995). *Why We Do What We Do: The Dynamics of Personal Autonomy*. New York: Putnam's Sons.
- Greve, H. R. (2003). *Organizational Learning from Performance Feedback: A Behavioral Perspective*. Cambridge: University Press
- Hayesová, N. (2003). *Aplikovaná psychologie*. Praha: Portál
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada
- Mayo, A. (2004). *Creating a Learning and Development Strategy: the Human Resource Business Partner's Guide to Developing People*. London: CIPD Publishing
- Watzlawick, P. (2010). *Úvod do neštěstí*. Praha: Portál
- Sutherland, V. (2003): *Nurse Leadership Development Innovations in Mentoring and Coaching*. London: Modernization Agency
- London, M. (2010). *Leadership Development: Paths to Self-Insight and Professional Growth*. New Jersey: Lawrence
- Ormrod, Jeanne (2012). *Human learning* (6th ed.). Boston: Pearson
- Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem – Praktický atlas managementu*. Praha: Grada
- Rowland (2010). „The Brain that Changes Itself: Stories of Personal Triumph from the Frontiers of Brain Science“. *Journal of Academic Language and Learning*.
- Stacke, E. (2005). *Koučování*. Praha: Grada
- Štikar, J. a kol. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum
- Watzlawick, P. et al. (2011). *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. Brno: Newton Books
- Whitmore, J. (2013). *Koučování*. Praha: Management Press
- Whittington, J. (2012). *Systemic Coaching& Constellations. An Introduction to the principles, practice and application*. London: Kogan Page Publishers

VII. Psycholog jako poradce

Oblast organizací a firem sice není primárním a nejčastějším předmětem zájmu poradenské psychologie, přesto nemůže být ignorována. V práci strávíme největší množství svého času, práce je integrální součástí života a výrazně promlouvá do života lidí. Na druhou stranu platí, že do oblasti pracovní zasahují i rodinné a osobní záležitosti pracovníků, které mohou mít podstatný vliv na pracovní výkon, motivaci, prožívání stresu a konečkonců i na jejich pracovní kariéru. Není proto možno oblast poradenství vyloučit.

V našich podmínkách má málokterá organizace vytvořeny předpoklady skutečné psychologické péče o zaměstnance. V mezinárodních korporacích se naopak jedná často o standard. Podle údajů British Psychological Society poradenští psychologové v organizacích nejčastěji pracují v rámci asistenčních programů pro zaměstnance nebo ve zdravotních odděleních.²⁰ Uvedené asistenční programy jsou v USA k dispozici v 97% společností s více než 5 000 zaměstnanci a v 80% společností s 1000–5000 zaměstnanci.

Príslušná sekce Britské psychologické společnosti uvádí následující oblasti poradenství v rámci organizací²¹:

- Výběr a posuzování
- Výcvik
- Hodnocení výkonnosti
- Organizační změny
- Ergonomie
- Volba povolání a kariérové poradenství
- Interpersonální dovednosti
- Rovné příležitosti
- Bezpečnost a ochrana zdraví
- Pracovní design
- Přehled postojů
- Práce a duševní zdraví

Je zřejmé, že klíčová témata budou záviset na zaměření dané organizace. První čtyři oblasti najdou uplatnění v každé organizaci a jsou součástí kvalitně fungujících lidských zdrojů. Přítomnost dalších oblastí závisí na velikosti organizace, oboru (ergonomie, bezpečnost a pracovní design si zaslouží výraznou pozornost v průmyslových provozech, interpersonální dovednosti a postoje podstatně více ve službách), ale i na tom, jakou pozornost je zodpovědný tým nebo zaměstnanec schopen pro tyto oblasti získat.

Cílovou skupinou (interními zákazníky) jsou v tomto smyslu buď manažeři (viz kapitola o východiscích psychologie v organizaci) nebo koncoví zaměstnanci.

20 Woolfe, R. et al. (2009). Handbook of Counselling Psychology. London: Sage, s. 416

21 Zpracováno dle Štikar, J. a kol. (2003): Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, s. 129

Smysl poradenské psychologie v organizacích

Možnou námitkou proti existenci poradenských psychologů v rámci organizací může být poukaz na zacílení jejich práce. Cílem individuálního poradenského procesu je zpravidla dosažení zdraví (definovaného dle WHO jako stav úplné tělesné, psychické a sociální pohody), specificky duševního zdraví. Cílem organizace, zejména komerční, je dosahovat adekvátní výkonnosti a zisku. Občas se setkávám s jasným ohraničením, jaké okruhy otázek může psycholog se svými klienty v práci řešit a jaké ne. Je zřejmé, že dosažení lepší psychické rovnováhy, odbourání stresu a vyřešení komunikačních problémů přispěje dlouhodobě ke zvýšení výkonnosti, i když souvislost není zcela přímá.

Je na psychologovi, aby si byl vědom rovnováhy zájmů a svou práci směřoval k zájmu organizace, na druhou stranu striktní omezení jeho působnosti bezprostředně na pracovní otázky není vždy možné. Rozumnou hranici přijatelného může definovat otázka: Je cíl poradenského procesu v souladu se zájmy organizace? Pokud zní odpověď pozitivně, je možno se věnovat ve specifických případech i poměrně osobním záležitostem. Na druhou stranu, pokud to není vysloveně nabízeno jako benefit zaměstnancům, neměl by poradenský psycholog na pracovišti přijmout jakoukoli zakázku týkající se nesouvisejících témat (např. partnerských).

Zásady správné poradenské praxe na pracovišti

V rámci organizace má psycholog podstatně lepší znalost prostředí a problémů svých klientů než poradenský psycholog odjinud. Zná organizační kulturu, často i důležité aktéry a vztahy mezi nimi, je mu zřejmá povaha práce, kterou zaměstnanci vykonávají. Zároveň ale musí dbát na to, aby sám nebyl aktérem, který poradensky vstupuje do vztahů, na nichž je pracovně či jinak závislý. Nemusí mít vždy patřičný odstup a jeho práce může být omezena pouze na kontext, který je v souladu s uvedenými zájmy organizace.

Vytvořit si v organizaci takové postavení, aby se stal respektovaným partnerem managementu, vyhledávaným poradcem zaměstnanců a nestranným moderátorem v konfliktních situacích vyžaduje vysokou profesní a lidskou zralost. Dospět k takové pozici trvá léta, ztratit ji může být naopak velmi snadné.

Následující zásady vnímám jako způsoby, jak si zmíněný respekt získat:

- 1. Projevte upřímný zájem, ale nevnucujte se.** V dnešní době ztratila konzultace s psychologem punc něčeho nepatřičného. Přesto mnoho zaměstnanců nemusí mít přehled o způsobech, jak jim můžete pomoci. Je správné budovat povědomí o své práci a tyto metody představovat. Bylo by ale nemístné vyžadovat přijímání poradenských služeb povinně či předpokládat, že vaše metody přinášejí jediný možný recept a řešení.
- 2. Znejte svoje hranice.** To platí jak pro nepřekračování hranic vlastní erudice a odbornosti, tak i pro vědomí si toho, jaké zakázky je vhodné akceptovat a jaké ne. Velmi riskantní je v tomto smyslu zakázka manažerů ve smyslu „přesvědčte tamty, aby s námi spolupracovali.“ Zároveň si buďte vědomi, za co můžete převzít zodpovědnost a co je výsostnou zodpovědností vašich partnerů. Prof. Vladimír Smékal komentuje trend přehazování zodpovědnosti směrem na psychologa těmito větami, které psychologové slychali nebo slychají od svých klientů:
 - a. Dříve: „Poradte mi, co mám se sebou udělat.“
 - b. Dnes: „Udělejte se mnou něco.“
 - c. Dnes v horší variantě: „Udělejte s nimi něco.“

3. **Zachovávejte diskrétnost.** To může být náročné, pokud zdroj zakázky je jiný než konečný klient. Samozřejmě o průběhu a výsledcích poradenství potřebujeme informovat zadavatele. Rozsah tohoto informování musí být stanoven předem a musí s ním být srozuměn konečný klient.
4. **Zachovávejte neutralitu.** Na rozdíl od poradenského psychologa mimo organizaci, který potřebuje vnímat jen dvě perspektivy (svou a klientovu), v organizaci přistupuje perspektiva objednatele, který nebývá s klientem totožný. Můžete se dostat do prostředí konfliktů mezi lidmi, se kterými denně komunikujete. Není na škodu, když si budete cíleně a dlouhodobě hlídat neutrální postavení a budete zdrženliví v soudech týkajících se protikladných zájmů, které v organizaci jsou. Výhodu v tomto mají externí konzultanti, nicméně i interní si může neutralitu zachovat.
5. **Orientujte se v byznysu.** To je základní předpoklad pro to, aby vás manažeři akceptovali.
6. **Předcházejte problémům v organizaci.** Prevence je vždy lepší než řešení následků. Pomocí nástrojů diagnostiky organizace, měřením motivačního klimatu, sledováním spokojenosti, ale i běžným rozhovorem a kontaktem s lidmi můžete předem zmapovat zdroje možných tenzí a konfliktů. Pokud na ně včas zareagujete, ušetříte si práci.
7. **Budte etičtí.** V ČR dosud neexistuje jednotný etický kodex v rámci psychologie práce a organizace. Je nicméně možno alespoň základní body převzít z kodexu Českomoravské psychologické společnosti (viz níže). Přidal bych zásadu, kterou obsahuje kodex British Psychological Society: Ukončit poradenský vztah, když není klientovi prospěšný.
8. **Profesně se vzdělávejte.** Současný pracovní život prochází dramatickými změnami. Za dobu, co učím na fakultě, vnímám obrovské proměny v chování mladých lidí – generace Y, která vstupuje do pracovního procesu. Na fakultě nás o ní nikdo neučil. Takových témat je řada. Do popředí se dostávají zejména následující oblasti:
 - **Interkulturní komunikace**
 - **Řízení na dálku**
 - **Vliv sociálních sítí na chování člověka a regulace chování na sociálních sítích**
 - **Budování a řízení diverzity v organizacích**
 - **Sociální zodpovědnost organizací**

V ČR existuje řada příležitostí, jak o daných tématech odborně diskutovat a mapovat je. Patří mezi ně např.

- Akce pořádané Českou asociací psychologů práce a organizace (dále jen ČAPPO)
- Workshopy a letní HR škola People Management Fora (PMF)
- HR konference, HR televize a Business brunches pořádané společností MotivP

Dokument Českomoravské psychologické společnosti: Etický kodex psychologické činnosti

Psycholog vykonává své povolání ve prospěch jednotlivce a společnosti, v duchu úcty k osobnosti člověka, k životu a zdraví. Své profesní činnosti chápe jako službu.

Psycholog má být nestranný, respektuje klienty a ve své činnosti dodržuje etické zásady. Je povinen chránit svou profesní nezávislost a profesionální objektivitu. Ve své činnosti má jako nejvyšší hodnotu mít na zřeteli zdraví a blaho klientů.

1. Způsobilost, zodpovědnost

Psycholog se musí snažit zajistit, udržet a rozvíjet svou profesionální kompetenci, která obsahuje i supervizi, uvědomovat si a zachovávat hranice vlastních kompetencí.

- 1.1 Má působit pouze v té oblasti svého oboru, pro který absolvoval příslušnou přípravu a získal kvalifikaci.
- 1.2 Má zachovávat takové postupy, které by neumožňovaly zavádějící interpretace jak jeho kvalifikace a dovedností, tak i postojů.
- 1.3 Pokud je požádán o psychologické služby, které neodpovídají jeho odborné kompetenci, odkáže na služby jiného kvalifikovaného pracovníka.
- 1.4 Musí zabezpečit, aby ti, kteří pracují pod jeho přímým vedením, dodržovali tytéž zásady – především aby rozpoznávali hranice své kompetence.

2.

- 2.1 Psycholog dodržuje zásadu práce s klienty za jejich souhlasu, pokud zákon výslovně nestanoví jinak, nebo s výjimkou neodkladných situací vyžadující řešení v zájmu klienta.
- 2.2 Profesionální činnosti, vztahy a důsledky musí být vyjádřeny v jasné formě (dohodě, kontraktu; včetně dohody o případné odměně), z které musí být patrné, že uživatel profesionálních služeb s nimi souhlasí.
- 2.3 Při poskytování služby (pomoci, podpory) osobám, které nejsou schopny souhlasu, si vyžádá souhlas zákonného zástupce.
- 2.4 Psycholog nepoužije nepřiměřených, nerealistických, nadhodnocených příslibů své činnosti nebo jejich výsledků ani směrem ke klientovi, ani v rámci reklamy.

3. Psycholog musí (v souladu s právními normami a předpisy) zajistit ochranu všech informací, které získal v souvislosti s profesní činností.

- 3.1 Zachovává v souladu se zákonem povinnou mlčenlivost o věcech, o kterých se dozvěděl při výkonu svého povolání.
- 3.2 Jakékoli informace o klientovi smí poskytnout jiným odborníkům – včetně psychologů – pouze se souhlasem klienta.
- 3.3 Pokud použije získané informace (např. ke studijním, vědeckým aj.) účelům, vždy garantuje anonymitu osobních údajů.
- 3.4 Psycholog dbá na to, aby jím vedení a jemu podřízení kolegové respektovali potřebu důvěrnosti ve vztahu k získaným informacím.

4. Psycholog se chová a vystupuje tak, aby nepoškodil zájmy svých klientů a nenarušil důvěru veřejnosti k psychologické profesi.

- 4.1 Nevykonává odbornou činnost, pokud jeho fyzický či psychický stav může negativně ovlivnit jeho schopnosti profesionálního přístupu.
- 4.2 Nesmí zneužít vztahu důvěry nebo závislosti, který může vzniknout v psychologické profesionální praxi.
- 4.3 Nesmí využít profesního vztahu k dalším osobním, náboženským, politickým či jiným ideologickým zájmům.
- 4.4 Je povinen zajistit psychologické testy, psychodiagnostické pomůcky a záznamy z vyšetření tak, aby k nim neměl přístup nikdo bez příslušného vzdělání a nemohl je používat.

4.5 Nesmí připustit ovlivnění své profesionální odpovědnosti a standardů praxe jak ve vztahu k sobě, tak i klientovi z důvodů rasy, věku, rodu, národnosti, politické příslušnosti, náboženství, postavení a jiných vnějších faktorů.

4.6 K ostatním psychologům přistupuje v duchu zásad stavovské a profesionální kolegiality, s důvěrou a ochotou ke spolupráci. Neznevažuje jejich profesionální způsobilost.

4.7 Jestliže má psycholog odůvodněné podezření na neprofesionální přístup některého kolegy, je povinen jej na toto vhodným způsobem upozornit. Nedojde-li k nápravě, informuje radu ČMPS. Porušení Etického kodexu projednává etická komise.

5. Závaznost Etického kodexu psychologické činnosti

Jak uvedeno výše, je daný kodex závazný pro ČMPS, její členy a členky od okamžiku jeho přijetí podle stanov ČMPS; členové jsou povinni, aby se s kodexem neprodleně seznámili a podpisem se zavázali jej dodržovat.

Příklad z praxe:

Když se týmu nedaří

Jsme trenérem oddělení péče o zákazníky. Jeho zaměstnanci si stěžují, že jejich kritika způsobu práce není brána vážně. Říkají, že je lepší mlčet než si dělat problémy. Z toho, jak jste hovořil se zaměstnanci, je vám jasné, že sdílení informací v rámci oddělení je vážně narušeno.

Zaměstnanci oddělení tvrdí, že příčina problémů spočívá v tom, že jejich vedoucí nedokáže přijmout kritiku a naopak je velmi tvrdý vůči svým podřízeným. Sám s druhými lidmi komunikuje velmi úsečně, neusměje se, vyžaduje po nich jen výsledky, zkrátka pravý opak zákaznického přístupu. A pak má zákaznický přístup vyžadovat po svých podřízených! Vedoucímu tato skupina také vyčítá, že nedokáže ohlídat, aby se stížnosti vyřizovaly standardním postupem. Odmítá zaměstnancům dávat rady, jak mají v jednotlivých obtížných situacích postupovat – s tím, že kdyby se měl zabývat každou stížností, nikam by se nedostal.

Navíc se situace vyostřila: část zaměstnanců se po minulé poradě, na které nadřízený nebyl, rozhodla, že podnikne všechny kroky vedoucí k tomu, aby se jej zbavili.

S tím však kategoricky nesouhlasí další (podstatně menší) skupinka zaměstnanců, kteří ve svém šéfovi vidí velký manažerský vzor, poukazují na vysokou efektivitu jeho práce, jeho předchozí zkušenosti a taky na to, že za dobu jeho působení společnost dosáhla svého cíle, kterým byla minimalizace přijatých reklamací pod 15 procent. Říkají, že komu se práce na takovém oddělení nelíbí, může odejít a nikdo jej tu nedrží.

Sám vedoucí oddělení si uvědomuje, že se za poslední dobu věci nevyvíjely tak, jak by si představoval. Vnímá zhoršenou atmosféru, tu ale připisuje několika jednotlivcům, kteří prý „pořád čerí vodu“. Přesněji problémy ovšem popsat nedokáže.

Protože chce situaci napravit, obrátil se na vás jako na specialistu, který se zabývá týmovou prací a klimatem. Žádá vás, abyste mu pomohli poměry vrátit směrem k normálu.

Co uděláte? Navrhněte co nejpodrobnější postup. Jednotlivé kroky zdůvodněte. Zamyslete se také, jaké informace ještě budete ke svému rozhodnutí potřebovat.

Psychologická podpora zaměstnanců

Psychologická podpora jednotlivých zaměstnanců je podceňovaná, přesto nedílnou součástí činnosti psychologa v oblasti práce. Už jen z titulu vašeho vzdělání vás mohou zaměstnanci sami kontaktovat s žádostí o radu. Je namístě, pokud je to v souladu s vaším popisem práce, nabídnout pomoc. A když to není možné, alespoň správně dotyčného nasměrovat.

Psychologickou podporu zaměstnanců můžeme poskytovat pro vyřešení velmi různých témat. Mezi nejčastější patří:

- Zvládání pracovní zátěže spojené se stresem
- Otázky zvládání změn a vypořádání se s novým pracovním prostředím
- Otázky udržení pracovní výkonnosti
- Zvládání času a techniky, jak posilovat svoji asertivitu
- Komunikace s problémovými spolupracovníky (akcentované osobnosti, poruchy osobnosti)
- Individuální úzkostné stavy, existenciální obavy (zejména v souvislosti s propouštěním, reorganizacemi)
- Problémy vyplývající z nepracovního prostředí (složitě situace v rodině a soukromých vztazích s dopadem na pracovní oblast)
- Osobní růst a rozvoj

Velkou výhodou poradenství ve světě práce je kvalita lidí, se kterými můžete pracovat. V převážné většině případů pracujete s lidmi bez výrazných projevů klinických poruch. Můžete se zaměřit na rozvoj osobnosti, například v duchu pozitivní psychologie, soustředit se nejen na problémy, ale na osobnostní rozvoj každého. To je dáno už jen tím, že vaši klienti stále ještě chodí do práce a jsou toho schopní, což samo o sobě předpokládá splnění určitých osobnostních a kompetenčních kritérií.

V rámci individuálního poradenství je možno velmi dobře využít techniky koučinku, například metody GROW či kognitivně-behaviorální strukturu ABCDEG.

V případě, že poradenství je zaměřeno na pomoc při odstranění individuálních duševních obtíží, bude v kontextu kvalifikace daného odborníka naprosto zásadní intenzita problematiky. Nemá-li atestaci z klinické psychologie, není přípustné, aby se pouštěl do klinické práce. Je na jeho zodpovědnosti, aby uměl posoudit, zda intenzita potíží je zvládnutelná bez asistence klinického psychologa, nebo již je natolik vážná, že jeho služby doporučí.

Pracovní podmínky

Příznivé působení pracovních podmínek na lidský organismus a lidskou psychiku výrazně přispívá k výkonnosti i psychické pohodě pracovníků. Potvrdily to slavné Hawthornské studie E. Mayo a jeho spolupracovníků. Jejich součástí bylo např. studium vlivu přestávek v práci, osvětlení, délky pracovní doby na výkonnost zaměstnanců. V rámci těchto výzkumů došel Mayo k překvapivým závěrům: když měnil podmínky práce experimentální skupině, její výkon se zlepšoval. Vyšší výkonnost ale vykazovala i kontrolní skupina, u které zůstaly podmínky naprosto stejné. A co víc, po návratu k původním podmínkám u experimentální skupiny vyšší výkonnost přetrvávala.

Vysvětlení přináší tzv. Hawthornský efekt: na výkonnost neměly vliv jen podmínky samy o sobě, ale především možnost být součástí něčeho nového, pozornost věnovaná dotčeným zaměstnancům a zájem o jejich práci. Na kvalitu výkonu má tedy vliv nejen charakteristika

prostředí jako takového, ale i zájem projevovaný nadřízenými, kvalita komunikace či spokojenost se vzájemnými vztahy v týmu.

Z hlediska samotných podmínek je nutno se zaměřit na

- **Kvalitu pracovního prostředí** (dostatek osobního prostoru, dostatek vzdušnosti, správné osvětlení, estetika prostoru, nepřítomnost výrazných rušivých vlivů)
- **Hlučnost** (odhlučnění od okolí, vytvoření podmínek pro nerušený výkon práce, v případě více zaměstnanců v jedné místnosti zaměřením se na pravidla komunikace tak, aby hlasité rozhovory či telefonáty nevyrušovaly ostatní)
- **Teplota** (stává se problematickou zejména v klimatizovaných prostorách, kterých přibývá. Výzkumy zjistily, že optimální pracovní výkon podáváme zpravidla při teplotě okolo 22°C. Tato teplota je i stanovena vyhláškou jako standard a bývá řešením tam, kde mezi zaměstnanci panují na správnou teplotu různé názory). Spolu s teplotou je nutno se zaměřit i na adekvátní vlhkost vzduchu.
- **Nastavení technických zařízení, informační a komunikační techniky** (s ohledem na snadnost a intuitivnost jejich ovládání). Zde bude specialista s porozuměním psychologii velmi důležitým partnerem pro svoje kolegy, kteří mají tato zařízení a jejich správu na starosti.
- **Pracovní režim** (nalezení správného uspořádání a začátku směn, výzkumy mezi zaměstnanci týkající se optimální délky práce a doby odpočinku, resp. přestávek)
- **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Bezpečnost práce

Výchova zaměstnanců směrem k bezpečnému chování má svůj význam zejména v průmyslových provozech a všude tam, kde může dojít i k potenciálnímu ohrožení bezpečnosti. V takových situacích je vhodné zakomponovat toto hledisko do hodnocení zaměstnanců, kompetenčního modelu, analýzy pracovních pozic. V rámci pracovních postupů je možno doporučovat následující nástroje předcházení nežádoucím bezpečnostním událostem (díky za tyto nápady patří zaměstnancům společnosti ČEZ):

- Porada před prací (Pre-Job-Briefing) a konzultace po ukončení práce (Post-Job-Debriefing)
- Záznam činností po krocích, kontrola postupu
- Nastavení efektivních pravidel komunikace
- Třífázová komunikace (zadavatel formuluje požadavek, příjemce jej opakuje, zadavatel potvrzuje správnost – např. v hlučných prostředích)
- Sebekontrola (4 Z – postup: Zastav se, Zamysli se, Zrealizuj, Zkontroluj)
- Průběžné ověřování, kolegiální kontrola
- Nezávislé ověření druhou osobou
- Zvídavý/dotazovací přístup v případě jakékoli pochybnosti
- Konzervativní rozhodování

Open space – nástroj zvýšení výkonnosti?

Naprostá většina nově budovaných administrativních prostor je realizována formou open space. V prostředí bez zděných přepážek a stěn, v jednom velkém prostoru, pracují mnohdy desítky zaměstnanců. Tento fenomén přispívá ke zvýšení výkonnosti, pružnosti komunikace, zároveň je zdrojem stresu a mnoha konfliktů mezi zaměstnanci.

Proč open space? Společnosti mají různé důvody pro zavádění tohoto uspořádání. Prvním z nich jsou náklady: prostory, kde nejsou zdi, dveře, je méně topných těles apod., mohou nabídnout o pětinu nižší náklady. Zároveň variabilita jejich uspořádání je podstatně vyšší a případné rozdělení zaměstnanců – kdo kde sedí a vedle koho – může být velmi pružně regulováno. Hlavním důvodem je ovšem tlak na vyšší **pracovní výkonnost**. Studie z roku 1996²² přinesla výsledky, podle kterých je tento nárůst opravdu dramatický: výkon se zvýší až o 440%. Důvod je jednoduchý. Práce v otevřeném prostoru na rozdíl od vlastní kanceláře výrazně eliminuje zahálení. Ostatní zaměstnanci i nadřízení mají podstatně lepší přehled, kolik času pracující tráví v zaměstnání, kterým činností se věnuje. V takové situaci nebude snadné pustit si počítačovou hru nebo se delší dobu věnovat nepracovním činnostem. Vliv open space na výkonnost je způsoben i dalšími mechanismy: těsnější komunikace, práce jednoho týmu pohromadě – zvláště, je-li open space adekvátně uspořádán. Lidé mají možnost se bezprostředně na svého kolegu obrátit; v případě příznivého složení týmu to vede k významně pružnější a rychlejší spolupráci.

Adaptace na open space je přes uvedené přínosy pro leckoho složitá. Zejména při stěhování pracovníků v rámci jedné organizace, kteří byli zvyklí pracovat v rozdělených kancelářích a nyní mají být v jedné velké hale, přináší velkou míru stresu, frustrace, nespokojenosti. Adaptaci je nutno věnovat adekvátní pozornost. Znamená to nejen správně komunikovat důvody a výhody nového uspořádání, ale i zapojení zaměstnanců do rozhodování o uspořádání pracoviště a jeho vzhledu. Nemalou roli hraje také správné nastavení pravidel.

Příklad:

Měl jsem možnost zúčastnit se procesu změny pracoviště v pojišťovně. Týkala se oddělení 20 zaměstnanek a zaměstnanců administrativy ve věku zpravidla mezi 40–55 lety. Většina z nich ve společnosti pracovala alespoň 15 let; sdíleli společné kanceláře po dvou. Nyní je čekala práce v jedné velké společné místnosti. Jejich nadřízená udělala dva důležité kroky:

- Sdělila jim rozpočet akce a vyrazila společně s nimi nakupovat nábytek. Nový open space si všichni společně uspořádali a vyzdobili.
- Všichni se zúčastnili teambuildingové akce, která se stala rituálem přechodu a zároveň poděkováním za práci.
- V jejím rámci si společně všichni definovali pravidla, jak se budou k sobě chovat.

Ve výsledku změna, které se někteří mimořádně obávali, nepřinesla zásadní problémy a všichni byli schopni se na nové prostředí adaptovat. Co bylo podstatné, tato změna nepřinesla demotivaci, protože jí byla věnována náležitá pozornost.

Open space přináší i nevýhody, které nelze pominout. Jedná se o jeden z největších zdrojů stresu. Hlučnost, ruch, který způsobuje nemožnost koncentrovat se na práci, teplotní rozdíly a permanentní sociální tlak některé zaměstnance vedou k závěru, že nejsou schopni v takových podmínkách pracovat. Bylo zjištěno, že open space přispívá k vyšší míře fluktuace. Opustit svou vlastní kancelář, kterou si pracovník uspořádal k obrazu svému, není tak snadné jako opustit anonymní velký prostor. Mnozí zaměstnanci si neumějí představit, že nebudou mít

22 Majchrzak, A.; Wang, Q.: Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations. Byla publikována v Harvard Business Review – září 1996

ani chvilku na odpočinek, že jsou neustále pod dohledem. Toto nebezpečí se dá snížit jednak vhodným uspořádáním prostoru (odpočinkové zóny, dostatek prostoru pro každého, zavedení prostorových koridorů, zástěny rozdělující open space na menší prostory), ale i nastavením a dodržováním pravidel chování v open space.

Příklad:

Pravidla chování v open space formulovaná zaměstnanci středně velké firmy:

1. Níže uvedená pravidla platí pro všechny
2. Když jdeme na oběd, vyvětráme (v 12.00)
3. Kdo odchází ven, vezme s sebou telefon nebo jej ztiší
4. Nepoužíváme hlasité vyzvánění
5. Hlasité negativní emoční projevy si necháváme pro sebe
6. Problémy, které se nedají vyřešit rychle, se snažíme řešit v zasedačce nebo aspoň za rohem
7. Nejíme aromatická jídla v open space
8. Používáme decentní deodorant

Zvládání stresu na pracovišti

Zátěž lze vnímat jako narušení rovnováhy mezi vnitřním stavem organismu a prostředím.²³ Prudké změny v pracovním prostředí vyplývající z technologie, nových způsobů komunikace, ale i neustále se zvyšujících nároků vedou k tomu, že stále vyšší počet pracovníků je výrazně ohrožen nejen akutním, ale zejména dlouhodobým stresem, který má bezprostřední souvislost s jejich pracovním prostředím.

Životní a pracovní tempo se neustále zvyšuje, a tak se zvyšuje míra objektivně měřitelné zátěže i subjektivně vnímaného stresu. Pro myšlenku, že zdrojů stresu přibývá, máme empirické doklady. Známa koncepce stresových událostí,²⁴ jak ji formulovali Holmes a Rahe, říká, že čím více negativních (ale i pozitivních) událostí spojených s výraznou změnou člověk prožije, tím vyšší zátěži je vystaven. Ve svém inventáři životních událostí přinášejí více než 40 obodovaných položek počínaje těmi nejkritičtějšími, jako jsou rozvod či úmrtí partnera, až po ty nejméně důležité (Vánoce, dopravní přestupek apod.). Dotazník ve verzi vytvořen v 80. letech uvádí, že hranice 300 bodů představuje vážné ohrožení stresem – riziko zhoršení celkového zdravotního stavu a hrozba psychického selhání. Podle mých zkušeností s lidmi v nadnárodních firmách v současnosti většina lidí takového skóre dosáhne. Faktory jako výrazné změny pra-

23 Štikar, J. a kol. (2003): Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, s. 73

24 „Přestože dnes jsme zvyklí spojovat termín stres především s psychickou zátěží, cesta stresové koncepce do psychosociální oblasti byla složitější. U zrodu teorie životních událostí stálo suché účetnické pozorování pracovníků pojištěn ve Walesu. Ti zjistili zajímavou a statisticky průkaznou skutečnost, že vdovy po tragicky zahynuvších hornících umírají významně dříve než stejně staré ženy ostatních kategorií. Opakované přezkoumávání tuto skutečnost potvrdilo, navíc prokázalo i oprávněnost obecného tvrzení, že partneři, kteří spolu žili dlouhou dobu, velmi často nepřezijí smrt svého druhu déle než o jeden až dva roky.“ Viz Honzák, R. (1989): I v nemoci si buď přítelem. Praha: Avicenum. Právě myšlenka, že jsou to určité události v našem životě, které představují zátěž a mají tedy dopad na naše zdraví, stála u zrodu koncepce životních událostí.

covního prostředí, pracovních návyků, stěhování, změny životních podmínek, změny zodpovědnosti v zaměstnání apod. dnes ani nebereme jako mimořádné události, ke kterým dochází několikrát za život, ale pro mnoho lidí se stávají poměrně častými.

Mezi zdroje stresu vyplývající přímo z pracovního prostředí řadí Sormaz a Tulgan (2003) následující:

- Způsob komunikace nadřízeného (mimořádně, nadřízený je nejčastějším důvodem dobrovolné fluktuace zaměstnanců)
- Nedostatek bezpečí
- Firemní pravidla a politiky
- Spolupracovníci, na které není spolehnout
- Nejasná očekávání
- Nedostatečná komunikace
- Nemožnost kontroly vlastní práce
- Nedostatečné ohodnocení
- Urgentní úkoly
- Přílišné množství práce
- Dlouhý čas strávený v práci
- Neadekvátní, nepohodlné fyzické podmínky
- Konflikty ve vztazích
- Nedbalí spolupracovníci
- Agresivní a nepříjemní zákazníci
- Nedostatek spolupráce
- Způsob, jakým firma jedná s kolegy
- Způsob, jakým firma jedná se mnou

V rámci organizace můžeme strukturovaně působit třemi způsoby

- Prevence stresu
- Pomoc při zvládnutí akutních stresových situací
- Rozvíjení schopnosti zvládat stres tréninkem

Prevence stresu

Vytvoření prostředí, v němž budou pracovníci i organizace jako celek výrazněmu stresu předcházet, je důležitou součástí práce psychologa v organizaci. Prostřednictvím zaměstnaneckých průzkumů, analýz motivačního klimatu, ale i dalších nástrojů jako je např. 360° zpětná vazba, dostáváme informace o tom, jaké jsou nejčastější příčiny stresu v naší organizaci.

Už jen zájem o problematiku může zvýšit subjektivní spokojenost zaměstnanců, jak dokázaly výše zmíněné Hawthornské studie. Prevence je namístě i tehdy, když v organizaci dochází k výrazným změnám organizačním či technologickým. Předem zmapovat obavy zaměstnanců, uvědomit si nejvážnější rizika ze změny plynoucí a zavést efektivní systém komunikace (komunikační plán změn), to všechno jsou preventivní opatření směřující ke snížení zátěže zaměstnanců.

Pokud prevenci stresu zanedbáváme, resp. se danou otázkou nezabýváme, může to vést k vážným následkům, mezi které patří např.

- Snížení motivace
- Konflikty na pracovišti

- Snížená míra commitmentu
- Nižší produktivita a efektivita práce
- Neochota sdílet informace a znalosti
- Neochota vykonat jakýkoli úkol "navíc"
- Snížení inovačního potenciálu
- Neochota rozhodovat se
- Zvýšení počtu prodlení
- Zvýšená míra absence a fluktuace
- Verbální i fyzická agrese

Prevence stresu na pracovišti může obsahovat například následující opatření:

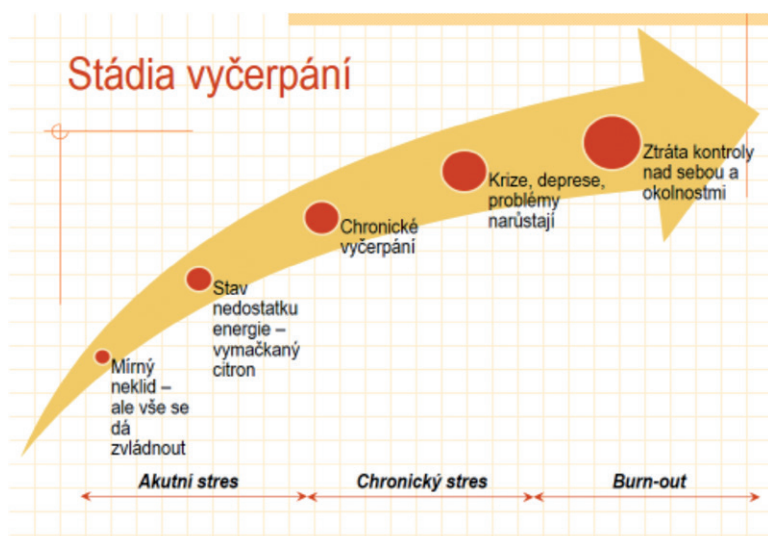
- 1. Posílení rozhodovací pravomoci zaměstnanců.** Je prokázáno, že pokud mají zaměstnanci větší možnost rozhodovat o podmínkách výkonu své práce (z hlediska časového rozvržení, možnosti plánování práce, kontroly jejího průběhu, ale i toho, jak bude jejich pracovní místo vypadat), podporuje to nejen jejich pracovní výkonnost, ale i pocit kompetentnosti a schopnost zvládat zátěžové situace. Z tohoto pohledu uvážlivé rozvolnění pracovní doby (například její pohyblivý začátek) může být velmi prospěšným opatřením, pokud mu ovšem nebrání jiné provozní důvody.
- 2. Podporujte pozitivní klima na pracovišti.** Drobné rituály, odměny, soutěže, to vše dává zaměstnancům pocit, že o ně někdo má zájem. V jedné brněnské firmě chodí ve čtvrtek do práce místo od deváté už na osmou. Mají totiž pro všechny zaměstnance připravenou snídani. Tento drobný benefit podporuje sociální vazby, ale ve čtvrtek se tam lidé na sebe i tak nějak víc usmívají. Podobnou roli hrají v mnoha společnostech pátky, kdy je povoleno odchýlit se od ustanovených pravidel oblékání a využít sportovní nebo volnočasové oblečení.
- 3. Podporujte vedoucí zaměstnance v žádoucím chování.** Adekvátní nastavení kompetencí vedoucích zaměstnanců zohledňující klidný a proaktivní přístup, výchova manažerů k tomu, aby se stali pro svoje zaměstnance skutečnou oporou, ale i nastavení odpovídajícího stylu vedení mohou výrazně eliminovat nežádoucí zátěž.
- 4. Odstraňujte systematicky veškeré zbytečné překážky v práci.** Ergonomie pracovního místa, adekvátní fyzické podmínky, ale i odstranění zbytečných rutinních úkonů, které práci jen zdržují (včetně rozumného využití IT a zjednodušení byrokratických procedur) přispívají ke spokojenosti a snižují subjektivně vnímanou zátěž. Výraznou roli může hrát správně dimenzovaná odpočinková místnost.
- 5. Poskytněte zaměstnancům zdroje pro snížení zátěže.** Sem patří například trénink, nastavení firemních benefitů (sportovních aktivit aj.), ale i možnost mít se na koho obrátit v případě nepříznivých situací (poradce, kouč, etický poradce apod.)

Syndrom vyhoření

Chronický, dlouhodobý stres bez vyhlídky na řešení, se může projevit až syndromem vyhoření. Ohrožuje zejména pracovníky, jejichž pracovní náplní je kontakt s lidmi (manažery, učitele, poradce, obchodníky apod.). V současnosti i vzhledem k neustále rostoucím požadavkům na výkonnost, zrychlujícímu se tempu změn a menšímu akcentu na sociální ohledy k zaměstnancům riziko syndromu vyhoření narůstá.

Syndrom vyhoření má 5 fází²⁵:

1. **Nadšení.** Týká se zejména začínajících zaměstnanců, kteří jsou ochotni práci mnohé obětovat, nehlídají na odpracované hodiny přesčas, projevují velkou iniciativu. Často ale narážejí na neochotu, nepochopení ze strany ostatních. To v nich může vyvolávat určitý neklid, popř. drobná zklamání.
2. **Stagnace.** Pokud se zklamání kumulují, začíná pracovník konfrontovat svoje velká očekávání s reálnými možnostmi. Překážky se mu zdají větší a větší, smiřuje se s tím, že vše se mu nebude dařit. Ze své snahy bývá často unavený, vyčerpaný. Začíná svoje priority vidět i jinde než v práci, ovšem často mu už na ně nezbývá čas, energie. Uvědomuje si nerovnováhu v oblasti work-life balance.
3. **Frustrace.** Nenaplnování cílů, byrokratické překážky, velmi pasivní okolí, to vše přispívá ke stavu frustrace. V oblasti psychiky může docházet ke chronickému vyčerpání – člověk nemá na nic chuť, náladu, je podrážděný, jeho prožívání je výrazně negativní. Znamky stresu zde přecházejí z akutních do chronických, dlouhodobých.
4. **Apatie.** Někdy se používá pojem HH syndrom (helplessness and hopelessness) – bezmoc a beznaděj. Dlouhodobá frustrace vede ke ztrátě zájmu, omezení aktivit na minimum. Pracovník je ještě schopen s vypětím všech sil zvládat svoje pracovní úkoly, ale jeho iniciativa klesla na minimum. Cítí se svou prací obtěžován, dostávají se nesplněné úkoly, chyby v práci, které jsou předmětem kritiky a komentářů ostatních. Problémy mohou postupně narůstat, až je přestává zvládat.
5. **Vyhoření.** Pocit absence smyslu, naprostého vyčerpání, beznaděje. Může se projevit i výrazným zhoršením zdravotního stavu, nemocí. Člověk ztratil kontrolu nad sebou i nad okolnostmi. V tomto stadiu je nezbytná výrazná změna pracovního režimu, popř. odborná pomoc.



Obrázek 12: Stádia vyčerpání dle F. Hroníka

25 Stock, C. (2010): Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Praha: Grada

Krizová intervence

Poradenský psycholog v oblasti práce se s krizovými situacemi setkává zejména v kontextu výrazných negativních událostí, které v práci mohou nastat. Počínaje konflikty vyplývajícími z propouštění zaměstnanců přes otázky šikany na pracovišti až po výrazné osobní problémy, které se na pracovišti projeví (včetně extrémních jednání směřujícím až k pokusům o sebevraždu).

Vzhledem ke svému povolání potřebujeme být na takové situace připraveni. Pomoci nám může např. šestikrokový model krizové intervence (James, 2008):

- 1. Definice problému.** Potřebujete nejen pochopit reálné události, ale i to, jakým způsobem je vnímá klient.
- 2. Zajištění klientovy bezpečnosti.** Fyzická bezpečnost, zbavení pocitu ohrožení, jsou na prvním místě. Patří sem tedy zabezpečení proti případnému ohrožení, v krajním případě zajištění bezpečnosti s podporou bezpečnostních složek. V případě těžkých konfliktů, kdy hrozí např. opakování fyzické agrese, sem patří zamezení kontaktu s agresorem.
- 3. Poskytnutí podpory.** Klient může mít mnoho otázek a obav týkajících se jeho budoucnosti, zajištění diskrétnosti, důsledků určitého jednání. Potřebujete zajistit takové prostředí, ve kterém se klient může spolehnout na vaši podporu. Podpora může být informační (poskytnutí kontaktů, právních informací), emocionální a případně instrumentální (materiální, hmotná). Zejména emocionální podpora je velmi zásadní v období bezprostředně po vypuknutí krizové události (viz křivka emočního prožívání dle Kübler-Rossové a jeho první dvě fáze).
- 4. Zkoumání alternativ.** Prozkoumání možných krátkodobých a dlouhodobých řešení nastalé situace. Potřebujeme zjistit, jakými zdroji, schopnostmi a nástroji klient disponuje, jaké sociální vazby mu mohou být užitečné. Zároveň sem patří rozšíření myšlenkových scénářů, nahlédnutí situace z odlišných perspektiv, prověření různých efektivních scénářů, které povedou ke zvládnutí celé situace.
- 5. Tvorba plánů.** Po prozkoumání alternativ je zapotřebí rozhodnout se pro takovou, která bude naplňovat kritéria reálnosti, efektivnosti a pokud možno i trvalosti. Pomocí konkrétních dílčích kroků tak můžete postupně dodávat klientovi sebedůvěru, poskytovat mu pocit autonomie, budovat vědomí kompetentnosti ke zvládnutí problému.
- 6. Získání závazku.** Je důležité, aby klient sám získal kontrolu nad svou situací a byl schopný plán zrealizovat. Z toho vyplývá, že se musí na vytvoření plánu podílet. Na závěr by měl být on sám schopen zrekapitulovat, jak plán bude vypadat. Je správné plán zformulovat i písemně.

V rámci krizové intervence je zásadní vyhodnocení všech rizik, se kterými je nutno počítat, byť jejich pravděpodobnost nemusí být velká. Mimořádně opatrný a vnímavý je třeba být na jakékoli zmínky o chování ohrožujícím život (sebevražda, nebo naopak ublížení druhému člověku). V takovém případě je namístě být v kontaktu s dalšími odborníky-specialisty, upozornit vhodným způsobem další osoby, kterých se daná situace může týkat.

Příklad k zamyšlení

Na manažerském outdoorovém programu vedení firmy, který se konal v zahraničí v horách, se nešťastnou náhodou zabil jeden z klíčových manažerů. Byl jste povolán na místo, abyste ošetřil dopady této nešťastné události na tým. Jak si budete počínat? Jaké pocity budete muset zpracovávat? Jakým způsobem celou situaci komunikovat do firmy?

Šikana na pracovišti

Známe dva základní druhy šikany na pracovišti: **mobbing** (šikana ze strany kolegů) a **bossing** (ze strany nadřízených). Podstatou šikany často je, že šikanující zatahuje do tohoto děje i další lidi. Nepřímo povzbuzuje ostatní, aby se do šikany taky pustili. Oběť se pak stává černou ovcí. Do ní skupina projikuje vše, co má sama nezvládnuté. Skupina šikanujících většinou něco nezvládá a neuvědomuje si to. Když pak černá ovce odejde, problémy nemizí (jak všichni předpokládali). Poměrně častý scénář je, že hlavní iniciátor neprovádí šikanu přímo, ale prostřednictvím slabších lidí, kteří by si jinak netroufli.

Posouzení, zda konkrétní jednání naplňuje znaky šikany, nebo se například jedná o běžný, byť dlouhodobý konflikt, bude otázkou frekvence a intenzity. Každopádně o šikaně hovoříme, když jsou překročeny elementární zásady respektu k druhému člověku (vyhrožování, vydírání, evidentně nesmyslné požadavky) v dlouhodobém horizontu. Zároveň šikana není konfliktem dvou jedinců, ale naopak: šikanující si bere na pomoc tlak skupiny.

Prostředí náchylné ke vzniku šikany na pracovišti

Šikana nastává často tam, kde není diverzita. Odchylka je pak brána jako něco kuriózního, co by být nemělo. Šikana vzniká nejčastěji v homogenních kolektivech, kde nikdo nemá „vybočovat“ (krásným příkladem je armáda). Většinou se paradoxně šikana netýká těch nejslabších, ale těch, kdo vybočují a svou jinakostí provokují. S těmi pak agresor bojuje. Od těch nejslabších se pak očekává identifikace s agresorem. A oni podléhají a k šikaně se přidávají. Jsou totiž rádi, že oni samotní šikanováni nejsou. Budování diverzity v organizaci je tedy výborným způsobem prevence těchto negativních jevů. Dlouhodobým nástrojem je rovněž budování organizační kultury otevřenosti schopné přijímat odlišnosti. Tam, kde z povahy věci mají všichni stejnou „krevní skupinu“ (například mladý kolektiv stejného profesního zaměření), potřebujeme budovat pozitivní vnímání odlišnosti.

Budování diverzity a respektu k odlišnosti je významnou součástí průpravy manažerů. Preventivní účinky má rovněž vytvoření transparentních komunikačních platforem, nad kterými je kontrola. Elektronická komunikace se tak může stát jedním z nástrojů prevence.

Mezi další způsoby prevence šikany patří

- Vytvoření adekvátních pracovních podmínek (extrémní podmínky napomáhají šikaně)
- Mapování motivačního klimatu a diagnostika týmů
- Teambuilding
- Trénink manažerů
- Budování firemní kultury
- Srozumitelná pravidla firemní komunikace
- Možnost přezkoumání rozhodnutí manažerů (např. v rámci hodnocení zaměstnanců)

- Podpora interní mobility pracovní síly
- Pravidla prevence šikany na pracovišti
- Možnost mít se na koho obrátit, schránky důvěry
- Nepodceňování jakéhokoli upozornění na negativní jevy ze strany manažerů a HR

Dopady na oběť šikany

Účinky šikany mohou být naprosto devastující. Člověk, který se nedokáže šikaně bránit, žije v obrovském stresu. Trpí jeho vnímání sebe sama, sebevědomí klesá na nejnižší možnou hladinu. Důležité také je, že náchylnější k šikaně jsou lidé, kteří jsou na práci závislí jako na zdroji příjmu (živí například rodinu, nemají přítom možnost si hledat jinou práci). Pak často člověk vydrží opravdu obrovské ponižování, aniž by se ozval.

Příklad

Zaměstnankyně v menší výrobní firmě se směnným provozem vnímala, že šéf na ni stále častěji přesunuje ty nejnáročnější úkoly, velmi ji ve srovnání s ostatními znevýhodňuje při plánování směn apod. Navíc kdykoli se ozve, začne ji nadřizený zesměšňovat před ostatními. Často ji nechá na noční směně samotnou v rozlehlém areálu a naznačuje, že nebude-li poslouchat, může se jí něco stát (bylo by mimořádně obtížné dovolat se pomoci v případě přepadení, ale i například poranění, které může v takovém provozu hrozit). Vše vyvrcholí, když přijde za nadřizeným s prosbou, aby měla některý z prosincových svátečních dní volno (provoz je nepřetržitý a ona je přidělena na všechny sváteční směny). Odpovědí jsou jí sarkastické komentáře nadřizeného před ostatními zaměstnanci. Nadřizený svůj postoj dokáže dovedně šířit mezi ostatními zaměstnanci, kterým nabízí systém různých výhod. Nikdo se dotyčné zaměstnankyně nezastane, přestože se denně stává obětí ponižování. Její situace v pracovním kolektivu se stává neúnosnou. Sama ovšem nemá odvahu ji řešit. Riziko, že by třeba mohla přijít o práci, je pro ni velkým strašákem, jedná se totiž o matku samoživitelku.

Způsoby řešení šikany na pracovišti

Důležité je zachovat si předběžnou neutralitu ve vztahu k zúčastněným stranám. Pletivo mezilidských vztahů je často velmi složité a může se stát, že skutečný viník šikany se tváří jako oběť. Navíc někdy probíhá šikana kaskádovitě – oběť se stává zároveň agresorem a šikanuje někoho dalšího.

Při řešení těchto velmi citlivých otázek, kde často chybějí přímé důkazy, je třeba být maximálně angažovaný a nebagatelizovat stížnosti zaměstnanců, i když se momentálně nemusejí zdát opodstatněné. Žádná stížnost nepřichází z čistého nebe a v dynamice vztahů mezi zaměstnanci odráží minimálně pnutí nebo nesoulad. Většina stížností na šikanu je příznakem, že něco není v pořádku. I pokud se nepodaří šikanu spolehlivě prokázat, je správným krokem oddělit od sebe navzájem osoby, jichž se domnělá šikana týká. Zároveň je ze strany zaměstnavatele podstatné jasné stanovení pravidel a důslednost v jejich vymáhání. Samozřejmě asi nemusím říkat, že v případě bossingu ze strany šéfa malé firmy je toto zřejmě bezpředmětné a dotyčná oběť zpravidla musí vyhledat pomoc mimo firmu.

Práce s týmem a intervence v týmu

Pomoc manažerům se zvládnutím dynamiky týmu, nastavováním týmových pravidel, teambuildingu, ale i řešení problémů v týmu je vyhledávanou součástí práce HR. Existuje řada nástrojů diagnostiky týmu a týmové spolupráce (viz kapitola o diagnostice) a rovněž řada technik podpory týmové spolupráce, resp. intervence do práce týmu.

Možné cíle práce s týmem

- Nastavit kompetence týmu a kompetence členů týmu
- Nastavit způsoby a pravidla efektivní spolupráce
- Posílit sdílení informací v týmu – informační toky a zodpovědnost
- Identifikace klíčových pozitiv a negativ spolupráce a následný rozvoj týmu
- Formulace klíčových úkolů týmu a podpora jejich zvládnutí
- Prevence negativních jevů
- Zvládání konfliktů a konfrontací v týmu

Teambuildingové a teamspiritové programy

Teambuildingové programy jsou nástrojem posílení týmové spolupráce. Prostřednictvím vhodně kombinovaných aktivit, jichž se účastní členové týmu, tým postupně dospívá k vyšší úrovni spolupráce.

Teamspirit je zaměřen více odlehčeně, na zábavu, příjemný zážitek a posílení motivace. Jeho výsledkem je seznámení členů týmu, posílení týmového ducha. Součástí mohou být nej-různější pohybové, sportovní aktivity, někdy i adrenalinové (zde je ale nutno myslet na nastavení a kondici nikoli průměrného člena týmu, ale spíš těch méně zdatných).

Teambuilding v užším smyslu slova jde více do hloubky. Podstatou je nejen prostřednictvím různých aktivit budovat týmového ducha a povzbuzovat členy týmu ke spolupráci, ale rovněž analýza týmových procesů, sil, které v týmu působí, a vztahů mezi jeho členy. Podstatná je zde kvalita zpětné vazby, rozboru, ale i otevřenosti a přístupu účastníků.

Techniky využívané v rámci teambuildingu můžeme rozdělit např. takto:

- **Seznamovací aktivity a „icebreakers“** – jejich účelem je úvodní motivace a odstranění bariér, základní navázání kontaktu
- **Týmové aktivity zaměřené na řešení problému** – směřované spíše prakticky, k firemní realitě; cílem je vytvořit prostor pro sdílení názorů a povzbudit jednotlivé členy týmu. Patří sem také více analyticky orientované úkoly.
- **Úkoly podporující kreativitu** – podporují nové pohledy, originalitu, umožňují opustit běžný pohled na pracovní problémy
- **Aktivity směřující k budování důvěry** – úspěch jednotlivých účastníků je podmíněn nezbytnou vzájemnou pomocí, resp. zodpovědností jednoho za druhého
- **Relaxace, odpočinek** – odpočinkové aktivity pomáhají k potřebnému uvolnění a vstřebání zážitků

Rizika teambuildingových aktivit

I když teambuilding může být skvělou příležitostí pro kvalitativní skok v práci týmu, připravit a realizovat opravdu kvalitní program není snadné. Na paměti musíme mít nejen velmi různorodá očekávání, schopnosti a zaměření účastníků, bezpečnost, správnou dramaturgii, či zajištění alternativ v případě výpadku jednotlivých aktivit. Až příliš často se stane, že dobrá

myšlenka kvůli nedotažené realizaci zapůsobí kontraproduktivně a teambuilding místo motivace přispěje spíše k posílení demotivace některých členů týmu.

Klíčová úzká místa realizace podobných aktivit jsou následující:

- **Motivovanost k účasti.** Zejména pokud podobná aktivita není součástí pracovní doby, nemusí být každý nadšen. Tipy pro motivaci jsou následující: nalákat na atraktivitu aktivit, celou akci prezentovat jako odměnu, zapojit účastníky do volby programu, nechat je definovat svoje očekávání, učinit součástí i praktický workshop zaměřený na vyřešení reálných pracovních problémů (v případě jednodenního či dvoudenního programu). Pokud se akce koná mimo pracovní dobu, doporučujeme respektovat zásadu dobrovolnosti.
- **Nevhodně nastavená náročnost aktivit.** Přílišná náročnost, případně i nemožnost splnění, může zbytečně vyvolávat negativní pocity.²⁶ Zejména příliš fyzicky náročné aktivity nejsou vhodné, pokud není opravdu fyzicky zdatný celý tým. Podobně v situaci, kdy vidíme, že se účastníkům nedaří tak, jak jsme očekávali, je vhodné jim pomoci radou a zasáhnout již v průběhu. Teambuilding není assessment centrum, kde bychom měli druhé zkoušet. Pokud se jim realizace dané aktivity podaří a oni mají dobrý pocit, je to jenom dobře.
- **Přílišná hloubka rozboru/debriefingu.** Mám velmi rád pojem „inteligentní teambuilding“. Souhlasím, že je zapotřebí vytěžít z jednotlivých aktivit poučení a fixovat správné návyky. Musíme ovšem nastavit vhodnou hloubku. Pokud daný tým není zvyklý pracovat se zpětnou vazbou, účastníci nejsou nastavení na přílišné přemýšlení a chtějí se jen bavit, měli bychom být nenásilní a kulturu zpětné vazby budovat postupně. Na druhou stranu naprostá absence vyhodnocení a zpětné vazby je promarněnou příležitostí a vede k otázce: k čemu nám to všechno vlastně bylo?
- **Bezpečnost.** Zejména u fyzicky náročnějších či adrenalinových aktivit musí být bezpečnost na prvním místě. V případě jakékoli pochybnosti je lepší se vzdát byť i pěkné aktivity než riskovat zranění či pocit účastníků, že jsme je vystavili ohrožení.
- **Eskalace konfliktů nebo negativních týmových jevů.** Zejména pokud daný tým není v optimálním složení a nepanují pouze pozitivní vztahy, musíme mít na paměti riziko, že i prostá soutěž či nevinná aktivita se může stát katalyzátorem napětí a negativních emocí. Musíme na to být velmi citliví a podobným jevům předcházet. Vhodnou cestou je například uvážené rozdělení účastníků do skupin a jejich záměrné promíchání tak, aby museli pracovat v jiných uspořádáních, než jsou běžně zvyklí.
- **Nestanovená či nejasná pravidla.** Důležité je domluvit se na dobrovolnosti absolvování jednotlivých aktivit, stanovení pravidel příchodů/odchodů, nastavení a dodržování časového harmonogramu. Sem patří i promyšlenost a dotaženost pravidel jednotlivých aktivit. Pokud v průběhu vznikne jakákoli nejasnost, pohotově a jednoznačně ji vyřešit, zároveň nepřipouštět zbytečné a zdouhavé diskuse o pravidlech, která vzniknou v zápalu „boje“.

26 Mám zkušenost z jednoho programu, kde byly vynikající aktivity zaměřené na týmovou spolupráci. Účastníci se bavili a v zásadě dané úkoly splnili nebo se k cíli přiblížili. Následně nám ovšem instruktoři řekli, co všechno jsme nedodrželi a jak jsme měli postupovat jinak. Že se vlastně naše pokusy ani nemohou počítat a že v jiných organizacích jsou zpravidla při plnění takového úkolu mnohem rychlejší a přesnější. Možná to byla pravda, ale v daném kontextu jsme ji nepřijali a spíše si odnesli nepřijemný pocit.

- **Neprojojenost s praxí.** Teambuilding je sice svým charakterem vnímán jako prostor pro uvolnění, odlehčení, přesto jej financuje zaměstnavatel a jeho cíle mají dopad na práci. Počítá se společným definováním cílů a možností účastníků ovlivnit program přes průběžnou reflexi jednotlivých aktivit až po tvorbu závěrečného poselství do praxe, když každý sám za sebe formuluje, jaké poznatky, kontakty či ponaučení si přenesl do své práce. V tomto smyslu je vhodnější organizovat teambuildingové programy pravidelně (např. jednou ročně) jako určitý rituál a poděkování, zároveň prostor k neformálnímu projednání pracovních problémů.

Tip: Profesní sdružení pro zážitkové vzdělávání (PSZV) je nezisková organizace sdružující české a slovenské firmy zabývající se zážitkově zkušenostním vzděláváním. PSZV bylo založeno v roce 2006 a jeho hlavní prioritou je garance kvality služeb nabízených jeho členy, a to v rovinách odbornosti, bezpečnosti a etiky. Více na www.pszv.cz.

Kariérové poradenství

Plánování kariéry a související poradenství je vyhledávanou a cennou službou. Současná doba se vyznačuje tím, že mladí lidé stále více odkládají svou definitivní kariérovou volbu – mnoho z nich tak neučiní ani v rámci vysokoškolského studia a rozhodují se až v průběhu pracovního procesu. Zároveň skončila doba jednokariérovosti – vzhledem k tempu vývoje a dynamice změn v mnoha odvětvích dnes musíme být připraveni na to, že se setkáme s lidmi, pro něž smysluplné pracovní zařazení v rámci profese, kterou vykonávali, nebude k dispozici a je nezbytné jim pomoci zcela nově hledat pracovní směřování. Stále více užívaným nástrojem je v této souvislosti **kariérový koučink** – můžeme jej definovat jako proces doprovázení za účelem objevení vlastní individuální cesty a realizace potřebných změn.

Kariérové poradenství na počátku profesní dráhy

Součástí kariérového poradenství na počátku profesní dráhy bude jednak posílení schopnosti začínajícího pracovníka adaptovat se na svět práce, dále zmapování jeho vlastních motivací, přání, nadání a předpokladů. Zejména absolventi humanitních vysokoškolských směrů jsou ve svých 25 letech často na samotném počátku a nemají představu, jak bude jejich práce vypadat. Pomoci v této situaci mohou následující nástroje:

- **Rozhovor** směřující ke zmapování přání, ambic a budoucích cílů
- **Psychodiagnostika, development centra** – cesta ke zjištění osobnostních předpokladů, kompetencí, zmapování prostředí, které danému člověku vyhovuje
- **Technika rotací** – zejména nadnárodní korporace často umožňují začínajícím pracovníkům absolvovat „kolečko“, kdy například ve dvouměsíčních intervalech postupně pracují v několika různých odděleních. To je adekvátní jen tehdy, je-li zde perspektiva dlouhodobé spolupráce.
- **Kvalitně vyřešený adaptační proces.** Kvalita adaptačního procesu bývá velmi často podceňována. Maximální zaměření na výkon a rychlé dosahování výsledků vede k tomu, že zaměstnanec je formálně poučen o bezpečnosti práce, stráví jeden nebo dva dny školením, kde se dozví základní informace o firmě – a tím vše končí. Přidělení mentora, postupná reflexe, mapování a doplňování mezer ve znalostech a dovednostech povede k tomu, že nový zaměstnanec bude motivovanější, kompetentnější a spokojenější.

- **Podpora při řešení náročných situací.** Pracovní svět a pracovní režim mohou přinášet situace, na které nebyl absolvent školy připraven. Zde je namísto mu pomoci adaptovat se.
- **Průprava manažerů,** kteří například při hodnotícím rozhovoru po jednom roce budou schopni posoudit, nakolik daný pracovník svým profilem odpovídá dané pozici, či zda by pro něj bylo vhodné jiné pracovní zařazení.

Specifickým nástrojem, který pomáhá ke zmapování kariérového zaměření každého z nás, je **test kariérových kotev**. Autorem **konceptu** kariérových kotev je E. H. Schein. Kariérové kotvy představují základní směřování práce, které bude danému člověku vyhovovat. Je determinováno osobnostním zaměřením, zájmy, mírou ochoty vystavovat se riziku, preferencí či odmítáním změny, mírou odbornosti, kontaktu s lidmi apod. V průběhu života se mohou tyto kotvy při zásadní změně okolností nebo důležitém kariérovém rozhodnutí poněkud změnit, přesto lze říci, že ve značné míře je preference určité kariérové kotvy (kotev) relativně stabilní součástí naší osobnosti. Dotazník (je dostupný např. u Bělohávkova, Osobní kariéra, 1994) umožňuje určit, kterou z osmi kariérových kotev daný člověk preferuje:

1. **Jistota.** Takový člověk se vyznačuje averzí k riziku, budou mu vyhovovat taková pracovní zařazení, kde bude mít stanovený fixní plat. Například se uplatní v administrativě či státní správě.
2. **Autonomie.** Pro tohoto člověka je důležitá a zásadní možnost o sobě rozhodovat. Je si schopný sám stanovovat cíle, jít za nimi, naopak obtížně se bude přizpůsobovat pravidlům, se kterými nesouhlasí. Uplatní se například v podnikání nebo při práci na živnostenský list.
3. **Manažerská kompetence.** Potřebuje mít možnost rozhodovat, udávat směr, zároveň být tím, kdo je vnímán jako vzor. Pokud má další předpoklady, může se stát dobrým vedoucím zaměstnancem.
4. **Technicko-funkční kompetence.** Odbornost klade na první místo. Hluboký vhled do problematiky, specializace na určitou konkrétní oblast, možnost dostat se k odborné literatuře a skutečným mistrům svého oboru, to všechno budou jeho motivátory. Nemusí mu naopak moc vyhovovat práce s lidmi nebo obchod.
5. **Kreativita.** Nepřítelem takového člověka je rutina. Je otevřený k objevování nových postupů, velmi dobré uplatnění najde například ve výzkumu, vývoji, odděleních inovací (zejména v kombinaci s technicko-funkční kompetencí), popř. marketingu.
6. **Vztahy mezi lidmi.** Mezilidský kontakt, práce v dobrém týmu, kde si s druhými rozumí; pracoviště, které není bohaté na konflikty – to budou preferovaná prostředí pro člověka s touto dominantní kariérovou kotvou. Uplatní se v pomáhajících profesích, sociální sféře, jako lektori, učitelé, ale mohou být i dobří obchodníci.
7. **Osobní vítězství, soutěž.** Lidé motivovaní úspěchem, kteří jsou pro jeho dosažení ochotni ledasco obětovat. Motivuje je možnost vyniknout, porovnávání s kolegy nebo s konkurencí. Toto jsou obchodníci v pravém slova smyslu, které neodradí drobný neúspěch.
8. **Životní rovnováha.** Lidé, kteří mají prioritu zpravidla jinde než v pracovní oblasti. Rodina a volný čas jsou pro ně stejně důležité. Budou preferovat takovou práci, která jim umožňuje jejich priority dobře zabezpečit. Méně budou ochotni pracovat přesčas, cestovat za prací. Vhodné budou takové pozice, ve kterých najdou potřebnou stabilitu, kde není vysoká stresová zátěž a kde mohou po skončení pracovní doby odcházet domů s čistou hlavou.

Kariérové poradenství v průběhu profesní dráhy

V souvislosti se změnami ve struktuře ekonomiky, prodlužováním délky kariéry a zvyšováním věku odchodu do důchodu je stále zřejmější, že většině lidí se alespoň jednou za život stane, že jsou postaveni před výzvu zásadní změny ve svém profesním směřování. Srovnáme-li, kolik lidí pracovalo v zemědělství před 25 lety a kolik jich tam pracuje dnes, je patrné, že na prostá většina z nich si musela najít jiné uplatnění. Podobně bude s rostoucí efektivitou klesat potřeba pracovních sil v průmyslu, ale i v některých typech služeb.

Mnohé z technik, které je možno využít na počátku pracovní kariéry, lze praktikovat i zde (diagnostika, development centra, rozhovory či test kariérových kotev). Zároveň je třeba mít na paměti následující specifika:

- **Obtížnější adaptace na změny.** Tam, kde nově nastupující pracovník nepotřebuje příliš zaškolení, pro člověka o generaci staršího je nezbytná rekvalifikace. To platí i při změně produkčních postupů tam, kde zaměstnanec nemění svoje pracovní místo. Automatizace či zavedení nového počítačového programu po deseti letech, kdy byl zvyklý pracovat v programu jiném, vyžaduje zvýšenou míru pozornosti a podpory.
- **Potřeby dané věkem a příslušným vývojovým stadiem.** V dnešní době dvacátníci nejčastěji užívají svět a cestování (někteří budují kariéru), třicátníci budují rodinu a paralelně kariéru, čtyřicátníci jsou na vrcholu svých sil a zároveň uvažují o poslední šanci výrazněji změnit svou profesní orientaci, padesátníci preferují stabilitu a jistotu.
- **Pomocí zmapovat pracovní trh a příležitosti, které se nabízejí.** Zejména pracovníkům, kteří třeba 20 let vykonávali profesi, jež už nadále nebude potřebná (setkal jsem se s tím např. v rozhlasu u zvukových techniků), je zapotřebí pomoci rozšířit obzor a představit různé typy prací, kde by se daná kompetence (v tomto případě technická) uplatnila.
- **Posílení sebevědomí a schopnosti „prodat se“.** Nastupující generace je podstatně prezentačně vyspělejší a sebevědomější. Má-li se o práci ucházet padesátník, jeho sebevědomí je často podstatně nižší, nevěří si a připadá si neužitečný. Přitom do deseti let bude generace padesátníků vůbec největší masou zaměstnanců v našich organizacích. Zároveň se vyznačuje osobní vyzrálostí, předvídavostí, spolehlivostí a často i mimořádně vysokou loajalitou.

Plány nástupnictví

Specifickou oblastí kariérového plánování jsou plány nástupnictví či zástupnictví. Jejich tvorba je důležitá jak z hlediska organizace (má perspektivu a dlouhodobou strategii, jakým způsobem nahrazovat odcházející zaměstnance, zejména na klíčových pozicích), tak z hlediska jednotlivců (kterým dává perspektivu a jasnou představu, jak by se mohla vyvíjet jejich kariéra).

Velmi vhodným okamžikem tvorby či aktualizace těchto plánů je doba hodnocení zaměstnanců a hodnotících pohovorů. Každý pracovník na vedoucí pozici by měl být schopen zodpovědět následující otázky:

1. Kdo mě zastupuje po dobu mé nepřítomnosti? Jaký je rozsah tohoto zastupování?
2. Kdo by mě nahradil v případě, že odejdu z organizace?
3. Jaké schopnosti a dovednosti musí můj nástupce mít? Jak jej na tuto roli připravuji?
4. Jsem připraven na to, že někdo z mého týmu mě svými dovednostmi a kompetencemi může převýšit? Jak podporuji své podřízené v kariérovém a profesním růstu?

Úskalí kariérového koučinku a poradenství

Kariéra není něco, co je možno naplánovat jako jízdní řad, podle kterého pojedeme. Neustálé změny v prostředí, nové výzvy, ale i vývoj situace u daného zaměstnavatele mohou kariérové plány výrazně modifikovat. Proto je vhodné být si vědom následujících skutečností:

- 1. Budoucnost nelze naplánovat.** Přílišná svázanost plánů nástupnictví nebo rigidita postupu při vytváření kariérových map může být na škodu. Ve světě lidí a ve světě práce příliš často dochází k nepředpokládaným změnám, které naše kroky nasměrují jinam. Proto je důležité být při tvorbě plánů flexibilní, myslet na alternativy a nepodmiňovat je konkrétními termíny či přesně stanovenými měřítky. To platí zejména pro dlouhodobější časovou perspektivu. Situace, kdy je na každou manažerskou pozici ve firmě připraven přesně jeden zástupce, u kterého se mlčky předpokládá, že bude mít na její obsazení automaticky nárok ve chvíli, kdy daný manažer odejde, je velmi nezdravá.
- 2. Vzbuzení nereálných očekávání.** To platí nejen pro kariérové plánování na počátku kariéry, resp. při práci s talentovanými zaměstnanci, ale i pro plány nástupnictví. Setkávám se s tím, že firmy investují nemalé prostředky do velmi velkoryse naplánovaných programů rozvoje talentů. Takový program ale po dvou letech skončí a naskytá se otázka: co dál? Zejména tam, kde je nízká míra fluktuace, často není možno, aby dotyční zaměstnanci v krátké době zúročili své dovednosti na jiných pozicích, než na jakých aktuálně jsou. Receptem na nereálná očekávání je zacílenost a omezenost podobných programů (naprosto může stačit, když se jich účastní ve velkých firmách 1–2% zaměstnanců), tak i jasná komunikace. Navíc kariérový rozvoj neprobíhá jen směrem nahoru k manažerským pozicím, jak si často představujeme. Kariérový rozvoj může probíhat také horizontálně v jednom ze dvou uspořádání:
 - o **Prohlubování odbornosti** (rostoucí míra specializace, možnost stát se metodickým vedoucím, řešit netypické a ojedinělé situace)
 - o **Rozšiřování odbornosti** (kromě své původní odbornosti obsáhnou i odbornost příbuznou a budu zaměstnancem jiného oddělení. To je velmi výhodné pro organizaci z hlediska flexibility pracovní síly, pro zaměstnance pak z hlediska posílení šancí na uplatnění v případě organizačních změn).
- 3. Preference vybraných zaměstnanců na úkor jiných.** Pokud jsem uvedl, že programy rozvoje talentů by měly být velmi omezené, neznamená to tvorbu elitního klubu. Srozumitelná personální politika předpokládá rovné příležitosti pro všechny. Pokud má někdo možnost účastnit se na základě transparentního výběru speciálních rozvojových programů, jistě je to pro něj výborná příležitost. Na druhou stranu je vhodné realizovat obsazení pozic (byť interními kandidáty) v souladu se zásadami transparentního a efektivního výběru. Při výběrovém řízení musí rozhodovat schopnosti a předpoklady daného kandidáta, nikoli program, jakého se účastnil. Toto riziko preference může nastat i při nevhodně (příliš úzce či bez jakékoli oponentury) formulovaných plánech nástupnictví.

Propouštění pracovníků

Propouštění pracovníků je nejčastější krizová situace, ve které může být zapotřebí pomoci či intervence psychologa v organizaci. Důvody propouštění mohou být různé a není teď cílem rozebírat jeho právní aspekty (byť toto je asi nejdůležitější oblast pracovního práva, kterou bychom měli dobře znát).

Propouštěním se rozumí ukončení pracovního poměru z jakéhokoli důvodu ze strany zaměstnavatele. Typické je zejména

- a) Propouštění z důvodu nesplnění či ztráty kvalifikačních předpokladů
- b) Propouštění z důvodu individuální nespokojenosti (malá výkonnost, porušování interních předpisů, opakovaná porušení pracovní kázně)
- c) Propouštění hromadné z důvodů organizačních změn

Pro případy individuálního propouštění se osvědčuje dodržovat následující pravidla:

- Skutečnost propuštění oznamujeme vždy osobně.
- Oznamovatelem je přímý nadřízený daného pracovníka, velmi vhodná je přítomnost ještě třetí osoby.
- Dbáme na průkaznost doručení výpovědi (i z tohoto důvodu je svědek důležitý, odmítne-li pracovník převzetí podepsat).
- V případě propuštění pro nízkou výkonnost je nutno dodržet zásadu předchozích písemných upozornění.

V případě hromadného propouštění pak přistupují další akcenty:

- Stanovení jasných, jednoduchých kritérií (v případě propouštění tzv. rozpisem, kdy každý manažer propouští určitý počet zaměstnanců, si je může daný manažer stanovit sám; měla by ale být transparentní a jednoduchá)
- Takovým kritériem může být např. měřitelná pracovní výkonnost (vhodné kritérium např. u obchodníků), ale i délka zaměstnání (preferujeme zaměstnance, kteří ve firmě odpracovali více let – tzv. Last In First Out)
- Motivace pracovníků k dobrovolným odchodům (např. vhodně zvoleným odstupným)
- Podpora manažerů ve vedení propouštěcích rozhovorů
- Program adaptace a podpory pro odcházející zaměstnance (např. pomoc s napsáním životopisu, s nalezením nového pracovního místa)

Velmi doporučuji vést propouštěcí rozhovor na dvě pokračování. V rámci prvního rozhovoru to znamená oznámení skutečnosti propuštění, předání příslušných podkladů (optimálně podpis dohody o ukončení pracovního poměru) a je-li to potřebné, převzetí některých pracovních nástrojů (to je nutno udělat velmi citlivě, ale například tam, kde hrozí riziko vynešení kriticky důležitých informací nebo ohrožení informačních systémů, se tomu nevyhneme). V tomto rozhovoru bude zaměstnanec zpravidla reagovat velmi emocionálně.

Z hlediska reakce na nepříznivou událost bude zaměstnanec prožívat postupně následující stadia:

1. Šok a popření
2. Odmítnutí a protest
3. Smlouvání
4. Deprese, pasivní přijetí
5. Smíření

V prvních dvou stádiích (do nich se nejčastěji zaměstnanec dostane v prvním rozhovoru) je typická výrazná emocionální reakce. Naprosto necitlivé mohou být poznámky typu „Však vy si práci najdete, to zvládnete“, „Poradíme vám, jak napsat životopis“ a podobně. Dotyčný není připraven v dané situaci něco aktivně dělat. Jediné, co můžeme učinit, je provázet jej jeho emocemi, podpořit jej, dát najevo empatii. Zároveň není vhodné takový rozhovor protahovat dlouhými diskusemi o tom, jaké byly důvody a proč byl vybrán právě tento zaměstnanec a ne jiný.

Ve druhém rozhovoru (někdy se může uskutečnit již druhý den, jindy je vhodnější třeba týdenní odstup) již můžeme předpokládat, že zaměstnanec vnitřně zpracoval myšlenku, že skutečně přišel o práci (stadium šoku a popření), bere kritéria pro rozhodnutí jako daná (odmítnutí a protest) a je spíše připraven bavit se o podmínkách (smlouvání, pasivní přijetí). Právě tady můžeme poskytnout výraznou pomoc tím, že zaměstnance nasměrujeme od truchlení a pasivity k aktivitě. Pokud adekvátně podpoříme manažery, aby uměli vést kariérový rozhovor s odcházejícími, můžeme výrazně přispět ke kultuře a kvalitě práce s lidmi v organizaci. Takový rozhovor může obsahovat následující témata:

- Předání práce, popř. průběh výpovědní doby
- Zmapování potenciálu a dovedností daného zaměstnance
- Diskuse o pozicích a místech, na která by se mohl hlásit
- Připomenutí důležitých kroků při ucházení se o nové místo
- Nabídka podpory, konzultací a poskytnutí referencí

Pokud povedete manažery k tomu, aby uměli uskutečnit propouštěcí rozhovory tak, že budou schopni při náhodném setkání propuštěného zaměstnance pozdravit a případně mu i podat ruku, děláte svou práci správně.

Tip: Seznamte se i s právními souvislostmi propouštění. Bude to pro vás mimořádně důležité. Doporučuji knihu Libuše Neščákové (2013) „Jak skončit pracovní poměr.“

Literatura ke kapitole

- Bělohlávek, F. (1994). Osobní kariéra. Praha: Grada
- Blustein, D. (2006). The Psychology of Working. New Perspective for Career Development, Counseling and Public Policy. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Carrol, M.; Walton, M. (1997). Handbook of Counselling in Organizations. London: Sage
- James, R. (2008). Crisis intervention strategies – 6th edition. Belmont, CA: Thomson
- Lindsay, G. et al. (2010). Etika pro evropské psychology Praha: Testcentrum
- Majchrzak, A.; Wang, Q.: Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations. Boston: Harvard Business Review – Sept. 1996
- Meier, R. (2009). Úspěšná práce s týmem. Praha: Grada
- Neščáková, L. (2013). Jak skončit pracovní poměr. Praha: Grada
- Pauknerová, M. (2012): Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada
- Stock, C. (2010). Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Praha: Grada
- Špatenková, N. et al. (2011): Krizová intervence pro praxi. Praha: Grada
- Weiss, P. a kol. (2011). Etické otázky v psychologii. Praha: Portál
- Werkmann-Karcher, B.; Rietiker, J. (2010). Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Berlin: Springer.
- Woolfe, R. et al. (2009). Handbook of Counselling Psychology. London: Sage

Závěr

Člověk nepřestane pátrat, pokud je poháněn nějakým vášnivým zájmem. To řekl Pierre Teilhard de Chardin. V této publikaci jsou obsaženy mé zkušenosti a jejich reflexe. Týkají se práce, která je mi vášnivým zájmem.

Obrovské změny, kterými prochází svět práce, se zákonitě promítají do metod a způsobů péče o lidské zdroje, potažmo role psychologa v organizaci. Poučky, které platily před dvaceti nebo i jen deseti lety, nám připadají cizí a vzdálené. V kontextu elektronizace, virtualizace, nových způsobů práce, ale i nástupu nové generace Y je musíme neustále promýšlet a aktualizovat.

Věřím, že tato kniha dala vám, kdo jste psychology a uvažujete o svém možném uplatnění ve světě organizací a firem, náhled na práci, která vás bude čekat. A pokud naopak psychologem nejste a jen občas uvažujete nad tím, co vaši specialisté v oddělení lidských zdrojů dělají, už máte jasnější představu, jak mohou vám a celé organizaci pomoci.

Budu velmi rád, když mi pošlete svoje komentáře a názory k jednotlivým kapitolám této knihy. Možná byste je rádi doplnili svým pohledem či nápadem. Potěší mě, když mi v takovém případě napíšete.

Ladislav Koubek
l.koubek@gmail.com

LADISLAV KOUBEK

PSYCHOLOGIE V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Návrh obálky, grafická úprava: Metoda spol. s r. o., Hluboká 14, 639 00 Brno
Jazyková korektura: Jitka Žáková

Vydala Masarykova univerzita v roce 2013

1. vydání, 2013

Náklad 300 výtisků

Tisk: Tiskárna Helbich, a.s., Valchářská 36, 614 00 Brno

ISBN 978-80-210-6384-6