

Rozhovor

s PhDr. Slavomilem Hubálkem,

ředitelem poradenské firmy ALEA-psychologie

## **SEN O NEBESKÉ BLAŽENOSTI?**

• Jiří Chum •

**Každý systém má svou páteř a rozvojem lidských zdrojů hýbou personalisté, donedávna u nás povolání silně ideologizované. Mezitím se ve světě vývoj v této oblasti ubíral mílovými kroky, došlo k naprosté převaze exaktních metod nad primitivním empirickým poznáním. Jak jsme se s tímto stavem vyrovnali?**

Dovolte mi nejprve silnou výhradu vůči termínům “lidské zdroje” nebo “lidská síla”. Mluvme raději o člověku a jeho pracovní roli, o jeho zaměstnání. Máte pravdu v tom, že po padesát let zde byl zaměstnanec posuzován v první řadě z hlediska své loajality k moci, přičemž jeho profesionalita a kvalita práce byly vlastně druhořadé. K exaktním metodám testování a výběru zaměstnanců je ovšem třeba předeslat, že prvorepublikové Československo byla první země na kontinentě, která metody objektivního výběru lidí přejala ze Spojených států. Tam byly psychologické testy - do té doby v nevídané míře - používány ke kategorizaci odvedenců za první světové války. Ukázalo se, že tato metoda je velmi ekonomická a záhy se začala aplikovat také na výběr lidí pro americké průmyslové podniky. Ve Spojených státech byl v té době na stáži mladý Baťa a přenesl tuto metodu do republiky. Zaujala také Masaryka a tak už v roce 1921 vznikl v Praze Masarykův ústav lidské práce, zprvu nazývaný Ústřední psychotechnický ústav, který měl vlastně za úkol tyto metody vyvíjet a používat, jak pro účely poradenství, tak k výběru nejlepších uchazečů v konkursních řízeních. Obor se vyvíjel velmi nadějně do nástupu fašismu, kdy byly metody zakázané a označené za židovskou pavědu, aby po krátkém období poválečném byly znovu zakázané, tentokrát jako pavěda buržoazní. Nicméně komunistický režim nebyl důsledný a a ve svém pokrytectví psychometrické metody používal, když potřeboval něco pro svoji obranu nebo bezpečnost, to znamená v armádě,

při výběru agentů, kosmonautů, letců, při výběru obsluhy atomových reaktorů. Vlastně se teď trochu vracíme, spíše k tradici dědečků než otců, protože jedna generace psychologů v téhle oblasti zcela chybí. Ta byla od roku 1951 zcela nahrazena kádrováky a řada z nich se skutečně po převratu stala personalisty. Než se stávající česká personalistika přetvoří v dokonale odborně připravenou profesní skupinu a moderní sebevědomý vědní obor, to ještě nějaký čas potrvá.

### **Můžete prozradit něco z tajemství personálních výběrových metod?**

Metody, které nyní používáme, se přece jen kontinuálně rozvíjely v oblasti klinické psychologie. Nově se objevil a leckdy nevybíravě se prosazuje fenomén zvaný head hunting. Jde vlastně o přetahování lidí z jedné firmy do druhé, často proklamované jako moderní metoda personalistiky. Důsledky, které z takového postupu plynou, přirovnávám k riziku zatáhnout si dřevomorku do dřevěné chalupy. Sebelepší zaměstnanec, uloupený konkurencí, nakonec stejně podlehe ještě atraktivnějším nabídkám další firmy. Stavíme svoji práci na pokud možno co nejotevřenější soutěži. V praxi to vypadá tak, že zákazník od nás chce obsadit nějakou pozici, my ho donutíme, aby ji co nejpřesněji definoval, což už samo o sobě je někdy pro něho obtížné i přínosné, a pak se snažíme tu pozici inzerovat takovým způsobem, aby se přihlásilo nejméně třicet uchazečů, kteří odpovídají všem kritériím. Všechny pozveme ke čtyřapůlhodinovému psychologickému vyšetření, s cílem vybrat z tohoto souboru lidí tři opravdu nejlepší, prostě řečeno, nejchytřejší, nejpilnější, nejslušnější. Chceme, aby vše bylo otevřené a transparentní, protože vždy je nutno počítat s tím, že neúspěšný účastník se bude snažit výsledky zpochybnit. Snažíme se tedy, aby pokud možno všichni byli testům ve stejnou dobu přítomni, aby měli pocit, že se nic nestalo za jejich zády. Testy jsou u nás vyhodnoceny počítačem a prakticky ani není možné výsledek zfalšovat.

### **Jak poznáte, kdo je nejlepší?**

Jsme sami nejvíce motivovaní vybrat nejlepšího uchazeče a víme, že kromě co největšího množství validních měřitelných dat potřebujeme ještě nezbytně také diagnostickou tvořivost a mnohaletou zkušenost. Nenechat se například napálit tím, že často ti nejlepší bývají nejistí, trochu neurotičtí. Špičkové hodnoty dosahují

mnohdy lidé až nenápadní, špatně oblečení a sociálně neobratní. Když pak proti nim nastoupí “frajera” v drahém saku, se zlatým řetězem, šesti prsteny a trvale zvonícím mobilem a “hodí řeč o cash flow and human engineering”, hrozivá nebezpečí, že se řada zadavatelů výběrového řízení zhlédne v jakémisi “uměleckém dojmu”. Pak je na nás, abychom upozornili na nutnost objektivního a nezávislého pohledu.

**Jedním z hlavních úkolů dobře fungujících personalistů je spoluvytvářet systém celoživotního vzdělávání. Někdy se zdá, že se v něm snaží uplatnit až neskutečné množství soukromých i státních institucí. Co slouží v této změti jako maják?**

Myslím si, že v orientaci vám dnes mohou pomoci jediné reference od lidí, kterým důvěřujete. Dostávám také neuvěřitelné množství nabídkového materiálu různých školících firem. Nejvíce mne pobavila jedna firma, když mi poslala omylem text, který mi ukradla. V téhle sféře zkrátka také každý dělá, co umí. Je to zase diskuse o nezávislosti a kritickém myšlení, protože například těžko můžete uvěřit tomu, že vás někdo za týden dní naučí perfektně anglicky. Včera jsem takový inzerát viděl viset ve Štěpánské ulici. Nedovedu si představit, kdo by uvěřil, ale některé nabídky mají podobný charakter. Zvládnout umění komunikace za víkend, když například psychoterapeutický nácvik trvá minimálně pět let, to je také odvážná výzva. Na druhou stranu nepopírám, že skutečný odborník je za tu dobu s pomocí videotechniky schopen s několika lidmi docela slušně nacvičit třeba sebe prezentaci při veřejném vystupování. Každá kvalita se tedy nakonec v delším časovém odstupu prokáže. Na úřadech mne často napadá, že by mnohým lidem velice pomohlo, kdyby nechodili na školení, ale vzpomněli si na to co je školili v mateřské školce, že se má pozdravit.

**Ponižující je “odepisování” lidí starších čtyřiceti let. Přitom třeba právě personalisté by měli mít i určité životní zkušenosti, měli by rozumět lidským ztroskotáním. Nepřipadá vám většina současného managementu stavěná spíše na bezproblémová období?**

Je třeba si uvědomit, že u nás bylo vydáno pět milionů živnostenských oprávnění. V zahraničních učebnicích personalistiky se dočteme, že schopnosti k

samostatnému podnikání v moderní společnosti má přibližně pět procent lidí. Několikrát jsem to publikoval hned po převratu, ale bylo mi samozřejmě jasné, že se každý bude řadit k těm “vyvoleným”. Říkám to proto, že všichni jsme svědky nepřetržitých krachů malých firem, kdy lidé, kteří chtěli sami podnikat, měli nejlepší úmysly a často i nejlepší předpoklady, situaci nezvládli. Velká část uchazečů, kteří přicházejí k nám, uvádí ve svém životopise období samostatného podnikání. Ptám se jich na to, co vy jste nazval ztroskotáním. A uvědomuji si, jak ohromná část našich spoluobčanů zakusila v pravém slova smyslu utrpení. Kolik je za tím energie, napětí, vyčerpání, určitě psychosomatických nemocí, probdělých nocí a pokušení udělat podvod, abych firmu zachránil. A schopnost odolat pokušení, skončit a vstoupit zase do zaměstnaneckého poměru. To je strašně vážné téma, o kterém se mlčí, protože jde o něco, za co se stydíme mnohem více, než donedávna za problematiku vlastní sexuality. A já si to dovedu jasně představit, protože ta situace, kdy mně čtyři firmy dlužily a já jsem neměl na nájem, byla i situace moje. Možná i proto se mi daří naše zákazníky přemluvit, aby inzeráty neobsahovaly věkovou a pohlavní diskriminaci. Musíme velmi důrazně upozorňovat na to, zahraniční firmy, které se této diskriminace u nás v inzerátech dopouštějí, si ve svých zemích nesmějí dovolit preferovat pohlaví nebo věk. V tom bychom se i my měli chovat evropsky. Vždycky jsem potěšen, když se mi podaří umístit kandidáta, kterému je podobně jako mně přes padesát a často přichází s tím, že už vlastně nemá šanci. Ale musím popravdě říci, že někdy mi to dá hodně práce přesvědčit zaměstnavatele, že padesátiletý člověk toho může umět stejně tolik jako třicetiletý. V mnoha zemích Evropy zase platí, že úředník státní správy starší čtyřiceti let, je prakticky “nevyhoditelný”, že se ve své funkci dočká důchodu. V soukromé firmě člověk musí dostat tak obrovské odstupné, že malá firma nemůže propustit tři lidi, protože by skončila. A když se tito ve své zemi krotcí podnikatelé dozvědí, že u nás se dává odstupné ve výši tříměsíční mzdy, tak se jim rozzáří oči a začnou spřádat sny o tom, jak ve firmě nenechají kámen na kameni, jak každého vymačkají jako citron. I tento stav je důvodem, proč mám výhrady proti termínům typu “portfolio lidských zdrojů.”

**Mluvili jsme o těch, kteří zkusili podnikat a nezahořkli. Je však kategorie  
ryzích zaměstnanců, kteří přežívají v řadě institucí a ani si nelámou hlavu se  
svou produktivitou práce...**

Ano, jsou to opravdu dva různé světy, z nichž ten druhý připadá tomu, kdo zkusil soukromé podnikání, jako sen o nebeské blaženosti. Ale na druhou stranu je třeba říci, že stát stojí na dobrých úřednících. Přiznávám, jak velmi mě překvapilo, když jsem pracoval na ministerstvu zdravotnictví, kolik úředníků je opravdu vynikajících, jak je byrokracie důležitá a pro řadu odvětví naprosto nepostradatelná. Ze základního pochopení principu diferenciální psychologie plyne, že někteří lidé jsou tak osobnostně strukturovaní, že jistota zaměstnání bez rizika je pro ně přijatelnější než nejistý svět podnikání. Nejen, že bychom to měli respektovat, měli bychom lidem s pomocí moderní psychologie vysvětlovat, že hledat pracovní místa jenom na principu pokus-omyl je trochu ztráta času. Někteří lidé jsou zkrátka tak osobnostně uzpůsobení, že z nich budou výborní úředníci, jejichž práce si dobře fungující společnost váží. I ve státní správě je však důležité naučit se měřit efektivitu zaměstnanců. Systém v sobě skutečně skrývá nebezpečí, že za zavřenými dveřmi ministerstev a dalších úřadů se vedle poctivých a pracovitých lidí skryjí desítky flákačů, kteří jenom předstírají vlastnictví jakýchsi razítek a svoji práci nechápu jako službu veřejnosti, ale spíše jako projev své milosti, kterou občas mohou někomu udělit.

**Máte zkušenost se státní správou. Jak byste si představoval ideální státní  
zaměstnance? Jaké povinnosti a jaké výhody byste jim přisuzoval?**

Řada dobře fungujících demokracií má speciální školy pro vzdělávání lidí, kteří budou tvořit páteř státu. My takové školství nemáme, ale státní správa by se měla naučit někdy už od středních a vždycky od vysokých škol vytvářet určité atraktivní pouto s talentovanými studenty, tak jak už to dávno je zvykem u soukromých firem. Znamená to přijímat studenty na praxi v úřadech, vysílat je na stáže, poskytovat jim stipendia, zapojovat je do grantů a poskytovat dlouhodobé pobyty na pracovištích, motivovat je k zájmu o zaměstnání. Postupně i výše platu musí být alespoň srovnatelná se soukromou sférou. Personalisté ve státních institucích by měli přesně znát cenu mladého odborníka na trhu práce a systémem motivací,

tedy atraktivitou práce, stabilitou a perspektivou, by měli být schopni získávat ty nejlepší. Mýtus o tom, že ve státní správě mohou pracovat jen ti, kteří se jinde neuživí, vezme rychle za své.

### **Jak sladit poměrně pestré generační spektrum ve státní správě a přitom udržet motivaci?**

Mladého člověka zpravidla motivuje atraktivita práce, staršího stabilita. Pro řadu lidí je vědomí, že našli zaměstnání, které jim dává existenční jistotu až do důchodu, provázeno pocitem uvolnění a uklidnění. Myslím však, že se to nedá generalizovat, protože nezapomínejme, že stále tu hovoříme o pracovních místech, která jsou všude v Evropě nesmírně atraktivní. A tak nevěřím, že se nestanou poměrně dost rychle atraktivními i tady, protože to, čemu říkali dědečkové a pradědečkové atraktivita definitivy pod penzí, přijde dřív nebo později i k nám. Ostatně, i pro mne platí, že státní zakázka je sice za méně peněz, zato mám však jistotu, že bude zaplácena.

?