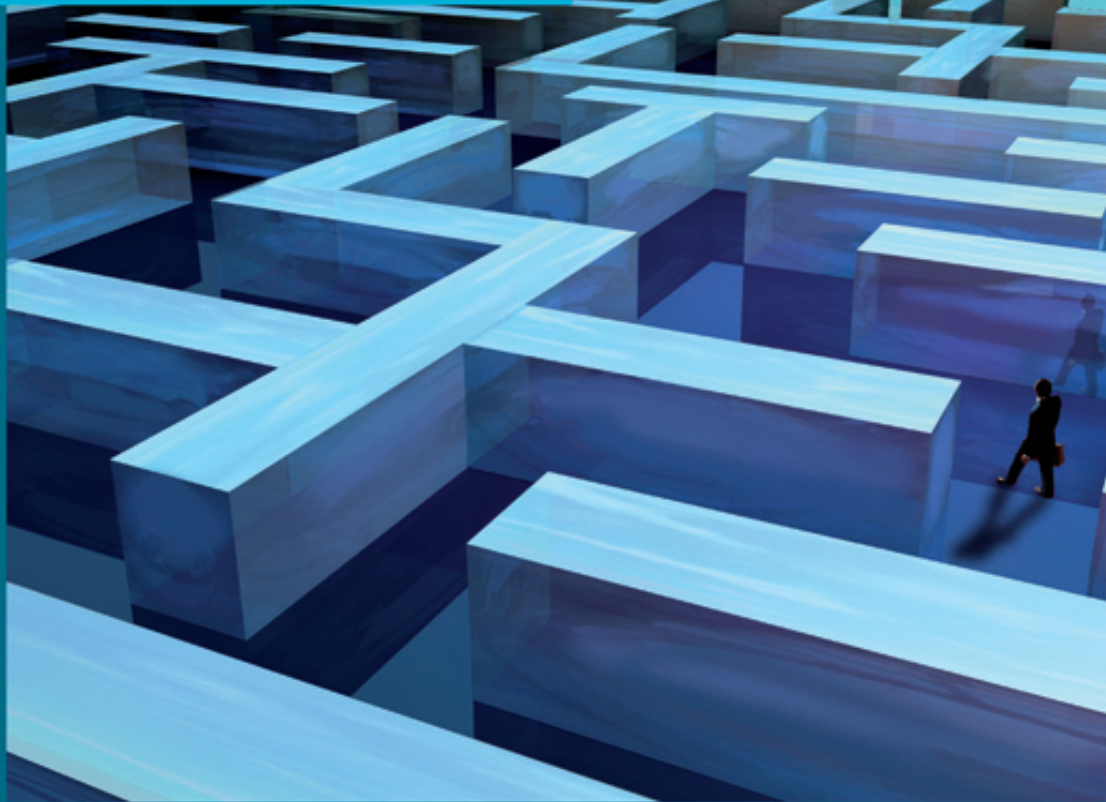


Irena Wagnerová a kol.



PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE

NOVÉ POZNATKY



 **GRADA®**

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

PhDr. Irena Wagnerová, Ph.D., MBA, a kol.

**PSYCHOLOGIE PRÁCE A ORGANIZACE
Nové poznatky**

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4416. publikaci

Spoluautorky:

PhDr. Simona Hoskocová-Horáková, Ph.D.
PhDr. Eva Šírová-Bidlová, Ph.D.
PhDr. Jana Kmoníčková
Mgr. Eva Baarová

Recenzentka:

doc. PhDr. Božena Šmajsová-Buchtová, CSc.

Odpovědná redaktorka Hana Vařáková
Sazba a zlom Antonín Plicka
Návrh a zpracování obálky Michal Němec
Počet stran 160
Vydání 1., 2011

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

© Grada Publishing, a.s., 2011
Cover Photo © fotobanka Allphoto

ISBN 978-80-247-3701-0 (tištěná verze)

ISBN 978-80-247-7387-2 (elektronická verze ve formátu PDF)

© Grada Publishing, a.s. 2012

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| 1. ETICKÉ ASPEKTY | 11 |
| <i>I. Wagnerová</i> | |
| 1.1 Etické kodexy | 11 |
| <i>1.1.1 Pravidla pro profesionální praxi a chování psychologů práce (The British Psychological Society)</i> | |
| 1.2 Ochrana osobních dat | |
| 1.3 Etika testování | |
| 1.3.1 Assessment a development centrum | |
| 1.3.2 Výběr metod | |
| 1.3.3 Kvalifikace testujícího | |
| 1.3.4 Neetické a diskriminační otázky | |
| 1.3.5 Zpětná vazba uchazeči a zadavateli | |
| 1.3.6 Finanční otázky | |
| 1.4 Etické principy v koučinku | 20 |
| 1.4.1 Mezinárodní federace koučů (ICF) | |
| 1.4.2 Evropská rada pro mentoring a koučink (EMCC) | |
| 1.4.3 Česká asociace koučů (ČAKO) | |
| 2. CERTIFIKACE EUROPSYCHOLOG | 25 |
| <i>I. Wagnerová</i> | |
| 3. ZMĚNY PROFESNÍ ORIENTACE PSYCHOLOGŮ | 27 |
| <i>I. Wagnerová, S. Hoskocová, E. Bidlová</i> | |
| 3.1 Metodologie | 27 |
| 3.2 Čtyři oblasti psychologie | 27 |
| 3.3 Zkoumaný vzorek | 28 |
| 3.4 Zaměření v době absolutoria | 29 |
| 3.5 Současné profesní zaměření | 32 |
| 3.6 Porovnání změn profesní orientace | 32 |
| 3.7 Diskuse | 35 |
| 4. METODY | 37 |
| <i>I. Wagnerová</i> | |
| 4.1 Vienna Test System – nový přístup k psychodiagnostice | 37 |
| 4.1.1 Nač je psychologům počítač | |
| 4.1.2 Otázky šité na míru | |
| 4.1.3 Nový věk psychodiagnostiky | |
| 4.2 Hoganovy testy v personálněpsychologické praxi | 40 |
| 4.2.1 Hoganův osobnostní dotazník (HPI) | |
| 4.2.2 Hoganův rozvojový test (HDS) | |

| | | |
|-----------|---|----|
| 4.2.3 | <i>Inventář motivů, hodnot a preferencí (MVPI)</i> | 47 |
| 4.2.4 | <i>Porovnání Hoganových a jiných metod</i> | 48 |
| 4.3 | Dotazník typologie osobnosti (GPOP) | 50 |
| 5. | HODNOCENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI – NOVÉ ASPEKTY | 55 |
| 5.1 | Hodnocení pracovníků jako významný nástroj řízení výkonnosti | 55 |
| | <i>I. Wagnerová</i> | |
| 5.1.1 | <i>Současný přístup k problematice pracovního hodnocení</i> | 55 |
| 5.1.2 | <i>Problematika nízké produktivity</i> | 56 |
| 5.1.3 | <i>Koncepce řízení výkonnosti</i> | 57 |
| 5.1.4 | <i>Cíl řízení výkonnosti</i> | 58 |
| 5.1.5 | <i>Řízení podle cílů v řízení výkonnosti a klasické pracovní hodnocení</i> | 58 |
| 5.1.6 | <i>Vyvážená soustava ukazatelů</i> | 59 |
| 5.1.7 | <i>Vývoj, zavádění a sledování systému řízení výkonnosti ve firmě Energizer Czech, s. r. o.</i> | 60 |
| 5.2 | Vyvážená soustava ukazatelů jako východisko pro systém řízení pracovní výkonnosti | 62 |
| | <i>I. Wagnerová</i> | |
| 5.2.1 | <i>Proč podnik potřebuje vyvážené ukazatele výkonnosti?</i> | 62 |
| 5.2.2 | <i>Definice vyvážené soustavy ukazatelů</i> | 64 |
| 5.2.3 | <i>Čtyři základní dimenze podnikové činnosti</i> | 64 |
| 5.2.4 | <i>Srovnání s tradičními systémy řízení</i> | 65 |
| 5.2.5 | <i>Rozpor mezi krátkodobými finančními úspěchy a dlouhodobým růstem</i> | 65 |
| 5.2.6 | <i>Podmínky úspěšného zavedení programu</i> | 66 |
| 5.2.7 | <i>Komunikace</i> | 66 |
| 5.2.8 | <i>Určování cílů</i> | 67 |
| 5.2.9 | <i>Plánování</i> | 67 |
| 5.2.10 | <i>Získávání zkušeností</i> | 68 |
| 5.2.11 | <i>Přínos a perspektiva</i> | 68 |
| 5.3 | Hodnocení pracovního výkonu – využití metody mystery shopping | 69 |
| | <i>I. Wagnerová, E. Baarová</i> | |
| 5.3.1 | <i>Pracovní hodnocení, výkon a výkonnost</i> | 70 |
| 5.3.2 | <i>Mystery shopping</i> | 70 |
| 5.4 | Třistašedesátistupňová zpětná vazba (360° hodnocení) | 87 |
| | <i>I. Wagnerová</i> | |
| 5.4.1 | <i>Hodnocení nadřízených</i> | 88 |
| 5.4.2 | <i>Validita</i> | 88 |
| 5.4.3 | <i>Tým hodnotitelů</i> | 89 |
| 5.4.4 | <i>Navržení a zavedení programu</i> | 89 |
| 5.4.5 | <i>Využití výsledků hodnocení</i> | 90 |
| 5.4.6 | <i>Přínos programu</i> | 91 |
| 5.5 | Open space – klady a zápory, vliv na výkonnost pracovníků | 91 |
| | <i>I. Wagnerová</i> | |
| 5.5.1 | <i>Adaptace na změnu</i> | 93 |
| 5.5.2 | <i>Přítomnost druhých, stres a pracovní výkon</i> | 93 |
| 5.5.3 | <i>Konformita a výkonnost</i> | 95 |
| 5.5.4 | <i>Doporučení pro praxi</i> | 96 |
| 6. | SNIŽOVÁNÍ STAVŮ PRACOVNÍKŮ A OUTPLACEMENT | 97 |
| 6.1 | Snižování stavů pracovníků a outplacement, personálněpsychologický pohled | 97 |
| | <i>I. Wagnerová</i> | |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 6.1.1 | <i>Snižování stavů pracovníků jako komplexní jev</i> | 97 |
| 6.1.2 | <i>Rozhodnutí o snížení stavu – důvody organizace, klady a zápory</i> | 98 |
| 6.1.3 | <i>Hromadné propouštění, individuální propouštění, přirozené odchody</i> | 98 |
| 6.1.4 | <i>Vliv propouštění na ty, kdo zůstali</i> | 99 |
| 6.1.5 | <i>Adaptace organizace na snižování stavů</i> | 99 |
| 6.1.6 | <i>Snižování stavů a reakce propouštěného zaměstnance</i> | 100 |
| 6.1.7 | <i>Psychologické důsledky ztráty zaměstnání</i> | 102 |
| 6.1.8 | <i>Ztráta zaměstnání a zdraví</i> | 103 |
| 6.1.9 | <i>Outplacement – pomoc propuštěnému zaměstnanci při nalezení dalšího uplatnění</i> | 104 |
| 6.1.10 | <i>Příručka pro odcházející zaměstnance</i> | 105 |
| 6.2 | <i>Současná situace na pracovním trhu</i> | 106 |
| 6.2.1 | <i>Výzkumná část</i> | 109 |
| 6.3 | <i>Snižování stavů pracovníků státní sféry podle usnesení vlády č. 436/2007</i> | 113 |
| | <i>I. Wagnerová</i> | |
| 6.3.1 | <i>Usnesení vlády č. 436/2007</i> | 113 |
| 6.3.2 | <i>Počty zaměstnanců státní správy</i> | 114 |
| 7. | KONTRAPRODUKTIVNÍ PRACOVNÍ CHOVÁNÍ | 117 |
| 7.1 | <i>Kontraproduktivní pracovní chování – úvod do problematiky</i> | 117 |
| | <i>I. Wagnerová</i> | |
| 7.1.1 | <i>Personální audit</i> | 117 |
| 7.1.2 | <i>Dotazník výskytu mobbingu</i> | 118 |
| 7.1.3 | <i>Inventář kontraproduktivního pracovního chování</i> | 120 |
| 7.2 | <i>Druhy kontraproduktivního pracovního chování</i> | 125 |
| | <i>I. Wagnerová</i> | |
| 7.2.1 | <i>Pět skupin kontraproduktivního pracovního chování</i> | 126 |
| 7.2.2 | <i>Diskuse</i> | 127 |
| 8. | MOBBING | 129 |
| 8.1 | <i>Mobbing na pracovišti</i> | 129 |
| | <i>I. Wagnerová, J. Kmoníčková</i> | |
| 8.1.1 | <i>Vysvětlení pojmů</i> | 129 |
| 8.1.2 | <i>Mobbující jedinec</i> | 130 |
| 8.1.3 | <i>Oběť</i> | 132 |
| 8.1.4 | <i>Firemní kultura, styl vedení a mobbing</i> | 132 |
| 8.1.5 | <i>Motivační faktory podmiňující vznik mobbingu</i> | 133 |
| 8.1.6 | <i>Fáze mobbingového procesu</i> | 133 |
| 8.1.7 | <i>Strategie mobbingu</i> | 134 |
| 8.1.8 | <i>Výskyt mobbingu</i> | 134 |
| 8.1.9 | <i>Důsledky mobbingu pro organizaci</i> | 137 |
| 8.1.10 | <i>Prevence mobbingu</i> | 138 |
| 8.2 | <i>Prevence mobbingu prostřednictvím sociomapování a videotréninku interakcí</i> | 140 |
| | <i>I. Wagnerová</i> | |
| 8.2.1 | <i>Využití sociomapování v prevenci mobbingu</i> | 140 |
| 8.2.2 | <i>Využití videotréninku interakcí v prevenci a terapii mobbingu</i> | 142 |
| | ZÁVĚR | 143 |
| | LITERATURA | 145 |

ÚVOD

Kniha, kterou držíte v ruce, je souborem odborných statí z psychologie práce a organizace. Je průřezem problematikou, jíž jsem se zabývala během svého působení na katedře psychologie Filozofické fakulty UK v Praze od roku 2003. Tři statě jsem napsala ve spolupráci s kolegyněmi-psycholožkami.

V první kapitole se věnujeme etickým aspektům v psychologii práce a organizace, ve druhé kapitole přiblížíme certifikaci Europsycholog. Ve třetí kapitole se zamýšlíme nad profesní orientací psychologů. Ve čtvrté kapitole se věnujeme nejnovějším metodám. Nejprve popisujeme Vienna Test System, následně se zabýváme Hoganovými testy a nakonec popisujeme nový Dotazník typologie osobnosti – GPOP, který je prvním standardizovaným nástupcem známého testu MBTI u nás.

Pátá kapitola je věnována pracovnímu hodnocení a jeho méně obvyklým aspektům. Začínáme pojednáním o hodnocení pracovníků, dále navazujeme podrobnějším popisem vyvážené soustavy ukazatelů a jejího systému. Následně popisujeme metodu *mystery shopping* a její využití v rámci pracovního hodnocení a pak vysvětlujeme třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu (360° hodnocení). Kapitulu uzavíráme pojednáním o práci ve společném prostoru – *open space*.

V šesté kapitole se zabýváme snižováním stavů pracovníků (*downsizing*) a dále procesem uvolňování a hledání dalšího uplatnění pro tyto zaměstnance (*outplacement*). Úvahy na tato témata zahrnují jak psychologické aspekty, tak i makroekonomické.

Sedmá kapitola je věnována kontraproduktivnímu pracovnímu chování, což je nový pojem, u nás velmi málo popisovaný. Ve světě jsou nejznámější výzkumy P. Spectora, který toto téma velmi hluboce zkoumá. My se pokoušíme na jeho výzkumy navázat v našich podmínkách. Závěrečná kapitola se zaměřuje na problematiku mobbingu.

Věříme, že naše kniha pro vás bude zdrojem inspirace i poznání.

1. ETICKÉ ASPEKTY

I. Wagnerová

V praxi psychologa práce a organizace často nastávají situace, ve kterých se musí rozhodovat na základě etických pravidel. Jejich primárním účelem, stejně jako u pravidel právních, je ochrana zaměstnanců organizací, ochrana klientů, uchazečů o zaměstnání a v neposlední řadě i ochrana samotného psychologa. V současné době u nás neexistuje jednotný etický kodex pro psychology práce a organizace, nicméně jeho zavedení je pouze otázkou času, protože v rozvinutém světě jsou etické kodexy standardem.

I v psychologii platí stejné pravidlo jako v lékařské praxi – *primum non nocere* (především neškodit). Etická pravidla se týkají tří oblastí: práce s daty, práce s klienty a práce s metodami.

Důležitost etiky v práci psychologa je skutečně veliká. Česká společnost se vyznačuje vysokou tolerancí k neetickému jednání a současně i zprofanovaností právního systému. Přesto je dodržování jak etických, tak i právních norem zcela nezbytné, a to v zájmu ochrany klienta i psychologa samotného.

Často se firmy i odborníci tážou, zda se etické jednání firmě vyplatí. Zavádění etických standardů, jejich auditů a průběžné sledování totiž často stojí nemalé prostředky, zejména ve firemní kultuře s nízkým respektem a nedůvěrou k etice a k zákonu, která je pro ČR bohužel historicky typická. Z hlediska teorie přežití se dlouhodobě rozhodně vyplatí etické jednání, nicméně krátkodobě se může vyplácet i jeho opak. Z dlouhodobého hlediska má společnost zájem, aby v ní panovalo etické jednání. Rozhodně se dá říci, že špičkový zaměstnanec chce pracovat pro firmu, která ctí etiku jednání se zaměstnanci.

Ve vztahu k psychologii práce a organizace pojednáme hlouběji o ochraně osobních dat a o práci s metodami. Dále pak nastíníme etické aspekty důležitých činností v oblasti psychologie práce a organizace, jako je etika v procesu náboru a výběru a etika koučinku.

1.1 ETICKÉ KODEXY

V klinické praxi se odborníci řídí etickými standardy a kodexy svých odborných profesních organizací. Etický kodex Americké psychologické asociace (American Psychological Association – APA) byl poprvé vydán v roce 1953. U nás existuje etický kodex Asociace klinických psychologů (AKP, 1998).

V České republice byl vydán etický kodex psychologa ministerstva vnitra (Věstník ministerstva vnitra, 2007). V tomto kodexu je poslání a uplatnění etického kodexu, obecné zásady výkonu práce psychologa, zásady jednání s klientem, jednání psychologa v pracovních vztazích včetně střetu zájmů. V roce 2003 byl vydán i Etický kodex psychologa Hasičského záchranného sboru ČR (HZS ČR, 2003). Ten popisuje deset základních principů: odpovědnost, kompetence, morální a právní aspekty, důvěrnost,

prospěch klienta, profesionalita vztahů, používání technik, výzkum, aktivity na veřejnosti, odpovědnost vůči zaměstnavateli.

Society of Industrial/Organizational Psychology v USA je sekci APA, a proto používá její etický kodex. Ve Velké Británii existuje etický kodex Britské psychologické společnosti (The British Psychological Society – BPS) Guidelines for Professional Practice and Conduct for Occupational Psychologists (BPS, 2010). Volně přeloženo jde o Pravidla pro profesionální praxi a chování psychologů práce.

1.1.1 PRAVIDLA PRO PROFESIONÁLNÍ PRAXI A CHOVÁNÍ PSYCHOLOGŮ PRÁCE (THE BRITISH PSYCHOLOGICAL SOCIETY)

Tato pravidla jsou pokládána za jakýsi **minimální standard pro chování psychologů**. Jedná se o nejpropracovanější systém psychologické profesní etiky ve světě, proto je pro nás vhodné se jím inspirovat. Bohužel se setkáváme s celou řadou doložených případů neetického jednání, a tak je tato inspirace více než žádoucí. Dokument vychází z toho, že psychologové práce a organizace si cení osobní integrity, čestnosti a respektu ke klientům a ke kolegům a snaží se zavést nejvyšší etické standardy své práce. Principy rovných příležitostí a nediskriminujícího přístupu jsou aktivně propagovány. Z hlediska kompetencí musí psycholog zajistit, aby jeho schopnosti a zkušenosti odpovídaly požadavkům a nárokům práce. Psycholog má povinnost vůči společnosti a své profesi udržovat a zvyšovat svoji kvalifikaci. Psycholog nesmí uvádět, že má odbornost či vzdělání, které ve skutečnosti nezískal. Smí přijmout jen práci, jež odpovídá jeho schopnostem. Pokud je vyžádáno jeho odborné vyjádření, nesmí předstírat, že má zkušenosti nebo schopnosti, které ve skutečnosti nemá. Psycholog musí věnovat čas tomu, aby se průběžně seznamoval s relevantní psychologickou literaturou, účastnil se konferencí a udržoval profesní vztahy s kolegy. To je důležité zejména pro ty, kdo pracují jako samostatní odborníci. Psycholog musí klienta informovat o stavu poznání psychologie práce a organizace a nesmí poskytovat služby, které nejsou na odborné úrovni. Psycholog musí vykazovat vědeckou opatrnost a být si vědom omezení současných poznatků. Pokud prezentuje své výsledky, má se vyhnout přehnaným a zveličeným tvrzením, honbě za senzacími a povrchnosti.

Ve druhé kapitole etického kodexu BPS se pojednává o chování. Ve vztahu ke klientovi musí psycholog zajistit jasné osobní hranice vztahu s klientem a udržovat je. V případě střetu zájmů musí informovat zainteresované subjekty. Psycholog musí ukončit poradenský vztah, když je zjevné, že pro klienta není prospěšný. Pokud požaduje osobní informace, musí být zjevný účel tohoto jednání a způsob, kterým budou informace využity. Velmi zajímavý je odstavec 2.1.5 o mocenském vztahu, kde se zakazuje profesionální zneužití moci prostřednictvím manipulace, lži apod. Psycholog musí jednat citlivě, dodržovat morální očekávání komunity, v níž působí. Dále se stanovuje, že psycholog musí pravdivě vypovídat o své kvalifikaci, zkušenosti, praxi a členství v odborných organizacích. To samé musí činit při marketingu svých služeb.

Ve vztahu ke svým kolegům musí psychologové dodržovat vzájemný respekt. Neměli by veřejně kritizovat osobní, profesní či etické jednání kolegů. Měli by udržovat mechanismy osobní a profesní podpory pro sebe a své kolegy tak, aby dobrá praxe byla udržována a rozvíjena.

Třetí kapitola kodexu se zabývá informovaným souhlasem. Ten spočívá v právu klienta vybrat si, zda má zájem o psychologické služby, a učinit tak na základě co nejlepších informací. To je závislé i na klientově schopnosti pochopit poskytovanou informaci. Pouze ve výjimečných situacích v obecním zájmu může být služba poskytnuta bez předchozího klientova souhlasu. Informovaný souhlas však musí být získán před provedením psychologického vyšetření nebo intervence. V případě změny postupu nebo delšího časového odstupu musí psycholog požádat klienta o nový informovaný souhlas. V případě, že informovaný souhlas není získán, musí psycholog zvážit rizika. Klientovi musí být poskytnuty informace ohledně role a funkce psychologa práce a organizace, jeho kvalifikace, oblastí působení a jeho možností, rozsahu povinností a pravomocí psychologa, povaze činnosti, zdůvodnění a možných důsledků. Klient musí být vždy informován o použití audio- a videozáznamů, případně o pozorování přes jednostranné zrcadlo. Klient musí být informován o způsobech archivace záznamů a přístupu k nim. Dále je nezbytné klienta upozornit i na důvěrnost informací a na to, že má právo svůj informovaný souhlas kdykoli odvolat.

Čtvrtá kapitola se věnuje přístupu k záznamům. Stejně jako v ČR má klient právo vědět, jaké informace jsou o něm shromažďovány a archivovány.

Pátá kapitola popisuje otázky důvěrnosti informací. Klient je oprávněn očekávat, že informace, které poskytne, zůstanou důvěrné. Psycholog má povinnost tyto informace nesdělovat mimo jasně definovaných případů. Psycholog musí o důvěrnosti informací informovat klienty při prvním setkání. Pokud je sdělení informací nezbytné, musí získat informovaný souhlas od klientů. V takovém případě musí být okolnosti sdělení informací jasně specifikovány. Důvěrnost informací musí být zajištěna i v rámci tréninku a školení. Psycholog musí získat informovaný souhlas vždy před audio- nebo videozáznamem chování klienta. Pokud má být materiál použit pro účely školení, musí to být klientům předem oznámeno, včetně povahy školení a charakteristiky studentů, jimž bude materiál prezentován. Psycholog musí vždy mít informovaný souhlas před tím, než informace o klientovi jakkoli zveřejní.

Psycholog musí v důvěrnosti udržovat také informace o svých kolezích z oboru psychologie, které získá v průběhu pracovních povinností. Pokud je klient nebezpečný sobě či okolí, musí psycholog zvážit oznámení informace. To je důležité zejména v situacích, kdy neoznámení informace může vést k ohrožení zdraví a života klienta nebo jiných osob. Psycholog musí zajistit, že klient chápe účel vyšetření, které je vyžadováno zaměstnavatelem či pojišťovnou, a že rozumí povinnosti psychologa výsledky vyšetření předat těmto institucím. V případě vyšetření uchazeče o zaměstnání musí psycholog získat písemný informovaný souhlas s poskytnutím údajů zaměstnavateli. Smrtí klienta důvěrnost informací nezaniká.

Šestá kapitola se zabývá odpovědností při použití testů. Psycholog musí zajistit, že je kompetentní při používání psychometrických testů a standardizovaných testovacích postupů. Musí věnovat pozornost důvěrnosti, respektu ke klientovi a procesu sdělování výsledků testování. Psycholog musí dodržovat standardy testování. Testy může administrovat pouze s klientovým souhlasem s postupem. Pokud jsou testy administrovány jen pro výzkumné účely, musí to být klientovi předem sděleno. Psycholog musí zajistit, že testy jsou vhodné pro danou situaci, jsou použity profesionálně, je dodržen nediskriminační postup. Výsledky testování mohou být vyhodnoceny, interpretovány a sdělovány pouze vyškolenými jedinci, kteří mají příslušnou certifikaci. Jedinci podstupující testování musí

být informováni o důvodech, proč test podstupují, jak budou informace z testu použity a jak mohou získat zpětnou vazbu o výsledcích.

Psycholog při testování musí jednat tak, aby byl minimalizován klientův distres. Výsledky musí být sdělovány tak, aby nedošlo k jejich dezinterpretaci, nepochopení a zneužití. Psycholog musí poskytnout informace o omezeních testování. Klient musí vždy dostat zpětnou vazbu. Komunikaci musí doprovodit rada a doporučení dalšího postupu. Při zveřejnění nového testu musí vždy být uvedena omezení testu jako takového. Vždy musí být poskytnuty údaje o validitě a reliabilitě. V případě, kdy testový materiál musí být ponechán u jedince, který není způsobilý k testování, je třeba zajistit důvěrnost testových podkladů a zabezpečit podklady proti zneužití. Psycholog musí používat pouze testy, které byly vydány v souladu se standardy BPS.

Seďmá kapitola je věnována zajištění pohody a formy psychologa samého. Psycholog, aby mohl poskytovat svoje služby, musí věnovat pozornost vlastnímu bezpečí, osobnímu rozvoji a profesní činnosti. Pokud není schopen dělat svoji práci kompetentně, neměl by se o to snažit. Pokud psycholog vidí, že tyto problémy má jeho kolega, měl by to ohlásit. Psycholog by měl zvážit pojistku proti odpovědnosti za škodu. Tu by měl uzavřít zejména psycholog s privátní praxí. Psycholog si musí být vědom, že v práci využívá svoji osobnost, a že následný stres je obvyklý. Měl by věnovat pozornost příznakům vyhoření a zajistit, aby stres byl adekvátní k jeho osobnostním možnostem a kapacitě. Psycholog by měl rozvíjet vzájemnou podporu, spolupráci a zájem o dobro kolegů na pracovišti.

Osmá kapitola se zaměřuje na výuku, trénink a supervizi. Vychází z toho, že psychologové práce a organizace aktivně participují na těchto činnostech. Při výuce by měli věnovat pozornost etickým normám. Taktéž by si měli být vědomi otázek hranic a moci ve vztahu se studenty. Pokud vedle vztahu učitel–žák vznikne vztah osobní, musí se supervizor/trenér/učitel vzdát profesního vztahu, aby byl eliminován jakýkoli potenciál pro zneužití. Supervizoři/trenéři/učitelé nesmějí zneužít zranitelnost studenta pro získání osobního nebo finančního prospěchu. Je nezbytné zajistit, že v rámci výuky nedochází ani ke skryté, ani k otevřené formě sexuálního pronásledování. Jakákoli forma sexuálních návrhů je zcela nepřijatelná. Supervizor musí informovat studenty, že jsou odpovědní za svoji interakci s klientem. Psycholog musí zajistit, aby studenti při interakci s klientem informovali a svém postavení studenta. Musí zajistit, aby práce studenta nepřesahovala jeho odbornost. V případových studiích musí být zajištěna anonymizace informací o klientovi.

Devátá kapitola nabádá k soustavnému profesnímu rozvoji. Aby psycholog práce a organizace mohl zajistit adekvátní úroveň služeb, musí se vzdělávat po celou dobu své profesní dráhy. Musí mít plán osobního rozvoje a vzdělávání a neustále věnovat pozornost tomu, aby jím používané metody odpovídaly stavu současného poznání.

Desátá kapitola se týká školení nepsychologů. Psychologie je atraktivní pro jiné profese i pro laiky a mělo by se zajistit, aby metody nebyly v neodborných rukou. Při výuce nepsychologů je nezbytné vyhodnotit jejich znalosti psychologických termínů a metod a proškolit je alespoň v nezbytně nutné míře. Vždy zajistit, aby si nepsychologové byli vědomi omezení svých poznatků a nezbytnosti odborného vedení. Je nutné zabezpečit testové materiály tak, aby se nedostali k těm, kdo nejsou oprávněni je administrovat.

Jedenáctá kapitola se věnuje výzkumu a publikaci. Psycholog musí věnovat pozornost etickým otázkám výzkumu. Informovat účastníky výzkumu o účelu, metodách a očekávaních, předpokládaném distresu. Při přesvědčování k účasti ve výzkumu nesmí

být vyvíjen nátlak. Účastník musí vědět, že svůj souhlas může kdykoli odvolat. Souhlas musí být vždy písemný. Informovaný souhlas musí obsahovat jak souhlas s účastí na výzkumu, tak i souhlas se zveřejněním výsledků. Psycholog musí zajistit důvěrnost při nakládání s daty. V případě, že jedinec je ve výzkumu popisován, musí být jeho údaje pozměněny tak, aby nemohl být třetími osobami identifikován, a pokud je to možné, aby se nemohl poznat sám. Psycholog musí zajistit, aby publikace vždy vycházela z přínosu jednotlivcům. Autorství vychází z praktického přínosu a intelektuálního vlastnictví.

Psycholog práce a organizace si musí být vědom toho, že pro klienty je někdy těžké odmítnout, a proto musí učinit maximum pro to, aby rozhodnutí klienta bylo svobodné. Účastníci výzkumu musí být informováni o míře, do jaké budou informace o nich zveřejněny. Po provedení experimentu ve výzkumu je obvyklé udělat debriefing, kromě případů, kdy jde o anonymní vyplnění dotazníku.

Dvanáctá kapitola se týká vztahu k veřejnosti a médiím. Zejména jde o to, že média žádají odborníky o vyjádření. Přestože to pro obor může být přínosné, je třeba se vyvarovat rizika dezinterpretace například tím, že požádáme o autorizaci textu či záznamu. Psycholog se má vyhýbat tomu, že bude komentovat události mimo jeho kompetenci. Musí se vyhnout prozrazení osobních informací. Musí zajistit, že jeho komentář vychází z ověřených informací a validních výzkumů.

1.2 OCHRANA OSOBNÍCH DAT

V České republice jsou osobní údaje chráněny. Legislativní úprava je dána zákonem č. 101/2001 Sb., o ochraně osobních údajů, a některými dalšími právními předpisy. Zákon definuje osoby, které s osobními daty jiných lidí mohou pracovat jako správci nebo zpracovatelé osobních údajů. Jedinci, jejichž osobní data jsou zpracovávána, jsou nazýváni subjekty údajů. V rámci psychologické praxe jsou psychologové nejčastěji v roli zpracovatelů osobních údajů. Z toho vyplývá řada povinností a pro subjekty, jejichž data jsou zpracovávána, plynou ze zákona určitá práva. Ochranou dat se zabývá Úřad pro ochranu osobních údajů, který může při neplnění povinností zpracovatele osobních údajů uložit sankce.

Je nezbytné, aby každý psycholog své povinnosti jakožto zpracovatele osobních údajů znal a podrobně jim rozuměl. Psycholog často pracuje s důvěrnými daty a část z toho jsou osobní data. Pokud psycholog podniká, má i další povinnosti správce osobních údajů, protože podnikatelé jsou jedním ze správců osobních údajů, kteří zpracovávají tyto údaje na základě nejruznějších zákonů (např. zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání – živnostenský zákon).

Základem je rozumět tomu, které údaje o klientovi jsou osobními údaji. Ochrana osobních údajů je promítnuta do povinnosti správce, jež spočívá v definování účelu shromažďování a zpracování osobních dat. Je tedy nutné v rámci auditu evidovaných osobních dat definovat přesně evidované osobní údaje, jejich počet, množství, účel a nakládání s nimi. V rámci nakládání s údaji se definuje okruh osob, jež mají k údajům přístup, důvody přístupu, dále období, po které údaje archivujeme, a způsoby skartace údajů. Nezbytné je definovat i způsoby zabezpečení dat proti zneužití.

Jde tedy o tyto kroky:

- udělat si audit osobních údajů (co jako správce mám a proč);
- roztrdit si tyto údaje podle účelu (podle toho, na co je potřebuji);
- každý účel podrobně popsat v termínech, jež stanovuje zákon.

Podle § 5 odst. 1 písm. d) zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, může správce osobních údajů shromažďovat osobní údaje odpovídající pouze stanovenému účelu a v rozsahu nezbytném pro naplnění stanoveného účelu (Šalomoun, 2006).

Zákonem jsou v § 4 vymezeny **údaje osobní a dále údaje citlivé**. Je třeba uvést, že psycholog prakticky vždy pracuje s údaji osobními a velice často s údaji citlivými. Za osobní údaj se považuje jakákoli informace týkající se určeného nebo určitelného subjektu údajů. Subjekt údajů se považuje za určený nebo určitelný, jestliže lze subjekt údajů přímo či nepřímo identifikovat zejména na základě čísla, kódu nebo jednoho či více prvků, specifických pro jeho fyzickou, fyziologickou, psychickou, ekonomickou, kulturní nebo sociální identitu. Citlivým údajem je osobní údaj vypovídající o národnostním, rasovém či etnickém původu, politických postojích, členství v odborových organizacích, náboženství a filozofickém přesvědčení, odsouzení za trestný čin, zdravotním stavu a sexuálním životě subjektu údajů a jakýkoli biometrický nebo genetický údaj subjektu údajů.

Vzhledem k definici zpracování osobních údajů podle zákona je prakticky každé nakládání s daty klienta takovýmto postupem. Zákon uvádí, že zpracováním osobních údajů je jakákoli operace nebo soustava operací, které správce či zpracovatel systematicky provádějí s osobními údaji, a to automatizovaně nebo jinými prostředky. Zpracováním osobních údajů se rozumí zejména shromažďování, ukládání na nosiče informací, zpřístupňování, úprava či pozměňování, vyhledávání, používání, předávání, šíření, zveřejňování, uchovávání, výměna, třídění nebo kombinování, blokování a likvidace.

Dále se v zákoně píše, že údaje lze zpracovávat pouze se souhlasem. Takový souhlas může vypadat například následovně:

Souhlas se zpracováním osobních údajů:

Souhlasím s tím, aby v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů, společnost se sídlem, IČ, zpracovávala mnou poskytnuté osobní údaje obsažené v dotazníku, popřípadě přiloženém životopisu a dalších souborech, a to pro účely náboru, výběru a zprostředkování zaměstnání u klientů společnosti. Beru na vědomí, že údaje budou uchovávány a využívány pouze pro potřeby náborových a výběrových aktivit v rámci činnosti této společnosti, a to až do odvolání písemnou formou. Jsem si vědom/a toho, že poskytnutí údajů je dobrovolné, a že souhlas s jejich zpracováním mohu kdykoli odvolat.

Podpis:

Z toho vyplývá, že pokud nám klient předává jakékoli své osobní údaje, musíme ho současně požádat o souhlas s jejich získáním, zpracováním a archivací pro přesně uvedené účely.

1.3 ETIKA TESTOVÁNÍ

Nejdůležitější etické principy souvisejí celkově s psychologií práce. Patří mezi ně dobrá znalost používaných metod, ohleduplný a lidský přístup ke kandidátům (zátěž jen v nezbytné míře), nabídka zpětné vazby a adekvátní zacházení s výstupy. Psychologie práce a organizace má k dispozici řadu metod, které mohou být použity při výběru (Štikar, Rymes, Riegel, Hoskovec, 2000). Je třeba uvést, že v současné době se mnoho firem obejde bez použití psychologických testových metod i bez konzultace s psychologem. To je v pořádku, pokud nepoužívají testové metody.

Z hlediska současné úpravy pracovního práva a zajištění zákazu diskriminace musí zaměstnavatel být schopen prokázat, že zásadní rozhodnutí v pracovněprávních vztazích učinil na základě validních a nediskriminačních postupů. Mezi takováto rozhodnutí patří rozhodnutí o:

- přijetí či odmítnutí zájemce o zaměstnání,
- povýšení nebo přeřazení na jinou práci,
- zvýšení či snížení mzdy,
- propuštění.

Zaměstnavatel, případně psycholog, který pro něj pracuje, tedy musí být schopen prokázat, že použité metody pro rozhodnutí byly validní. Bohužel právě zde nastává problém. V soudním řízení by neobstály žádné populární metody (z časopisů převzaté, laicky vytvořené, ale ani publikované popularizující – např. MBTI /Myers-Briggs Type Indicator – Myers-Briggs dotazník osobnostních typů/ podle Čakrta). Problém může nastat i tehdy, když jsou použity metody s normami 20–30 let starými (např. Ravenovy progresivní matrice). Ze soudní praxe víme, že problémy nastaly i v těch případech, kdy byl použit kvalitní psychodiagnostický test, nicméně administrace proběhla na okopírovaném formuláři. Okopírováním totiž byla porušena autorská práva a jako důkaz v soudním řízení nelze použít protiprávně získaný důkaz. Záznamové archy, které byly okopírovány, byly soudem odmítnuty, přestože jejich obsah jasně dokládal důvodnost odmítnutí kandidáta. Z výše uvedeného zcela jasně vyplývají důvody, proč by každý psycholog měl mít zájem na tom, aby jím používané metody byly standardní, aktuální a legálně používané. Činí to totiž i pro vlastní ochranu.

Řada firem, bohužel i těch renomovaných, používá testové metody, jež zpracovali sami zaměstnanci firmy a které se tváří jako validní psychologický test. Setkáváme se tedy s laicky vytvořenými testy inteligence, testy pozornosti, testy osobnosti a dalšími. Pro veřejnost splývá rozdíl mezi časopisovým testem pro zábavu a validním, standardizovaným psychologickým testem.

Situaci dále ztěžují v podnikové praxi populární testy osobnosti, jako je nestandardizovaná verze MBTI v České republice propagovaná sociologem Michalem Čakrtem. Propagátoři nestandardních metod v odborné diskusi rádi poukazují na to, že jejich metody jsou jen orientační, a že je nedoporučují používat k výběru ani k rozvoji, nicméně sami vědí, že v praxi k těmto účelům jejich metody využívány jsou. Proto jsou velice vítány standardní psychologické metody, jako je například GPOP (Golden Profiler of Personality – Dotazník typologie osobnosti) (Havlůj, Hoskovcová, Niederlová, 2009), který poskytuje stejná data, nicméně na základě srovnání s normami vytvořenými na 500 jedincích přímo v naší zemi.

Mezi metody, které nebyly prověřeny validním výzkumem jak ve světě, tak ani u nás, patří i metody, jako jsou Thomas, dále Garuda apod. Jde o metody velmi finančně nákladné a bohužel se v praxi setkáváme s tím, že jsou používány i v těch nejlepších firmách v naší zemi. Prodejci těchto metod se hájí tím, že jde o metody nikoli psychodiagnostické, ale o metody zaměřené jen na rozvoj osobnosti.

1.3.1 ASSESSMENT A DEVELOPMENT CENTRUM

Assessment a development centrum jsou metody, které se začaly používat poprvé v USA v padesátých letech 20. století. V posledních 20 letech u nás získaly oblibu. Assessment centrum je výcvikové středisko. Jde o postup, ne o specifické místo. Je to vlastně sled několika praktických úloh, podle kterých se posuzuje budoucí výkon uchazeče v práci. Jedná se například o prodejní rozhovor pro prodejce, týmové řešení problémů a další. Součástí assessment či development centra jsou vždy individuální úlohy, skupinové úlohy, párové úlohy a psychodiagnostické testy. Assessment centrum (někdy jen AC) je používáno za účelem výběru kandidátů, zatímco development centrum (někdy jen DC) především pro rozvoj stávajících zaměstnanců.

Z etického hlediska jsou tedy dalším problémem metody, jež jsou známy dobrou validitou i reliabilitou, nicméně jsou využity nevhodným způsobem a jsou nevhodně nastavené. Konkrétně může jít o AC/DC. Tato metoda je známa jako velmi kvalitní, a právě proto je čím dál rozšířenější. Bohužel se stále častěji setkáváme s tím, že:

- je takto nazýván postup, který AC/DC není,
- úlohy jsou natolik obecné či nemají souvislost s pracovní náplní, že AC/DC takto koncipované nemá prediktivní validitu.

AC/DC by mělo probíhat po dobu 1–2 dnů. Mělo by obsahovat úlohy individuální (individuální prezentace, in-basket, tedy třídění došlé pošty, atd.), párové (modelové situace pokárání, povýšení atd.) a skupinové (vytvoření plánu řešení problému, porada nad úkoly atd.). Platí, že v ideálním případě by každá skupina měla obsahovat dvě úlohy, tedy by jich mělo být přibližně šest. Mimo to hodnocení musí obsahovat i psychodiagnostiku, v každém případě rozhovor.

V praxi se setkáváme s tím, že i velice renomované firmy za AC/DC vydávají například kombinaci polostrukturovaného rozhovoru, skupinové diskuse a dvou kvalitních testů v celkovém časovém rozsahu do dvou hodin.

Setkali jsme se i s případy, kdy špičkové firmy používají AC/DC, ve kterém úlohy nemají souvislost s pracovní náplní pozice, na niž jsou uchazeči vybíráni. Například na pozici *facility manager* (správce budov) byla použita úloha, kdy ze tří balíčků špaget měli uchazeči vytvořit most mezi stoly. Údajně zde byla měřena kreativita, flexibilita a schopnost týmové práce. Není nutné dodávat, že face validita, tedy zjevná validita, této metody je zcela nepřijatelná. Bohužel jsou i případy, kdy špičková banka používá AC/DC, ve kterém jsou úlohy natolik obecně nastavené a nemají souvislost s pozicí, na niž se uchazeči hlásí, že výzkumy prokázaly, že prediktivní validita tohoto postupu není dostatečná.

Obecně tedy platí, že hodnotitelé by měli být připraveni a proškoleni. Musí dodržovat termíny a pokyny. Ke kandidátům se mají chovat zdvořile a s respektem. Informace

o hodnocených nesmějí poskytovat jiným uchazečům a nesmí se kriticky vyjadřovat ani o dalších hodnotitelích. Pokud budou hodnotitelé o některém z kandidátů mluvit, měli by zajistit, aby je neslyšel nikdo nepovolaný. Také veškeré poznámky, které si během AC/DC vytvoří, by neměly být k dispozici nikomu nepovolanému (Kyrianová, 2001).

Samostatnou kapitolou jsou případy, kdy firmy svoji metodu prezentují jako samospásnou a vše řešící. Je tedy na autorech metod, aby je propagovali etickým způsobem a nevyvolávali očekávání, která nejsou podložena výzkumy.

1.3.2 VÝBĚR METOD

Při sestavení testové baterie a při výběru použitých metod musíme vždy vycházet z popisu práce či z profesiogramu. Souhlasíme s Kyrianovou (2001), že není důvod testovat například asistentky komplexním testem inteligence. Stejně tak i stresová interview by měla být adekvátní k pracovní náplni. Kyrianová (2001) uvádí, že náročnost metod by neměla přesahovat míru náročnosti práce samotné. K tomu je nutné dodat, že práce se dá charakterizovat průměrnou mírou stresu a dále maximální a minimální mírou. Za eticky přijatelné považujeme, pokud v rámci výběrového řízení jsou použity metody, které nepřesahují maximální míru stresu. Dokonce považujeme za důležité zjistit, jak si uchazeč, vystavený této míře stresu, bude vést.

1.3.3 KVALIFIKACE TESTUJÍCÍHO

Je známo, že při interpretaci metod vznikají rizika projekce. Proto je naprosto nezbytné, aby s metodami pracovali pouze psychicky zralí jedinci, kteří mají i určitou moudrost a nadhled. V praxi bohužel velmi často vidíme jemně neetické jednání v této oblasti.

V každém případě je zapotřebí zdůraznit, že psychodiagnostické metody může používat jen k tomu vyškolený jedinec. Například Testcentrum rozděluje psychodiagnostické metody do několika skupin: určené pouze jednooborovým psychologům, určené jen proškoleným jedincům a určené laikům. Metody určené pouze jednooborovým psychologům prodá jen jim poté, co předloží kopii diplomu o ukončeném VŠ vzdělání v tomto oboru. Je však povinností a odpovědností těchto odborníků s metodami zacházet osobně. Zejména vyhodnocování a interpretace těchto metod by neměli provádět nedostatečně vyškolení jedinci. Opět, v praxi jsme se setkali s případy, kdy interpretace testů prováděli například studenti psychologie (Kyrianová, 2001). To je zcela nepřijatelné.

1.3.4 NEETICKÉ A DISKRIMINAČNÍ OTÁZKY

V zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, jsou jasně definována diskriminační kritéria. Jde o pohlaví, věk, rasu, vyznání, národnost, sexuální orientaci, zdravotní stav, rodinný stav, vzdělání, majetkové poměry, politickou příslušnost a další. V praxi se setkáváme s tím, že zaměstnavatelé se snaží přijímat nejraději mladé muže. U žen může dojít ke kladení diskriminujících dotazů, například na počet dětí, těhotenství, zajištění hlídání pro děti. Takovéto postupy jsou však neetické a diskriminační.

Zde je třeba doplnit poznámku o rozdílu mezi klinickopsychologickým přístupem a pracovnípsychologickým. V rámci klinického rozhovoru a vyšetření má psycholog právo zjišťovat i velmi citlivé informace o klientovi, například o jeho sexuální orientaci,