

DOBRÝ VÝBER

Milí priatelia a kolegovia,

Letný dovolenkový čas je už v plnom prúde a Vaše myšlienky pravdepodobne odbiehajú od pracovných povinností k plánovanému či už absolvovanému odpočinku pri jazere, mori či na horách s tými najbližšími a priateľmi. Priznáme sa bez mučenia, sme na tom rovnako ☺.

Napriek tomu sme sa rozhodli seba aj Vás trochu prebudíť a vydávame prázdninové číslo nášho občasníka Dobrý výber.

Hneď na začiatok prinášame veľmi užitočné informácie ohľadne **efektivity využívania jednotlivých metód selekcie kandidátov**. Dostali sa nám do rúk ešte „horúce“ výsledky metaštúdie, ktoré pravdepodobne doplnia a obohatia náš aj Váš pohľad na účinnosť jednotlivých výberových metód. Tieto nové poznatky sú nesmierne dôležité, nakoľko práve voľba účinných nástrojov selekcie predstavuje základ pre vedeckosť výberu zamestnancov.

Taktiež si predstavíme koncept **Mindfulness**, ktorý by sa dal do slovenského jazyka najlepšie preložiť ako všímavosť a momentálne patrí medzi najpoužívanejšie termíny v oblasti výskumu starostlivosti o duševné zdravie. Mindfulness Vám predstavíme v dvoch číslach Dobrého výberu, v aktuálnom sa mu budeme venovať z hľadiska jeho všeobecných prínosov.

Aby sme Vás však nepreťažili až príliš, prinášame aj ľahšie témy, ktoré si môžete prečítať aj na pláži s chutným drinkom v ruke ☺. Zaradili sme medzi ne napríklad **20 najnáročnejších (no zrejme aj najbizarnejších) otázok**, ktorým musia kandidáti čeliť pri pohovoroch v niektorých svetových firmách či našu takmer už tradičnú rubriku o **Netradičných povolaniach**, ktorá bude v tomto čísle zasvätená „letným“ povolaniam.

Veríme, že Vás nasledujúce riadky obohatia aj osviežia. Prajeme krásny zvyšok leta a príjemné čítanie!

Martin Jakubek, Andrea Jakubková, Jana Lišková a Katarína Šiborová

Mayako s.r.o.





O validite výberových metód

Doslova tesne pred uzávierkou sa nám podarilo získať výsledky novej metaštúdie, porovnávajúcej účinnosť jednotlivých metód výberu. Ide vlastne o update pôvodnej legendárnej štúdie Schmidta a Huntera z r. 1998, ktorá položila základy vedeckého chápania výberu zamestnancov. Autorom je aj tentoraz Frank I. Schmidt s ďalšími spolupracovníkmi (In-Sue Oh a Jonathan Shaffer), štúdia bola zatiaľ publikovaná len ako „working paper“, očakávame však, že sa v krátkej dobe objaví v niektorom z najrelevantnejších časopisov zaoberajúcich sa výberom. Dnes z nej uvádzame len podstatu hlavnej výsledkovej tabuľky, v budúcich číslach sa k niektorým výsledkom vrátime podstatne podrobnejšie.

Ste zvedaví? Tak prejdite na ďalšiu stranu!

Metóda (prediktor pracovného výkonu)	Koeficient validity (r)	Spoločná validita, ak sa metóda použije s najlepšou (teda s testami rozumových schopností)	Prírastok validity pri spoločnom použití s testami rozumových schopností
Testy rozumových schopností	.65	x	x
Testy integrity	.46	.78	.130
Štruktúrované interview	.58	.76	.117
Neštruktúrované interview	.58	.73	.087
Zájmy	.31	.71	.062
Štruktúrované telefonické interview	.46	.70	.057
Svedomitosť	.22	.70	.053
Referencie	.36	.70	.050
Otvorenosť voči skúsenosti	.04	.69	.039
Biografické údaje	.35	.68	.038
Pracovná skúsenosť (roky)	.16	.68	.032
Emocionálna inteligencia črtová	.32	.68	.029
Zhoda človek – organizácia	.13	.67	.024
Testy situačného usudzovania zamerané na vedomosti	.26	.66	.016
Zhoda človek – práca	.18	.66	.014
Assessment centrá	.36	.66	.013
Hodnotenie predchádzajúcej skúsenosti a tréningov	.11	.66	.009
Prospech (priemer)	.34	.66	.009
Počet rokov vzdelania	.10	.65	.008
Extraverzia	.09	.65	.006
Hodnotenie kolegami	.49	.65	.006
Emocionálna inteligencia schopnostná	.23	.65	.004
Prívetivosť	.08	.65	.002
Testy vzoriek pracovného výkonu	.33	.65	.002
Testy situačného usudzovania zamerané na tendencie v správaní	.26	.65	.001
Emocionálna stabilita	.12	.65	.000
Grafológia	.02	.65	.000
Metóda vyskúšania si práce	.44	.65	.000
Metóda konzistencie správania	.45	.65	.000
Testy pracovných vedomostí	.45	.65	.000
Vek	.00	.65	.000

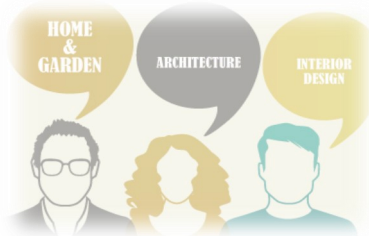
Ako lepšie porozumieť, čo tabuľka hovorí? Podstatné sú tri stĺpce s číselnými hodnotami:



Koeficient validity (r): v tomto stĺpci sa dozvieme, ako na tom sú metódy so svojou účinnosťou, ak by boli použité samostatne. Hodnota v stĺpci vlastne znamená, nakoľko správne daná metóda **predpovedala budúci pracovný výkon** uchádzačov. Ideálna validita by bola = 1, vtedy by predpoveď bola absolútne presná, avšak ideálne metódy pochopiteľne neexistujú, takže výsledky sa pohybujú v intervale **0** (absolútne neúčinná predpoveď pracovného výkonu) po **0.65** (veľmi solídna predpoveď). Z výsledkov vyplýva, že najlepšie predpovedajú **testy rozumových schopností**, naopak, napríklad **grafológia** nie je schopná predpovedať takmer nič...

Spoločná validita, ak sa metóda použije s najlepšou (teda s testami rozumových schopností) tento stĺpec odpovedá na veľmi praktickú otázku: Ak viem, ktorá metóda samostatne predpovedá najlepšie, **akú druhú metódu mám zvoliť, aby som svoju predpoveď čo najvýraznejšie vylepšil**? Aká kombinácia je najvhodnejšia? Práve podľa neho sú výsledky zoradené a vy tak môžete veľmi jednoducho zistiť, ako veľmi či málo sa vám oplatí **pridať danú metódu** k IQ testu do batérie výberových metód. Odpoveďou totiž nie je jednoduchý súčet dvoch validít (pre tých, ktorých to zaujíma: je to kvôli tomu, že dve rôzne metódy môžu posilňovať takmer totožné predpoklady), ale tzv. **inkrementálna validita**, hovoríaca práve o miere vylepšenia predpovede. Tú potom v čístej podobe zachytáva tretí stĺpec **Prírastok validity pri spoločnom použití s testami rozumových schopností**. Pridať k testu rozumových schopností ešte testy pracovných vedomostí nám predpoveď budúceho pracovného výkonu nevylepší vôbec, napriek tomu, že tieto samy o sebe predpovedajú vcelku solídne (pravdepodobne kvôli tomu, že miera rozumových schopností silne súvisí s mierou pracovných vedomostí, inými slovami, že inteligentní ľudia vedia o svojej práci viac). Naopak, úspešnosť predpovede vylepšíme o 0.13 ak k testom rozumových schopností pridáme testy integrity (= čestnosť a osobná bezproblémovosť ak ste náhodou náš článok o tejto kvalite nečítali). Tretí číselný stĺpec teda hovorí o **koľko stupne kvalita našej predpovede**, druhý nás informuje o tom, **na akú úroveň sa dostaneme** (dospeje sa k tomu súčtom hodnoty v treťom stĺpci a koeficientu validity pre testy rozumových schopností = .65).

Pár postrehov k vybraným metódam:



Zájmy: v tejto hitparáde sú jednoznačne **skokanom roka**. Oproti predchádzajúcim udávaným koeficientom validity (len okolo .10) sa ich predpovedná sila **niekoľkonásobne zvýšila**. Je možné, že bude potrebné znovu oprášiť RIASEC (psychológovia poznajú, pre ostatných: ide o typológiu šiestich hlavných okruhov záujmov), ak sa na to odhodláte, vedzte, že by ste mali dávať do súvislosti každý typ práce len s jedným prislúchajúcim typom záujmov (napríklad mechanický typ práce s realistickými záujmami). Bude však potrebné znovu preskúmať a asi aj redefinovať, ktorému typu záujmov jednotlivé typy práce prislúchajú, čo môže byť pri niektorých moderných povolaniach celkom náročné.



Emocionálna inteligencia črtová a schopnosť: napriek masívnej podpore reklamou, tento moderný koncept príliš nepresvedčil. Sám o sebe v jednom i druhom prípade síce niečo predpovedá, výsledok sa však **v porovnaní s inými metódami** dá označiť maximálne ako **slabší priemer**. Rozhodne to nie je najdôležitejšia vec v živote, zodpovedná za 80% životného úspechu, ako kedysi napísal nekriticky nadšený Goleman. Naopak, **El ani náhodou nedorastá svojho staršieho brata, „bežnú“ inteligenciu** a k jeho predpovediam dokáže **pridať len zanedbateľné hodnoty**, ktoré sú zreteľne nižšie než pridáva napríklad Svedomitsof. Takže na svojom názore, že EI je v podstate zbytočný „mačkopes“ v ktorom sú zmiešané veci, ktoré dokážeme lepšie zmerať samostatne, budeme asi sotva čokoľvek v dohľadnej budúcnosti meniť...

Interview: kým **štruktúrované** potvrdilo svoju reputáciu **druhej najúčinnnejšej samostatne použiteľnej metódy** a **jedného z najlepších možných doplnení testov rozumových schopností**, výsledok pre **neštruktúrované** interview je podstatne lepší než sa očakávalo, aj **podstatne lepší než bola jeho naposledy uvádzaná validita**. Ak by sa tento výsledok potvrdil, znamenalo by to, že nezáväzná porozprávanie sa bez plánu a osnovy je takmer rovnako efektívne ako kontrolovaný proces s otázkami zameranými na minulé pracovné správanie alebo zvládanie hypotetických situácií na pracovisku. Víťame tento výsledok ako nádejný, avšak keď sme si pozreli, že autori ho odôvodňujú najmä vylepšenou štatistikou, zachováваме si voči nemu zdravú skepsu a budeme naďalej uprednostňovať štruktúrované rozhovory-minimálne jeho „prídavok k testu rozumových schopností je väčší. O tom, že telekomunikačná technika zatiaľ nie je schopná prenášať úplne všetko svedčí (o niečo) horší výsledok pre štruktúrované telefonické interview, stále je to však v kombinácii s IQ testom životaschopná metóda.

Emocionálna stabilita: dobrá správa pre citlivejších! Nervozita **ovplyvňuje pracovný výkon o niečo menej než sme mysleli v minulosti**. Ak udržíte svoju trému pod kontrolou natoľko, že vám nepokazí výsledok testu rozumových schopností, mali by ste byť úspešní aj v práci. Vaša odolnosť voči stresu bude síce stále o niečo menšia, ale v drivejšej väčšine súčasných povolání **sa rozdiel medzi vami a menej citovo založenými kolegami vôbec nemusí dať postrehnúť** a pracovná úspešnosť sa bude odvíjať viac od vašich schopností než nálad. Subjektívne k tomu dodávame, že nie citlivosť, ale naopak **chýbanie emócií je tým momentom, kedy by sme v rámci výberu mali spozornieť** - neželané psychopatické prejavy sa totiž spájajú práve s týmto pólom, rovnako aj chladná manipulativnosť.



Testy rozumových schopností: Prvé miesto medzi samostatnými prediktormi pracovného výkonu si udržiavajú **konzistentne** a **dlhodobo**, koeficient validity od predchádzajúcej metaštúdie ešte **narástol**. Jednoduchý a mnohokrát zavrhaný IQ test nám toho o budúcej pracovnej úspešnosti uchádzača prezradí jednoznačne najviac, bez ohľadu na to, čo vraví marketing, šarlatáni alebo manažéri spoliehajúci sa na to, že od dverí na uchádzačovi spoznajú, či sa do firmy hodí, alebo nie.



Toto zistenie je **mnohonásobne podložené tisíckami štúdií** (neporovnateľne viac než v prípade ktorejkoľvek inej metódy), preverené vyše 100 rokmi výskumu a miliómi skúmaných jedincov. Platí taktiež zákonitosť, že **čím je vyššia komplexnosť práce** (čím náročnejšie samostatne prijímané rozhodnutia zamestnanca), **tým je aj predpovedná sila testov rozumových schopností vyššia**. Ak uvážime, že do publikovaného výsledku sú zarátané aj menej komplexné pracovné činnosti (napríklad jednoduché výrobné), stáva sa nevyužívanie testov rozumových schopností či ignorovanie ich výsledkov v rámci výberu ťažkým profesionálnym hriechom ohrozujúcim produktivitu organizácií a stojacim ich nemalé peniaze.

Assessment centrá: ešte ich niekto robí? ☹️ Ak áno, asi by to mal prehodnotiť, lebo pri ich známej finančnej, časovej a organizačnej náročnosti sú **1 až 2 percentá** o ktoré sa celým týmto cirkusom vylepší predpoveď získaná mnohonásobne lacnejšími IQ testami vcelku smiešnou odmenou a mrhaním prostriedkami. Najmä ak uvážime, že v mnohých AC/DC sú obsiahnuté aj testy rozumových schopností a rozhovory, vkráda sa nám do hlavy kacírka myšlienka, kam sa v nich tá validita vlastne stráca? Že či náhodou tie ostatné v nich využívané metódy (hranie rolí a pod.) v skutočnosti nepôsobia kontraproduktívne, teda či náhodou neuprednostňujú nevyhovujúcich kandidátov a naopak? Napríklad cez pocity **falošnej istoty**, prameniace z toho, že sme uchádzačov pozorovali naživo v dôveryhodne pôsobiacich situáciách?



Zoznam premenných, ktoré sú v rámci výberu zamestnancov nanič ak ich použijete ako samostatné kritérium:

- Vek
- Grafológia
- Otvorenosť voči skúsenosti
- Prívetivosť
- Extraverzia

Niektoré z vyššie uvedených metód sa síce javia ako celkovo neúčinné, ale v **špecifických prípadoch význam mať môžu**. Ak hľadáme ľudí s kreatívnym potenciálom, zmeraf Otvorenosť voči skúsenosti je na mieste... využitie Grafológie si však vieme predstaviť naozaj veľmi ťažko... azda pre kaligrafické činnosti či učiteľov krasopisu? ©



Zoznam premenných, ktoré sú v rámci výberu zamestnancov nanič, ak ich použijete ako doplnok k testu rozumových schopností:

V podstate všetko, okrem testov integrity, rôznych druhov interview, záujmov, svedomitosti a overenia referencií.

Do tejto skupiny patria okrem vyššie uvedených aj **projektívne testy** vrátane tých, ktoré sú založené na oblúbených kresbách či výbere farieb, rovnako ale aj celý rad **pokútnych osobnostných dotazníkov**, merajúcich často nezmyselné veci, akokoľvek zvučne znie meno ich vydavateľov, či metód skrývajúcich svoju podstatu za know-how či obchodné tajomstvo. **Nikto, kto nenechá svoju metódu posúdiť odborným kolegom z rôznych hľadísk si nemôže nárokovať jej vedeckosť.**

Pochopiteľne, aj v tomto prípade môžu mať niektoré z celkovo neužitočných metód svoj význam pri špecifických pozíciách, dôležité však je vedieť, prečo ich chcete využiť, čo nimi chcete zachytiť.

Pár slov na záver...

Koeficienty v tabuľke určite **nie sú nemennou pravdou tesanou do kameňa**. Naopak, za desaťročia sa vo viacerých ohľadoch zmenili a určite sa budú meniť aj naďalej. Ak si k tomu prirátame variabilitu súčasného sveta práce je zrejmé, že asi nie je možné sa ich otrocky pridržovať, bez snahy o ich overovanie v čo najrozličnejších prostrediach či bez snahy o vývoj nových typov metód. Na druhej strane, dané hodnoty tu a teraz vytvárajú **najvyšší stupeň poznania vedy o výbere zamestnancov**, ktorý by sme mali v praxi odovzdávať svojim zákazníkom, až kým sa neobjavia dôkazy o tom, že je niečo inak.. Práve to vytvára benchmark profesionality, rozlišujúci odborný výber od neodborného, na vede založenú pomoc organizácii schopnú jej prospieť ľudsky aj ekonomicky od púšťania jej žilou.

20 najťažších otázok, ktoré personalisti položili na pohovoroch



Lámete si hlavu s tým, čo sa pýtať uchádzačov? Zdá sa Vám, že sa pýtate stále to isté? Alebo, že sú snád Vaše otázky priveľmi *lahké*? Alebo, že uchádzači prechádzajú Vaším výberom akosi *hladko*? Tak to asi nepatríte k týmto 20 spoločnostiam, ktorých výberové otázky boli ohodnotené ako jedny z najťažších (no kludne by mohli ašpirovať aj na pozíciu 20 najľudnejších).
Viac na nasledujúcej strane.

Webová stránka Glassdoor.com reviduje rôzne procesy prijímania kandidátov naprieč širokou škálou spoločností. Okrem všeobecných informácií sa zaujíma aj o konkrétne otázky, ktoré uchádzači na pohovoroch dostali. Nuž a od toho je už naozaj len krôčik k rôznym rebríčkam ... Podte sa pozrieť na tohtoročných TOP 20:

Predajte nám nejaký nápad a potom nám predajte opak tohto nápadu.

spoločnosť: Blizzard Entertainment
pozícia: Solarwinds Administrator

Napíšte rovnicu na optimalizáciu marketingu medzi kampaňami Facebooku a Twitteru.

spoločnosť: Uber
pozícia: Analyst (Data Science)

Čo by bola prvá vec, ktorú by ste si vytlačili na 3D tlačiarňu, ak by ste ju mali?

spoločnosť: Rackspace
pozícia: Linux Systems Administrator

Odhodme teraz nabok Váš životopis a povedzte mi, čo robí z Vás Vás.

spoločnosť: Zillow
pozícia: Sales Executive

Dokážte, že napätie obruče je dvojnásobkom pozdĺžneho namáhania v cylindrickej tlakovej nádobe.

spoločnosť: SpaceX
pozícia: Test Operations Engineer

S kým z histórie by ste chceli ísť na večeru a prečo?

spoločnosť: PSA Airlines
pozícia: Flight Attendant

Ako by ste vysvetlili čo je to automat (na nápoje, sladkosti a pod.) osobe, ktorá nikdy predtým žiadny nevidela?

spoločnosť: Bloomberg L.P.
pozícia: Global Data Analyst

Čo myslíte, koľko postov k narodeninám Facebook denne zaznamená?

spoločnosť: Facebook
pozícia: Test Sales Operations,

Ak by Váš aktuálny zamestnávateľ robil pre Vás výročnú párty, akých 5 slov by stálo na torte, aby Vás opísal?

spoločnosť: Express
pozícia: District Manager

Aké je hlavné mesto Kanady?

spoločnosť: OpticsPlanet
pozícia: Team Leader

Uvedte značku, ktorá reprezentuje Vás ako osobnosť.

spoločnosť: Twitter
pozícia: Brand Strategist

Ste na lodi s balvanom na palube. Hodíte balvan do jazera. Ako poklesne hladina vody pred a po odhodení balvana do jazera?

spoločnosť: Apple
pozícia: Mechanical Design Engineer

Ak by ste si mali zobrať len jednu vec na opustený ostrov, čo by to bolo?

spoločnosť: Squarespace
pozícia: Customer Service Specialist

Máte na starosti viesť niekoľkomiliónový grant na niekoľko rokov, ktorý bude podporovať niekoľko univerzít a spoločností po celom štáte. Čím začnete?

spoločnosť: Ford Motor Company
pozícia: Research Scientist

Dajte mi 48 centov pomocou 6 mincí. Koľko bude akých a akú budú mať hodnotu?

spoločnosť: Wintec
pozícia: Human Resource Manager

Koľko požiarnych hydrantov sa nachádza v okolí Los Angeles?

spoločnosť: Disney Interactive Studios
pozícia: Software Engineer

Ak by ste boli Muppet, ktorou postavou by ste boli?

spoločnosť: LifeNet Health
pozícia: Donor Family Advocate

Ktorú časť novín čítate ako prvú? Čo to o Vás vypovedá?

spoločnosť: BDO USA
pozícia: Audit

Ak by mal Váš kolega nepríjemný zlovyk, ktorý by narušoval Vašu prácu, ako by ste to riešili?

spoločnosť: Proctor & Gamble
pozícia: Production Technician

Ako by ste našli druhú odmocninu z 1.2?

spoločnosť: Jump Trading
pozícia: Hardware Engineer

Tak, ako by ste obstáli v týchto otázkach? ☺
Zrejme ste si rovnako ako my pomysleli, že uchádzači o dané pozície sa pri svojich pohovoroch riadne zapotili. To však ešte neznamená, že sa týmito neštandardnými otázkami podarilo recruiterom zistiť to, čo potrebujú naozaj vedieť: aký bude budúci pracovný výkon kandidáta. Svedčí o tom aj charakter väčšiny otázok, ktoré sú buď zamerané na budúcnosť, alebo majú hypotetický charakter. Odpovede nasledujúce takéto otázky budú taktiež vysoko pravdepodobne len hypotetické a nezaručia, že sa Váš kandidát v budúcnosti naozaj zachová tak, ako tvrdí.



Čo si z toho odniesť?

Účelom výberového procesu je „oddeliť zrno od pliev“. Vaše „sito“ by preto malo byť zložené nie len z validných metód, o ktorých sme si niečo povedali v predošlom článku, no taktiež aj zo správne zvolených otázok, ktorými úspešne prejdú len tie najjemnejšie a najkvalitnejšie „zrnká“. Ťažšie resp. neobvyklé otázky sú väčšinou vhodnejšou alternatívou ako štandardné kliše otázky, ktoré očakáva každý kandidát (typu *Prečo práve Vy? Kde sa vidíte o 5 rokov?*), no ako sme videli, najťažšie otázky nie sú nevyhnutne aj tie najlepšie a najužitočnejšie. Čo Vám o budúcom výkone povie to, čo by si uchádzač rád vytlačil na 3D tlačiarňu? Alebo to, že by rád povečeral s Chrisom Martinom? Nič.

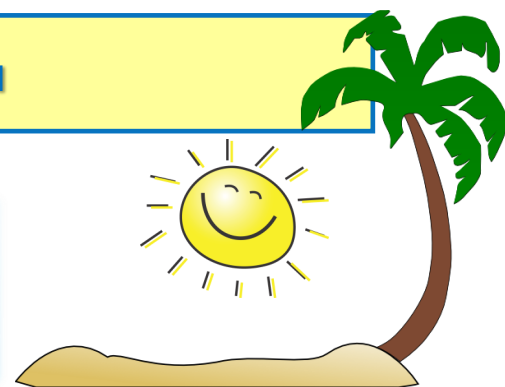


Nech teda uvedený rebríček slúži skôr ako pripomenka toho, že by ste sa mali usilovať poskladať otázky tak, aby sa na ne uchádzači nevedeli pripraviť, aby museli pohnúť mozgovými závitmi, no zároveň aby Vás nedostali do rebríčka najčudnejších otázok pre ďalší rok ... ☺



Netradičné povolania - letná edícia

Aj v tomto čísle zostaneme verní tradícii a predstavíme Vám niekoľko povolaní, ktoré možno zaradiť do kategórie menej zvyčajných až kuriózných. Nakoľko je leto v plnom prúde, pozrieme sa bližšie práve na povolania spojené s týmto ročným dovolenkovým obdobím. Aj keď viaceré z nich môžu pôsobiť ako „dream job“, nie je všetko zlato, čo sa blyští. Veď posúďte sami. ☺



Testovač zmrzlin Živíť sa konzumovaním tejto obľúbenej mrazenej pochúťky? Ideálny príklad práce, ktorá na prvý pohľad vyzerá ako dream job! Každý deň ochutnávať zmrzliny od výmyslu sveta, testovať ich chuť, vôňu, štruktúru, vzhľad ... Splnený sen! No napchávať sa takto celý deň? Vážne? Napchávať sa zmrzlinou **každý deň, celý deň** zase tak úžasné nie je. Táto jednostranná diéta Vás môže doviesť k rôznym zdravotným ťažkostiam, nehovoriac o tom, že Vám na dosť dlho znechutí akúkoľvek zmrzlinu. Preto je fluktuácia týchto zamestnancov dosť vysoká. Ak by sa Vám ale v podobnej práci podarilo vydržať aspoň rok, môžete si zarobiť až 40 000 – 100 000 dolárov. V niektorých spoločnostiach je ale „must have“ titul z potravinárskej vedy.



Testovač tobogánov Ak sa Vám testovanie zmrzliny zapáčilo, no ste zástancom zdravej stravy, neoblubujete zmrzlinu alebo hľadáte niečo akčnejšie, môžete sa zamestnať aj ako testovač tobogánov. Plat na tejto pozícii taktiež nie je na zahodenie: podľa dostupných informácií si v priemere takýto zamestnanec zarobí asi 30 000 dolárov ročne. Hoci sa to môže zdať nebezpečné, v skutočnosti nie je (respektíve by nemalo byť ☺). Tobogány by totiž mali podliehať bezpečnostnému testovaniu už predtým ako sa k nim dostanú samotní testovači, aby sa predišlo akýmkoľvek zdravotným ujmom. Úlohou testovača tobogánov je tak len na vlastnej koži okúsiť a ohodnotiť, nakoľko je táto súčasť kúpalísk či aquaparkov zábavná, atraktívna a či prináša zážitok hodný drahého vstupného. Niektoré spoločnosti ponúkajú aj 6-mesačný kontrakt za úžasných 20 000 dolárov. Nuž, tak ak sa nebojíte výšok, nebýva Vám zle v zákrutách a v bazéne sa cítite ako ryba vo vode, môžete sa hneď prihlásiť ☺.



Perlový potápač Na rozdiel od golfových potápačov, (o ktorých sme Vás informovali v predošlom čísle), tí perloví hľadajú v morských útrobach niečo krajšie ako golfové loptičky. Potápajú sa do hĺbky viac ako 6 metrov, aby našli vzácné perly. Najlepší z nich dokážu zadržať dych na 90 sekúnd a vydržať tak pod vodou bez kyslíkových prístrojov, kým sa opäť vrátia nad hladinu. Zatiaľ čo v Amerike by ste si takto zarobili asi 500 dolárov za deň, v Austrálii až 1300. Spomeňte si tak na legendárnu scénu z Pelíškov a vyskúšajte si aj Vy zadržať dych a ponoriť hlavu do vane. Ak vydržíte dlhšie ako minútu (v ideálnom prípade minútu a pol) a viete plávať, ste horúci kandidát na túto pozíciu ☺.



Kamarát na prenájom K letu okrem dovolení, výletov či kúpania sa jednoznačne patria aj nejaké tie eventy, párty či festivaly. Ak sú zrovna Vaši kamaráti odcestovaní niekde pri mori, alebo sú len jednoducho leniví a Vám chýba na takúto udalosť spoločnosť, môžete si „parťáka“ jednoducho prenajať ☺. V súčasnosti už totiž nič nie je problém, a zároveň podľa všetkého neplatí už ani staré známe: „za peniaze si priateľov nekúpiš“. Kamaráta si teda môžete „požičať“ alebo ak chcete, „prenajať“. Rovnako si môžete požičať partnera, napr. na svadbu niekoho z rodinných príslušníkov, najmä ak hrozí vysoká pravdepodobnosť, že sa Vás širšia rodina bude pýtať, kedy už si konečne nájdete spriaznenú dušu a založíte rodinu ☺. Či sa však v tomto prípade naplňujú filmové scenáre a z prenajatých partnerov sa stávajú tí celoživotní, sme sa nedozvedeli ☺.



Tieto služby sú ešte širšie, prenajať si dokonca môžete aj babičku. Ako to teda funguje? V Amerike existujú spoločnosti, ktoré zamestnávajú milých priateľských ľudí, ktorí s Vami budú tráviť čas, keď treba. Vyjde Vás to ale pekne na draho. Napr. mužský sprievod na spoločenskú akciu začína niekde okolo 1200 dolárov, samozrejme plus útratu za oboch, ktorú platíte Vy. V Japonsku si veľké firmy taktá najímajú cudzincov (zväčša európskeho výzoru), aby na partnerov pôsobili medzinárodne a dôležito.



Guidebook writer Guidebook writer, po slovensky spisovateľ cestovných sprievodcov, je povolanie ako stvorené pre cestovateľské duše, ktoré sa nebránia tomu vycestovať kamkoľvek. Úlohou týchto spisovateľov je cestovať po celom svete, a následne spisovať rôzne cestovateľské tipy, ako napríklad čo v danom kúte sveta navštíviť, čomu sa vyhnúť, aké aktivity podniknúť... Možno ich teda považovať za niečo ako dovolenkových priekopníkov, ktorí objavujú miesta novými a neštandardnými spôsobmi. Jediný rozdiel medzi nimi a nami ostatnými je, že my si za dovolenku musíme platiť, zatiaľ čo oni ju majú zadarmo a ešte za ňu dostávajú aj výplatu ☺.

Správca ostrova Staranie sa o koralový ostrov? Ďalšie povolanie, ktoré v očiach mnohých ľudí predstavuje vysnívanú prácu. Potvrdzujú to aj čísla, na túto pozíciu sa hlási viac ako 35 000 ľudí, z viac ako 200 krajín! O čo ide? Zväčša sa jedná o človeka, ktorý sa bude starať o súkromný ostrov prominentných osobností. Musí zabezpečiť, aby bolo ich sídlo vždy vo výbornom poriadku a pripravené na akúkoľvek návštevu. Okrem upratovania po búrke a opravovania poškodených častí domu i ostrova, však musí kandidát aj preferovať dlhodobjší pobyt osamote s minimálnym kontaktom s inými ľuďmi z mäsa a kostí. Ideálna príležitosť pre tých, ktorým sa páčili príbehy o Robinsonovi ☺.



Návnada pre komáre A na záver niečo, čo je síce v negatívnom, no pevnom vzťahu s letom: komáre. V záujme vedy výskumníci či platení účastníci ponúkajú svoje vlastné telo ako návnadu pre tento dobiezavý hmyz, a to za účelom skúmania jeho správania. Práca týchto ľudí tak prebieha napr. formou strčenia ruky do boxu plného komárov, kde na nich čakajú doslova tisícky štípancov. Ak by ste sa nádejali, že dobrovoľníci po vzore Spidermana vďaka tomu získajú nejaké nadprirodzené schopnosti, sklameme Vás. Viac pravdepodobné je, že dostanú maláriu, z ktorej sa v niektorých prípadoch môžu zotavovať aj roky.

Tak čo, inšpirovali sme Vás k novým kariérnym výzvam? :) Ak zostávate napriek lákavosti týchto povolaní verní HR, ako by ste viedli výberové konanie na takéto pracovné pozície? Dajte nám vedieť! ☺

Recept na duševné zdravie pre korporátnych skeptikov



Vo februári roku 2014 vydal jeden z najčítanejších časopisov sveta, magazín TIME, číslo nesúce na titulnej strane nápis **"The mindful revolution"**. Pokiaľ sa Vám dovtedy darilo tomuto novému "módnemu" pojmu vyhýbať, čakala na Vás v nasledujúcich dňoch a rokoch pomerne ťažká úloha.

Mindfulness alebo **všímavosť** - ako sme ju u nás pokrstili, sa na nás dnes valí z každého kúta sveta - či už online alebo offline. V kníhkupectvách napríklad prostredníctvom brožúr pojednávajúcimi o jej dôležitosti, či už vo výchove, práci, sebarozvoji alebo kuchyni, ktorým museli vyhradiť samostatné regály. Zaberajú len o niečo menej miesta než knihy zo sekcie slovenská literatúra. Príliš veľký úspech na to, aby sme ju naďalej ignorovali, čo povieťe?

Mnohí nám iste dáte za pravdu, že dobrý výber nekončí ziskom autogramu vybraného pracovníka na tlačivo s titulkou pracovná zmluva. Ľudské zdroje sú kapitálom firiem a našim cieľom je do firmy nielen dostať tých najlepších, ale takisto si ich udržať. Nočná mora všetkých HR-istov sa skrýva v na prvý pohľad nenápadných pojmoch ako je fluktuácia, absenteizmus, prepracovanie, či syndróm vyhorenia. Príčinou, či významným súvisiacim prvkom mnohých z nich je duševné zdravie.

Vítajte v dobe modernej: o duševné zdravie svojich zamestnancov sa treba starať.

Mindfulness alebo všímavosť je v súčasnosti jedným z **vedúcich pojmov v oblasti výskumu starostlivosti o duševné zdravie**. Prvá výskumná štúdia bola v tejto oblasti publikovaná v roku 1980 a od tohto dáta počet štúdií, ktoré vznikajú každý jeden rok, exponenciálne rastie. V roku 2016 bolo publikovaných až 330 nových recenzovaných štúdií v danej téme (keby Vám to ale nestačilo, tak si spomeňte na Google. Ten je cool, nie? Všetci chcú byť ako Google! A viete čo? Google a všímavosť tvoria pár! A aj o ich vzťahu sa dočítate v pokračovaní článku v budúcom čísle. Čítajte nás pravidelne!).

Pravdepodobne čakáte na to, až Vám konečne vysvetlíme, čo to tá všímavosť vôbec je. No, nech sa páči:

Cesta na východ

Mindfulness alebo všímavosť je často spájaná s ezoterickými presvedčeniami a spiritualitou ako takou. Pojem mnohí spájajú s východnými kultúrami a tradíciou meditácie. Pôvod výrazu a možno aj čosi viac by sme naozaj našli v mnohých východných kultúrach. Thomas Rhys Davids, britský lingvista, väčšinu svojho života zasvätil štúdiu budhistických textov a priniesol pojem mindfulness ako preklad slova "sati", ktoré označuje jednu z esenciálnych častí budhistickej praxe. Význam slova "sati" je možné najskôr vyjadriť ako "mať na pamäti".

Všímavosť však nie je sama o sebe náboženstvom, rovnako ako ju nemožno stotožniť s meditáciou. Netreba sa preto báť. Nikto z nás Vás nebude nútiť odriekať mantry či napojiť sa na imaginárne zdroje energie.

Mindfulness je možno dedičstvom východnej spoločnosti, ale celkom úspešne sme si od nej vypožičali a v od presvedčení a ideológii očistenej podobe preniesli poznatky najskôr do medicíny a psychológie a postupne do našich domácností či zamestnaní.

Aby sme mohli všímavosť skúmať vedeckými metódami, bolo nutné ju presne a precízne zdefinovať. V tomto bode narážame trochu na problém. Potreba niečo po sebe zanechať je pravdepodobne základnou ľudskou vlastnosťou a tak sa stalo, že takmer každý, kto sa podujal mindfulness skúmať si vytvoril aj jej vlastnú definíciu.

Kreativita má však svoje hranice a tak našťastie všetky definície napriek tomu, že používajú iné pojmy a slová, hovoria v podstate o tom istom.

Dovolíme si preto priniesť svoju vlastnú definíciu mindfulness (ktorá je ale de facto plagiatorským dielom): všímavosť možno chápať ako psychický proces **zamerania pozornosti** na **vnútorné prežívanie v prítomnom okamihu**. Všímavosť nám v podstate hovorí o spôsobe, akým využívame našu schopnosť venovať niečomu pozornosť.

V rámci výskumov v oblasti klinickej psychológie sa zaužíval takzvaný dvojkomponentový model. Ten definuje mindfulness za pomoci dvoch komponentov a to **pozornosti** (attention) a **orientácie na zážitok** (awareness).

Mindfulness tak označuje **schopnosť sebaregulácie pozornosti, stav koncentrácie pozornosti na prežívanie v prítomnom okamihu** (skúsení meditatóri zvládnu v okamžiku preskenovať celé svoje aktuálne prežívanie, pre nás - bežné ľudské bytosti postačí, ak sa zvládneme chvíľu sústrediť napríklad na rytmus nášho dýchania) a súčasne orientácie na zážitok - jednoduchšie povedané - vnímania aktuálne pôsobiacich podnetov bez emocionálneho alebo kognitívneho zhodnocovania (...skúste nepremýšľať nad tým, či pri dýchaní príliš funíte ☺).



V psychológii štandardne hovoríme o vlastnostiach pozornosti a zdá sa, že schopnosť sebaregulácie pozornosti súvisí najmä s tromi z nich:

- 1.vigilanciou:** schopnosťou sústrediť svoju pozornosť na jeden podnet po dlhú dobu,
- 2.osciláciou** pozornosti: schopnosťou presúvať pozornosť z jedného podnetu na druhý
- 3.kognitívnu inhibíciu:** schopnosťou nevnímať podnety, ktoré sú v daný okamih irelevantné.



Preklad do ľudskej reči

Áno, celý ten rozruch sa naozaj týka len toho byť schopný zámerne zamerať svoju pozornosť na podnety prichádzajúce v danej chvíli z vnútorného alebo vonkajšieho prostredia bez zaujatia akéhokoľvek postoja - pozitívneho či negatívneho - k nim.

No a toto má byť ten zázrak? Nuž, zdá sa, že áno.

Skúste sa zamyslieť...

Stalo sa Vám už niekedy, že ste si sadli do reštaurácie, objednali si chutné jedlo a po jeho dojedaní ste vlastne ani nevedeli, čo ste to zjedli a ako to chutilo? Ako je to možné? Je veľmi pravdepodobné, že aj keby ste počas obeda nevybavovali mailovú komunikáciu alebo s nikým nekomunikovali, Vaša myseľ by celú dobu blúdila a premýšľala nad tým, čo treba spraviť, čo rozhodne netreba robiť, čo ste mali spraviť inak, čo by sa stalo, keby ste niečo spravili a pre istotu, čo by sa stalo, keby ste niečo nespravili. To, že ste popritom schopní nabrať jedlo na vidličku, vložiť ho do úst, požiť a prehltnúť je dielo evolučnej výhody - autopilota.

Ísť na autopilota nie je samo o sebe zlé. Keby náš mozog mal premýšľať nad každým jedným krokom, ktorý treba spraviť, aby sme vykonali tak jednoduchú činnosť ako vyčistiť si zuby, nedokázali by sme fungovať veľmi efektívne. Hodí sa aj, keď Vás nahovorí kamarátka na veľké výpredaje a vy sa hodiny predierate masami ľudí a ďalšie hodiny čakáte v radách. No v živote sú chvíle (ako napríklad vianočná besiedka vlastných detí, večera vo vyhlásenej reštaurácii či sex - aspoň zväčša), kedy je dobré, ak je autopilot vypnutý.

Zatúlaná myseľ

Výskum z roku 2010 preukázal, že **až polovicu nášho bdélého času** blúdi naša myseľ kade tade, skôr než by sa sústredila na **prítomný okamih**. Typicky sa zaoberáme rôznymi scenármi budúcich udalostí a tieto scenáre zväčša nebývajú úplne pozitívne. Negatívny dopad blúdenia mysle, tak nie je len v neefektívnom využívaní našich kognitívnych kapacít, ale súvisí aj s našim emočným prežívaním a často je prvým krokom k prežívaniu úzkosti alebo stresu.

Výskum identifikoval oblasť v mozgu, ktorá je typicky aktívna počas tohto blúdenia a poukázal na vzťah medzi blúdením mysle a prežívaním šťastia. Zdá sa, že **to, na čo ľudia myslia alebo si predstavujú je oveľa silnejší prediktor šťastia, než ich reálna činnosť**. Pomerne zlá správa pre tých z nás, ktorých mozog je večne zaplnený katastrofickými scenármi potencionálnych udalostí.

Všímavosť je silne previazaná s našou pozornosťou a teda tréning všímavosti je do značnej miery vlastne tréningom našej pozornosti. Otázkou však stále ostáva, na čo je to vôbec dobré?

Tie najlepšie mozgy sveta uskutočnili už mnoho výskumov, v rámci ktorých sa snažili prísť na to, či je praktikovanie mindfulness užitočným cvičením a s čím konkrétne nám vie pomôcť. Ich zistenia možno zosumarizovať nasledovne:

POZORNOSŤ

Mindfulness súvisí a zlepšuje našu pozornosť a jej vlastnosti. Výskumy mozgovej aktivity preukázali, že jedinci pravidelne sa venujúci mindfulness dokážu **lepšie kontrolovať svoju pozornosť** a to aj v prípade podnetov silne emočne nabitých - zlepšuje sa schopnosť **koncentrácie a selekcie pozornosti**. Účinnosť, ktorá je definovaná ako **ekonomické využívanie kognitívnych zdrojov**, je už tak len dôsledkom predchádzajúcich dvoch vylepšení - ak sa zvýši kontrola nad pozornosťou a zmenší sa podiel pozornosti, ktorý venujeme rušivým a nepodstatným podnetom, zaručene sa zvýši účinnosť využívania kapacít našej pozornosti. Zároveň dochádza k **zlepšeniu schopnosti sebaregulácie**. Už po šiestich pol hodinových sedeniach sa zlepšuje prekrvenie tých oblastí v mozgu, ktoré sú zásadné pre našu schopnosť kontrolovať vlastné impulzy.

KOGNÍCIE

Lepšie prekrvenie prefrontálneho kortexu má za následok nielen **lepšiu sebareguláciu**, ale okrem iného je podstatnou časťou mozgu v procese **rozhodovania sa** - jedinci po absolvovaní mindfulness programu sú schopní prísť k lepším a konštruktívnejším riešeniam dilem rýchlejšie než jedinci v kontrolnej skupine. Praktikovanie mindfulness tiež zlepšuje:

- **kreativitu a divergentné/konvergentné myslenie**
- **flexibilitu v myslení**
- **kognitívnu kapacitu/pracovnú pamäť** (kognitívne schopnosti sa zlepšili aj v rámci vzorky jedincov s diagnózou ADHD a to až o 30%).

FYZIOLÓGIA

Na úrovni fyziologických prejavov • mindfulness zodpovedá za:

- **zníženie krvného tlaku** a to ako systolického, tak diastolického
- **zníženie zápalových parametrov** u obéznej populácie
- **nárast energie a zlepšenie imunitného systému**
- **zníženie intenzity chronických bolestí**
- **redukcia symptómov** u ochorení reumatickej artritídy, roztrúsenej sklerózy, fibromyalgie, psoriázy a HIV

Praktikovanie mindfulness má enormný vplyv na aktivitu amygdaly (zmenšuje svoju veľkosť na úkor nárastu prefrontálneho kortexu a oslabuje sa ich prepojenie, čo má za následok zníženú reaktivitu a už zmieňovanú lepšiu koncentráciu). Amygdala a jej nadmerná aktivita je typická práve pre prežívanie úzkostí. Dokázaná bola nižšia reaktivita na emocionálne stimuly a to najmä v situáciách prežívania stresu a negatívneho podnetu.

Nárastom počtu neurónov v oblasti hippocampu sa praktikovanie mindfulness podpisuje na zvýšení emocionálnej stability. Zároveň je táto oblasť v mozgu zodpovedná za pamäť a učenie, ktoré sa pri pravidelnom praktikovaní mindfulness taktiež zlepšuje.

Keďže pôvodne vznikali mindfulness programy ako liečebná stratégia pre pacientov trpiacich chronickými bolesťami zistilo sa, že pravidelné praktikovanie mindfulness znižuje aktivitu v oblastiach mozgu súvisiacimi s vnímaním bolesti a tým pádom znižuje našu senzitivitu voči nej.

Za efektívnu stratégiu sa mindfulness považuje pri liečbe klinických depresií. Metaanalýza šiestich štúdií ukázala, že pacienti s depresiou mali po absolvovaní programu mindfulness až o 43% nižšiu šancu na návrat ochorenia v porovnaní s kontrolnou skupinou.

STRES

Efekt praktikovania mindfulness je viditeľný aj v oblasti redukcie fyziologických odpovedí na stres. Fyziologické markery stresu ako hladina **kortizolu**, **pro-zápalových cytokínov**, **srdcový rytmus** a **systolický krvný tlak** sú nižšie v situácii stresu u jedincov, ktorí praktikujú techniky mindfulness.

Praktikovanie mindfulness teda pozitívne ovplyvňuje fyziologickú odpoveď na stres:

- **znižuje hladinu kortizolu**
- **urýchľuje návrat k pôvodnej hladine** nábudení po vystavení stresovému podnetu
- **zlepšuje kvalitu spánku**
- **zlepšuje všeobecný psychický stav**
- **znižuje stres v rámci pracovného prostredia** naprieč rôznymi odvetvami
- **redukuje úzkosť**
- **redukuje depresívne symptómy**

STARNUTIE

Skeny mozgu jedincov pravidelne praktikujúcich mindfulness cvičenia poukazujú na **štrukturálne** a **funkčné zmeny**, ktoré súvisia s procesom starnutia a degeneráciou nervových buniek - **nedochádza u nich k tak výraznej degenerácii nervových buniek ako u ich rovesníkov** a zaznamenaný je **menší pokles fluidnej inteligencie**. Proces starnutia je typický práve ubúdaním šedej kôry mozgovej. Výskum mozgu ukázal, že seniori, ktorí pravidelne praktikovali mindfulness majú v porovnaní so zvyškom populácie v ich veku **signifikantne menší úbytok šedej kôry mozgovej**.

Takisto by sa o mindfulness mal začať zaujímať kozmetický priemysel, pretože sa zdá, že **redukuje starnutie buniek**. Dlhovekosť sa spája s aktivitou enzýmu **telomeráza**, ktorý zohráva podstatnú úlohu v replikácii buniek. Výskumníci zistili, že ľudia dlhodobo praktikujúci mindfulness majú až o 30% **vyššiu hladinu tohto enzýmu v porovnaní s rovnako starou populáciou**.

MOZOG

Praktikovanie mindfulness zlepšuje našu schopnosť vnímať vlastné pocity a schopnosť introspekcie. Štúdie ukazujú, že pravidelné praktikovanie mindfulness zvyšuje prekrvenie v oblasti insuly (zodpovedná za to, že sme si vedomí toho, čo vnímajú naše zmysly) a zvyšuje hustotu šedej kôry mozgovej.

Výskumy za využitia neurozobrazovacích metód (poverené osoby za ich pomoci sledujú ako sa Váš mozog správa) potvrdili, že následkom praktikovania mindfulness cvičení dochádza k funkčným zmenám v mozgu:

- ide o zmeny **štrukturálne** ako napríklad **zmenšovanie amygdaly** (alarm, ktorý po spustení preberie kontrolu a na jeho popud sa dáte na útek či do boja)
- **funkčné zmeny** v rôznych oblastiach mozgu zodpovedných za pozornosť, pamäť, vnímanie seba a reguláciu emócií

Hustota šedej hmoty v mozgu je **pozitívne ovplyvnená** (dochádza k nárastu hustoty) v oblastiach zodpovedných za **učenie, pamäť, spracovanie afektívnych podnetov, reguláciu emócií, perspective taking** (schopnosť pozrieť sa na vec z pohľadu druhého) či **prispôsobenie sa stresovým podmienkam**. Funkčné zobrazovacie metódy tiež poukázali na **lepšiu prepojenosť medzi jednotlivými oblasťami mozgu**, ktorá sa prejavuje v **rychlejšom a efektívnejšom spracovaní informácií**.

Tolko o všeobecne prospešných prínosoch mindfulness, keď by vás tieto motivovali pre plnohodnotnejšie vychutnanie si dovolenky ☺. V budúcom čísle si napíšeme niečo o špecifikách všímavosti v pracovnom prostredí, ako aj o tom, čo z uvedených vecí vyplýva pre výber zamestnancov i ostatné typické činnosti HR oddelení.

(Ne)páčil sa Vám obsah tohto čísla? Sú témy, ktoré Vás zaujímajú a radi by ste si o nich prečítali niečo viac na stránkach nášho občasnika? Máte problém v práci, a zišla by sa Vám rada? Meníte zamestnanie a chceli by ste Dobrý výber dostávať na svoju súkromnú e-mailovú adresu? Viete o kolegovi, ktorý by uvítal, aby sme mu náš občasník zasielali?

Neváhajte a [napíšte nám](#). Každá spätná väzba, komentár, či nápad nám pomáhajú robiť z toho vedu. ☺