

MOŽNOSTI A OMEZENÍ PSYCHOLOGIE A PSYCHODIAGNOSTIKY V PERSONÁLNÍ PRÁCI

Nastolené téma je předmětem častých diskusí mezi odbornou i neobornou veřejností, mezi profesionálními psychology a personalisty, akademickými odborníky i laiky.

První problém, který při této diskusi vzniká, se týká toho, co by se vlastně mezi psychologické a psychodiagnostické metody mělo počítat. Kolik je lidí, tolik je názorů; pokusme se shrnout ty nejfrekventovanější a možná nejobecnější.

Podle složitosti je možno psychologické a psychodiagnostické metody používané ve vnitrofiremní praxi rozčlenit zhruba následujícím způsobem:

1. *Analýza životopisů*
2. *Nestrukturovaný a strukturovaný rozhovor*
3. *Psychologické testy výkonnosti a schopností*
4. *Osobnostní dotazníky*
5. *Projektivní metody*
6. *Psychologické intervence individuální i skupinové*
7. *Koučování individuální i koučování týmů*
8. *Assessment centra*

O všech metodách bude podrobněji pojednáno v následujícím textu. Obecně lze říci, že metody ad 1 a 2 se používají téměř výhradně pro výběr nových zaměstnanců, ad 3, 4 a 5 jak pro výběr, tak pro zjišťování potenciálu perspektivních i ostatních zaměstnanců, ad 6 a 7 se jedná o metody, které by měly sloužit výcviku, uvolnit „dřímající“ potenciál pracovníků a řešit některé vzniklé problémy, které brání efektivnějšímu fungování celé organizace; assessment center jako metoda má velice široké uplatnění a je využitelná jak v oblasti výběru, zjišťování potenciálu a výcvikových potřeb, tak i k samotnému výcviku zaměstnanců.

Ne u všech metod je nezbytná přítomnost psychologa; u většiny z nich však kvalitní instruktáž a odborné zaškolení může značně zvýšit účinnost a spolehlivost metody. Nezbytná je účast erudovaného psychologa při používání jakýchkoliv psychodiagnostických metod – neodborná interpretace s sebou nese veliké riziko zkreslení, překroucení a možná i nenapravitelných chyb.

Jak by měl vypadat výstup z takového psychodiagnostického vyšetření?

Často se setkáváme se závěry, výsledky, nálezy (na názvu příliš nezáleží), kde přibližně 1/2 až 2/3 obsahu tvoří anamnestické údaje, které jsou snadno zjistitelné z životopisu nebo dobře strukturovaného rozhovoru. Zbytek je pak tvořen především interpretací výsledků inteligenčních testů a stručným zhodnocením závěrů zjištěných z osobnostních dotazníků. To (i vzhledem k některým cenám psychologických služeb) je velmi málo. Dobrý a prakticky použitelný závěr z psychologického vyšetření by měl obsahovat minimálně následující údaje:

- zhodnocení schopností (intelektových, kreativních, případně takových, jaké odpovídají konkrétním požadavkům dané profese)
- osobnostní strukturu (především vlastnosti temperamentové, charakterové, volní, zvlášť by měla být zhodnocena odolnost vůči zátěži)
- převažující chování v interpersonálních vztazích (především z pohledu potřeby vést nebo být veden, přátelskost, agresivita atd.)
- motivační struktura (převažující zájmy, hodnoty, motivace, preferované životní potřeby)
- zhodnocení možných rizik (zejména relevantních, tj. vztahujících se k možným budoucím situacím v profesním životě)
- závěr a doporučení (alespoň základní, tj. vhodnost - nevhodnost pro konkrétní pozici při výběru pracovníků, doporučenou profesní orientaci u perspektivních zaměstnanců, definice rozvojových potřeb aj.)

K jednotlivým metodám:

Ad 1: Analýza životopisu

Tuto metodu celkem bez problémů používají všichni personalisté, kteří se zabývají výběrem zaměstnanců. Pomoc psychologa zde může být především příležitostná a měla by se soustředit na názorné upozornění na ty jevy, které se v životopisech vyskytují a které jsou zajímavé z psychologického pohledu:

- chybějící údaje, které by tam z logického hlediska měly být (údaje z některých let, důvody změny zaměstnání, údaje o rodině, poslední zaměstnání apod.)
- způsob sepsání životopisu (moderní dle vzorů, prezentovaných ve všech možných periodikách; klasický v podobě, která se vyučovala před 30 a více lety; příliš stručný nebo příliš rozvláčný)
- vnější znaky (psaný na počítači, psacím stroji, ručně, očividně univerzální a pro všechny příležitosti použitelný ...)
- podpis – jeho umístění, velikost, forma – případně nepřítomnost

Ad 2: Nestrukturovaný a strukturovaný rozhovor

Tato metoda je nejoblíbenější a obecně nejuznávanější metodou pro výběr lidí mezi manažery na všech úrovních. Většinou ani není pokládána za metodu psychologickou nebo dokonce psychodiagnostickou. Je – li však vedena neodborně, poskytne velmi malé množství cenných údajů a obecně je mezi odborníky její validita (platnost, adekvátnost) a reliabilita (spolehlivost) považována za velmi nízkou – zejména v případě rozhovoru nestrukturovaného¹.

¹ Mnoho údajů z nejrůznějších validizačních studií je možno nalézt např. v článku F. Bělohlávka: Metody personálního výběru v 80. a 90. letech (Psychologie v ekonomické praxi 1 - 2/ 1994)

Strukturovaný rozhovor, tj. rozhovor s předem připravenými otázkami nebo alespoň jejich kostrou, otázkami, které na sebe logicky navazují a vycházejí např. z biodromálního přístupu², může být silnou metodou i v rukou manažera – pokud tento manažer prošel alespoň základním psychologickým výcvikem v komunikačních dovednostech a dokáže číst různé neverbální projevy, které mohou být v rozporu s tím, co o sobě uchazeč říká. Nezbytná je rovněž vysoká schopnost empatie.

Ad 3: Psychologické testy výkonnosti a schopností

Tyto testy jsou obecně v psychologii pokládány za jedny z nejobektivnějších. Nutno však poznamenat, že jejich objektivita není obousměrná, tj. je možno se vcelku spolehnout na dobrý výkon v těchto testech dosažený (s dále uvedenými omezeními), ale bylo by poměrně nezodpovědné ze špatného výsledku usuzovat na nedostatek některé z měřených schopností. Klasickým případem jsou zde testy inteligence - vysoký výkon v těchto testech naznačuje vysokou schopnost řešit úlohy odpovídající jednotlivým subtestům; nízký výkon však může znamenat např. nižší schopnost provádět dané testy, momentální indispozici, nechuť, nedostatečnou nebo nadměrnou motivaci apod. Jsou známy případy absolventů VŠ technického směru, objektivně úspěšných ve svém pracovním zařazení, jejichž (opakovaně!) měřené IQ podle všech nejobektivnějších ukazatelů nepřesáhlo hodnotu 100 (tj. nedosáhlo ani průměru české populace).

Pro maximální objektivitu je nutno zjistit, zda daný psycholog používá skutečně standardizovaných metod. To platí i pro následující *osobnostní dotazníky*: celá *psychometrie*, tj. ta součást psychologické vědy, která se zabývá *měřením* jednotlivých osobnostních charakteristik, je založena na statistickém porovnání posuzované osoby s normou; chybí-li tyto normy (časté je to např. u různých „testů“ z nejrůznějších populárních časopisů), opírají se předkládané závěry o hodnoceném vlastně jen o intuici a zkušenost tvůrce podobného testu, což pochopitelně může být značně zavádějící. Podobně to platí o všech možných *přejetých* testech - málokdo si např. uvědomí, že kulturní odlišnost populace USA od evropské (natož české) je zhruba stejná, jako je odlišnost kultury evropské od japonské. A koho s kým pak poměříme, používá-li diagnostická metoda např. amerických norem?

Testy inteligence (nebo její struktury) používá dnes naprostá většina psychologů. Je otázkou, zda je to vždy účelné: např. při výběru manažerů do vrcholových pozic se používání zdoluhavých testů struktury inteligence jeví jako nepříliš vhodné - a nějaký zkrácený test pro ověření úrovně obecného intelektu má v tomto případě velice nízkou vypovídací hodnotu.

Vhodnější se jeví při výběrových řízeních na nižší pozice a zejména pak při rozhodování o budoucím uplatnění absolventů škol (hlavně vysokých) a při zjišťování potenciálu a stanovení plánů dalšího rozvoje perspektivních pracovníků. Nejsou ojedinělé případy, kdy se třeba stavební inženýr díky takto zjištěným vysokým schopnostem pracovat s čísly (pochopitelně s přihlédnutím k ostatním osobnostním charakteristikám) rozhodl změnit profesi a uplatnit se v oblasti ekonomiky nebo naopak inženýrka ekonomie díky svým (opět takto zjištěným technickým schopnostem) se stala úspěšnou pracovnící v oblasti technické podpory zákazníků.

Mezi testy schopností však patří nejen inteligenční testy, ale i testy pro zjišťování schopností tvořivosti, testy výkonnostní (např. pro zjišťování pracovní křivky, osobního psychomotorického tempa, schopností učení se a různé praktické testy, zjišťující např. zručnost nebo některé specifické dovednosti týkající se dělnických profesí).

² Biodromální přístup (tj. přístup z pohledu „životního běhu“) vychází z předpokladu, že jednání a způsob reagování člověka je v podstatě konzistentní a příliš se nemění dle konkrétních podmínek; vychází z typu osobnosti a v dětství osvojených vzorců chování, takže např. člověk, který v dětství nebo mládí měl vůdčí roli v různých partách, bude mít tendenci (i schopnost) řídit ostatní i v dospělosti.

Zejména testy tvořivosti jsou velmi málo využívány a přitom dokáží dát velice spolehlivou odpověď na otázku, jak je ten který uchazeč, manažer, perspektivní pracovník tvořivý a dokonce (při použití kvalitního a odpovídajícího testu), jak je jeho tvořivost strukturována - čili podobně jako u testů inteligence je vhodné pracovat nikoliv s jednou obecnou hodnotou tvořivosti, ale uvažovat s její strukturou, která rozliší např. originalitu myšlení (schopnost vymýšlet nové nápady), jeho fluenci (schopnost produkovat množství nápadů), flexibilitu (schopnost přenášet se od určité skupiny nápadů k jiné) a elaboraci (schopnost rozpracovat vlastní nápady do detailů) - to znamená chápat tvořivost jako divergentní myšlení³.

U každé profese se přitom vyžaduje vždy rozdílná úroveň uvedených kreativních schopností - např. u nejnižší úrovně řízení není žádoucí příliš vysoká originalita myšlení; naopak velmi vhodná je schopnost práce s detailem - a přesně naopak je to vyžadováno na úrovni vrcholového vedení firmy.

Ad 4: Osobnostní dotazníky

Použití osobnostních dotazníků je snad nejvíce diskutovanou oblastí týkající se využití psychologie v personálních činnostech.

Základní metodická poznámka byla uvedena v části o testech schopností - tj. relativně vysokou spolehlivost a vypovídající hodnotu mají pouze dobře strukturované dotazníky, standardizované na co nejširší české populaci. Bez zbytečného zabíhání do psychologické teorie - nejjednodušším praktickým návodem pro případné rozhodnutí o vhodnosti použití toho kterého osobnostního dotazníku (tj. dotazníku zjišťujícího strukturu osobnosti) je položit příslušnému psychologovi jednoduchou otázku, dle jakých populačních norem je příslušný test vyhodnocován. Je-li odpověď rozpačitá nebo neurčitá, nelze pokládat výsledky testu za dostatečně objektivní podklad pro další rozhodování.

Dobrý osobnostní dotazník by měl být schopen rozlišit základní osobnostní charakteristiky, jako jsou temperamentové vlastnosti, aktivita - pasivita, dominance - submisivita, přátelské nebo hostilní (nepřátelské) chování, odolnost vůči zátěži, zodpovědnost atd. Lepší výsledky v tomto případě poskytuje testová baterie nebo ještě lépe kombinace s některou z projektivních metod (viz dále).

Osobnostních dotazníků existuje v dostupné formě celá řada a není účelem této stati některý z nich preferovat. Je však nutno zmínit se alespoň o těch dvou, které jsou značně specifické a jsou často diskutovány zejména v poslední době.

Jedním z nich je Thomasův test, rozšiřovaný u nás firmou Thomas International a v hojně míře používaný v řadě českých firem. Dle osobního názoru autora tohoto textu se jedná o diagnostickou metodu, jejíž základní myšlenka (nucený výběr odpovědí na vcelku dobře strukturované otázky) je z metodologického hlediska velmi dobrá. Problémem je však samotné využití tohoto testu z následujících důvodů:

- spornost vhodných českých populačních norem
- mechanická interpretace výsledků (do programu jsou vloženy pevně formulované věty a program sám při vyhodnocování vytváří výslednou zprávu kombinací těchto předem definovaných vět), zejména při jeho využívání laiky (poučenými personalisty bez patřičných znalostí psychologie, zejména psychologie osobnosti)
- často je využíván jako jediná metoda, což může vést až k hrubým zkreslením

³ Tj. myšlení, které na rozdíl od myšlení konvergentního nehledá jedno řešení konkrétního problému, ale možné cesty a způsoby, jakými by mohl být problém vyřešen

- neříká nic o výkonnosti posuzované osoby

Z výše uvedených důvodů lze doporučit použití tohoto testu jen s určitou opatrností a spíše k výběru pozitivnímu než negativnímu (tj. neměl by být podkladem k rozhodnutí o vyřazení z výběru, z okruhu perspektivních zaměstnanců apod.)

Druhým je Kirtonův dotazník KAI, rozlišující lidi dle jejich poznávacího (kognitivního) stylu na „adaptoři“ a „inovátoři“⁴. Problémem není test samotný ani jeho šíření (jeho využití je vázáno na licenci a patřičné zaškolení), ale interpretace jeho výsledků. Bez znalosti poměrně obsáhlé teorie je pouhé rozdělení lidí na adaptoři a inovátoři zavádějící.

Před aplikací a interpretací tohoto testu je nutno si především ujasnit, co vlastně vyžaduje nejen daná profese, ale i okolní prostředí, strategie firmy a podniková kultura. Test může pomoci definovat i některé problémy v mezilidských vztazích, které se mohou vyskytnout v určitých týmech.⁵

Ad 5: Projektivní metody

Jako projektivní metody jsou chápány takové psychodiagnostické metody, kdy vyšetřovaná osoba projektuje sama sebe do nějakého svého výtvoru - většinou do kresby. Jejich použití je vhodné zejména v kombinaci s osobnostními dotazníky, a to především proto, že osobnostní dotazník je vždy záležitostí vědomého posuzování sebe sama, tj. výsledkem je to, jak já vidím sám sebe (pochopitelně s možností stylizace do něčeho, co odpovídá mé představě, jak by např. úspěšný uchazeč nebo manažer měl vypadat - a nemusí v tomto případě jít ani o vědomou lež⁶).

Nejčastěji používanými projektivními technikami jsou kresba stromu a kresba postavy, ale známá je i kresba „čáry života“ a takovou projektivní technikou je i analýza rukopisu (grafologický rozbor - viz obsáhlý článek Mgr. Ireny Wagnerové ve Zpravodaji pro mzdové účetní a personalisty - speciál XII/2000, Verlag Dashöfer, číslo 16/2000).

Problémem je stejně jako u analýzy rukopisu použití těchto technik laiky (tj. lidmi bez odpovídajícího psychologického vzdělání). Tento problém vystupuje ještě ostřeji, než u osobnostních dotazníků - tam jsou hodnoty jednotlivých zjišťovaných charakteristik dány vcelku objektivně a potíž nastává v interpretaci zjištěných charakteristik v celkové struktuře osobnosti. U projektivních technik však jeden jev může být vyvolán několika, někdy i mnoha (často protichůdnými) příčinami - charakteristikami (vlastnostmi osobnosti, temperamentu aj.). Tím je *fundovaná a objektivní* interpretace bez důkladné znalosti psychologie osobnosti, možných souvislostí mezi těmito charakteristikami, znalostí vývojové psychologie aj. prakticky nemožná a je-li dokonce z jedné projektivní metody usuzováno na celkovou strukturu osobnosti uchazeče a jeho vhodnost či nevhodnost pro konkrétní profesi (jev častější, než by si nezaujatý čtenář pomyslel), může to vést - a většinou i vede - k hrubým zkreslením

⁴ Zjednodušeně řečeno - adaptoři jsou lidé, kteří hledají způsoby, jak vylepšit stávající systém; inovátoři pak hledají způsoby, jak stávající systém změnit.

⁵ Řečeno trochu nadneseně s autorem testu: Inovátoři často vidí adaptoři jako lidi, kteří mají neustále prst na "STOP tlačítku", adaptoři naopak o inovátorech tvrdí, že nemohou toto tlačítko v případě potřeby nalézt...

⁶ Většina osobnostních dotazníků obsahuje tzv. „lžiskór“, tj. jsou v nich zařazeny otázky, u kterých jsou pravdivé odpovědi naprosté většiny populace předem jasné - např. "Nikdy v životě jsem se nebál". Problémem jsou však jednak tzv. „extrémní jedinci“, kteří na tuto otázku odpoví upřímně, pravdivě a zcela mimo normy, jednak jsou i pro mírně nadprůměrně inteligentního člověka tyto otázky dobře čitelné a není pro něj problém tvářit se pravdivě.

a těžkým (mnohdy nenapravitelným) omylům. Laici mají navíc často tendenci připisovat jednotlivým znakům jednotlivé konkrétní charakteristiky (jde o něco podobného, jako by byl např. grafologický rozbor založen na aplikaci tzv. „grafologické abecedy“ - viz shora zmíněný článek Ireny Wagnerové).

Ad 6: Psychologické intervence individuální i skupinové

Zkušený psycholog může být neocenitelným pomocníkem při řešení jakýchkoliv problémů, týkajících se práce i spolupráce jednotlivců i celých týmů. Může, ale nemusí si při tom pomáhat psychodiagnostickými metodami.

Sama psychologická intervence se od moderace (zprostředkování) nebo facilitace (usnadnění) liší tím, že jako první fáze procesu nastupuje analýza příčin problémového stavu (jak bylo uvedeno, je možno použít i prostředků psychodiagnostiky; v této fázi se však obvykle používá strukturovaných rozhovorů, pozorování a různých speciálně sestavených dotazníků).

V další fázi pak následuje samotná intervence - může spočívat např. v kognitivním působení (ozřejmění problému dotčeným osobám a jeho pochopení jimi jako východisko pro jejich další rozhodování), v cíleném kladení otázek psychologem a nacházení odpovědí samotnými klienty, v uvědomění si nevědomých motivů a impulzů, které jsou zdrojem problémů, nácviku žádoucího a eliminaci nežádoucího chování aj. - v podstatě všechny způsoby vycházejí z některé konkrétní psychologické teorie a psychotherapeutické školy

Často vcelku dobrých výsledků dosahují v těchto procesech i jiní speciálně připravení trenéři (lektoři, moderátoři, facilitátoři). Rozdíl mezi nimi je v tom, že „nepsychologičtí“ odborníci se soustředí pouze na dosažení změn v chování, případně na nácvik chování žádoucího - většinou však nedokážou analyzovat příčiny problémů a nežádoucích projevů a nastolená změna může být (ale nemusí!) pouze povrchní a vratná.

Na druhé straně - ne všichni psychologové jsou schopni pracovat v prostředí managementu, mluvit jeho jazykem a nepůsobit jako „podivínští odborníci“. Zde jediným kritériem mohou být reference, zkušenosti jiných podniků s nabízenou službou i s konkrétním psychologem.

Ad 7: Koučování individuální i koučování týmů

Koučování se dnes stává poměrně módní a do značné míry i komerční záležitostí (zejména v USA) – z toho vyplývá, že mu hrozí značné nebezpečí zprofanování. Je však velice účinnou metodou, která spíše než na tréninku či výcviku je založena na tom, že za pomoci kouče (profesí nejlépe psychologa, každopádně však odborníka, který má zkušenost jak s managementem, tak s některým z druhů personálně – psychologického poradenství a je i dostatečně teoreticky vybaven) si koučovaný stanovuje vlastní cíle a nachází pro sebe optimální řešení svých problémů: „Základní problém koučování proto spočívá v tom, aby kouč dokázal vyvolat u koučovaného rozhodnutí přijmout osobní zodpovědnost.“⁷

Používá se u něj řady metodických postupů a technik – nejdůležitější ze všeho však je rozhovor a vhodné kladení otázek, ale je možno diskutovat, poskytovat zpětnou vazbu, hrát roli „sparingpartnera“, použít některých psychodiagnostických metod, využít prvků obvykle používaných pro výcvik aj. Je možno koučovat individuálně (vhodnější pro vyšší manažerské pozice) i koučovat skupinu.

Koučování není samo o sobě psychologickou intervencí a není ve všech případech nezbytné, aby koučem byl psycholog, třebaže např. v celém koncernu Volkswagen (který má proces koučování zpra-

⁷ Whitmore, J.: Koučování, Management Press, 1994

covaný alespoň v porovnání s jinými významnými světovými firmami zřejmě neystematictější způsobem) je tato kvalifikace alespoň pro individuální koučování bezvýhradně vyžadována.

Podnětem pro individuální koučování mohou být např. přetížení na pracovišti, kariérové otázky (skok v kariéře, potřeba se kariérově prosadit), změny nebo problémy v kontaktech se zaměstnanci, potřeba získat nestrannou zpětnou vazbu nebo přání rozšířit a zlepšit své schopnosti řešit problémy. V již zmíněném koncernu VW je individuální koučování nabízeno jen nejlépe hodnoceným manažerům z toho důvodů, aby mohli dále rozvíjet svůj vlastní potenciál.

Koučování je poměrně širokou samostatnou problematikou a jeho podrobnější popis by přesáhl rozsah této statě. Zatím bohužel kromě uvedené Whitmorovy knihy prakticky neexistuje v češtině ucelenější moderní publikace.

Ad 8: Assessment centra

Assessment centre (tento anglický výraz se obvykle nepřekládá, protože nejbližší český ekvivalent: „hodnotící středisko“ je značně nepřesný a evokuje představu jakési instituce, zatímco se jedná o proces) je komplexní metodou založenou na tom, že jeho účastníci procházejí řadou situací, které se maximálně blíží situacím, s nimiž se mohou setkat v reálném životě - a to nejen v přítomnosti, ale i v budoucnosti. Nejvýstižnější stručnou definicí je, že je to „metoda, která využívá situačních testů k tomu, aby umožnila pozorování specifického chování účastníků“⁸).

Komplexnost této metody není dána jen možností modelování a měnění „situačních testů“, ale i tím, že účastníci procházejí obdobnými situacemi několikrát a jsou hodnoceni současně několika nezávislými pozorovateli.

V zásadě je možný trojí způsob použití assessment centra:

- výběrové řízení, ať už z externích uchazečů, nebo jako podklad pro možné povýšení v manažerské hierarchii
- diagnostikování silných a slabých stránek účastníků (obvykle jako podklad pro definování jejich výcvikových a rozvojových potřeb)
- jako trénink manažerských dovedností a dovedností týmové práce.

Úloha psychologie je zde především v tom, že managementem volně definované požadavky na nejrůznější charakteristiky osobnosti je nutno převést do jejich operacionalizovatelné (měřitelné, nějak zjistitelné) podoby a pak navrhnout způsoby a metody jejich zjišťování. Dále pak v tom, že hodnotitele je nutno odborně zaškolit, protože jen dobře vytrénovaní pozorovatelé jsou zárukou vysoké spolehlivosti celé metody.

V současné personální praxi se assessment centra rozumí často situace, kdy účastníci řeší (společně či individuálně) nějaký problém, případovou studii, hrají určitou roli a (případně) absolvují nějaké psychodiagnostické vyšetření. Assessment center jako metoda však nabízí mnohem širší možnosti (individuální prezentace, zjišťování faktů - osobně nebo telefonicky, skupinové diskuse nejrozmanitějších druhů a podob) a především se většinou vytrácí vedlejší, ale důležitý produkt této metody, a to je poskytnutí zpětné vazby účastníkům (a s tím související výcvikový náboj, který je zde obsažen vždy a jehož využití je možné s minimálními dalšími náklady).

⁸ Thornton III, G. C.: Assessment Centers in Human Resources Management, Addison - Wesley Publishing Company, USA

Opět není možno se touto metodou zabývat podrobněji a případné zájemce odkazujeme na specifickou literaturu - buď na citovanou monografii Thorntonovu, nebo např. na články autora této stati⁹, případně jiné publikace především v odborných personalistických a manažerských časopisech. Na prakticky orientovanou monografii bohužel česká literatura dosud čeká.

Závěr:

Účelem této stati bylo seznámit odbornou personalistickou veřejnost s jedním možným pohledem na možnosti a omezení využití psychologie v jednotlivých personalistických činnostech. Členění jednotlivých metod je pochopitelně subjektivní a jsou možná i jiná pojetí.

Cílem bylo rovněž poukázat na oblasti, kde je úloha psychologie přeceňována i oblasti, kde není dosud plně využívána. Záměrem bylo rovněž upozornit na to, kde se otvírá prostor pro různé neseřízní metody a postupy.

Psychologie není a nemůže být schopna vyřešit všechny problémy, které s personalistikou souvisí. Na druhé straně však (zejména ve své aplikované podobě, jako psychologie práce a organizace) má mnoho dosud málo využívaných prostředků a postupů, jak efektivitu personalistických činností podstatně zvýšit.

⁹ Montag, P.: Assessment Centre v podnikové praxi, Moderní řízení 7, 8/1999