

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2015-2019

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pavla Markupová

Sebeřízení osobnosti

Praha 2019

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2015-2019

BACHELOR THESIS

Pavla Markupová

Title

Prague 2019

The Bachelor Work Supervisor: PhDr. Marie Vacínová, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská/diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15.2.2019

Pavla Markupová

Anotace

Práce s názvem “sebeřízení osobnosti” je věnována transakční analýze, kterou lze považovat za formu osobního růstu a snahy o takový rozvoj osobnosti, který přinese schopnost spontánního, přirozeného chování, nemanipulativní komunikace a schopnost dané osoby vyjádřit srozumitelně vlastní pocity.

Cílem práce je vyjádření vzájemného úzkého vztahu personalistiky a transakční analýzy a hledání situací, kdy lze transakční analýzu z hlediska personalistiky použít v přijímacím pohovoru s uchazeči o zaměstnání a poskytnutí přehledu využívaných metod personalistů, které vedou k sestavování pracovních týmů a doporučení k využití prvků transakční analýzy, což by mohlo mít vliv na efektivitu takto cíleně volených pracovních týmů.

Klíčová slova

personalistika, pracovní tým, transakční analýza, řízení lidských zdrojů, výběr zaměstnanců

Annotation

The thesis entitled “Individual Self-management” focuses on the transactional analysis that can be considered to be a form of personal growth and pursuit of such a development of an individual that will bring the ability of spontaneous, natural behaviour, non-manipulative communication and the ability of the individual to express his or her own feelings comprehensibly. The aim of the thesis is to express the mutual close relationship between personal management and the transactional analysis, and to look for situations when the transactional analysis can be used in a job interview with job applicants with regard to personal management, and to provide an overview of the methods that personnel managers use to form working teams and to give recommendations on the use of the elements of the transactional analysis that could influence the efficiency of such specifically selected working teams.

Keywords

human resources management, personnel management, staff selection, transactional analysis, working team

OBSAH

ÚVOD.....	2
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	3
1.1 Definice základních pojmů.....	6
1.2 Personální plánování.....	10
1.3 Získávání pracovníků	11
1.5 Výběr pracovníků	13
2 PRACOVNÍ TÝM A JEHO SPECIFIKA	16
3 TRANSAKČNÍ ANALÝZA	20
3.1 Komunikační hry	24
PRAKTICKÁ ČÁST	26
4 VYUŽITÍ TRANSAKČNÍ ANALÝZY V PRAXI	26
4.1 Způsob sběru dat.....	26
4.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	27
4.3 Shrnutí závěrů, které plynou z dotazníkového šetření.....	40
5 NÁVRHOVÁ ČÁST	42
ZÁVĚR.....	44
POUŽITÁ LITERATURA A DALŠÍ ZDROJE	45
PŘÍLOHY	47

ÚVOD

Transakční analýza je koncept, který nahlíží na vzájemnou lidskou komunikaci a snaží se vysvětlit, proč vznikají mezi lidmi konflikty, proč je někomu někdo sympatický a jiný méně, nebo jak je možné vzniklé konflikty a nedorozumění vůbec řešit.

Koncept transakční analýzy je velmi zajímavý a použitelný v mnoha aspektech lidského života. V této práci se chci zaměřit na koncept transakční analýzy v oblasti řízení lidských zdrojů. Dnes, asi víc, než kdy jindy, si podniky uvědomují důležitost řízení lidských zdrojů, především proto, že v období nedostatku pracovní síly je velmi důležité si jednak stávající pracovníky umět udržet, jednak je neméně důležité umět získat kvalitní pracovníky na volná místa. Udává se, že lidské zdroje jsou nejcennějším zdrojem podniku a právě lidské zdroje mohou podniku zajistit produktivitu, konkurenceschopnost a také konkurenční výhodu. To vše je však závislé právě na kvalitním řízení lidských zdrojů a na schopnosti sestavit pracovní týmy tak, aby byly efektivní a výkonné.

Tato práce je zaměřena na možnosti, které pro sestavování pracovních týmů poskytuje právě transakční analýza. Práce samotná je rozdělena do dvou částí. V části teoretické jsou uvedena fakta získaná z odborné literatury, které se vztahují jednak k transakční analýze, jednak k samotné problematice řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků a tvorby pracovních týmů.

Část druhá praktická, je zaměřena na konkrétní způsoby řízení lidských zdrojů, konkrétně na využívané způsoby sestavování pracovních týmů, s návrhy na řešení této problematiky prostřednictvím konceptu transakční analýzy.

Pro práci jsou stanoveny tyto pracovní hypotézy:

H1: Transakční analýza není metodou, která je pro sestavování pracovních týmů personalisty vědomě a cíleně využívána.

H2: Některé části transakční analýzy jsou personalisty využívány intuitivně, bez znalosti odborného základu.

Cílem práce je přehled využívaných metod personalistů, které vedou k sestavování pracovních týmů a doporučení k využití prvků transakční analýzy, což by mohlo mít vliv na efektivitu takto cíleně volených pracovních týmů.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Každý podnik pracuje se zdroji, které má k dispozici a je zapotřebí je uvést do patřičné rovnováhy. Jedná se o základní koncept fungování každé organizace. Hlavním úkolem je tedy vždy *“shromáždit, připojit, uvést do pohybu a využívat následující zdroje”*¹:

- Materiální (stroje a jiná zařízení, materiál a energii).
- Finanční.
- Informační potřebné k fungování.
- Lidské.

Lze najít i podrobnější rozdělení zdrojů podniku, například²:

- Lidské zdroje
- Finanční zdroje
- Materiální zdroje
 - Materiál (movité zdroje)
 - Infrastruktura (nemovité zdroje)
- Nemateriální zdroje
 - Data
 - Informace
 - Znalosti
- Technologie
- Energie a Utility
- Čas.

¹KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.strana 13

²Zdroje (podnikové zdroje). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 25.01.2015 [cit. 25.05.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zdroje-podnikove-zdroje>

Bez ohledu na způsob členění lze tvrdit, že zdroje a jejich dostupnost limitují podnik ve všech ohledech. Pečlivé řízení je nutností pro každý ze zdrojů, u zdrojů lidských je však pečlivé řízení nutností, protože dochází k reakci mezi řízením podniku a ochotou nechat se řídit. Pro tento případ zejména platí, že veškeré „*politiky a postupy řízení lidských zdrojů jsou silně determinovány situací a prostředím.*“³

Řízení lidských zdrojů se tedy orientuje na část zdrojů, které podnik ke své činnosti využívá a je nutné ji realizovat v úzké součinnosti s řízením zdrojů ostatních. Tento přístup je logický: „Politiky lidských zdrojů by měly být v souladu se strategickými cíli a sloužit vytváření vhodné (nebo přetváření nevhodné) kultury organizace; lidské zdroje jsou cenným zdrojem konkurenční výhody; lidské zdroje mohou být neefektivněji využity prostřednictvím vzájemně konzistentních politik, které podporují oddanost a ochotu zaměstnanců jednat v zájmu dosažení vynikajících výsledků organizace“.⁴

Přestože někdo protestuje proti výrazu „lidské zdroje“ s tím, že se jedná o vyjádření snížení hodnoty lidí na úroveň materiálních zdrojů společnosti, je tento výraz již plně zaběhnutý a využívaný. Pojem řízení lidských zdrojů ve své podstatě nahrazuje výraz „personální řízení“, který byl používán dříve a lze říci, že lépe vystihuje podstatu problematiky – tedy že se nejedná jen o řízení personální, ale o celý širší komplex činností.⁵ Vývoj problematiky řízení lidských zdrojů však neprobíhal pouze ve vývoji označení této činnosti. Vyvíjely se i názory na personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto teorie je možné krátce shrnout například podle způsobu nahlížení na fungování společnosti, ve které jsou uplatňovány⁶:

- Organizační teorie – tyto teorie se zabývají se organizací společností, která určuje lidem, co mají dělat a jakým způsobem to mají dělat. Tyto teorie je možné dále členit:
 - Klasické organizační teorie – objevily se v období 20. až 30. let 20. století. Organizace dle nich dokonale funguje ve chvíli, kdy jsou lidem

³DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. strana 6

⁴ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. strana 48

⁵ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. strana 48

⁶KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5. Str. 21-23

přesně vymezeny jejich úkoly a také pravomoci a tato pravidla jsou důsledně dodržována.

- Moderní přístupy – objevily se v období od 30. let do 70. let 20. století. Má se za to, že ačkoli jsou jednotlivé společnosti rozdílné, spojují je stejné prvky a stejné procesy. Proto lze jasně definovat ideální organizační strukturu.
- Postmoderní teorie – se objevily v 80. letech 20. století a zpochybňují předchozí, moderní přístupy. Nemyslí, že jednotný řád je správně, ale naopak myslí, že chaotický svět vyžaduje pružné reakce a potřebuje schopnost přizpůsobovat se vnějšímu chaosu.
- Systémové teorie řízení – časově lze zasadit do 50. let 20. století. Považují organizaci za systém, který je závislý na zdrojích a který se vlastně chová obdobně, jako lidé a věnují se systému obstarávání zdrojů.
- Kontingenční teorie – přicházející koncem 60. let 20. století. Uvědomují si, že organizace jsou složitý systém, který je často ovlivňován vnějším okolím. Změny přicházející z vnějšku pak ovlivňují (a podněcují) vnitřní změny organizace.

Přehledněji řečeno, etapy vývoje péče o zaměstnance a řízení lidských zdrojů jsou shrnovány do šesti etap, jejichž vymezení je orientační, nikoli faktické (ve skutečnosti se etapy různě překrývaly a doplňovaly)⁷:

- Etapa péče o pracovníky. (od roku 1915 do konce 20. let)
- Etapa personální administrativy. (30. léta)
- Personální řízení – fáze rozvoje. (40.–50. léta)
- Personální řízení – fáze dospělosti. (60.–70. léta)
- Etapa řízení lidských zdrojů – první fáze. (80. léta)
- Etapa řízení lidských zdrojů – druhá fáze. (90. léta)

⁷ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. strana 48

1.1 Definice základních pojmů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako *“strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích”*.⁸ K tomu lze dodat, že úkolem této oblasti řízení je *„zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. Naplňování úkolů řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů (vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance), které v organizaci zajišťují manažeři, v některých organizacích, zpravidla v těch s větším počtem lidí, obvykle s podporou personalistů.“*⁹

Lidské zdroje jsou součástí veškerých zdrojů, kterými organizace disponuje. Vymežit tento segment lze tvrzením, že *„je-li lidský kapitál charakterizován jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností a návyků, jimiž lidé disponují, pak lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu.“*¹⁰

Popis oblastí, do kterých zasahuje řízení lidských zdrojů, lze vyčlenit například následovně¹¹

- Personální činnosti – jde o vytváření a analýzu pracovních míst (včetně popisů pracovních míst a jejich specifikaci).
- Plánování – stanovují se celkové potřeby podniku na zaměstnance (odhadují se také možnosti pokrytí potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů). Řeší se veškerá problematika související s množstvím zaměstnanců (nadbytek, nedostatek) a plánuje se také jejich rozvoj.
- Obsazování volných pracovních míst – do této oblasti spadají činnosti, jako je identifikace potřeb obsazení volného pracovního místa ve smyslu jednak

⁸ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. strana 48

⁹ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9, strana 10

¹⁰VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8. strana 40

¹¹ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 9788024741512.. str. 40-41.

posouzení zdroje nových zaměstnanců (vnitřní, vnější), jednak ve smyslu stanovení základních požadavků na tyto zaměstnance. Rozhoduje se o kritériích a také metodách získávání a výběru zaměstnanců. Probíhá předběžný výběr, studují se životopisy atd. Výsledkem této práce jsou pak přijímací pohovory a samotný výběr nejvhodnějšího uchazeče. S tím se pak jedná o podmínkách uzavření pracovní smlouvy a po jeho nástupu na pracovní pozici probíhá jeho zapracování.

- Řízení pracovního výkonu – stanovují se požadavky na zaměstnance z hlediska schopností a znalostí. Řeší se vzdělávání a motivace zaměstnance. To souvisí se sledováním pracovního výkonu každého jednotlivého zaměstnance, jeho hodnocení a odměňování, přičemž je nutné sledovat ekonomická hlediska, jako jsou například náklady práce.
- Vzdělávání – jsou identifikovány potřeby vzdělávání zaměstnanců a na základě takové analýzy je vzdělání realizováno a také vyhodnocováno.
- Péče o zaměstnance – cílem je zajistit podmínky jednak pro samotný výkon práce zaměstnance, jednak pro motivaci zaměstnance k práci (například stanovení odpovídající a akceptovatelné pracovní doby, zajištění vhodného pracovního prostředí atd.)
- Formování pracovních vztahů – cílem je dosáhnout u zaměstnanců vyhovující úrovně formálních i neformálních vztahů.
- Využívání personálního informačního systému – jedná se o zpracovávání personální agendy.

Tato práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve vztahu k tvorbě pracovních týmů. Vzhledem k tomu je potřeba definovat i pojmy pracovní skupina a pracovní tým. Přestože pro potřeby této práce není zcela relevantní vzájemný rozdíl mezi těmito pojmy, nejedná se o vyjádření jedné a té samé věci. Pracovní skupinu lze definovat jako takovou skupinu „lidí, kteří jsou spolu zapojeni do pracovního celku práce, při níž jsou na sobě závislí pracovní hierarchií nebo cílem práce“.¹² Jedná se tedy o jistou formu sociální skupiny. Formu proto, že pojem sociální skupina je nadřazený, tedy zahrnuje více skupin, které jsou vymezeny nějakou sociální interakcí (v pracovní skupině je tou

¹²MOHAUPTOVÁ, Eva. Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 173 s. ISBN 978-80-7367-641-4. strana 20

interakcí právě pracovní proces, další sociální skupinou může být například rodina, nebo sportovní kroužek...).

Pracovní tým však lze definovat jako malou pracovní skupinu, členěnou podle jednotlivých funkcí, které každý z členů týmu nese, přičemž všichni sledují jednotný cíl. Pracovní tým se vyznačuje intenzivními vzájemnými vztahy, intenzivní komunikací mezi členy týmu a specifickou formou práce. Dalšími společnými znaky týmu je týmový duch a silná soudržnost.¹³

Jakkoli se jedná o podobné vymezení, není totožné. Hlavní rozdíly přehledně zobrazuje obrázek 1.

¹³DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024721491. strana 84

Obrázek 1: Rozdíl mezi pracovním týmem a pracovní skupinou



Zdroj: Kolajová¹⁴

¹⁴KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6. strana 14

1.2 Personální plánování

Oblast personálního plánování je tím segmentem řízení lidských zdrojů, jehož náplní je schopnost predikce potřeb dané společnosti, která pomáhá v podniku realizovat pohyby pracovníků. Tyto pohyby se uskutečňují ve všech směrech – tedy nejen ve směru do podniku (nábor nových zaměstnanců), ale také ve směru ven z podniku (odchod zaměstnanců) nebo v rámci podniku uvnitř (přesuny na jiná pracovní místa či postupy v kariérním systému).¹⁵ Plánování je důležité právě vzhledem k optimálnímu uplatnění společnosti na trhu. Je totiž důležité, aby měl podnik k dispozici přesně tolik pracovní síly, kolik potřebuje. A důležité je nejen její množství, ale také její kvalita. Personální plánování by mělo projít procesem, který má jasně danou posloupnost úkonů¹⁶:

- Naplánování personálních činností – plán náboru pracovních sil a plán kvalifikačního rozvoje (doplněno plánem nákladů na realizaci těchto činností).
- Charakteristika požadovaných rolí, funkcí i profesí – pro celé plánovací období.
- Kontrola.

Problémem může být, že je obtížné předvídat do budoucna nejen situaci podniku, ale také situaci na trhu a i další aspekty, které podnik ovlivňují z vnějšího prostředí. Proto obecně *„tvorba strategických plánů vyžaduje shromáždění mnoha informací, zahrnuje analýzu trhu, identifikaci silných a slabých stránek organizace a specifických podmínek, v nichž organizace působí, dostupibilitu zdrojů atd.“*¹⁷

Cíle personálního plánování lze shrnout tak, že jde o to, aby měla organizace stále pracovní síly¹⁸:

- V potřebném množství.
- S potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi.
- S potřebnými osobnostními charakteristikami.
- Dostatečně motivované, s požadovaným vztahem k práci.

¹⁵ BARTÁK, J. 2011. Personální řízení, současnost a trendy. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4. strana 33

¹⁶ BARTÁK, J. 2011. Personální řízení, současnost a trendy. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4. strana 33

¹⁷ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. strana 64

¹⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. strana 64

- Flexibilní.
- Optimálně rozmístěné.
- Ve správný čas.
- Se správnými náklady.

Problémem personálního plánování může být, že je mnohdy oddělení lidských zdrojů vnímáno negativně, nebo (v lepším případě) nebývá zcela doceněno. V menších podnicích jsou mnohdy pracovníci, kteří mají na starosti oddělení lidských zdrojů (oddělení HR) často zavaleni i jinou prací a nezbývá jim čas na kvalitní řešení problematiky v plné šíři. Problémy oddělení lidských zdrojů lze vymezit následujícími oblastmi¹⁹:

- Špatné vztahy s ostatními odděleními a podnikem jako celkem
- Neznalost organizace, jejích cílů a funkcí jednotlivých oddělení
- Nereflektování a neznalost potřeb klientů, kterým jsou určeny služby organizace
- Minimální přehled o aktuálním dění v organizaci
- Neznalost významu rozvoje lidských zdrojů na straně pracovníků organizace
- Strategie a vize oddělení HR nejsou v souladu se strategiemi a vizemi organizace jako celku.

1.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků lze považovat za klíčovou personální činnost, protože díky této činnosti je zajištěna kvalita lidí, kteří do organizace přicházejí.²⁰

Celý proces získávání nových zaměstnanců je možné charakterizovat prostřednictvím dvanácti kroků²¹:

- Identifikace potřeby získání nových pracovníků.
- Popis pracovní pozice, specifikace požadavků na pracovníka, umístěného na této pracovní pozici.

¹⁹THORNE, Kaye a Andy PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0. strana 16

²⁰KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. strana 79

²¹KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. strana 79

- Zvážení nutnosti obsazení daného pracovního místa (je možné zvážit jiné možnosti například rozdělení práce mezi jiné zaměstnance, pokrytí práce přesčasy či brigádnicky...)
- Charakteristika popisu pracovní pozice a profilu pracovníka. Tato charakteristika bude dále podkladem pro získávání pracovníků.
- Identifikace potenciálních zdrojů zaměstnanců.
- Výběr metod získávání zaměstnanců.
- Volba dokumentů a informací, které budou požadovány od uchazečů.
- Formulace nabídky volného pracovního místa.
- Uveřejnění této nabídky.
- Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů, jednání s uchazeči.
- Předvýběr uchazečů.
- Sestavení seznamu uchazečů, kteří jsou pozváni k výběru.

Pracovní místo je možné obsadit buď z vnitřních zdrojů, nebo ze zdrojů vnějších (možné je využít také kombinaci těchto zdrojů). Vnitřní zdroje jsou zdroje, které již organizace má k dispozici, jedná se tedy o využití pracovníků, kteří pracují na jiných pozicích a mají požadované schopnosti a dovednosti. To vede k tomu, že stávající pracovníci dostávají motivační stimul o možnosti postoupit ve firmě na vyšší pozici, či pozici o kterou mají zájem a vyhovuje jim. To vede k uspokojení potřeb daného zaměstnance a k jeho vyšší motivaci. Rovněž to podporuje motivaci ostatních. Dalším faktem je, že takové převedení pracovníka může být pro společnost méně nákladné a to ze dvou důvodů – buď není potřeba pracovník na své původní pozici a je možné ji zrušit, nebo je levnější najmout nového pracovníka na původní pozici pracovníka postupujícího.²²

Vnější zdroje označují přijmutí nového zaměstnance, který v podniku doposud zaměstnán nebyl. Pro oslovení nových lidí lze využít celou řadu metod, jako je například inzerce, využití pracovních agentur, úřadu práce a dalších způsobů. Tato forma umožňuje podniku vybrat si uchazeče přesně podle svých potřeb, dává mu ale také nevýhody možných omylů při výběru a také zpravidla delší doby, která je potřeba pro výběr i pro následné zacvičení.

²²KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9. Strana 84

1.5 Výběr pracovníků

Úkolem při výběru pracovníků je jednak posouzení jednotlivých uchazečů ve vztahu k nárokům na obsazované pracovní místo i také vhodnost uchazeče z hlediska perspektivy využití. Z tohoto pohledu je výběr jednak velmi náročnou činností s výrazným vlivem na budoucí činnost podniku, jednak se jedná o strategickou personální činnost, jelikož výběr ovlivňuje kvalitu pracovníků dané organizace.²³

Ve své podstatě jde při výběru o posouzení a zhodnocení tří okruhů²⁴:

- Profesní zdatnost.
- Osobní vlastnosti.
- Předpoklady pro týmovou práci.

To je vhodné provést například do připravené tabulky, která hodnotí jednotlivé okruhy a jednotlivé požadavky v nich (tabulka 1). Je nutné dbát na to, aby nebyl vyřazen kandidát, který například nesplňuje požadavek, který není zásadní, pro danou pracovní pozici. Naopak zase je vhodné bez dalšího váhání vyřadit toho uchazeče, který požadavek nesplní v některé z nutných a vyžadovaných oblastí.²⁵

Výběr uchazeče by měl mít svůj plán. Jde o přípravu veškerých podkladů, které jsou ke každému uchazeči dostupné a vyžádání těch, které ještě chybí. O vytvoření časového plánu výběru, kterému bude odpovídat i pozvání jednotlivých uchazečů. Také je nutné zajistit klidnou místnost, ve které budou pohovory probíhat a také o přípravu formulářů, které později dovolí připomenout si hlavní vlastnosti a dovednosti každého z posuzovaných.²⁶

²³KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. strana79

²⁴KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5. Strana106

²⁵KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5. Strana106

²⁶KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5. Strana106

Tabulka 1: Příklad formuláře pro výběr pracovníků

JMÉNO	POŽADAVKY	
	Nutné	Žádoucí
OSOBNOST		
Schopnost samostatné práce	X	
Stresová odolnost	X	
Organizační schopnosti	X	
Řídící schopnosti	X	
Komunikační schopnosti	X	
Zdravé sebevědomí	X	
PRÁCE V TÝMU		
Předpokládaná role v týmu		
Schopnost řešit konflikt	X	
Ochota ke spolupráci	X	
ZNALOSTI A DOVEDNOSTI		
VŠE		X
Praxe v oboru (min 5 let)		X
Praxe v řídicí funkci (min. 2 roky)		X
Práce na PC		X
Znalost výrobku XY		X
Znalost 2 světových jazyků		X
Řidičský průkaz		X
SPECIÁLNÍ POŽADAVKY		
Věk do ...		X
Ochota práce o víkendu		X
Ochota práce přesčas		X
Možnost cestovat	X	

Zdroj: Khelerová²⁷

²⁷KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5. Strana106

Výběrový rozhovor je možné vést různým způsobem. Příklady způsobů vedení výběrových rozhovorů²⁸:

- Behaviorální přístup. Tento přístup předpokládá, že pokud člověk již byl vystaven řešení nějaké situace, umí tuto situaci řešit. Tento přístup je tedy založen na tom, že pomocí otázek se tato zkušenost zjišťuje. Například otázky „Vedl jste již někdy přijímací pohovor?“, „Co bylo součástí vaší přípravy?“, „Můžete mi říci, jaké otázky jste pokládal“, atd.
- Modelové situace a zkoušky dovedností. Kandidáti jsou pověřováni zpracováním testů, které odhalí, jak zvládají požadované úkony. Obvykle je tato metoda používána pro zjištění schopností práce ve Wordu, Excelu a podobně. Problém však může být s vyhodnocením splnění úkolu. Nejde totiž jen o výsledek, ale i o další informace, které uchazeč plněním úkolu podá – například jak dlouho mu splnění úkolu trvá, jakým způsobem úkol plnil a mnohé další.
- Koučující přístup. Jde o umění klást otázky a poslouchat odpovědi. Otázky rozkrývají prostor uchazečovy zkušenosti a vedou ho ke konkrétním odpovědím.
- Stresový rozhovor. Tento typ rozhovoru se často používá pro ta pracovní místa, která jsou vystavena práci ve stresovém prostředí. Pohovor tedy toto prostředí simuluje tak, aby bylo patrné, jak uchazeč stres zvládá. Na konci této části pohovoru je vhodné poskytnout uchazeči vysvětlení a dále vést rozhovor klasickým způsobem. Je však možné, že některým uchazečům nebude taková forma pohovoru vyhovovat, přestože jinak práci ve stresujícím prostředí zvládají a nebudou se chtít dále pohovoru účastnit.

²⁸VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024717395. strana 10

2 PRACOVNÍ TÝM A JEHO SPECIFIKA

Sestavování pracovních týmů má svá specifika. I přes to, že jsou najati lidé, kteří jsou odborně dokonalými kandidáty na pracovní pozici, celkové pracovní výsledky týmu nemusí být dobré. Je to dáno tím, že ne každý je vhodný pro týmovou práci a to je nutné brát v úvahu. Například dva kolegové, kteří soutěží o povýšení, nejsou ideální pro obsazení do týmu. Jejich rivalita by nedovolila společnou práci. Při sestavování týmů hrozí ovšem celá řada chyb, které se mohou objevit a které mají na práci týmu vliv²⁹:

- Není jasné, proč je určitý pracovník v týmu. („Co tady tenhle dělá?“).
- Rozdíly v hierarchii jsou příliš velké. (př. součástí týmu je vedoucí pracovník oddělení XY, což vede některé členy k tomu, že se obávají přednést své myšlenky a prosazovat své názory.).
- Mezi kolegy vznikají konflikty. („Teď jim všem ukážu“).
- Jeden člen rezignoval. („Daný postup zkusili už tolikrát a bez úspěchu“).
- Někdo šíří fámy. („pracujeme zbytečně, stejně už je dávno o věci rozhodnuto.“).
- Někdo z členů týmu je závistivý. (Proč byl vedoucím zvolen člověk X, když jsem to měl být já?).

*„Obzvláště v týmech, které spolu pracují jen po určitou dobu – například na nějakém projektu – je složení neobyčejně důležité. Tam není čas opravovat špatná personální rozhodnutí“.*³⁰

Týmové schopnosti uchazeče, který je posuzován pro práci v týmu by měly být osoby s následujícími vlastnostmi³¹:

- Má pozitivní postoj k týmové práci.
- Jsou kreativní, pružní a disponují myšlenkovou pružností. Tj. přistupují i na myšlenky druhých a jsou schopni přednést i svůj pohled na věc.
- Jsou odolní vůči frustraci. Tedy když jsou jejich návrhy zamítnuty, nestahují se uraženě zpět.

²⁹MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2. strana 14

³⁰MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2. strana 14

³¹MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2. strana 15

- Jsou schopni přijmout kritiku.
- Jsou schopní a ochotní se dále učit.

Je pochopitelné, že každý člen týmu nemůže splňovat všechny tyto vlastnosti. Je ale důležité, aby tým byl namíchán takovým způsobem, aby tyto vlastnosti zastoupeny byly a v odpovídajícím poměru.³²

Při sestavování týmů by se mělo dbát na to, „aby se pokud možno všichni členové týmu pohybovali na stejné odborné výkonové úrovni. Tak tomu bohužel často nebývá právě na počátku vývoje týmu. „Nositeli nadějí“ jsou pak především ti členové týmu, kteří si ještě zcela nesplňují výkonové předpoklady, vyznačují se však motivovaností a připraveností se učit. Vývoj týmu je totiž především také procesem učení se“.³³

Neméně důležité jsou samozřejmě i osobnostní rysy a jejich posouzení. Obvykle se udává osobnostní popis prostřednictvím čtyř hlavních osobnostních typů, přičemž potřebné v týmu jsou všechny čtyři typy: diplomat, machr, moderátor i expert. Podrobněji je vymezuje obrázek 2, s následující charakteristikou jednotlivých typů³⁴

- „Diplomat“ – silně navenek personálně orientovaný, který je schopen rychle navazovat kontakty a „prodávat“ věci
- „Machr“ – silně navenek věcně orientovaný, schopný předvídat a plánovat. Neobává se rizika a soutěžení.
- „Moderátor“ – spíše dovnitř a na osoby orientovaný, schopný reflektovat a citlivě předvídat vývoj.
- „Expert“ – spíše interně a věcně orientovaný s projektovými vlastnostmi. Fundovaný svými odbornými znalostmi, pátrající po způsobech řešení problému.

³²MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2. strana 15

³³KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024707808. Strana 35

³⁴KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024707808. Strana 36

Obrázek 2: Kontrolní model pro posuzování znaků osobnosti a chování



Zdroj: Krüger³⁵

Role jednotlivých členů týmu však lze rozlišit ještě podrobněji, než jen na pouhé čtyři kategorie (obrázek 3)³⁶:

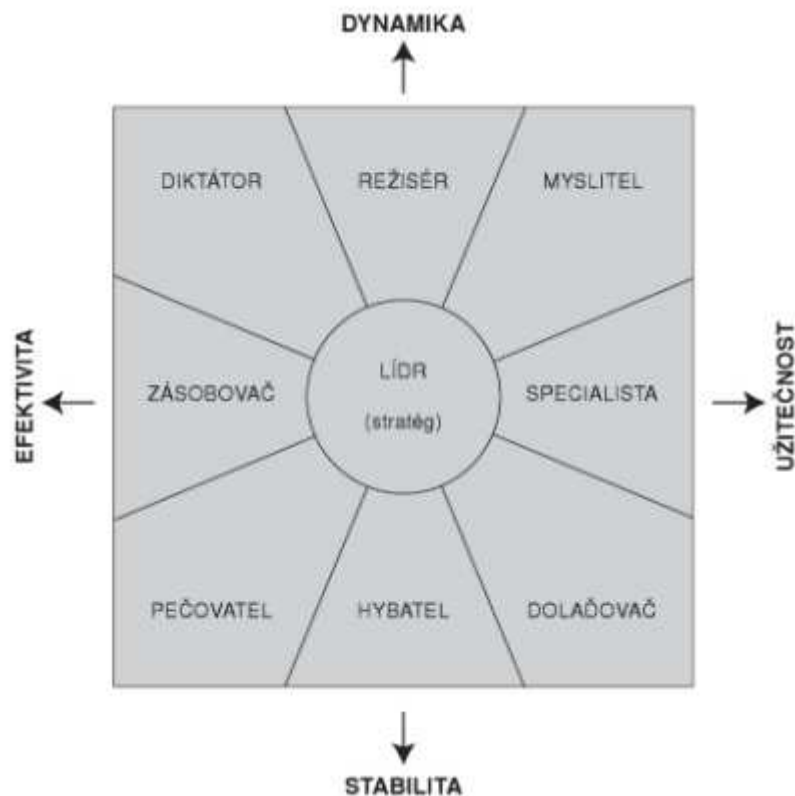
- Lídr – osoba všestranná, která je schopna ostatní členy týmu nadchnout. Má strategické a komplexní myšlení.
- Myslitel – kreativní a inteligentní člen týmu. Velmi silné spojení se vytváří s charismatickým lídrem.
- Režisér – zavádí myšlenky do praxe, umí rozdělovat úkoly, určuje taktiku.
- Diktátor – umí řešit krize.
- Procesní specialista – efektivně využívá originální metody a zdrojů, zejména pokud selhávají obvyklé postupy.

³⁵KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024707808. Strana 35

³⁶PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 8024710927. Strana 47

- Pečovatel – udržuje v týmu pohodu, zvládá řešit komunikační a vztahové problémy.
- Hybátel – motor výkonu týmu.
- Dotahovatel – osoba s citem pro detail a dokonalost.
- Věcný specialista – ovládající svůj obor, spolehlivý.

Obrázek 3: Devítisložkový model rolí v týmu



Zdroj: Plamínek³⁷

³⁷PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 8024710927. Strana 48

3 TRANSAKČNÍ ANALÝZA

Transakční analýza, jako psychoterapeutický směr vznikla v polovině 50. Let dvacátého století. Dnes je chápána jako „*integrativní terapie, která spojuje psychoanalytické a behaviorální koncepty s metodami humanistické psychologie, směry orientované na intrapsychické a interpersonální pochody, individuální analýzu se sociálními jevy.*“³⁸

Je důležité také zmínit, že transakční analýza zahrnuje využití individuálního přístupu a proto existuje, kromě klasických škol, i celá řada individuálních způsobů použití.³⁹

Základem transakční analýzy je zejména studium „*stavů ega, což jsou koherentní systémy myšlení a cítění, projevující se odpovídajícími způsoby chování*“.⁴⁰ Jednotlivé stavy ega jsou v této analýze označovány jako „*rodič*“, „*dítě*“ nebo „*dospělý*“ a každé chování jednotlivce v daném okamžiku lze k některému z těchto tří typů přiřadit.⁴¹ Neplatí však, že každý člověk používá jen jeden z typů stavu ega, naopak. Každý jedinec má v sobě všechny tři a ty využívá různě, některé například potlačuje, jiné používá častěji. Pro potřeby transakční analýzy je důležité rozpoznání těchto stavů, což nám umožňuje efektivní komunikaci. V první řadě je však nutné definovat jednotlivá ega⁴²:

- Rodičovský egostav – rodiče člověka vychovávají a formují jeho svědomí, základní systém hodnot. Člověk v egostavu rodiče tedy reaguje tak, jak kdysi reagovali rodiče. Rodiče obvykle od dítěte očekávají perfekcionalismus, rychlou a efektivní práci, vzorné chování, snahu o pomoc druhým a podobně. Tyto vzorce přebíráme, když se o někoho staráme, když jsme sami rodiči nebo ve chvíli, když vedeme jiné lidi. Výhodou tohoto stavu ega je to, že se naučené

³⁸HENNIG, Gudrun a Georg PELZ. *Transakční analýza: terapie a poradenství*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1363-2. strana 15

³⁹HENNIG, Gudrun a Georg PELZ. *Transakční analýza: terapie a poradenství*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1363-2. strana 15

⁴⁰BERNE, Eric. *Co řeknete, až pozdravíte: transakční analýza životních scénářů*. Přeložil Iva MACHOVÁ, přeložil Josef GRUMLÍK. Praha: Portál, 2013. Spektrum (Portál). ISBN 978-80-262-0486-2. strana 19

⁴¹BERNE, Eric. *Co řeknete, až pozdravíte: transakční analýza životních scénářů*. Přeložil Iva MACHOVÁ, přeložil Josef GRUMLÍK. Praha: Portál, 2013. Spektrum (Portál). ISBN 978-80-262-0486-2. strana 19

⁴²JIRINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1. strana 62

vzorce uplatňují automaticky. Nemusíme o nich přemýšlet, jednáme rychle. Nevýhodou může být, když takto jednáme ve chvíli, kdy to není vhodné.

Rodičovský egostav může nabývat rozdílných projevů:

- Rodič chápavý a milující – chrání své dítě, pečuje o něj, pomáhá mu (někdy až ke škodě dítěte).
- Rodič kritizující, poučující, vysvětlující – je tím chytřejším, ví vždy jak se zachovat a co dělat.
- Rodič autorita – tento typ zakazuje, přikazuje, trestá.
- Egostav dítěte – dítě v člověku probouzí pocity z dětství. Dětství s sebou přináší zvědavost, tvořivost, snahu objevovat, prožívat emoce a podobně. Pokud je člověk v egostavu dítěte, vrací se do těchto pocitů. Znovu prožívá pocity z dětství a chová se tak, jak se v dětství choval. Rozlišit můžeme tři různé projevy:
 - Přirozené dítě – na jednu stranu milující, bezstarostné, hravé a důvěřivé. Zároveň egoistické, bez respektování pravidel, bez ohledu na okolí. Je zdrojem chtění, snažení se a také tvořivosti.
 - Adaptované dítě – řídí se vzorem okolí, na kterém je závislé. Je poslušné. Cílem je získat a udržet si pozornost rodiče.
 - Vzdorné dítě – prosazuje svá přání za každou cenu
- Egostav dospělý – poznává, klade otázky, analyzuje, řeší problém. Jde o naučené pojetí života, zdroj rozumného jednání.

Každá zde zmíněná složka osobnosti je v některých životních situacích funkční a každá ze složek řeší specifické úkoly v případě jednání dané osobnosti. Takže například “rodič” je strážcem tradice, zdrojem prověřených instrukcí, jak jednat, zatímco “dítě” je zdrojem energie a citu a “dospělý” je systémem orientace a realizace.⁴³ *“K vyrovnanosti, klidu a zralosti jednání přispívá, když se člověk naučí každý transakční podnět přijímat svým Dospělým, a to i tehdy, když se nás druhý snaží vyprovokovat tvrdou kritikou ze strany svého Rodiče, nebo když nás chce vtáhnout do nevhodného jednání svým nezvedeným Dítětem. Přitom je důležité, abychom se vždy uměli poradit se svým Rodičem a dodali svému jednání živost a přirozenost svým Dítětem. Měli bychom se naučit poznat, zda se naše Dítě vzteká, když mu druzí nedělají vše po vůli, zda je Rodič*

⁴³ SMÉKAL, Vadimír. [on-line]. Transakční analýza. Příručka. [cit. 2018-05-28]. Masarykova univerzita 2001. Dostupné z [www: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/PSY749/PRIRUCKA_TA.pdf](https://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/PSY749/PRIRUCKA_TA.pdf)

*nachystaný ke kritice a výtkám, a měli bychom se naučit tyto své tendence kontrolovat, a tak předcházet konfliktům v mezilidských vztazích”.*⁴⁴

Pro vzájemnou interakci lidí je důležité, jaká složka osobnosti zrovna hovoří s jinou složkou. V rámci vzájemných vztahů můžeme definovat jednoduché interakce, nejdříve je však nutné umět rozpoznat jednotlivé egotypy, vědět, jak se projevují při komunikaci⁴⁵:

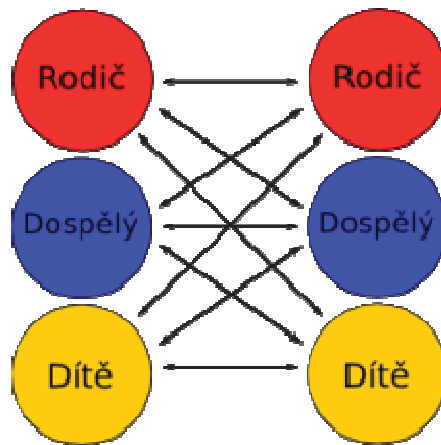
- Rodič – má zamračený výraz, sevřené rty, používá vztyčený ukazováček, potřásání hlavou, zhrozený pohled, poklepávání nohou, ruce má založeny v bok nebo složené na hrudi. Používá gesta jako je lomení rukama, mlaskání, vzdychání, popřípadě hladí druhou osobu po hlavě. Používá výrazy jako například „Udělám tomu přítrž jednou a provždy...“, „Kolikrát ti to mám říkat?“, „Na tvém místě bych...“ atd. Dalším poznávacím znamením mohou být hodnotící výrazy, které často používá („hloupý“, „směšný“, „ubohý“ a podobně)
- Dítě – mohou se objevit slzy, třesoucí se ret, křivení úst, ale také výbuchy hněvu, koulení očima, krčení rameny a mnoho dalších. Používá výrazy jako „chci“, „nebudu“, „udělám“, „nevadí“ atd.
- Dospělý - aktivně při rozhovoru naslouchá, verbální a neverbální sdělení jsou v souladu. Při rozhovoru používá výrazy upřesňující získávané poznatky, jako je například: proč, jaký, kde, kolik, jakým způsobem, pravda, objektivní a podobně.

V komunikaci může dojít k mnoha různým situacím, ve kterých se potkávají různé egotypy (obrázek 4).

⁴⁴ SMÉKAL, Vadimír. [on-line]. Transkační analýza. Příručka. [cit. 2018-05-28]. Masarykova univerzita 2001. Dostupné z [www: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/PSY749/PRIRUCKA_TA.pdf](https://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/PSY749/PRIRUCKA_TA.pdf)

⁴⁵ HARRIS, Thomas Anthony. *Já jsem OK, ty jsi OK*. V Praze: PRAGMA, 1997. ISBN 80-7205-508-9. Strana 86

Obrázek 4: Přehled transakcí



Zdroj: Dle Harris⁴⁶

Konkrétní příklady některých transakcí⁴⁷:

Dva pomáhající rodiče	
Osoba A	Jirko, sousedův chlapec je bez tatínka, zemřel mu, vezmeme ho s naším Petrem k nám na chalupu.
Osoba B	Máš pravdu, uděláme mu tak radost.
Kritický rodič a vzpurné dítě	
Osoba A	Zase jsi nic neuměl, sedni si, máš pětku!
Osoba B	Vzpurný pohled.
Dospělý a dospělý	
Osoba A	Kolik je hodin?
Osoba B	Nevím, podívám se - za dvě minuty dvanáct
Dospělý a pomáhající rodič	
Osoba A	Prosím tě, doprovodil bys mě domů, u nás v podjezdu stávají opilci, já se bojím.
Osoba B	Ano, rád tě doprovodím.

⁴⁶ HARRIS, Thomas Anthony. *Já jsem OK, ty jsi OK*. V Praze: PRAGMA, 1997. ISBN 80-7205-508-9

⁴⁷ SMÉKAL, Václav. [on-line]. *Transakční analýza. Příručka*. [cit. 2018-05-28]. Masarykova univerzita 2001. Dostupné z [www: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/PSY749/PRIRUCKA_TA.pdf](https://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/PSY749/PRIRUCKA_TA.pdf)

3.1 Komunikační hry

Lidé při vzájemné interakci často používají jisté hry s cílem něčeho dosáhnout. K tomu často právě využívají rozdílných stavů ega tak, jak je popsáno v transakční analýze. Zde toto bývá popisováno jako stavy „já nejsem OK – ty nejsi OK“. Tyto stavy se vyznačují destruktivním chováním. Takové hry často obsahují i právě cíl něčeho dosáhnout, určitou skrytou motivaci jednání.⁴⁸(jiné stavy transakční analýzou popisované jsou například stavy Já nejsem OK – Ty jsi OK; Já nejsem OK – Ty nejsi OK; Já jsem OK – Ty nejsi OK; já jsem OK – Ty jsi OK.⁴⁹

Takových her je možné definovat celou řadu.

Smékal je definuje jako scénáře. Tedy má jít o jistý program, který si náš stav naplánoval jako repertoár chování. Tedy chování, kterým se řeší životní situace. Scénáře pak pojmenovává

Podobně, jako různé typy divadelních her: komedie, fraška, činohra, aktovka, tragédie, opereta, muzikál, opera či drama.⁵⁰

Berne popisuje celou ohromnou škálu her, které lidé mohou v běžném životě realizovat⁵¹:

- Alkoholik – alkohol je využíván danou osobou osoba pro zastření odpovědnosti za své jednání. Tato osoba jednak některé události může připisovat alkoholu, jednak je pro ni snadné tvrdit, že si nic z toho, co se událo, nepamatuje.
- Dlužník – dluh je využíván pro politování. Věřitel je vykreslován jako hamoun bez morálky a pochopení. Dlužník získává dluhem uspokojení potřeb (může si koupit, co potřebuje) a uspokojení duše, kdy se utvrzuje v tom, jaký je chudák a jak nelidský je věřitel.
- Vidíš, k čemu jste mě dohnali – klasická situace, kdy si daná osoba žádá rady od někoho ve svém okolí. V případě neúspěchu pak situaci zneužije vyčítáním „...kdybys mi tak blbě neporadil...“

⁴⁸Berne, E. *Co řeknete, ať pozdravíte: transakční analýza životních scénářů*. Praha: Lidové noviny, 1997. 450 s. ISBN: 80-7106-231-6. Str. 48

⁴⁹SMÉKAL, Václav. [on-line]. Transakční analýza. Příručka. [cit. 2018-05-28]. Masarykova univerzita 2001. Dostupné z [www: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/PSY749/PRIRUCKA_TA.pdf](https://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/PSY749/PRIRUCKA_TA.pdf)

⁵⁰SMÉKAL, Václav. [on-line]. Transakční analýza. Příručka. [cit. 2018-05-28]. Masarykova univerzita 2001. Dostupné z [www: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/PSY749/PRIRUCKA_TA.pdf](https://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/PSY749/PRIRUCKA_TA.pdf)

⁵¹Berne, E. *Jak si lidé hrají*. 2. vyd. Liberec: Dialog, 1992. 194 s. ISBN: 80-85194-52-X

- Soud – dvě vzájemně se obviňující vyžadují *rozsudek* od třetí osoby,.
- Vidiš, jak se obětuji – velmi častá situace v rodinách, kdy jedna osoba zaměňuje obětování se za lásku k druhému. Typicky známé jsou například věty “Celý život jsem si odtrhával od huby, abyste se měly dobře a tohle je váš vděk?”
- Miláček – opět známá hra z partnerských vztahů. Jeden z partnerů maskuje nemístné poznámky o svém partnerovi, dovětkem například “vid’ miláčku” a podobně.
- To je hrozné vid’te – hra, ve které potřebuje daná osoba souhlas a porozumění s obecnou kritikou světa a událostí.
- Ano, ale... – Hra, kdy strana navrhuje řešení nějakého problému a strana druhá, na každé řešení odpovídá replikou „ano, to by šlo zrealizovat, ale...”
- Hra s punčochou – tato hra bývá popisována na příkladu ženy, která si upravuje punčochu na místě, které je běžně přístupné a pro všechny dobře viditelné. Pokud se objeví reakce v podobě vyzývavého chování druhé osoby (muže), následuje prudký výbuch ve smyslu, co si dovoluje...
- Můj je lepší! – opět velmi typická hra, kdy se hráč snaží dokazovat, že všechno, co je jeho je rozhodně lepší než něco, co mají ostatní. Napodobuje se tím vlastně hra dětí ze školky.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VYUŽITÍ TRANSAKČNÍ ANALÝZY V PRAXI

Praktická část práce se zabývá využitím transakční analýzy v praxi, konkrétně v praxi oboru human resources, tedy v oblasti lidských zdrojů. Praktická část práce je zaměřena na možnosti, které pro sestavování pracovních týmů poskytuje právě transakční analýza. Jde o zmapování konkrétních způsobů řízení lidských zdrojů, v zaměření na sledování využívaných způsobů sestavování pracovních týmů. Výstupem praktické části jsou návrhy na řešení této problematiky prostřednictvím konceptu transakční analýzy.

Pro práci jsou stanoveny tyto pracovní hypotézy:

H1: Transakční analýza není metodou, která je pro sestavování pracovních týmů personalisty vědomě a cíleně využívána.

H2: Některé části transakční analýzy jsou personalisty využívány intuitivně, bez znalosti odborného základu.

Cílem práce je přehled využívaných metod personalistů, které vedou k sestavování pracovních týmů a doporučení k využití prvků transakční analýzy, což by mohlo mít vliv na efektivitu takto cíleně volených pracovních týmů.

4.1 Způsob sběru dat

Pro naplnění daného cíle je využito dotazníkové šetření, prováděné metodou “e-survey”, tedy elektronicky, formou zasílaných dotazníků. V dotazníku jsou využity otázky uzavřené, polytomické výčtové (je možné volit z několika variant předložených odpovědí). Postup vyplnění dotazníku je uveden v úvodu dotazníku.

Pro kvalitní sestavení dotazníku byl proveden předvýzkum, který spočíval jednak v rešerši literatury k danému problému (praktická část práce), jednak v rozhovorech s personalisty, kteří pomohli definovat otázky dotazníku tak, aby byly pochopitelné a jednotlivé dotazované osoby neměly problém s pochopením otázky a tedy s relevantní odpovědí.

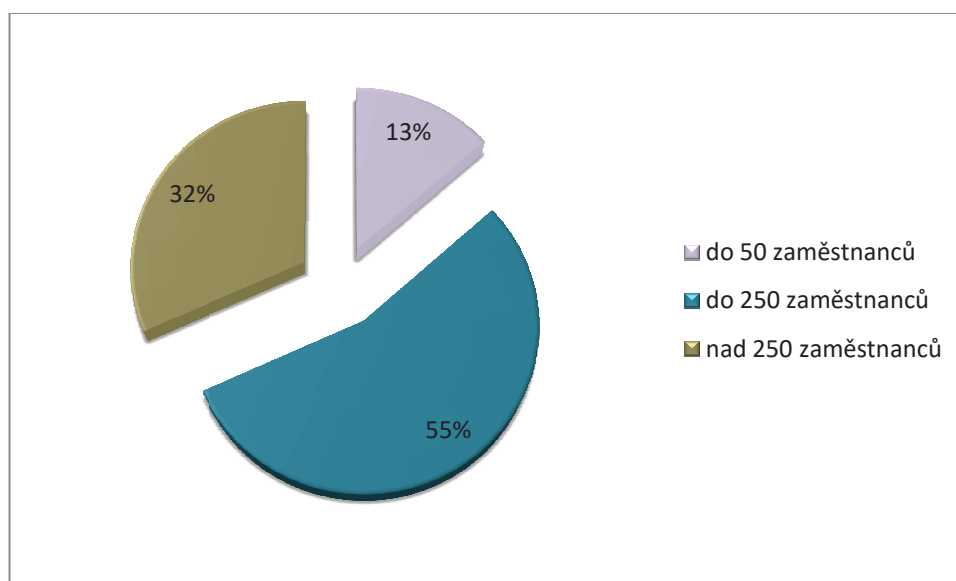
Pro šíření dotazníku byla použita elektronická forma. Tím se zajistila dostatečná šíře záběru respondentů (respondentem mohla být jakákoli osoba personalisty v rámci celé ČR) i dostatečné množství respondentů. Nevýhodou mohla být jistá neosobnost prosby o spolupráci, se kterou souvisela nízká očekávaná návratnost rozeslaných dotazníků. Ta se také potvrdila. V rámci dotazníkového šetření bylo rozesláno 347 žádostí o vyplnění dotazníku, přičemž zpět se vrátilo vyplněných celkem 104, tedy téměř 30%. Počet vrácených, vyplněných, dotazníků lze i přes nízkou návratnost považovat za dostatečný natolik, aby bylo možné výsledky výzkumu adekvátně zpracovat a hodnotit.

Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze této práce.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník obsahoval celkem 15 otázek. Otázka první byla zaměřena na zjištění velikosti společnosti, která dotazník vyplňuje. Velikost byla zkoumána ve vazbě na hodnocení podniku ve smyslu malý podnik (do 50 zaměstnanců), střední podnik (do 250 zaměstnanců) a podnik velký (nad 250 zaměstnanců). Nejvyšší podíl odpovědí přišel od personalistů, kteří pracují pro střední podniky (do 250 zaměstnanců – 57 odpovědí). Naopak nejmenší podíl odpovědí přišel od personalistů malých podniků (do 50 zaměstnanců – 14 odpovědí).

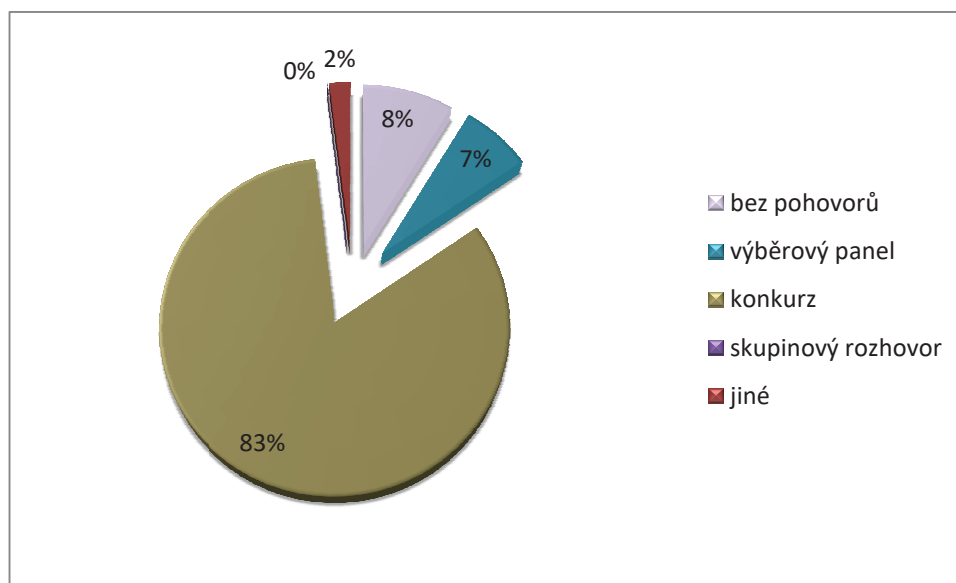
Obrázek 5: Odpovědi respondentů, otázka 1 „Podílím se na výběru pracovníků pro podnik, který má:“



Zdroj: dotazníkové šetření

Druhá otázka se zaměřila na formu vedených pohovorů s uchazeči o zaměstnání. Jednoznačně nejvyšší podíl využívaných forem má klasické výběrové řízení. Dva respondenti z malých firem využívají jiné způsoby nábory zaměstnanců a 9 respondentů vůbec s uchazeči nevede žádné druhy pohovorů před jejich přijetím.

Obrázek 6: Odpovědi respondentů, otázka 2 „Jaký typ pohovorů je ve vaší organizaci nejvíce využíván?“



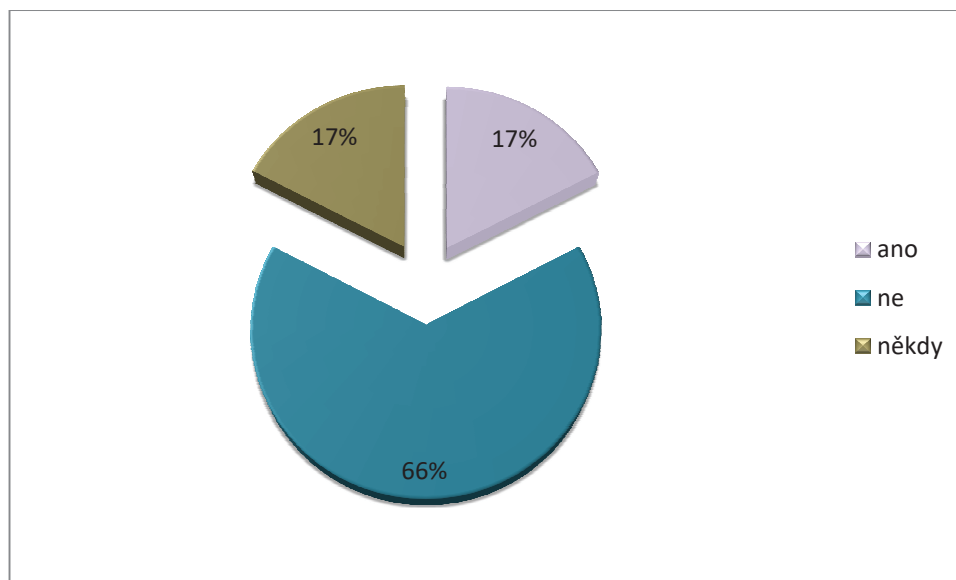
Zdroj: dotazníkové šetření

Otázka na formu vedení pohovorů byla důležitá vzhledem k tématu práce, protože nějaké formy testování přijímaných osob jsou v podstatě nutností i pro aplikaci transakční analýzy do procesu přijímání. Nicméně neexistoval předpoklad, že by firmy své přijímané zaměstnance nijak netestovaly a výsledky šetření tento předpoklad v podstatě potvrdily.

Třetí otázka se zaměřila na zjišťování, zda se personalisté vůbec zajímají o to, zda nově přijímaný pracovník „zapadne do kolektivu“, tedy zda bude s již stávajícím pracovním kolektivem kompatibilní, nebo zda nově vybíraný pracovní tým bude schopen vzájemné spolupráce. Výsledky jsou poněkud překvapivé, protože ne tuto, poměrně důležitou otázku, odpověděla většina personalistů (68), že nikoli. Shodně pak vždy 18 personalistů sdělilo, že tento zájem mají „někdy“ a naopak, že tento zájem mají vždy jen v 18 případech. Lze tedy zhodnotit, že nový pracovník je vybírán na základě svých kvalit v oboru (vzdělání a dovednosti) a jeho sžití s kolektivem, pozice

v pracovním kolektivu „se už nějak vyřeší“. Tento předpoklad však nemusí být zcela správný a často může způsobit celou řadu obtíží.

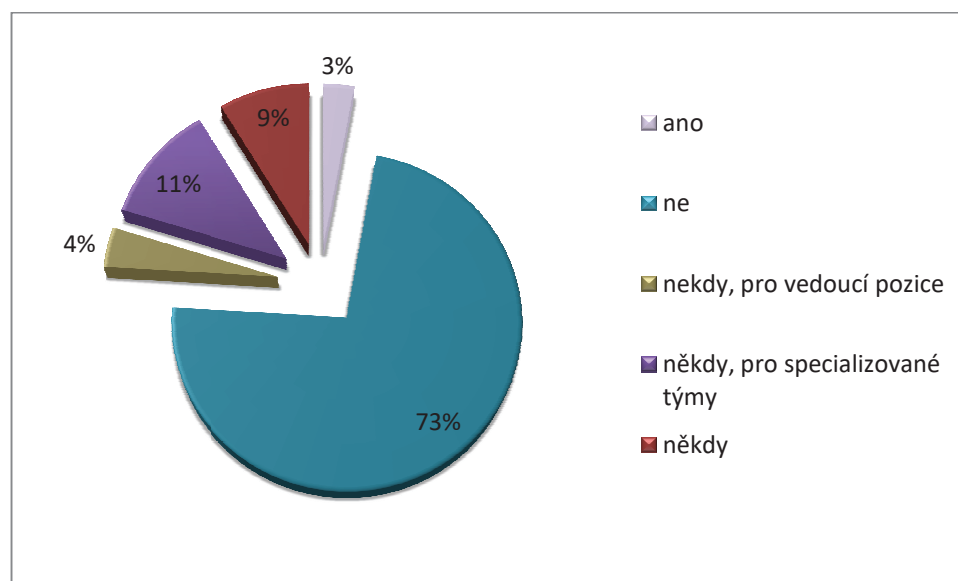
Obrázek 7: Odpovědi respondentů, otázka 3 „Při výběru pracovníka zvažujete jeho pracovní zařazení ve smyslu jeho kompatibility s pracovním týmem, dalšími spolupracovníky?“



Zdroj: dotazníkové šetření

Pokud ovšem zaměstnavatelé mají zájem o dobrou funkci kolektivu a pracovního týmu, měli by se zajímat to psychologické posouzení kandidáta. Samozřejmě je takové posouzení vhodné i v jiných situacích, například při výběru pracovníka, na kterého jsou kladeny velké požadavky pro psychickou odolnost a schopnost vyjednávat či prosadit své názory. Lze říci, že psychologické posouzení by mělo své nezastupitelné místo v celé řadě situací. Proto byla otázka na personalisty č. 5 směřována k tomu, zda jsou využívány některé techniky sestavení dotazníku či otázek pro strukturovaný rozhovor tak, že jsou požádáni pro sestavení některé (alespoň částečné sady otázek) psychologové? V závislosti na odpovědích na otázku 3 nepřekvapily odpovědi na otázku 4:

Obrázek 8: Odpovědi respondentů, otázka 4 „Využíváte při výběru uchazečů některé techniky sestavení dotazníku či otázek pro strukturovaný rozhovor psychology?“



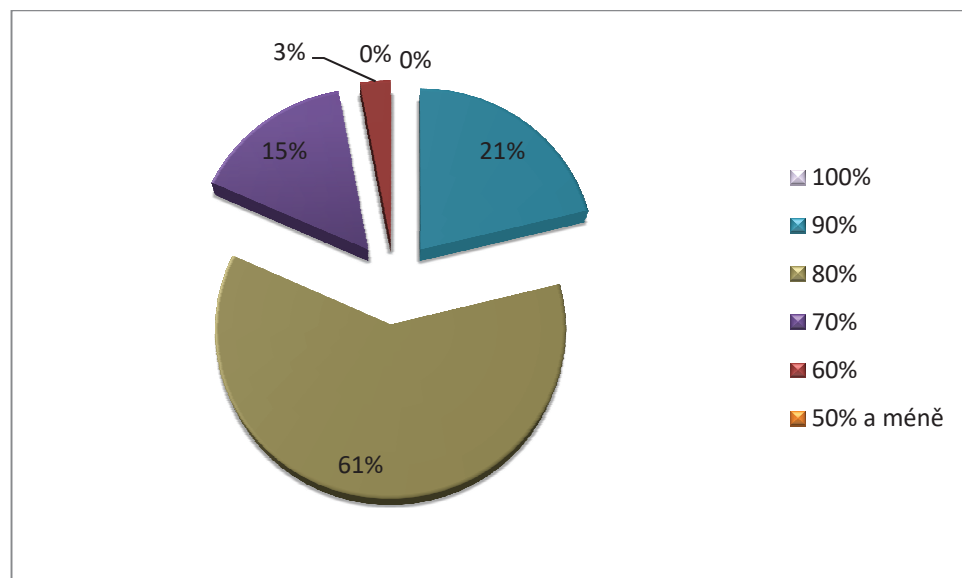
Zdroj: dotazníkové šetření

V naprosté většině nijak využívány služby psychologů (pro sestavení dotazníku či otázek pro pohovor) nejsou. Pokud je taková možnost využívána, pak se jedná o situace, kdy jsou obsazovány specializované pracovní pozice, zejména pracovní týmy (12) nebo vedoucí pozice (4). Cíleně jsou služby psychologů využívány pouze ve třech firmách. Někdy jsou pro účely přijímání nových pracovníků psychologové využíváni v 25 případech, z toho byly již zmíněny situace, kdy je toto využití pro obsazení specifických pracovních pozic. Bez dalšího upřesnění důvodu se tak navíc děje ještě v devíti dalších společnostech.

Stávající praxe samozřejmě může být úspěšná a podniky s ní mohou být plně spokojeny. Proto se pátá otázka zajímá o úspěšnost přijímacích pohovorů. Nejde jen o situaci, která je „měřitelná“ například dobou, po kterou zaměstnanec v podniku zůstává. Jedná se i o jeho výkonnost, jeho zapracování na pracovní místo i schopnost existence v pracovním týmu či kolektivu. Tímto dotazníkem, který je předkládán personalistům, se zjišťuje subjektivní náhled personalistů na úspěšnost přijímacího procesu. Předpokládá se, že personalista má o fungování společnosti poměrně podrobnou představu a umí dovést i tuto odpověď, přestože není založena na exaktním pohledu. Cílem je získat interní, kvalifikovaný odhad, úspěšnosti přijímacího procesu z pohledu

firmy a osob, kterých se tento proces týká. Naprostá většina personalistů (63) se ve svých odhadech úspěšnosti přijímacích procesů pohybuje v odhadu 80%. Další v podstatě kolísají kolem této hodnoty. 22 jich uvádí úspěšnost 90% a nutno dodat, že se často jedná o malé, popřípadě střední podniky, které jsou pravděpodobně jednak schopni přesněji definovat své potřeby a podle nich vybírat, jednak mají lepší přístup k referencím z okolí. 16 personalistů naopak udává úspěšnost 70%. Za zmínku stojí tři personalisté, jejichž důvěra ve vlastní systém nábory je mizivá a odhaduje úspěšnost ve výši 60%.

Obrázek 9: Odpovědi respondentů, otázka 5 „Jak byste hodnotili úspěšnost výběrů zaměstnanců ve vaší firmě?“

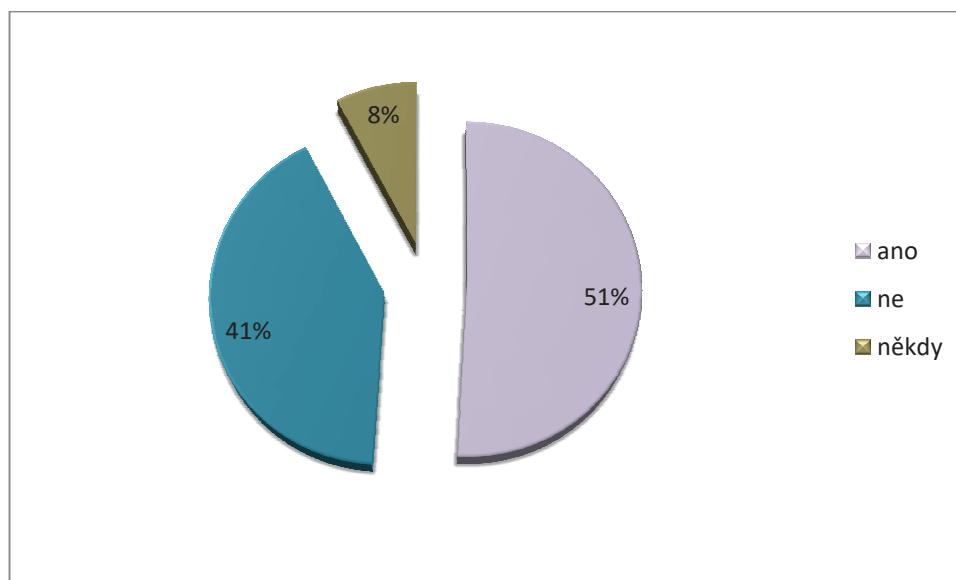


Zdroj: dotazníkové šetření

Vhodnost kandidáta může často posoudit i budoucí přímý nadřízený, který zná svůj pracovní kolektiv nebo doplňovaný tým a mohl by na základě pohovoru umět odhadnout, zda se kandidát na pozici hodí nejen vzhledem ke svým znalostem a dovednostem, ale také osobním přístupem a jednáním. Mělo by být pravidlem, že se tato osoba účastní výběrových pohovorů a má možnost si vítěze určit i podle těchto ne zcela jasně měřitelných a stanovitelných kritérií. Je ovšem bohužel jasné, že ne vždy je právě toto hledisko možné dodržet. Nemožnost je třeba zmínit při výběrových řízeních

například ve státní sféře, která musí být plně transparentní, a tedy zde není místo pro subjektivní pohled. Otázka číslo šest se však jen zajímala o to, zda je budoucí přímý nadřízený výběru přítomen, nezajímala se o právo zasáhnout do volby uchazeče.

Obrázek 10: Odpovědi respondentů, otázka 6 „Při výběru uchazeče je přítomen také jeho budoucí nejbližší přímý vedoucí?“



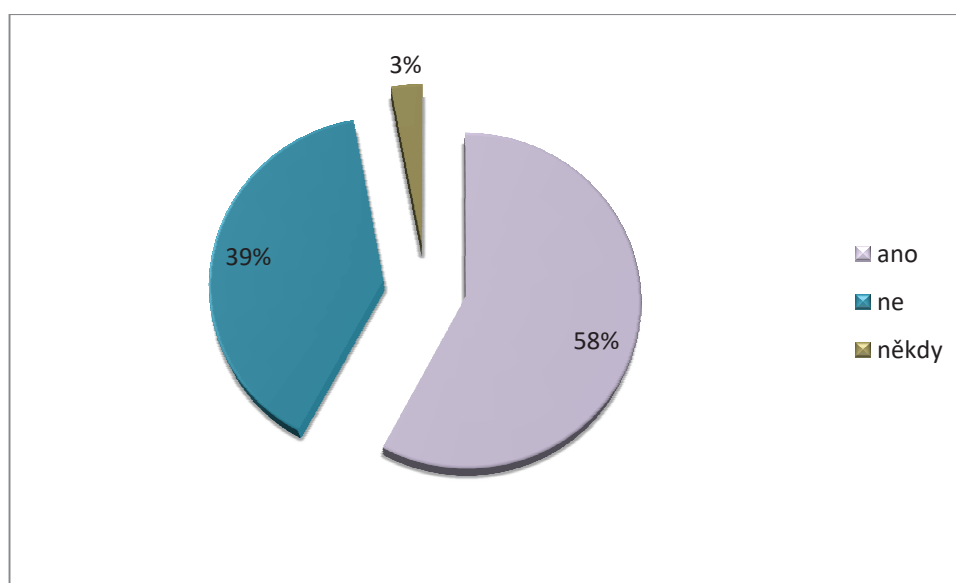
Zdroj: dotazníkové šetření

Odpovědi ukázaly, že přítomnost nejbližšího přímého vedoucího při pohovoru není nijak běžnou záležitostí. Přítomno výběrovým pohovorů je zhruba 50% přímých vedoucích ve firmách (53 firem), naopak nepřítomno je 41% (43 firem). Občasou praxí to je u 8 firem.

Způsob dotazování má také mnoho variant a některé z nich mohou ukázat i takové stránky osobnosti, které bývají při běžně vedeném rozhovoru skryty. Uvedení uchazeče do úzkých, časového presu nebo jiné formy stresu ukáže, jak se taková osoba umí s takto vzniklými situacemi vyrovnat a jak reaguje v nestandardních situacích. Otázka 7 se tedy zajímala o to, zda je pohovor veden i s ohledem na zjišťování těchto vlastností uchazeče.

Poměrně dost podniků (59) takový styl dotazování preferuje a záměrně své uchazeče dostává do nestandardních situací. Další tři podniky toho využívají někdy.

Obrázek 11: Odpovědi respondentů, otázka 7 „Při pokládání otázek během pohovoru využíváte různé styly dotazování?“

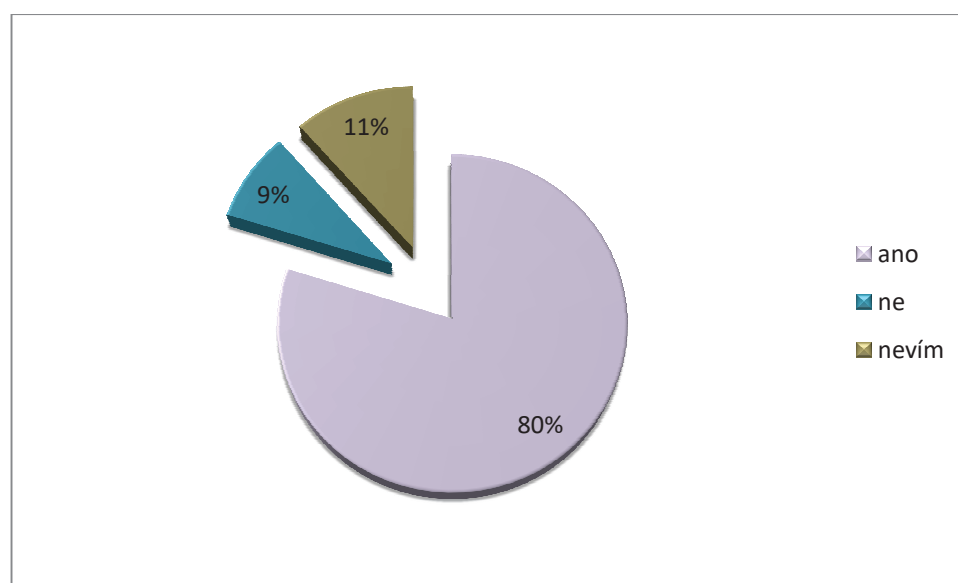


Zdroj: dotazníkové šetření

Pokud uvážíme, že dosavadní dotazování ukázalo, že se podniky velmi nezajímají o to, zda nový uchazeč zapadne do stávajícího kolektivu, je na místě otázka sedm, která zjišťuje míru uvědomění si důležitosti kolektivu pro pracovní výsledky. Tedy to, že kvalitní kolektiv s dobrými vztahy může zvýšit produktivitu práce a tím být prospěšný pro zaměstnavatele.

Tuto skutečnost si většina dotázaných personalistů uvědomuje (83) a jen 9 z nich to popírá. Může být tedy otázkou, proč zaměstnavatelé nevěnují vztahům na pracovišti a v pracovním týmu tolik pozornosti, kolik by si zasloužily.

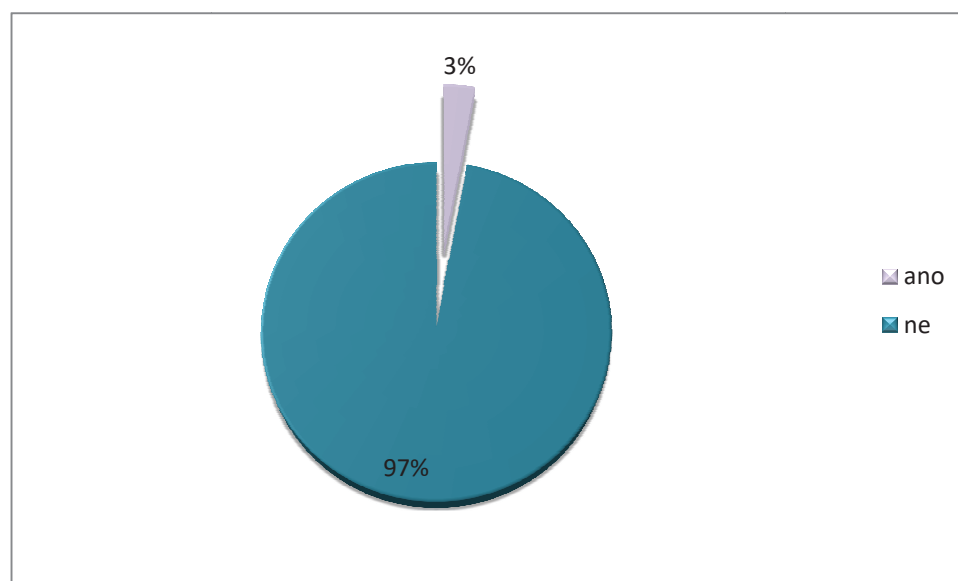
Obrázek 12: Odpovědi respondentů, otázka 8 „Souhlasíte s tvrzením, že dobré vztahy v pracovním týmu nebo kolektivu mohou vést k vyšší produktivitě práce?“



Zdroj: dotazníkové šetření

Další část provedeného dotazníkového průzkumu se již plně a otevřeně věnuje transakční analýze. Osmá otázka zjišťuje, zda personalisté tento koncept znají. Odpovědi ukázaly, že drtivě většině (101) personalistů tento pojem nic neříká.

Obrázek 13: Odpovědi respondentů, otázka 9 „Znáte pojem transakční analýza?“

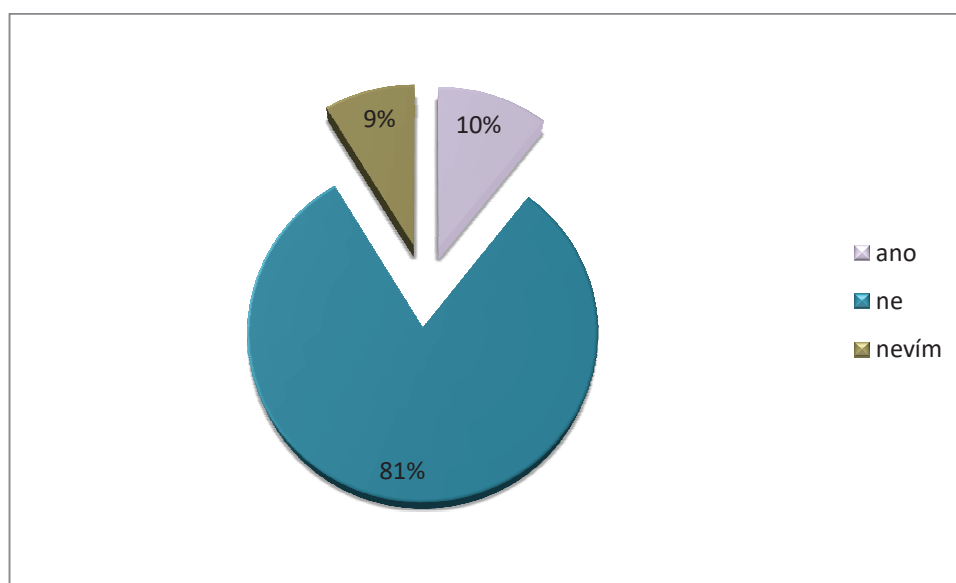


Zdroj: dotazníkové šetření

Devátá otázka tedy pojem vysvětluje a ptá se, zda ani s vysvětlením personalisté pojem neznají.

Odpovědi přinášejí poznatek, že daný koncept už někteří z personalistů viděli, neumí si ho však spojit se samotným názvem, pokud nevidí upřesnění. Někteří z dotázaných si nejsou zcela jisti, a proto zvolili odpověď „nevím“ (9). Stále však zůstává převaha těch, kterým daný pojem „transakční analýza“ nic neříká (84).

Obrázek 14: Odpovědi respondentů, otázka 10 „Vybaví se Vám něco po podrobnějším vysvětlení teorie transakční analýzy?“

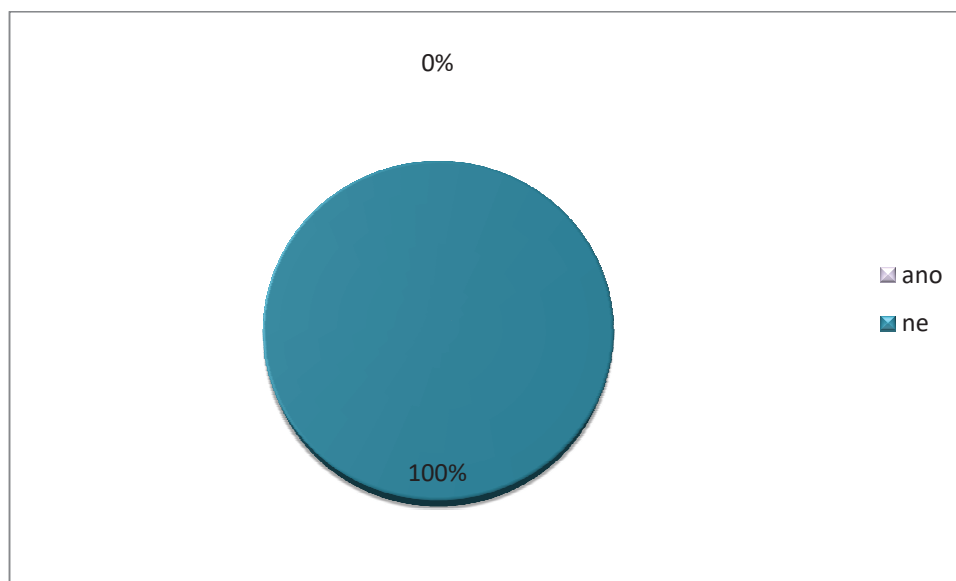


Zdroj: dotazníkové šetření

Proto se jedenáctá otázka ptá na typické situace, jaké se v kolektivech objevují a to i v kolektivech pracovních. Typické situace otázka popisuje například tak, že jeden pracovník požádá o radu a pokud je neúspěšný, vyčítá kolegovi, že „...kdybys mi tak blbě neporadil, tak...!“. Druhou popisovanou situací je příklad, kdy jeden pracovník neustále mluví o svých problémech, nemoci a podobně s cílem získat politování nebo nabídku pomoc.

Dotazníkové šetření ukázalo, že tyto situace jsou notoricky známé. Ználo je 100 % (104) dotázaných personalistů a nebyl jediný, který by řekl, že je nezná a nikdy se s něčím takový nepotkal.

Obrázek 15: Odpovědi respondentů, otázka 11 „znáte z pracovního prostředí popsané situace?“



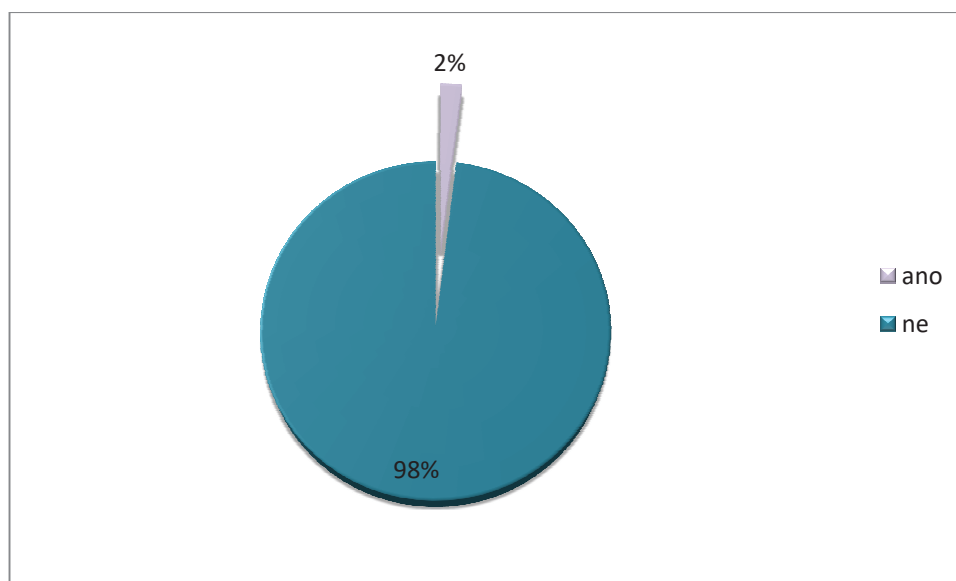
Zdroj: dotazníkové šetření

Dvanáctá otázka respondenty dotazníkového šetření informovala, že popsané situace z běžného života, které každý zná, jsou typické scénáře her, které jsou příkladem typizovaných her transakční analýzy, a jedná se o situace typických scénářů chování některých osob ve smyslu této teorie.

Další připomenutí situací běžného života ve vazbě k transakční analýze nepřineslo žádná nová zjištění. Pouze dva personalisté v dotazníku označili, že tuto informaci v životě již dostali.

Je tedy naprosto zřejmé, že personalisté nemají s konceptem transakční analýzy žádné zkušenosti a přestože běžně potkávají situace, které transakční analýza popisuje, tak tuto spojitost nevidí a neznají.

Obrázek 16: Odpovědi respondentů, otázka 12 „Víte, že popisované scénáře jsou ukázkami her, které popisuje transakční analýza?“

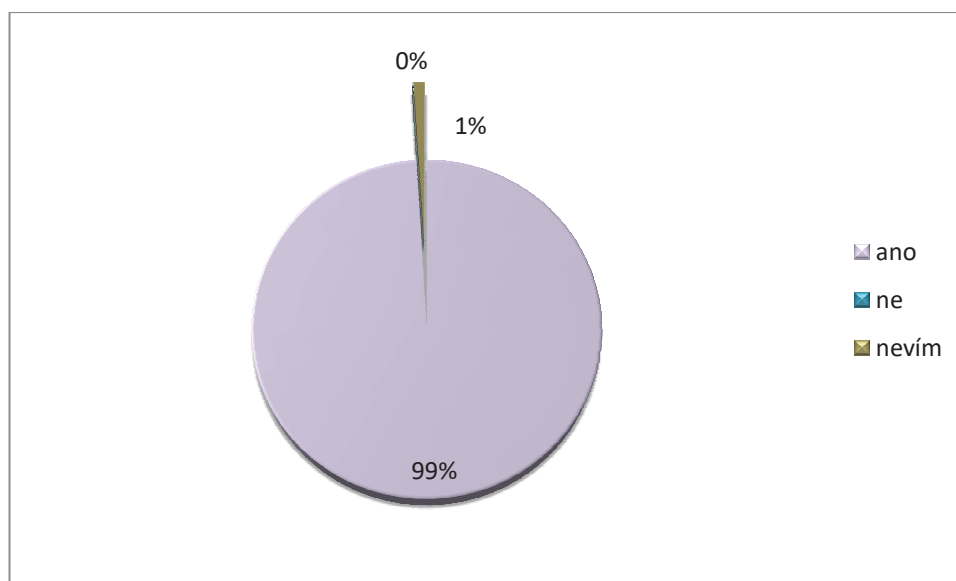


Zdroj: dotazníkové šetření

Personalistům byla transakční analýza v dotazníku popsána i z pohledu výstupu analýzy ve smyslu využití konceptu pro snahu o takový rozvoj osobnosti, který přinese schopnost spontánního, přirozeného chování, nemanipulativní komunikace a schopnost dané osoby vyjádřit srozumitelně vlastní pocity. Třináctá otázka průzkumu se pak zajímala o to, zda v takovém případě personalisté souhlasí s tvrzením, že taková osoba je přínosem pro budování týmu a pracovní skupiny.

Téměř všichni dotázaní personalisté (103) ve svých odpovědích uvedli, že ano, takto popsaná osoba je přínosem pro pracovní tým i skupinu. Pouze jeden dotázaný si nebyl ve své odpovědi jistý a zvolil odpověď „nevím“.

Obrázek 17: Odpovědi respondentů, otázka 13 „Souhlasíte, že je osoba se schopností nemanipulativního jednání a přesného a věcného vyjadřování přínosem pro budování pracovního týmu a pracovní skupiny?“

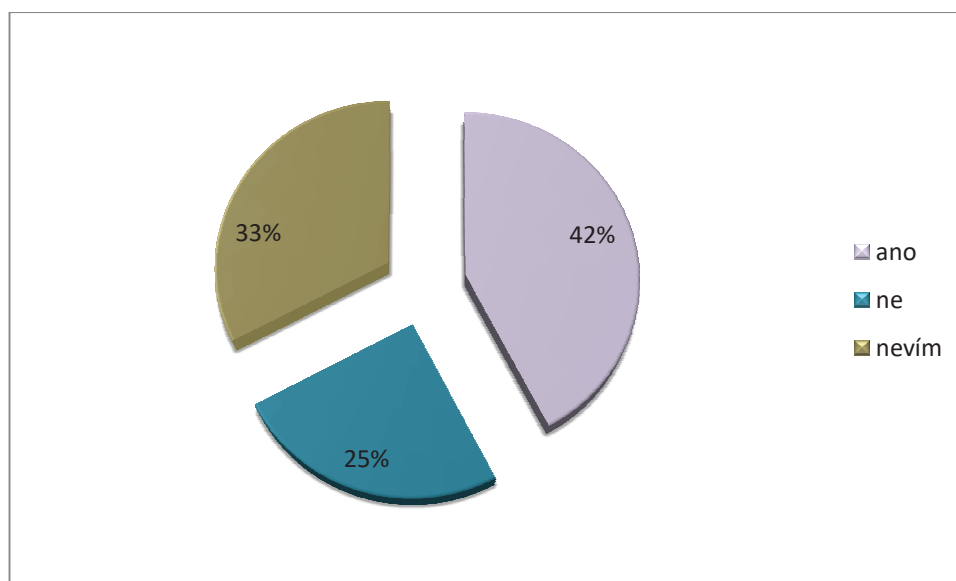


Zdroj: dotazníkové šetření

Na základě takového představení transakční analýzy se předposlední otázka průzkumu týkala výstupu, jaký si z dotazníkového šetření personalisté odnesou. Tato otázka byla formulována “Pokud máte informace, které Vám poskytl tento dotazník, souhlasíte, že využít transakční analýzu je pro personální pohovory vhodné?”

V odpovědích se projevila skutečnost, že většina personalistů nemá povědomí o transakční analýze a neumí si tedy na základě několika kusých informací vytvořit ucelený názor. Navíc je nutné brát v úvahu, že pro některé pracovní pozice není potřeba složitě testovat vhodnost jedince pro práci v týmu a skupině, jelikož ta tvoří jen minimum pracovní náplně, nebo dokonce pracovní pozice práci ve skupině vůbec nevyžaduje. To se může týkat odpovědí „ne“, které se na otázku 14 objevily celkem dvacet šest krát. Nejistých v úsudku jen na základě kusých informací z dotazníku bylo 34 personalistů. A celkem 44 personalistů souhlasilo s tvrzením, že by mohlo být využítí transakční analýzy pro vedení pohovorů vhodných.

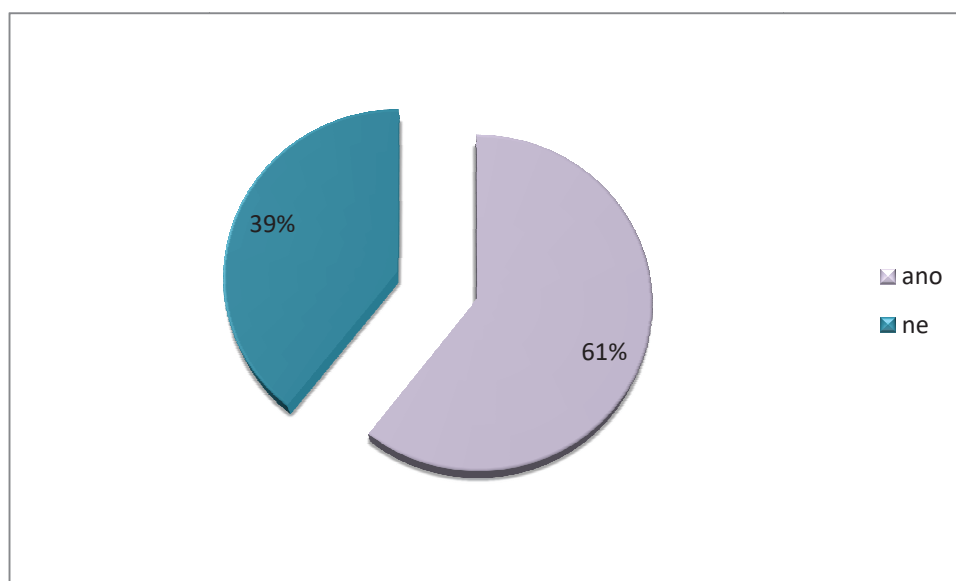
Obrázek 18: Odpovědi respondentů, otázka 14 „Pokud máte informace, které Vám poskytl tento dotazník, souhlasíte, že využít transakční analýzu je pro personální pohovory vhodné?“



Zdroj: dotazníkové šetření

Poslední otázka dotazníkového průzkumu se zaměřila na ochotu využít transakční analýzu pro vedení pohovorů.

Obrázek 19: 19Odpovědi respondentů, otázka 15 „Pokud by Vám někdo nabídl tvorbu strukturovaného pohovor na míru s využitím transakční analýzy, byli byste ochotni ho využít pro svoji firmu (uvažujme, že máte tuto rozhodovací pravomoc), popřípadě doporučili byste přijetí takového dotazování?“



Zdroj: dotazníkové šetření

Pokud by někdo nabídl personalistům tvorbu strukturovaného pohovor na míru s využitím transakční analýzy, bylo by celkem 63 personalistů ochotných ho využít pro svoji firmu (popřípadě ho doporučit k využití). Dalších 44 personalistů by tuto možnost odmítlo. Pověštinou se jedná o malé a střední podniky a z hlediska využití forem přijímání zaměstnanců jsou zde všechny podniky, které pohovory nevedou. Je zřejmé, že tyto podniky hodlají dál zachovávat svoji zaběhnutou náborovou praxi, a nebo nemají ani pracovní pozice, pro které by bylo vhodné brát v úvahu práci v kolektivu a týmu.

4.3 Shrnutí závěrů, které plynou z dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření, které bylo provedeno mezi personalisty podniků, jejichž výběr byl proveden náhodně se zahrnutím všech velikostí podniku (malý podnik do 50 zaměstnanců, střední podnik do 250 zaměstnanců a velký podnik nad 250 zaměstnanců) ukázalo, že většina personalistů nezná koncept transakční analýzy a proto ji ani nemůže při vedení výběrových pohovorů využívat.

Všichni dotazovaní personalisté však důvěrně znají situace, kdy například jeden pracovník požádá o radu a pokud je neúspěšný, vyčítá kolegovi, že „...kdybys mi tak blbě neporadil, tak...!“. Nebo kdy jeden pracovník neustále mluví o svých problémech, nemoci a podobně s cílem získat politování nebo nabídku pomoc. Nikdo z dotazovaných však tyto situace nespojuje s transakční analýzou.

Někteří z dotazovaných používá během pohovorů nějaké formy psychologického zkoumání uchazečů o zaměstnání. Buď vytvářejí přímo psychologické posouzení, nebo při pohovoru používají metody, které uchazeče testují i z reakcí v ne příliš komfortní situaci. Tyto metody však nevyužívá každý a nevyužívá je pro každou pozici.

Po osvětlení podstaty transakční analýzy i z pohledu snah o osobní růst a o takový rozvoj osobnosti, který přinese schopnost spontánního, přirozeného chování, nemanipulativní komunikace a schopnost dané osoby vyjádřit srozumitelně vlastní pocity zhruba polovina personalistů uznala, že pokud by jim někdo nabídl na míru vytvořený soubor otázek nebo dotazníků pro výběrové pohovory, asi by souhlasili s jejich použitím či by jejich použití doporučili. Lze říci, že je to proto, že vlastně

všichni dotázaní personalisté (až na jednoho) souhlasili s tím, že výstup transakční analýzy v podobě zralé osobnosti, která nemá zapotřebí hrát manipulativní hry, by byl pro firmu rozhodně přínosem.

Pokud budou uvedeny úvodem stanovené hypotézy, tedy:

H1: Transakční analýza není metodou, která je pro sestavování pracovních týmů personalisty vědomě a cíleně využívána.

H2: Některé části transakční analýzy jsou personalisty využívány intuitivně, bez znalosti odborného základu

Pak lze říci, že obě byly výzkumem potvrzeny.

Hypotéza 1, tedy tvrzení, že transakční analýza není metodou, která je pro sestavování pracovních týmů personalisty vědomě a cíleně využívána, byla potvrzena v odpovědích na otázky 13, 14, 15 a 18. Personalisté neznají pojem transakční analýza a ani po bližším vysvětlení obvykle nejsou schopni udat, že by kdy tento koncept poznali. Nemohou tedy cíleně tuto metodu, kterou neznají, využívat.

Hypotéza 2, tedy tvrzení, že některé části transakční analýzy jsou personalisty využívány intuitivně, bez znalosti odborného základu potvrzují odpovědi na otázky 8 a 11. Přestože některou z forem psychologického posouzení uchazečů využívá celkově 25 personalistů, pak různé styly dotazování a snahu dostat uchazeče pod tlak někdy využije až 59 dotázaných. Je tedy zřejmé, že i nevědomky personalisté využívají psychologické metody a sledují reakce posuzovaných uchazečů o práci na ně.

5 NÁVRHOVÁ ČÁST

Pokud vycházíme ze zjištění, že většina personalistů nezná koncept transakční analýzy, pak je prvním návrhovým opatřením rozšířit povědomí o tomto konceptu. To ovšem nezajistí jednotlivé firmy. Jediným způsobem jak toto povědomí rozšířit je jednak běžný vzdělávací proces na školách, jednak v školících zařízeních, kde se konceptem budou zabývat školení věnovaná psychologii, i samotné personalistice.

Pokud odhlédneme od tohoto základního nastavení, které v současné době nepřeje využití transakční analýzy pro vedení přijímacích pohovorů, pak je možné plně doporučit řešení, která vychází již z aplikované a zaběhnuté praxe.

Přijímací pohovory vypoví víc o uchazeči, pokud se neodehrávají jen v klidném a věcném duchu dotazování se na zkušenosti, dovednosti a znalosti. Pokud během pohovoru dovede přijímací komise vyvést uchazeče z rovnovážného stavu, odhalí jeho schopnost pracovat pod tlakem a vyrovnat se s nekomfortní situací. Pro některá povolání to může být zásadní. To je možné provést několika různými způsoby:

- Je možné klást nevšední otázky, které donutí uchazeče přemýšlet. V tomto ohledu by autor práce nedoporučil běžné a nic neříkající otázky typu „kde se vidíte za deset let“. Naopak by doporučil otázky, které se vztahují k nabízené pracovní pozici a rozhodně nejsou běžné. Například se lze zeptat „vezmete si raději 5% ze 40 kg nebo 40% z 5 kg?“ (pokud hledáme někoho s rychlým úsudkem a numerickými schopnostmi) nebo „kolik žije na světě ledních medvědů?“ (pokud hledáme někoho kreativního).
- Je možné dostat uchazeče pod tlak rychlým sledem otázek tak, že budou kladeny takovým způsobem, že některé nebude stíhat odpovědět. Jeho reakce napoví o schopnosti reagovat i na nečekané situace.
- Je možné simulovat pracovní rozhovor (třeba i telefonní), kdy uchazeč musí něco vyřešit s velmi nepříjemným klientem. To je vhodné pro pracovní pozice, které se s takovými situacemi běžně setkávají.
- Pod tlak lze dostat uchazeče i opakovanou kritikou jeho odpovědí.

Přímé využití transakční analýzy během rozhovoru lze učinit tak, že členové komise na sebe záměrně vezmou určité role – například se někdo chová stylem dítěte. Vždy je očekávanou ideální reakcí reakce dospělého.

Pro takové testování je vhodné využít služeb některých společností, které se na psychologické testování zaměřují. Takové agentury mohou nejen připravit testy pro písemné dotazování, ale mohou také samozřejmě zaškolit členy výběrových komisí tak, aby byli schopni uspokojivě hrát své role během pohovoru. Stejně tak je možné tyto členy výběrových uskupení naučit jak jsou očekávané ideální reakce jednotlivých uchazečů.

ZÁVĚR

Tato práce se zaměřila na možnosti, které pro sestavování pracovních týmů poskytuje právě transakční analýza. Práce samotná byla rozdělena do dvou částí. Část teoretická uváděla fakta získaná z odborné literatury, která se vztahují jednak k transakční analýze, jednak k samotné problematice řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků a tvorby pracovních týmů. Část druhá, praktická, se pak zaměřila konkrétně na způsoby řízení lidských zdrojů, konkrétně na využívané způsoby sestavování pracovních týmů, s návrhy na řešení této problematiky prostřednictvím konceptu transakční analýzy. V závěru práce byla všechna zjištění krátce shrnuta a byly představeny návrhy pro adekvátnější řešení přijímání nových pracovníků i s využitím metod transakční analýzy.

Práce ukázala, že pojem transakční analýza je mezi personalisty poměrně neznámý a to nejen jako název samotný, ale i celkově jako koncept. Personalisté neznají tuto teorii ani po představení některých základních pohledů a myšlenek. Lze říci, že je to poměrně škoda, protože transakční analýza poměrně hezky shrnuje různé typy lidského chování a lidské interakce a může být použita pro budování pracovních týmů a skupin tak, aby tyto skupiny tvořili osoby, které spolu budou kvalitně vycházet a pracovat.

Je nutné zmínit, že dobré pracovní vztahy přinášejí dobré pracovní výsledky a vyšší produktivitu práce a tedy je v zájmu personalistů tyto vztahy na pracovišti pomáhat budovat a udržovat.

POUŽITÁ LITERATURA A DALŠÍ ZDROJE

Literatura:

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BARTÁK, J. 2011. Personální řízení, současnost a trendy. 1. vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
3. Berne, E. *Jak si lidé hrají*. 2. vyd. Liberec: Dialog, 1992. 194 s. ISBN: 80-85194-52-X
4. BERNE, Eric. *Co řeknete, až pozdravíte: transakční analýza životních scénářů*. Přeložila Iva MACHOVÁ, přeložil Josef GRUMLÍK. Praha: Portál, 2013. Spektrum (Portál). ISBN 978-80-262-0486-2.
5. DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024721491.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. HARRIS, Thomas Anthony. *Já jsem OK, ty jsi OK*. V Praze: PRAGMA, 1997. ISBN 80-7205-508-9.
8. HENNIG, Gudrun a Georg PELZ. *Transakční analýza: terapie a poradenství*. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1363-2.
9. JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
10. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
11. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
12. KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1764-6.
13. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

14. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
15. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
16. KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024707808.
17. MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2.
18. MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009, 173 s. ISBN 978-80-7367-641-4.
19. ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
20. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 8024710927.
21. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 9788024741512.
22. THORNE, Kaye a Andy PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.
23. VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024717395.
24. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Další zdroje

1. SMÉKAL, Vladimír. [on-line]. *Transakční analýza. Příručka*. [cit. 2018-05-28]. Masarykova univerzita 2001. Dostupné z [www: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2004/PSY749/PRIIRUCKA_TA.pdf](http://www.is.muni.cz/el/1423/podzim2004/PSY749/PRIIRUCKA_TA.pdf)
2. Zdroje (podnikové zdroje). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 25.01.2015 [cit. 25.05.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zdroje-podnikove-zdroje>

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Dobrý den,

V rámci své bakalářské práce zpracovávám zajímavou problematiku využití transakční analýzy v rámci tvorby pracovních týmů. Uvítám, pokud pomůžete při výzkumu v této oblasti a zodpovíte přiložený dotazník s několika otázkami, které cílí na praxi v této sledované oblasti.

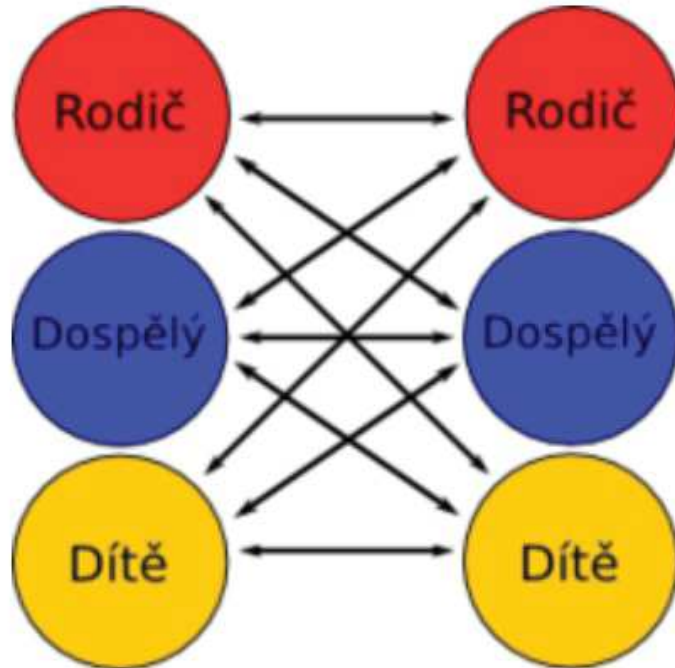
Dotazník je určen personalistům, kteří mají praktické zkušenosti s tvorbou pracovních týmů a pracovních skupin.

Za vyplnění velmi děkuji, vážím si vašeho času i zájmu. Pokud není uvedeno jinak, prosím vždy o výběr jedné odpovědi z nabízených možností.

1. Podílím se na výběru pracovníků v podniku, který má
 - a. Méně, než 50 zaměstnanců.
 - b. Méně, než 250 zaměstnanců
 - c. Více, než 250 zaměstnanců.
2. V rámci tohoto dotazníkového šetření nás zajímá fáze výběru pracovníků po provedeném předvýběru zájemců. Zajímáme se o průběh pohovoru. Jaký typ pohovoru je ve vaší organizaci nejčastěji využíván?
 - a. Nerealizujeme pohovory, využíváme výhradně jiné metody (testování, simulace pracovních situací atd.)
 - b. Výběrový panel (tj. dva a více tazatelů a jeden uchazeč)
 - c. Konkurz (tj. výběrová komise a jeden uchazeč)
 - d. Skupinový rozhovor
 - e. Jiné
3. Při výběru pracovníka zvažujete jeho pracovní zařazení ve smyslu jeho kompatibility s pracovním týmem, dalšími spolupracovníky?
 - a. Ano.
 - b. Ne.
 - c. Někdy.

4. Využíváte při výběru uchazečů některé techniky sestavení dotazníku či otázek pro strukturovaný rozhovor psychology?
 - a. Ano.
 - b. Ne.
 - c. Někdy, pro vedoucí pozice.
 - d. Někdy, pro sestavení specializovaných týmů.
 - e. Někdy.
5. Máte za to, že vaše výběry jsou úspěšné: Jak byste hodnotili úspěšnost výběrů zaměstnanců ve vaší firmě?
 - a. 100%
 - b. 90%
 - c. 80%
 - d. 70%
 - e. 60%
 - f. 50% a méně.
6. Při výběru uchazeče je výběru přítomen také jeho budoucí nejbližší přímý vedoucí?
 - a. Ano.
 - b. Ne.
 - c. Někdy, není to pravidlem.
7. Při pokládání otázek během pohovoru využíváte různé styly dotazování (kromě klidné a věcné diskuze testujete například chování během vypjatých situací, dostáváte uchazeče pod tlak)?
 - a. Ano
 - b. Ne.
 - c. Někdy.
8. Souhlasíte s tvrzením, že dobré vztahy v pracovním týmu nebo kolektivu mohou vést k vyšší produktivitě práce?
 - a. Ano.
 - b. Ne.
 - c. Nevím.
9. Znáte pojem transakční analýza?
 - a. Ano
 - b. Ne.

10. Pokud pojem transakční analýza vysvětlím jako teorii, která dokáže projevy a reakce člověka přiřadit jednomu ze tří stavů, které označuje jako „rodič“, „dítě“ nebo „dospělý“ a v závislosti na tom rozeznává způsoby jednání s danou osobou, pak můžete říci, že jste o daném konceptu slyšel/ slyšela? Popřípadě vybaví se Vám něco, pokud vidíte obrázek?



- a. Ano.
b. Ne.
c. Nevím.
11. Znáte z pracovního prostředí situace, kdy například jeden pracovník požádá o radu a pokud je neúspěšný, vyčítá kolegovi, že „...kdybys mi tak blbě neporadil, tak...!“ nebo situaci, kdy jeden pracovník neustále mluví o svých problémech, nemoci a podobně s cílem získat politování nebo nabídku pomoci?
a. Ano.
b. Ne.
12. Víte, že popsané situace z otázky 11 jsou typické scénáře her typizovaných transakční analýzou a jedná se o situace typických scénářů chování některých osob tak, jak je popisuje transakční analýza?
a. Ano.
b. Ne.

13. Pokud popíše transakční analýzu jako snahu o takový rozvoj osobnosti, který přinese schopnost spontánního, přirozeného chování, nemanipulativní komunikace a schopnost dané osoby vyjádřit srozumitelně vlastní pocity, souhlasíte, že taková osoba je přínosem pro budování týmu a pracovní skupiny?
- Ano.
 - Ne.
 - Nevím.
14. Pokud máte informace, které Vám poskytl tento dotazník, souhlasíte, že využít transakční analýzu je pro personální pohovory vhodné?
- Ano.
 - Ne
 - Nevím.
15. Pokud by Vám někdo nabídl tvorbu strukturovaného pohovor na míru s využitím transakční analýzy, byli byste ochotni ho využít pro svoji firmu (uvažujme, že máte tuto rozhodovací pravomoc), popřípadě doporučili byste přijetí takového dotazování?
- Ano
 - Ne

Děkuji za spolupráci.