



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Využití testových psychodiagnostických metod pro personální činnosti

Use of Psychodiagnostic Test Methods for Personnel Management Processes

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D.

HAMPLOVÁ

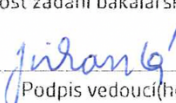
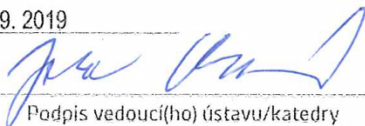
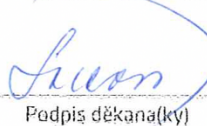
AGÁTA

**2018**


## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hamplová	Jméno:	Agáta	Osobní číslo:	460690
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení Pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Využití testových psychodiagnostických metod pro personální činnosti		
Název bakalářské práce anglicky:	Use of Psychodiagnostic Test Methods for Personnel Management Processes		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Porovnat současné přístupy k psychodiagnostickému testování v rámci personální činnosti. PŘÍNOS: Vytvoření přehledu současných testovacích metod a jejich praktického použití pro personální práci. Osnova: V teoretické části se práce bude věnovat vývoji a klasifikaci metod, jejich administraci a praktickému použití. Praktická část bakalářské práce se zaměří na rozdílné firmy a jejich přístupu k využití psychodiagnostických testových metod.</p>		
Seznam doporučené literatury:	SEITL, Martin. Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. PROVAZNÍK, Vladimír. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2002. Manažer. EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER. Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat. Praha: Grada, 2014. SVOBODA, Mojmir a Pavel HUMPOLÍČEK, ŠNOREK, Václav, ed. Psychodiagnostika dospělých. Praha: Portál		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, Oddělení Pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	6. 12. 2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	4. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce:	30. 9. 2019		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<b>28-03-2018</b>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

HAMPLOVÁ, Agáta. Využití testových psychodiagnostických metod pro personální činnosti. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu PhDr. Markovi Navrátilovi, Ph.D., Ing. Petrovi Zelenkovi a pánům Ing. Jiřímu Soljakovi a Ing. Karlovi Řežábkovi za poskytnuté rozhovory, z nichž vzešla tato práce. Dále bych také ráda poděkovala své vedoucí práce, PhDr. Blance Jirkovské, Ph.D., která mi po celou dobu psaní dávala cenné rady.

# **Abstrakt**

Tato práce se věnuje možnostem využití testových psychodiagnostických metod v personálních činnostech. Teoretická část vycházející z odborné literatury zahrnuje přehled klasifikace testových metod, zavádí termíny standardizace, reliabilita, validita a normy. Praktická část práce představuje tři společnosti a jejich přístup k testování. V závěru práce je doporučení pro výběr a implementaci testování.

## **Klíčová slova**

Psychodiagnostika, personální práce, psychologie práce, testování, selekce kandidátů, rozvoj zaměstnanců.

# **Abstract**

This bachelor thesis focuses on psychodiagnostic test methods and their usage in personnel management processes. Theoretical part supported by the literature includes test method's classification, terms such as standardisation, reliability, validity and norms. Practical part of the theses introduces three companies with different approaches toward testing. Thesis conclusion is recommendation on test selection and areas where could be testing used.

## **Key words**

Psychodiagnostics, Personnel Management, Work Psychology, testing, candidate selection, employee development.

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Psychologie v personální činnosti.....</b>	<b>7</b>
1.1 Psychotechnika .....	8
1.2 Psychodiagnostika .....	8
1.3 Dělení psychodiagnostických metod.....	9
<b>2 Testové psychodiagnostické metody.....</b>	<b>10</b>
2.1 Vývoj psychodiagnostických testů .....	10
2.1.1 Temné období.....	10
2.1.2 90. léta a současnost .....	11
<b>3 Klasifikace testových psychodiagnostických metod.....</b>	<b>12</b>
3.1 Výkonové testy.....	12
3.1.1 Testy inteligence .....	13
3.1.2 Testy speciálních (kognitivních) funkcí a speciálních schopností.....	13
3.2 Testy osobnosti.....	14
3.2.1 Osobnostní dotazníky.....	14
3.2.2 Projektivní testy.....	16
3.2.3 Objektivní testy osobnosti .....	17
3.2.4 Testy integrity .....	17
3.2.5 Testy situačního úsudku .....	17
3.2.6 Posuzovací stupnice .....	17
<b>4 Standardizace psychodiagnostických testů .....</b>	<b>19</b>
4.1 Reliabilita .....	19
4.2 Validita .....	21
4.3 Objektivita .....	22
4.4 Normy.....	22
<b>5 Oblasti využití psychodiagnostických testů .....</b>	<b>24</b>
5.1 Získávání zaměstnanců.....	24
5.2 Řízení zaměstnanců a vedení týmů.....	26
5.3 Rozvoj zaměstnanců .....	27
<b>6 Administrace .....</b>	<b>28</b>



<b>7</b>	<b>Etické aspekty využívání psychodiagnostiky</b>	<b>29</b>
<b>8</b>	<b>Metodologie</b>	<b>31</b>
8.1	Cíl	31
8.2	Výzkumné okruhy	31
8.3	Výzkumná technika a sběr dat	32
<b>9</b>	<b>Využití psychodiagnostického testování ve společnosti Human Capital Advisory Group</b>	<b>33</b>
9.1	Balance Management	33
9.1.1	Administrace	34
9.1.2	Vyhodnocení	34
9.1.3	Rozbor výsledků	37
9.2	Aplikace výsledků	37
9.3	Kritika metody	39
<b>10</b>	<b>Využití psychodiagnostického testování ve společnosti Hackerly</b>	<b>40</b>
10.1	StrenghtFinder 2.0	40
10.1.1	Administrace	40
10.2	Aplikace výsledků	41
10.3	Výhody a nevýhody StrenghtFinder II	44
<b>11</b>	<b>Využití psychodiagnostického testování ve společnosti Flowenta</b>	<b>45</b>
11.1	MBTI step II	45
11.1.1	Administrace	45
11.1.2	Rozbor výsledků	46
11.1.3	Stress Management Report	48
11.2	Aplikace výsledků	49
<b>12</b>	<b>Porovnání informací získaných z rozhovorů</b>	<b>50</b>
<b>13</b>	<b>Návrh využití testových psychodiagnostických metod</b>	<b>52</b>
13.1	Výběr testovací metody	52
13.2	Selekce kandidátů	52
13.3	Optimalizace týmů	54
13.4	Další možnosti využití - návrh doporučení	55
	<b>Závěr</b>	<b>57</b>
	<b>Seznam použité literatury</b>	<b>59</b>

<b>Seznam příloh .....</b>	<b>62</b>
----------------------------	-----------

# Úvod

Mnoho lidí má spojené psychodiagnostické testy v korporátním světě s malbou stromu u přijímacího pohovoru. To, že psychodiagnostika má své místo v rámci personálních činností, a to nejen během selekce kandidátů, je pro mnohé stále neodhaleno. Pracovní psychologie je oblast, na kterou se upírá stále více pozornosti, díky snaze přitáhnout a udržet kvalifikované zaměstnance. Psychodiagnostika je nedílnou součástí pracovní psychologie a díky svým výsledkům získává pevné místo v korporátním světě. Testová psychodiagnostika, které se tato práce věnuje, se pak netýká jenom náboru zaměstnanců, ale lze ji využít v mnoha personálních činnostech, jako je optimalizace týmů nebo rozvoj zaměstnanců.

Oblastem, ve kterých lze testovou psychodiagnostiku využít, bych se ráda věnovala v této práci. Cílem této bakalářské práce je přiblížit čtenáři testové psychodiagnostické metody a jejich možné využití v personálních činnostech. Práce proto nabídne přehled oblastí, ve kterých je možné testování využít.

Pro uvedení do problematiky psychologického testování pro personální účely nejprve vysvětlím pojmy jako psychotechnika, psychodiagnostika a uvedu obecné členění psychodiagnostických metod. Dále se pak práce zaměří přímo na testové metody a jejich vývoj a klasifikaci. Důležitými termíny, které jsou zásadní pro zkoumání jakéhokoliv testu, jsou standardizace, reliabilita, validita a normy, které bude práce také rozvíjet. Způsoby administrace testů a etická stránka testování jsou také oblasti, které budou v práci zmíněny.

V praktické části bakalářské práce jsou na základě rozhovorů se třemi zástupci společností, které se přímo věnují testování, rozvedeny tři případy využití rozdílných testových metod, a to pro nábor zaměstnanců, optimalizaci týmů a rozvoj zaměstnanců. Závěr práce nabídne doporučení pro personalisty a manažery, kteří uvažují nad implementací psychodiagnostických testů.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Psychologie v personální činnosti

O možnostech využití psychologie v personálních a manažerských činnostech se mluví již od konce 19. století. Důležitým milníkem byla formulace čtyř základních doporučení ke zvýšení výkonnosti průmyslových podniků F.W. Taylorem. Na něj navázala L.M. Gilbrethová a její manžel, kteří spolupracovali na pohybových studiích, ale zaměřovali se také na výběr zaměstnanců. Podle Provozníka (2002) byla pro vstup psychologie do hospodářské praxe rozhodující především podnikatelská objednávka, ale i připravenost psychologie, jak po poznatkové, tak po metodické stránce. Vznik speciální psychologické vědy - *psychologie práce a organizace* (v angličtině *Work and Organizational Psychology*) byl výsledkem nejen činnosti F.W. Taylora a L.M. Gilbertové, ale také hawthornských experimentů E. Mayo na začátku 30. let 20. století nebo práce W.D. Scotta, který využil psychologické metody pro výběr a výcvik zaměstnanců (Wagnerová, Janošťáková, 2011).

Wagnerová a Janošťáková (2011) dále uvádějí rozdělení, které vychází ze Štikaře a kol. (2003), který psychologii práce a organizace dělí na šest základních oblastí - personální psychologii, psychologii organizace a řízení, inženýrskou psychologii, psychologii do-pravy, psychologii trhu a ekonomickou psychologii. Pro činnosti, kterým se věnuje tato práce, jsou důležité hlavně personální psychologie a psychologie organizace a řízení. Personální psychologie se dá shrnout do dvou oblastí (Štikař a kol., 2003):

1. Analýza pracovních činností, výběr uchazečů, výcvik pracovníků, hodnocení pracovníků a ovlivňování jejich výkonnosti.
2. Pracovní morálka, pracovní spokojenost, personální poradenství, vztahy týkající se vedení pracovníků.

Psychologie organizace je vázána na řízení lidských zdrojů a promítá se do všech oblastí. Štikař a kol. (2003) zde opět vymezují oblasti, jejichž činnosti jsou realizovány za pomoci psychologie.

1. Získávání zaměstnanců
  - a. vyhledávání a nábor
  - b. výběr a přijímání
  - c. rozmisťování
  - d. zařazování a adaptace
2. Personální rozvoj
  - a. výchova a vzdělávání
  - b. hodnocení
  - c. motivace
  - d. rozvoj kariéry
  - e. personální poradenství
3. Mobilita pracovníků
  - a. odchody a uvolňování
  - b. informování o organizaci

Provazník (2002) člení psychologii práce a organizace z hlediska jejího vývoje a člení ji do 4 vývojových etap:

- *psychotechnika*, zaměřující se na diagnostiku a výběr pracovníků
- teorie lidských vztahů, kladoucí důraz na význam sociálních podmínek práce
- inženýrská psychologie a ergonomie
- psychologie organizace

## 1.1 Psychotechnika

Metoda psychotechniky vychází z knihy německého psychologa Huga Münsterberga *Psychologie a hospodářský život*, kde je definována jako "technika uplatňování psychologie v hospodářském životě". Münsterberg (*psychotechnika*) vychází z předpokladu, že pokud v pracovním procesu vznikají problémy, jsou způsobovány především tím, že se na jednotlivá pracovní místa dostávají jedinci bez odpovídajících předpokladů (Provazník, 2002, str.40) Provazník dále pokračuje tvrzením, že ač je v dnešní době psychotechnika využívána pouze pro výběr zaměstnanců, původní pojetí bylo daleko širší. Münsterberg vymezil dva pojmy - *subjektpsychotechnik* a *objektpsychotechnik*. Zatímco *subjektpsychotechnik* se soustředí na výběr a výcvik zaměstnanců a jejich diagnostiku, *objektpsychotechnik* se zaměřuje na pracovní podmínky a studie, analýzy a rozbor práce.

Kniha, která vyšla v roce 1912, značně ovlivnila vývoj *psychodiagnostiky* ve 20. letech minulého století.

## 1.2 Psychodiagnostika

Podle Evangelu (2014) lze psychologickou diagnostiku definovat jako speciální disciplínu z oblasti psychologie. Zaměřuje se na zjišťování duševních vlastností osobnosti, jejich psychických stavů a dalších osobnostních a sociálních charakteristik.

Existuje řada metod, které dokáží stanovit diagnózu. V personální činnosti se výsledky dělí do pěti oblastí.

- zjištění individuálních odchylek od populační normy
- stupeň osobnostního nebo sociálního vývoje
- zjištění možných cest vedoucích ke změně zjištěného negativního stavu
- možnosti zvýšení rychlosti osobnostního či sociálního vývoje
- definování individuálního nadání pro profesní kariéru

(Evangelu, 2014)

Psychodiagnostika se v současné době uplatňuje hlavně při výběru zaměstnanců, a to jako součást komplexního psychologického posouzení uchazeče o práci především u profesí, které kladou na člověka velké nároky a kde selhání by mělo dalekosáhlé následky, ať už ekonomické (u manažerských pozicí) či ohrožení na zdraví (řidiči, operátoři, vojáci či policisté) (Provazník, 2002).

Ačkoliv je využití psychodiagnostiky při selekci kandidátů tou nejočividnější možností, lze ji aplikovat i do mnoha dalších oblastí. Pro každou oblast existují různé vhodné metody, které vycházejí z cíle diagnostiky. Určení té správné metody je kritické.

### **1.3 Dělení psychodiagnostických metod**

Psychodiagnostické metody klasifikujeme různými způsoby. Svoboda, Humpolíček a Šnorek ve své knize *Psychodiagnostika dospělých* (2013) dělí psychodiagnostiku na dvě velké skupiny. První skupinou jsou *klinické metody*, kam řadí pozorování, rozhovor, anamnézu a analýzu spontánních produktů. Například pro výběr zaměstnanců jsou tyto metody klíčové a mnohdy i jediné, které personalisté využívají. Druhou skupinu představují *testové metody*, kterým se tato práce věnuje podrobněji v následujících kapitolách.

Další dělení představuje Evangelu (2014), která psychodiagnostické metody klasifikuje podle *počtu zúčastněných osob a výstupních dat*. Podle počtu zúčastněných osob dělí metody na individuální a skupinové. Individuální metody se soustředí pouze na jednu osobu, u které se zjišťují potřebné kompetence. Evangelu sem řadí personální rozhovor, projektivní metody, výkonové testy či pozorování. Skupinové metody pracují s větším počtem subjektů. Patří sem modelové situace, assessment centra, prezentace a diskuze a zaměřují se spíše na týmovou spolupráci a fungování člověka v kolektivu. Druhý způsob rozdělení je podle výstupních dat, která metody poskytují. Rozlišuje dotazníky, projektivní metody a testy, kterým se dále věnuje tato práce. Jiní autoři vidí dotazníky jako podskupinu testů.

## 2 Testové psychodiagnostické metody

Test nemá jednoznačnou definici. Prvně byl pojmenován Jamesem McKeenem Cattellem, který slovem test označil soubor psychologických zkoušek v roce 1890. Gustav A. Lienert definuje test jako vědecký rutinní postup k vyšetření jedné nebo více empiricky oddělitelných charakteristik osobnosti s cílem získat kvantitativní údaje o relativním stupni projevu charakteristiky (cit. dle Svoboda, Humpolíček, Šnorek, 2013).

Z hlediska využití v personální praxi představují testy nejširší psychodiagnostickou metodu (především v oblasti výběru zaměstnanců), která během minulého století prošla značným vývojem. Tento vývoj uceleně shrnuje ve své knize *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců* Martin Seidl. Ačkoliv je následující přehled zaměřen především na testy využívané pro selekci kandidátů, lze na něm sledovat i všeobecný vývoj testové psychodiagnostiky během minulého století.

### 2.1 Vývoj psychodiagnostických testů

S prvním výrazným použitím psychodiagnostiky při selekci kandidátů se setkáváme během první světové války, kdy byl vytvořen Woodworth Personal Data sheet, který se soustředil na zvládnání stresu. V průběhu války pak byl hojně využíván test schopností Army alfa a Army beta v americké armádě. Jako zlaté období označuje dobu mezi válkami a druhou světovou válku a po ní. Opět zde můžeme najít využívání testů pro vojenské účely, kromě toho začínají uplatnění nacházet i v ekonomické sféře. Frederick Winslow Taylor přichází s teorií vědeckého řízení organizace, což posílilo zájem o osobnost a inteligenci zaměstnance. Vznikají testy schopností a jednodimenzionální testy inteligence (měřící obecnou inteligenci). V oblasti osobnostních dotazníků vznikla řada jednoduchých metod, které ve 40. letech vedly ke vzniku MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory, zkoumající osobnost a psychopatii). V tomto období se těší velké oblibě i projektivní metody a vzniká Rorschachova metoda. Zlaté období trvá až do 50. let. Jen pro ilustraci, v roce 1952 využívala třetina amerických firem některou z psychodiagnostických metod a v roce 1954 to bylo již 60 %.

#### 2.1.1 Temné období

V roce 1965 zveřejnili Guion a Gottier *Validity Of Personality Measures In Personnel Selection*, kritický přehled psychodiagnostických metod, který dokládá minimální užitečnost psychodiagnostiky pro výběr zaměstnanců. Připojili se tak k vlně kritiky, která se v 50. letech objevuje. Ta směřovala především na reliabilitu a validitu testů. Řada metod byla založena na klinické praxi a ověřovací studie vyvrátily jejich všeobecnou platnost. Kritizovány byly především testy schopností, osobnostní dotazníky a projektivní metody. Také zákon vydaný v USA v roce 1964 značně ztížil práci psychodiagnostiků, protože jeho nejasný výklad umožňoval žalovat psychology. Toto temné období, trvající až do 80. let, přineslo i svá pozitiva v oblasti výzkumu. Došlo k rozdělení inteligence



na fluidní (vrozenou) a krystalickou (získanou). Také byla vytvořena hierarchie schopností na tři stupně – specifické schopnosti, obecnější faktory (paměť) a GMA (General Mental Ability). V tomto období také vznikl pětifaktorový model osobnosti. Obnovení zájmu o využití psychodiagnostických metod v hospodářské praxi přineslo potvrzení, že existuje souvislost mezi pracovním chováním a některými rysy osobnosti a jejich provázanost s motivací.

### **2.1.2 90. léta a současnost**

90. léta přinesla novou vlnu zájmu o použití psychodiagnostických metod. Postupně začínaly pronikat moderní technologie, nejprve jako administrativní podpora, později vznikaly online verze testů. Tento vývoj se promítal do třech významných posunů:

1. Od negativního k pozitivnímu hodnocení výsledků, které se zaměřuje spíše na silné stránky uchazeče než na jeho nedostatky.
2. Od orientace na práci k orientaci na člověka, zkoumá se především motivace a schopnosti kandidáta a co by mohl do společnosti přinést.
3. Od interpretace k popisu, opuštění snahy vysvětlit příčiny, ale zkoumání současného a budoucího stavu.

Vývoj moderního testování lze řadit i podle zaměření, jak uvádí Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013). Ti se soustředí na obecnější vývoj psychodiagnostických testů, nejen zaměřených na výběr zaměstnanců, proto jejich rozdělení začíná již od roku 1850.

1850 - 1900	zkoušky v civilních službách ve Spojených státech amerických
1900 - 1920	vývoj individuálních a skupinových testů kognitivních schopností, vývoj psychometrické teorie
1920 - 1940	vývoj faktorové analýzy, projektivních testů a standardizovaných osobnostních inventářů
1940 - 1960	vývoj metod měřících profesní zájmy, standardizace nástrojů na měření psychopatologie
1960 - 1980	vývoj teorie odpovědi na položku, komputelizace testování
1980 - současnost	prohlubování výše uvedených trendů, stávající metody získávají sofistikovanější metodologii

# 3 Klasifikace testových psychodiagnostických metod

V literatuře lze najít různé druhy klasifikace, podle toho, jak autoři na konkrétní testovací metodu nahlíželi. Následující dělení vychází z publikace Seitla (2015) a Svobody, Humpolíčka a Šnorka (2013), kteří vycházejí z českých dělení.

Testy jako takové představují jednu z metod psychodiagnostiky. Ty se dělí na klinické, testové a přístrojové. Do první kategorie klinických metod lze zařadit pozorování, rozhovor, anamnézu a analýzu. Poslední kategorie přístrojových metod představuje ty, které vyžadují speciální vybavení. Testové metody se pak dále dělí na výkonové testy a testy osobnosti. Pod výkonové testy řadíme testy inteligence a testy speciálních (kognitivních) funkcí a speciálních schopností. Pod testy osobnosti řadíme osobnostní dotazníky, projektivní metody, objektivní testy osobnosti, testy integrity a testy situačního úsudku a kompetencí. Poslední dvě kategorie se vyskytují pouze u Seitla, Svoboda a spol. místo toho zavádí posuzovací stupnice.

1. výkonové testy
  - a. testy inteligence
  - b. testy speciálních (kognitivních) funkcí a speciálních schopností
2. testy osobnosti
  - a. osobnostní dotazníky
  - b. projektivní metody
  - c. objektivní testy osobnosti
  - d. testy integrity
  - e. testy situačního úsudku a kompetencí
  - f. posuzovací stupnice

## 3.1 Výkonové testy

Výkonové testy patří k nejstarším testovacím metodám v psychologii. Někdy se také označují pojmem testy schopností. Podle Svobody, Humpolíčka a Šnorka (2013) jde o nejpropracovanější typ testů, který se zpravidla uchyluje k osvědčeným úlohám a podnětům. Zaměřují se především na úspěch (či neúspěch testované osoby) a dají se hodnotit na škálách dobře – špatně, úspěš – neúspěš, ano - ne. Výsledky jsou také neovlivnitelné subjektivními záměry testované osoby. Testy zkoumají *obecné schopnosti*, které se ověřují měřením inteligence a *speciálních schopností*, které jsou specifikované danou činností. Ty pak zkoumají úroveň percepce, reakční čas apod. Hroník (1999) dodává, že výsledky výkonového testu nemohou být lepší, než odpovídá skutečnosti. Mohou ale dopadnout mnohem hůře, například vlivem stresu. Tento druh testů je velmi oblíben u výběrových řízení díky svým jasným výsledkům.

### 3.1.1 Testy inteligence

Počátky testování inteligence lze zařadit na počátek 20. století, kdy A. Binet a T. Simon zkoumali intelektuální úroveň abnormálních dětí. Na ně navázal L. M. Terman a vytvořil test Termana – Merillové, který se dodnes používá v upravené podobě ke zkoumání dětské inteligence. Již výše zmíněný armádní test Army Alfa představuje verbální test inteligence. Army Beta pak představuje neverbální test inteligence, obsahující sedm úloh, např. labyrint, počítání kostek, doplňování obrazců atd. (Svoboda, Humpolíček, Šnorek, 2013).

Pro personální účely lze rozdělit testy inteligence na dvě subkategorie, pro volbu kritéria úspěšnosti. První je zaměřena na obecnou inteligenci neboli General Mental Ability. Druhá kategorie se pak zaměřuje na inteligenci verbální, prostorovou, numerickou, krystalickou nebo fluidní. Existují testovací metody, které jsou schopny testovat obě kategorie najednou, například IST (test struktury inteligence) nebo ISA (analýza struktury inteligence), nicméně takových metod není mnoho. Mezi *screeningové* (jednoduché) *metody* patří například Abstraktní myšlení Basic, Adaptivní maticový test (AMT), Scales cis nebo Vídeňský maticový test (VMT) (Seitl, 2015). Screeningové metody jsou takové, jejichž administrace nepřesáhne 20 minut a výsledky z nich získané jsou pouze podporou ostatních metod.

### 3.1.2 Testy speciálních (kognitivních) funkcí a speciálních schopností

Při testování speciálních schopností se častěji než u inteligenčního testování setkáváme s testy, které zkoumají více schopností najednou. Detailní rozdělení speciálních schopností uvádí Svoboda a spol. (2013):

1. verbální schopnosti - často považovány za faktor inteligence
2. prostorová představivost - zahrnuje v sobě prostorovou orientaci, vizualizaci a kinetickou představivost
3. numerické schopnosti - schopnost rychle a přesně zacházet s naučenými symboly
4. percepční pohotovost - vnímání detailů
5. paměťové schopnosti - založeno na existenci samostatných faktorů krátkodobé a dlouhodobé paměti
6. psychomotorické schopnosti - například rychlé a jemné pohyby prstů, schopnost koordinace pohybů
7. umělecké schopnosti - literární, hudební, herecké a výtvarné

Testování paměti bývá součástí mnoha testů inteligence, existují ale také samostatné testy, zaměřené pouze na paměť, například Weschlerova škála paměti. Personalisté ho využívají jako součást inteligenčního testu.

Kreativitu a umělecké schopnosti měří řada projekčních testů a metod. Vztah kreativity a inteligence zkoumala řada psychologů, kteří dospěli k zjištění, že mezi nimi existuje

velmi malá korelace. Naopak kreativita se pojí s takovými osobnostními rysy jako agrese, samolibost, egoismus a vysoká frustrační tolerance.

Testy, se kterými se kandidát u přijímacího řízení může často setkat, jsou testy numerických schopností. Tyto testy hojně využívají konzultantské firmy jako PwC nebo Deloitte. Kandidát může doplňovat číselné řady, počítat úlohy na čas. Jako příklad lze uvést SHL test, který využívá například JPMorgan a který kromě numerické části obsahuje i verbální a dedukční část.

## **3.2 Testy osobnosti**

Pod souhrnným názvem testy osobnosti se ukrývají testy, které zkoumají kognitivní a emocionální aspekty osobnosti. Podle Seitla jde o *různorodou skupinu metod, které jsou zaměřeny na diagnostiku rysů, charakteristik či dispozic osobnosti* (Seitl, 2015, str. 15). Hlavním předpokladem je obecně platný soubor charakteristik, které má každý jedinec ve své osobnosti nějakým způsobem zastoupeny. Nejčastěji zkoumané jsou takové charakteristiky jako extroverze, asertivita, výkonová motivace, tolerance vůči stresu apod. Na rozdíl od inteligenčních testů při diagnostice osobnosti neexistuje správná odpověď, a proto často dochází ke snaze stylizovat odpovědi ze strany diagnostikované osoby. Jak již bylo zmíněno, v současnosti se v psychodiagnostice uchyluje více k popisu osobnosti než k interpretaci příčin. Také výsledky testů jsou chápány jako současný stav, popřípadě potenciál. Nízká motivace při výběrovém řízení tedy nemusí znamenat, že kandidáta je nemožné motivovat, ale že současný stav je způsobený nespokojeností ve stávajícím zaměstnání.

### **3.2.1 Osobnostní dotazníky**

Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013) definují dotazníky jako psychodiagnostické metody založené na subjektivní introspektivní výpovědi subjektu o jeho vlastnostech, pocitech, postojích, názorech, zájmech atd. Seitl (2016) mluví o dotaznících jako o psané a standardizované formě strukturovaného rozhovoru.

Při tvorbě dotazníku je možnost zvolit z několika typů odpovědí. Prvním je nucená volba, tedy forma uzavřených otázek, kdy diagnostikovaná osoba má možnost vybrat z předem určených odpovědí. Tento způsob je vhodný především u velkého množství respondentů a pro vyhodnocovatele nepředstavuje takovou časovou zátěž. Na druhou stranu nenechává příliš prostoru osobě, která dotazník vyplňuje. Další možností jsou tedy volné odpovědi, kdy výhodou přináší hloubka odpovědí a přesnost dat, nevýhodou je složité kategorizování. Posledním typem odpovědí bývají škály, nejčastěji od 1 do 10, od zcela souhlasím až po zcela nesouhlasím. Tento typ se formálně odlišuje od dotazníku a nazývá se inventářem.

Tato testovací metoda přináší své výhody a nevýhody. Výhodou je poměrně snadná administrace (zadání a průběh testu) a hodnocení. Dotazníky jsou vhodné pro velkou skupinu subjektů a zpracování výsledků není tolik náročné, navíc dovoluje kvantifikaci. Častěji se ale mluví o řadě nevýhod, které má tento způsob testování. První z nich je

předpoklad, že testovaná osoba je schopna objektivní introspekce. Taková činnost vyžaduje alespoň průměrnou inteligenci. Další nevýhodou nejen dotazníku, ale jakýchkoliv písemných testovacích metod, je obtížnost, se kterou jsou testované osoby schopné sdělit informací písemnou formou. Nejpodstatnější kritikou, se kterou se dotazníkové metody potýkají, je ale možnost stylizace, kterou respondenti při odpovědích disponují. Problém *validity* dotazníků se snaží autoři mírnit *validačními škálami* (tzv. *lži skóre*).

Podle Svobody, Humpolíčka a Šnorka (2013) se tedy dostáváme k paradoxnímu závěru. Dotazníky jsou velmi spolehlivé z pohledu vyhodnocení, personalista v zásadě nemůže udělat chybu při jejich zpracování a kvalifikování výsledků, na druhé straně může při administraci dojít ke značnému zkreslení, a to jak záměrnému, tak bezděčnému.

### 3.2.1.1 Stylizace odpovědí

Otázkou tedy je, zda pro činnost, jako je výběr zaměstnanců, jsou dotazníkové způsoby testování vůbec vhodné, protože kandidát má jednoznačný důvod ke zkreslování svých výsledků. Seidl (2015) označuje zkreslování odpovědí kandidátem jako *sociální desirabilitu*. Uchazeč upravuje své odpovědi takovým způsobem, o kterém si myslí, že mu zvýší šance na přijetí. Právě snahou pozitivního zlepšování se psychodiagnostika kandidátů odlišuje od ostatních oblastí, kde dochází k záměrné negativizaci odpovědí. Ač se jistě zkreslení může projevit i u projekčních testů a testů integrity, právě dotazníkové osobnostní testy trpí stylizací nejvíce.

Evangelu (2014), Koubek (2015) nebo Hroník (2007) překvapivě riziko zmiňují pouze okrajově s tím, že se dá odstranit nebo aspoň kontrolovat lži škálou. Lži škála představuje užitečný nástroj skrytých otázek, které počítají míru stylizace. Dále je možné použít *verifikační škály*. Ty Svoboda a kol (2013) definuje jako otázky, na které pozitivně odpoví málokdo.

Seidl (2015) ovšem upozorňuje, že i stylizace (jakožto projev sociální desirability) se dá vnímat jako osobnostní rys a uvádí řadu výzkumů, které se tomuto jevu věnovaly. Za "*klíčové lze pak považovat zjištění, že drtivá většina zkreslení nepoškozuje výsledky osobnostních dotazníků způsobem, který by snižoval kritériální validitu.*" (Seidl, 2015, str. 52) Dále uvádí strukturu motivačního zkreslování podle studie Preisse a Mačudové (2013), kteří identifikovali dvě složky:

1. *Sebeklamání* - kdy se kandidát snaží vylepšit sám před sebou a jeho charakteristika je založena na vědomých i nevědomých tendencích. Zdrojem může být ego nebo snížená schopnost sebereflexe. Taková charakteristika nemá v přijímacím řízení pozitivní interpretaci.
2. *Vytváření dobrého dojmu* - kandidát pracuje se svojí představou ideálního kandidáta a snaží se svoji charakteristiku této představě přiblížit. Jde tedy o záměrnou stylizaci, kterou někteří autoři hodnotí z hlediska výběrového řízení jako pozitivní, indikuje silné sociální schopnosti uchazeče. Řadí je do sociální inteligence a je velmi pravděpodobné, že se nebudou projevovat pouze při výběrovém řízení, ale jako plošná dispozice.

Seitl (2015) podotýká, že i když v určitých případech lze brát stylizaci pozitivně, nejde o žádoucí stav a validita dotazníku je ohrožena. Je proto vhodné stylizaci měřit, a to její intenzitu a strukturu a zohlednit ji při vyhodnocování schopnosti sebereflexe a sociálních schopností. Jako postup pro kontrolu sociální desirability uvádí odrazování kandidátů (i osobním sdělením), měření tendence ke zkreslování (pomocí lži skóre nebo metodou zaměřenou na zkreslování, např. BIDR-CZ) a v případě, že respondent vykáže vysokou míru stylizace, vyřazení z procesu.

### 3.2.2 Projektivní testy

Projektivní metody se těšily velké oblibě především v meziválečném období a jejich popularita přetrvávala až do 50. let minulého století, a to díky Rorschachově metodě. Využití projektivních metod je široké, pro výběr zaměstnanců lze využít jen několik. *„Projektivní metody jsou založeny na málo strukturovaných podnětech, které umožňují relativně široké spektrum odpovědí uchazeče. Úkolem uchazeče je interpretovat význam více či méně konkrétních obrazových podnětů či barev, případně něco nakreslit a následně to interpretovat. Projektivní metoda má stabilní a ověřený systém administrace, vyhodnocení a interpretace* (Seitl, 2015, str. 16).

Zatímco testy schopností se soustředí na měření konkrétní složky osobnosti, projekční metody se naopak snaží poznat celou osobnost, a tak přináší možnost hlubší poznatky o osobnosti subjektu, například jeho motivaci, interpersonální vztahy, intrapsychické konflikty, adaptaci, zvládání stresu apod. Základem této metody je u subjektu vyvolávat různé reakce. Administrátor testu ho konfrontuje s podnětovou situací, na kterou subjekt může reagovat mnoha způsoby. Velký počet akceptovaných odpovědí pak umožňuje individualizaci nálezu. (Svoboda, Humpolíček, Šnorek, 2013).

Výhodou, na kterou se psychodiagnostici, kteří se k projektivním metodám uchylují, rádi zdůrazňují, je obtížnost zkreslení výsledků uchazečem. Subjekt, který je testován, zpravidla není schopen určit, co přesně metoda sleduje, a je tedy pro něj těžší upravit své výsledky. Seitl (2015) nicméně uvádí, že ačkoliv uchazeči nejsou známy správné odpovědi, dokáže některé typy skrýt (například agresi). Nevýhodou projektivních metod je pak nutnost odborného psychologického vzdělání vyhodnocovatele.

Evangelu (2014) upozorňuje, že mnoho amatérských psychologů rádo využívá projektivní metody bez toho, aniž by znali strukturu testu. Pro vyhodnocení je důležitá odborná konzultace, diskuze nad výsledky a vysoká míra sebedisciplíny.

Použití projektivních metod při výběru zaměstnanců může být velmi obtížné. Jedním z důvodů, proč tento typ metody mnoho personalistů nevyužívá, je náročná příprava, časová náročnost, nutnost odborného vzdělání, nízká reliabilita. V současné době nejsou tedy hojně využívány. Seitl (2015) uvádí ve své knize čtyři testové metody, které by se při výběru zaměstnanců daly použít. Rorschachova metoda, tématický apercepční test (TAT), hand test (HT) a Rosenzweigův obrázkově frustrační test (PFT (C-W)). Dále lze skupinu rozšířit o testy zaměřené na barvy, například Test barevně sémantického diferenciatu (TBSD), Stroopův Color - Word test (CWT) nebo Lüscherův barvový test. Větší možnosti skýtá použití projekčních testových metod při koučinku nebo profesním poradenství.

### **3.2.3 Objektivní testy osobnosti**

Objektivní testy osobnosti staví testovanou osobu do situace, na kterou musí reagovat. Při jejím řešení se z chování projeví její osobnostní rysy. Jde o nepříliš velkou skupinu metod, která je při výběrových řízeních používána spíše ojediněle. Jako výhoda se uvádí malá možnost zkreslení odpovědí, které by vyžadovalo velmi silnou sebekontrolu. Další výhodou je vysoká validita a reliabilita. Některé z metod se soustředí pouze na zaznamenávání odpovědí, jiné i na fyziologické reakce. Ty jsou populární především ve Spojených státech a příkladem může být detektor lži. V českém prostředí se metody soustředí na izolované charakteristiky osobnosti, např. zvládání zátěže nebo tendence riskovat. Využívaný je test zátěže AHA a Stroopův test. Zatímco detektor lži je u výběrového řízení nepoužitelný, personalisté mohou kandidátům zadat úkol, u kterého je zdánlivě lehké podvádět. Objektivní test by pak zde měřil morální citění.

### **3.2.4 Testy integrity**

Testy integrity se značně vymezují od ostatních metod tím, že hledají záporné vlastnosti místo kladných. Jak již bylo výše zmíněno, současným trendem je sledování silných stránek kandidáta, místo jeho slabých stránek. Testy integrity se tedy soustředí na takové vlastnosti, které by člověk chtěl spíše skrýt. V Evropě je jejich využití ojedinělé, ve Spojených státech ale jejich obliba roste. Hroník (1999) řadí tyto testy pod objektivní testy osobnosti, Seitl je ovšem vnímá jako samostatnou skupinu díky jejich specifickým vlastnostem. Cílem testů integrity je ověřovat tendence ke kontraproduktivnímu pracovnímu chování (CWB), ověřování důvěryhodnosti, morálního a etického citění. CWB lze definovat jako záměrné a extrémně hyperkritické, agresivní, deviantní, mstivé či odvetné chování zaměstnance s cílem poškodit firmu či organizaci, její vedení nebo i další lidi v ní. Pod CWB lze zařadit krádež, poškození majetku, absence, nedochvilnost, užívání návykových látek, chování neslučitelné s bezpečností práce. Metody zkoumání integrity lze rozdělit na zjevné a skryté. Zjevné se zaměřují na chování v minulosti, skryté zkoumají reakce a chování kandidáta v rámci plnění úkolu.

### **3.2.5 Testy situačního úsudku**

Testy situačního úsudku jsou další nevelkou skupinou testů, které mají speciálně při výběru zaměstnanců velmi praktické využití. Kandidátovi je představen úkol a možnosti jeho řešení, ze kterých musí jedno vybrat. Jde tedy o kombinaci výhod dotazníku - rychlá administrace, vyhodnocení a interpretace – a situačního testu. Cílem tohoto testování není popsat jednotlivé charakteristiky kandidáta, ale spíše pohled na jeho kompetence a reakce. Příkladem Leadership Judgement Indicator.

### **3.2.6 Posuzovací stupnice**

Posuzovací stupnice technicky mezi testy nepatří, protože nemají jejich psychometrické náležitosti. Lze ji definovat jako vymezené kontinuum nebo rozměr, na němž či

kolem něhož se umisťují úsudky (Svoboda, Humpolíček, Šnorek, 2013). Stupnice mohou být *sebeuposuzovací*, které představují rozšíření klasického psychologického testu nebo testu chování. Ověřuje se tím kongruentní validita, tedy shoda mezi dvěma testy. Druhým typem posuzovací stupnice je *objektivní*, která je také doplňková a může jít o záznam neverbálního chování.



# 4 Standardizace psychodiagnostických testů

Kritika a skepse, která se váže k využívání psychodiagnostických testů hlavně při selekci kandidátů, směřuje především k získaným výsledkům. Zpochybňovány jsou nejen jejich využití a interpretace, ale také obecná platnost. Největší nedůvěru nevyvolávají pouze projektivní testy, u kterých je interpretace často složitější, ale jsou kritizovány i dotazníky kvůli možné snaze kandidáta vylepšit svůj profil. I Svoboda a kol. (2013) přiznávají, že základním problémem je samotný diagnostický proces, měření, které je zatíženo chybami. *“Měření je totiž v psychologii téměř výhradně založeno na porovnání atributu měřeného objektu (např. vlastnosti osobnosti) s jiným atributem nástroje měření (např. dotazníku), přičemž oba atributy mají pro daný měřící nástroj matematicky definovaný vztah.”* (Svoboda, Humpolíček, Šnorek, 2013, str. 41). Dále pokračují vymezením čtyř základních chyb, které bývají zvažovány:

1. *konstantní, systematické chyby*, které jsou dány samotnou nepřímostí měření v psychologii
2. *osobní chyby*, dané individuální osobou psychodiagnostika při administraci nebo interpretaci
3. *proměnné, náhodné chyby*, při měření téže veličiny vycházejí různé výsledky
4. *interpretační chyby*

Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013) uvádějí, že pro minimalizaci chyb měření bývá použito zakotvení tzv. hrubého skóru jedince v kontextu hrubých skóru ostatních osob relevantní populace. Tento postup, jehož výsledkem jsou normy, se nazývá normalizace nebo také standardizace.

Standardizace představuje proces, při kterém se stanovují statistické normy testu, díky kterým lze porovnávat výsledky jednotlivců s větším vzorkem testovaných subjektů. Mnoha testům standardizace chybí, proto jde spíše o kvízy než o kvalitní psychodiagnostickou testovou metodu, která by se dala využít pro účely výběrového řízení. Součástí standardizace je zjištění reliability, validity, prověření jednotlivých částí testu, objektivita, ustanovení administrace a instrukcí. Zvláště reliabilita, validita a objektivita jsou kritické pro tvorbu psychodiagnostických testů a často bývá testům vyčítáno, že některé kritérium nesplňují.

## 4.1 Reliabilita

Reliabilita testu se zaměřuje na přesnost získaných výsledků. Test musí vykazovat stabilitu v čase, být vnitřně sourodý a nepodléhat náhodným vlivům. Hroník (1999) uvádí

metaforu pistole, ze které, když je stříleno za správných podmínek, jsou všechny zásahy velmi blízko sebe, nehledě na to, zda míří do středu terče nebo zda je to správný terč. Dále uvádí dva druhy přesnosti testu:

1. *stabilita v čase*, která označuje, že při opakovaném použití testu jsou získávány stejné nebo velmi podobné výsledky. Naprostá shoda je označována koeficientem 1, hodnota koeficientu by u kvalitního testu neměla klesnout pod 0,75. Evangelu (2014) uvádí, že pokud je reliabilita mezi 0,6 a 0,8, je hodnocena jako nedostačující pro jednotlivce, pro skupiny je již takový výsledek vyhovující, pokud je použit jako jeden z podkladů.
2. *homogennost a ekvivalence testu* znamená, že různé varianty testu přinesou stejné výsledky.

V literatuře lze najít několik druhů reliability, Seidl (2015) uvádí následující:

- test-retest reliability
- split-half reliability
- reliability paralelních testů

Evangelu (2014) dále doplňuje reliability jako vnitřní konzistenci a reliability jako shodu pozorovatelů.

### **Test - retest reliability**

Test - retest reliability se zaměřuje na stejné výsledky dosažené opakováním testu stejnou osobou. Tato metoda je oblíbená pro svou jednoduchost a dostupnost. Pokud jsou měřené charakteristiky a výsledky stále stejné, je zaručena reliability testu. Protože se osobnostní i sociální charakteristiky v čase mění, je dobré předkládat testovaným osobám metodu co nejdříve za sebou. To s sebou nese riziko, že si testovaná osoba zapamatuje otázky a její odpovědi budou tedy ovlivněny. Správné načasování opakování testu je klíčové.

### **Split - half reliability**

Split - half reliability definuje vnitřní shodu testu. Tvůrce testu po rozdělení položek do dvou skupin počítá jejich korelaci. U reliabilních osobnostních dotazníků by se obě části měly zaměřovat na diagnostiku stejné charakteristiky. Tuto metodu nelze použít u výkonových testů. Reliability lze ovlivnit počtem položek, proto výsledek této metody lze využít pro odhad, kolik položek je třeba do testu přidat.

### **Reliability paralelních testů**

Reliability paralelních testů je metoda testování reliability předložením stejné osobě dvou testů, které diagnostikují stejnou charakteristiku. Výsledky jsou porovnávány korelací. Protože nelze vytvořit dva stejné testy, které by byly ovšem natolik odlišné, aby se daly postavit proti sobě, není tato metoda hojně používána. Je ale oblíbená kvůli

své jednoduchosti. Nejčastěji je využívána, pokud má test verzi A a B, jako například u testů inteligence.

Hroník (1999) uvádí příklady chyb, které reliabilitu často snižují. Může to být nevhodná formulace otázek, nerovné testovací podmínky, aktuální psychický a fyzický stav, osobnost a chování testujícího a způsob vyhodnocení a interpretace. Evangelu (2014) také upozorňuje, že může nastat situace, kdy vybraný test bude reliabilní, tedy bude při opakovaném použití podávat stejné výsledky, ale nebude validní.

## 4.2 Validita

Validita je nejdůležitějším ukazatelem testu. Míra validity ukazuje míru, do které test měří charakteristiku, kterou má měřit, určuje tedy jeho platnost. Například zda test introverze opravdu vypovídá o tom, jak introvertní subjekt je. Častou chybou personalistů je podle Evangelu (2014) slepá víra k získaným výsledkům. Validita je rozřazena do několika druhů, přičemž Seitl (2015) pokládá z pohledu personální práce za klíčové následující tři druhy - *obsahovou, konstruktovou a kriteriální*.

### Obsahová validita

Podle Seitla (2015) obsahová validita zkoumá míru, do které se osobnost testované osoby skutečně shoduje s výsledkem metody. Každá položka či otázka by měla představovat projevy vlastnosti, které zkoumá.

### Kriteriální validita

Při ověřování kriteriální validity se výsledek poměří s předem nadefinovaným kritériem. Tato metoda nachází uplatnění dvakrát, během tvorby testu, kdy jsou výsledky ověřeny s jiným, již existujícím testem, a podruhé, když se poměří kandidátovy výsledky proti nadefinovanému kritériu.

### Konstruktová validita

Konstruktová validita se ověřuje během vzniku testu a označuje shodu mezi teorií a vzniklým testem. Posouzení v sobě zahrnuje i obsahovou validitu.

Další druhy validity uvádí Svoboda et al. (2013). Mezi ně patří například *paralelní validita*, která udává, nakolik test zjišťuje současný stav. *Prediktivní validita* určuje pravděpodobnost shody mezi výsledkem testu a chováním subjektu po určitém časovém odstupu. *Inkrementální (přírůstková) validita* sděluje, o kolik lze zpřesnit psychologické údaje či diagnózu použitím konkrétního testu. Pokud personalista použije dvě metody, kde jedna přinese použitelné poznatky ze 60 %, a druhou, která přinese z 80 % použitelné výsledky, rozdíl mezi výsledky se nazývá inkrementální validita. Evangelu (2014) dále doplňuje *ekologickou validitu*, která ukazuje použitelnost získaných informací v praxi.

## 4.3 Objektivita

Objektivita testů se soustředí na roli administrátora. Objektivní test je takový, při kterém nejsou výsledky a vyhodnocení závislé na člověku, který ho zadává. Postup zadávání musí být pro všechny diagnostikované totožný, proto mnohdy test doprovází jasné instrukce s přesnou slovní formulací. Evangelu (2014) doplňuje zajištění stejných fyzických podmínek, ve kterých testování probíhá (teplota, hluk, denní doba). Svoboda a kol. (2013) se více zaměřuje na vyhodnocení testu než na samotnou administraci. Uvádí, že v ideálním případě jsou výsledky měřitelné v objektivních jednotkách, například počet chyb za minutu, nebo jsou známy správné odpovědi (u výkonových testů). Společně s Hroníkem (1999) se shodují, že maximální objektivitu administrace a vyhodnocování testu lze získat, pokud lidský administrátor je nahrazen počítačem. Evangelu (2014) uvádí jako častou chybu podvědomé nadržování lidem stejného věku nebo naopak méně laskavé chování k lidem, kteří jsou něčím nepříjemní nebo nesplňují očekávání.

Objektivita v sobě zahrnuje také možnost zkreslení výsledků testovanou osobou. Zde pak může vzniknout paradox vysoké objektivity vyhodnocování s nízkou objektivitou k možnosti zkreslení odpovědí, jako to bývá u dotazníkových metod. Na druhou stranu metody, u kterých lze těžko zkreslit odpovědi, se potýkají s problémem objektivity vyhodnocování, příkladem jsou projektivní metody.

Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, pro zachování standardizace testů (a udržení validity, reliability a objektivity) je potřeba mít podložené výsledky normami. Realitou současného tuzemského testování je, že jen málo metod má skutečně dobré normy (Seitl, 2015).

## 4.4 Normy

Seitl (2015) posuzuje normy z několika pohledů, a to s ohledem na jejich stáří, lokalizaci a reprezentativnost k základnímu souboru respondentů. Všeobecně panuje přesvědčení, že normy starší 10 let začínají být zastaralé. Je nutno přihlédnout ke specifikům metody, ale například u testu pozornosti jsou normy použitelné déle než u testu osobnosti. Tento posun je dán vývojem jazyka i specifičností jednotlivých generací, která souvisí se společenskými změnami. Lokalizace norem odkazuje na nutnost vytvářet normy pro populaci, na které se testování používá. Často jsou tedy kritizovány metody používané v České republice, využívající německé normy. Kulturní rozdíly mohou ovlivnit výsledky, které budou zavádějící.

Základní soubor respondentů, ke kterému se vztahuje poslední podmínka, vyjadřuje skupinu, na kterých byla získána data pro normy metody. Tato skupina by měla být co nejširší, rozdělena podle věku, pohlaví či vzdělání. U přijímacího řízení je dobré v normách zohlednit i profesi. Seitl (2015) například uvádí, že uchazeči o pozici v Hasičském záchranném sboru ČR musí být posuzováni na základě norem připravených na hasičích HSZ. Velikost souboru je tedy důležitá, nicméně pro standardizaci testu je zásadní jeho

klasifikace, metody, které jsou připravené na nerozlišenou populaci, ztrácí na své validitě.

# 5 Oblasti využití psychodiagnostických testů

Jak již bylo zmíněno, psychodiagnostika dokáže podat ucelený obraz o osobnosti člověka. V rámci psychologie práce takové zjištění může ovlivnit řadu rozhodnutí. Tato rozhodnutí jsou dále rozdělena do tří oblastí na základě klasifikace psychologie práce Štikaře a kol. (2003) - oblast výběru zaměstnanců, personálního rozvoje. Mobilita zaměstnanců byla nahrazena kariéřním a profesním poradenstvím, které si podle autorky, zaslouží zvláštní pozornost.

## 5.1 Získávání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, selekce kandidátů je oblastí, ve které testové psychodiagnostické metody nacházejí nejčastěji uplatnění. Hlavním důvodem využívání psychodiagnostických metod při výběru zaměstnanců je poznání, že vedle znalostí a dovedností je úspěšnost zaměstnance při výkonu práce ovlivněna i jeho osobnostními charakteristikami. Tedy účelem psychodiagnostických metod je osobnostní charakteristiky odhalit, aby personalista či manažer mohli posoudit, zda kandidát má dispozice být na dané pozici úspěšný.

Kromě predikce pracovní úspěšnosti se psychodiagnostické testy také používají u výběru kandidátů na pozice, na které takové testování přímo vyžaduje zákon nebo vyhláška. Jde například o výběr policistů, profesionálních řidičů, pilotů nebo příslušníků Armády ČR. Takové testy se nazývají posuzování psychické pracovní způsobilosti.

Podle Seitla (2015) má ovšem použití psychodiagnostických metod smysl jen v případě, že přispěje ke správnému rozhodnutí při výběru kandidáta. Důležité je posoudit, zda jejich přínos vyváží vynaložené náklady a čas. Armstrong (2007) předpokládá, že dobré metody budou

1. dobře rozlišovat mezi jedinci
2. standardizované na populaci, vůči které je smysluplné porovnávat uchazeče
3. spolehlivé (reliabilní), a budou měřit vždy to stejné
4. validní, budou zjišťovat to, co zjišťovat mají

Seitl doplňuje další body, které musí metoda splňovat, aby byla pro výběrové řízení přínosná. Zmiňuje nastavení reálných očekávání od metody, metoda musí odpovídat konkrétním požadavkům situace, musí být správně použita, vyhodnocena a interpretována. Doplňuje, že výběr metody by neměl být určen současnými trendy, ale vycházet z výše uvedených předpokladů.

Jak již bylo zmíněno, psychodiagnostické metody se primárně soustředí na predikci kritérií úspěšnosti, kterou vyjadřuje kombinací předchozích zkušeností, charakteristic-

kých vlastností a osobnostních rysů ve vztahu k požadavkům specifické pozice. K predikci jsou používány kombinace různých metod, kdy sama o sobě žádná není dostatečně spolehlivá a naopak platí, že čím více vhodných metod je použito, tím přesnější obraz o kandidátovi bude hodnotitel mít. *"Při kombinaci metod výběru je ale zásadní dodržet pravidla efektivity (poměr času, nákladů a kvality) i etické požadavky. Příliš malý počet metod způsobí, že rozhodnutí o vhodnosti bude ve značném rozsahu dílem náhody. Příliš velký počet metod bude neefektivní a vychýlí etické požadavky na vztah mezi uchazečem a zaměstnavatelem v neprospěch uchazeče"* (Seitl, 2015, str.11).

Hroník (1999) mluví o 4 pilířích výběrového řízení, které kombinuje metody tak, aby byla ověřena všechna kritéria alespoň jednou metodou. *"Čtyři pilíře jsou základem stability, rovnoměrně rozkládají zatížení (rizika). Rovnoměrně rozkládají orientaci na minul a současný stav. Vyvážená je skupinová a individuální práce, písemný kontakt a kontakt 'tváří v tvář'."* (Hroník, 1999, str. 98)

Prvním z nich je zhodnocení osobních dokumentů, orientuje se do minulosti a jde o metodu hromadnou, na dálku. Druhý pilíř představují znalostní a psychodiagnostické testy, zde se personalista soustředí na současný stav a potenciál uchazeče a používá metodu skupinové administrace. Třetí pilíř je výběrový pohovor, opět zaměřený na současný stav, metoda individuální administrace a poslední metodou je zhodnocení referencí, kdy se personalista opět zabývá minulostí kandidáta. Pilíře vedou k postupné redukci uchazečů, metodou pozitivního a negativního výběru.

Tedy, psychodiagnostické testování může být dobrým a užitečným nástrojem při selekci kandidátů, nemůže ale být jedinou metodou použitou ve výběrovém řízení. Dvořáková (2016) uvádí, že struktura, kterou personalista volí se může lišit, nejčastěji však jde o kombinaci rozhovoru a testování.

K použití psychodiagnostických testů se nejčastěji personalisté při selekci kandidátů uchylují v okamžiku, kdy mají velké množství kandidátů, ze kterých musí vybírat. Česká republika má v současné době velmi nízkou nezaměstnanost, aktuálně 2,4 % (zdroj ČSÚ, stav ke 4. čtvrtletí 2017), proto se testování zaměřuje již na přijaté zaměstnance a jejich fungování v týmu. Nicméně i zde můžeme sledovat rostoucí trend využívání testů, a to nejen v mezinárodních společnostech, které tuto praxi přijaly ze zahraničí (například PwC nebo Deloitte), ale i menší firmy se s rozšiřující dostupností testů k testování uchylují. Podle Smrčkové (2014) má testování v oblibě především mladší generace personalistů.

V roce 2014 zveřejnila německá společnost Cut-e GrnH průzkum o používání psychodiagnostických testovacích metod pro výběr zaměstnanců, kterého se zúčastnilo 219 respondentů z České republiky. Výzkum navazoval na data z roku 2011 a uváděl posun v online diagnostice z 6 % na 39 %. Nejčastěji pak byly testy používány na junior a senior manažery a kancelářské pozice, kde byl nárůst ze 13 % na 35 %. Stále je ale Česká republika pod mezinárodním průměrem, který je 67 % (Cut-e GrnH, 2014).

To, že v zahraničí stoupá zájem o využití psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců, dokládá zpráva Rothsteina a Goffina z roku 2006. Ve Spojených státech amerických stoupá množství prodaných metod, v roce 2004 se jednalo o 400 miliónů

dolarů. Investiční banka Goldman Sachs v srpnu 2017 oznámila, že od roku 2018 začne používat na své kandidáty osobnostní testy ve druhém kole přijímacího řízení. Výsledky bude porovnávat s již přijatými zaměstnanci, kteří se vyznačují dobrou týmovou spoluprací a výkonností. A nejsou jediní - žebříček Fortune Top 100 Companies uvádí, že 89 z nich používá Myers-Briggs test při výběru svých zaměstnanců, mezi takové patří například Exxon Mobile, který testy využívá v průběhu celého procesu. Uchazeč vyplňuje v prvním kroku dotazník, který se soustředí na jeho kompetence a rysy osobnosti, v druhém kole musí splnit numerický test. Společnost KPMG zabývající se účetnictvím a auditem, rozděluje testování do dvou fází, v první se soustředí na kompetence, ve druhé na rozhodnost uchazeče. Mezi další společnosti, které se k testování uchylují, patří například Ford Motor, Procter & Gamble nebo Microsoft. V Evropě se testy hojně užívají ve Velké Británii, kde je používají všechny společnosti Fortune 100, ve Francii a Německu. Kromě korporátní sféry jsou využívány i ve vojenském sektoru a školství.

## 5.2 Řízení zaměstnanců a vedení týmů

Další oblastí, ve které personalisté a psychologové nacházejí uplatnění psychodiagnostických testů, je řízení zaměstnanců a vedení týmů. Toto poznání vychází z nutnosti udržet si své zaměstnance, kteří díky nízké nezaměstnanosti mohou společnost opustit, pokud v ní nebudou spokojeni. Psychodiagnostika umí poskytnout pohled na osobnost zaměstnance, jeho silné a slabé stránky, stresory, motivátory či rozvojový potenciál. Na jejím základě pak zaměstnavatel může přizpůsobit svůj řídicí styl, komunikaci, benefity nebo pracovní náplň.

Testů, které lze pro takovou oblast využít, je celá řada. Především záleží na výsledcích, které chce zaměstnavatel získat. Může hledat silné stránky svých zaměstnanců a podle toho sestavovat týmy. Může použít celkovou osobnostní diagnostiku a využít ji k rozvoji jednotlivce nebo týmu. Jde také o efektivní nástroj v momentě, kdy se tým potýká s problémy v komunikaci.

František Bělohlávek ve své knize 20 typů lidí - jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat (2012), představuje svůj vlastní dotazníkový test s 80 tvrzeními, se kterými lze souhlasit či nesouhlasit na stupnici od 0 do 3, kdy 0 stojí za nikdy a 3 za skoro vždycky. Vyhodnocení probíhá součtem skóre u jednotlivých typů osobnosti, kdy maximální počet bodů může být 12. Pokud je skóre menší než 9, osoba má k danému typu blízko a pokud méně jak 5, je zde minimální podobnost. Bělohlávek nevychází z žádné normované diagnostiky, jde jen o jeho vlastní zkušenost, proto tento test nedosahuje validity ani reliability, kterou profesionální testy mají. Jde však o dobrou ukázkou, jak lze typologii využít v řízení zaměstnanců.

Pro každý osobnostní typ (jde o typy jako specialista, nepostradatelný, přátelský, plachý, arogantní, pohodový, intrikán, impulzivní atd.) Bělohlávek stanovuje jeho typické projevy v chování, silné stránky, obvyklé problémy a možné kořeny problémů. Dále navrhuje možnosti komunikace, příklady reakcí na projevy dané osobnosti, jak je motivovat a rozvíjet a jak zlepšit jeho komunikaci.

Bělohlávek není jediný, který rozpracoval teorii řízení lidí na základě jejich osobnosti. Poznatek, že každý zaměstnanec je jiný a potřebuje odlišný přístup, rozpracovává i



Laurence Miller (2009). Ten vytvořil vlastní typologii problémových zaměstnanců, která není podložena žádným testem, nabízí ale různé modelové situace, ve kterých může být využita. Zároveň ale upozorňuje na situaci, kdy by využití typologie mohlo být i kontraproduktivní a vedlo by k uzavření lidí do zkostrnatělých kategorií.

Koubek (2009) se také věnuje problémům komunikace týmů. Uvádí, že při formování týmů se více pohlíží na kvalifikační strukturu než na osobnosti jednotlivých členů týmu a vedoucího pracovníka. Doporučuje tedy pečlivější psychologické ohodnocení kandidátů již v procesu výběru.

### **5.3 Rozvoj zaměstnanců**

Znalost a porozumění osobnosti zaměstnance je užitečným nástrojem nejen pro práci s týmem, ale především také při rozvoji zaměstnance samotného. Podle Slováčkové, Horákové a Rendoše (2014) se jedná o moderní trend, kdy na základě diagnostiky jsou tvořeny rozvojové a kariérní plány. Testová psychodiagnostika je jedním ze zdrojů vstupních dat například pro *development centrum* nebo koučink. Dále doplňují možnost retestování pro sledování úspěšnosti programů.

Development centrum je nástroj sloužící ke zmapování kompetencí a jejich rozvoji. Podle Hroníka (1999) se development centrum soustředí právě na diagnostiku zaměstnanců. Taková diagnostika pak představuje podklad pro komplexní vzdělávání. Také se může zaměřit na identifikaci silných stránek a na jejich základě vyhodnotit možné budoucí kariérní dráhy.

Na takové poznatky může zavázat i osoba kouče, který se pak dlouhodobě věnuje osobnímu rozvoji.

Právě v oblasti osobního rozvoje je riziko stylizace odpovědí nižší. Diagnostikovaná osoba na sobě nepociťuje takový tlak, jako je to například u výběrového řízení. Také díky dlouhodobé spolupráci s psychologem se stylizace odhalí a záměrné či bezděčné zkreslování pak může být významným ukazatelem.

## 6 Administrace

Od 90. let se administrace psychodiagnostických testů stále více posouvá k počítačovým verzím a v posledních letech hlavně do online prostředí. Seitl (2015) rozděluje administraci na tři skupiny:

- **Administrace tužka - papír**

Testovaná osoba obdrží test v papírové formě. V případě projekčních metod může jít o kresbu nebo tvary, na které reaguje či je vytváří. Výsledky jsou také zaznamenávány v papírové formě, stejně tak vyhodnocení. Možnost je také ručně zanést výsledky do počítače, který je vyhodnotí.

- **Administrace PC**

Administrace testu probíhá u počítače, na kterém je instalován software metody. Tento software také umožňuje metodu vyhodnotit. Výhodou tohoto přístupu k administraci, je možnost kontrolovat prostředí, ve kterém je osoba testována a zaručit stejné podmínky pro všechny subjekty. Dále tento přístup umožní pozorovat testovanou osobu, vést s ní rozhovor před a po testování.

- **Administrace Online**

V dnešní době hojně využívaná metoda administrace. Mezi její očividné výhody patří časová flexibilita, kdy testovaná osoba si může zvolit čas i místo pro testování. Další výhodou je jednoduchost vyhodnocování výsledků, často předem vytvořených reportů, která administrátor a uchazeč obdrží ihned po dokončení testu nebo v relativně krátké době. Nevýhodou tohoto přístupu k administraci testů pak jsou rozdílné podmínky, při kterých testování probíhá a které administrátor nemůže kontrolovat.

Seitl dále uvádí dva způsoby administrace, individuální a skupinovou.

- **Individuální administrace**

Tento způsob administrace probíhá mezi administrátorem a testovanou osobou. Používá se u metod, jež nedovolí testování více osob najednou.

- **Skupinová administrace**

Pokud metodu zpracovává více osob, jde o skupinový způsob administrace. Seitl (2015) uvádí, že i když u mnoha metod je takový způsob možný, není příliš vhodný. Ztráta části diagnostických informací je cenou této metody. Jsou limitovány možnosti pozorování, účastníci se vzájemně ruší a ovlivňují.

# 7 Etické aspekty využívání psychodiagnostiky

Důležitým aspektem, který se váže k využití testové psychodiagnostiky v personálních činnostech, je etika. Literatura obsahuje řadu pravidel a doporučení pro práci s testy. Slováčková, Horáková a Randoš (2014) stanovují následující pravidla:

1. účastníka testování musíme obeznámit s tím, že bude testován,
2. účastník testování musí být informován o tom, komu budou výsledky testování
3. poskytnuty a musí s předáním výsledků souhlasit,
4. účast na testování musí být dobrovolná,
5. účastník má právo odmítnout psychologické testování,
6. výsledky testování nesmí být bez svolení účastníka poskytnuty třetí straně,
7. každý účastník testování má právo na stejné podmínky administrace daného testu,
8. testovaná osoba má právo znát, jak bude nakládáno s výsledky testu.

Tyto pravidla cituje i Seitl (2015) a doplňuje vlastní další pravidla

9. Uchazeč má právo být informován alespoň na obecné úrovni, jaké vlastnosti osobnosti jsou testovány.
10. Uchazeč má právo na zpětnou vazbu z administrovaných metod, a to formou výstupní zprávy nebo alespoň ústního sdělení.
11. Uchazeč má právo na administraci výběrových metod v dobrém zdravotním stavu.

S testováním je také spojena problematika ochrany osobních dat. To se také promítá do etických pravidel například zákazem poskytnutí výsledků testování třetí straně.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 8 Metodologie

## 8.1 Cíl

Cílem praktické části této bakalářské práce je porovnat současné přístupy k psychodiagnostickému testování v rámci personální činnosti a vytvořit přehled současných testovacích metod a jejich praktického použití pro personální práci. Tento přehled vychází z rozhovorů, které byly vedeny s lidmi, kteří testovou psychodiagnostiku využívají. Na základě jejich zkušeností a představ o budoucnosti testování, bych ráda sestavila doporučení pro personalisty a manažery, kteří o využití psychodiagnostických testů uvažují.

## 8.2 Výzkumné okruhy

Za účelem získání odpovědí byly provedeny tři rozhovory. Byly stanoveny čtyři okruhy otázek, rozhovor samotný byl často ovlivněn metodikou a jejím použitím.

První okruh směřuje na psychodiagnostiku obecně. Kladeny byly otázky typu zda je dobré používat psychodiagnostiku, jestli je to nutné nebo jaké výhody to přináší. Druhý okruh se zaměřuje na konkrétní společnost a test, který používají. Otázky byly kladeny na důvod výběru testu, v čem spočívají jeho přednosti a úskalí. Třetí okruh otázek se soustředí přímo na průběh testování a na administraci. Otázky jsou směřovány na vyhodnocování výsledků, stylizaci, časovou náročnost, nákladnost a získané výsledky. Čtvrtý okruh otázek se týká práce s výsledky testů.

### Okruh 1

Jak se Vaše společnost dostala k psychodiagnostice?

V čem vidíte budoucnost testování?

### Okruh 2

Jak jste si vybrali Váš konkrétní test?

V čem je tento test lepší než ostatní testy?

Pokud máte přesvědčit klienta, aby si od Vás test koupil, co byste vyzdvihli? (tato otázka zde našla své uplatnění díky typu společností, se kterými byly rozhovory vedeny)

### Okruh 3

Na co se Váš test zaměřuje?

Jak probíhá administrace testu?

Jak časově náročný test je?

Je výsledek testu ovlivnitelný okolím?

Jak zabráníte přílišné stylizaci?

Dostanou testování výsledky?

Okruh 4

Jaké výsledky test vyprodukuje? Jak vypadá výsledný report?

Co vše lze z výsledků zjistit?

Jsou výsledky vhodné pro výběr kandidátů?

Je potřeba odborné vzdělání na rozbor výsledků?

Jak pracujete s výsledky testu?

Co nabízíte za služby spojené s testováním? (Otázka je ovlivněna předmětem podnikání tázaných společností.)

Lze sledovat pozitivní vliv testování?

## **8.3 Výzkumná technika a sběr dat**

Jak již bylo zmíněno v minulé kapitole, jako techniku pro získání výsledků jsme zvolili specialisty na korporátní psychodiagnostické testování. První rozhovor proběhl s doktorem Markem Navrátilem, psychologem, který je zodpovědný za testování kandidátů pro společnost Human Capital Advisory. Další osobou byl pan Petr Zelenka, zakladatel společnosti Hackerly, která mimo jiné nabízí testování zaměstnanců a rozvojové programy. Třetí rozhovor probíhal se dvěma pány, oba odborníci na metodiku MBTI, panem Karlem Řežábkem a Jiřím Soljakem, zakladatelem společnosti Flowenta.

Délka rozhovorů se odvíjela od časových možností jednotlivých tázaných, průměrně šlo o hodinu. Rozhovory byly po domluvě s respondenty nahrávány na mobilní telefon pod příslibem využití výsledků pro vědecko-výzkumné účely.

Kromě rozhovorů byly poskytnuty i doplňující materiály jako ukázky testů a výsledné reporty.

## **9 Využití psychodiagnostického testování ve společnosti Human Capital Advisory Group**

Společnost Human Capital Advisory Group (dále jen HCA) je na českém trhu od roku 2011 a zabývá se vyhledáváním a náborem zaměstnanců. Jejími klienty jsou především konzultantské společnosti se sídly v Praze, ale také ty se zaměřením na automobilový průmysl po celé republice. HCA se specializuje na vyhledávání zaměstnanců na úrovni vyššího managementu a úzkých specialistů, proces, který se nazývá executive search.

Jedním z 10 zaměstnanců, které v současné době HCA má, je PhDr. Marek Navrátil PhD. Ten získal doktorát z psychologie na Masarykově univerzitě a následně MBA na Nottingham Trent University. Po svém působení na Akademii věd, kde se soustředil na psychodiagnostiku, přešel do korporátního světa jako HR Manažer. V roce 2015 nastoupil do HCA, kde kromě role konzultanta má na starosti i psychodiagnostiku kandidátů.

### **9.1 Balance Management**

Při výběru vhodného testu je vždy důležité zohlednit, jaké výsledky a poznatky jsou pro zadávající osobu stěžejní. HCA Group se specializuje na nábor zaměstnanců, proto otázka, kterou by měl test ideálně zodpovědět je, zda je kandidát vhodný pro danou pozici. Proto zvolila test, který poskytuje kompletní obraz o osobnosti člověka a který dovoluje úpravy ze strany administrátora. Tento test se nazývá Balance Management a stojí za ním společnost Engagement Hill. Jde o test, který vzbuzuje rozporuplné reakce napříč odbornou veřejností, čemuž se autorka bude věnovat na závěr této kapitoly.

Balance Management se při sběru dat zaměřuje na pravou mozkovou hemisféru a pracuje především s emocemi, představivostí a podvědomím. Jde tedy o klasickou ukázkou projektivní metody. Právě obtížnost, se kterou se testovaná osoba potýká při snaze stylizovat své odpovědi, činí tento test lákavým pro oblast výběru zaměstnanců. Zařazení testové metody Balance Management je testová metoda společnosti Engage Hill, která vychází z techniky CWAT neboli Color Word Association Technique. Jde o projektivní testovou metodiku, založenou na přiřazování barev k podnětovým slovům. Byla vytvořena v roce 1981 českým psychologem Jiřím Šimonkem, který se ve svém výzkumu zaměřoval především na práci s dětmi. Podle svých tvůrců kombinuje poznatky z neurovědy, medicíny, matematiky, statistiky, sociologie a informačních technologií s psychologíí. Test vychází z okamžité asociace na podnět, v tomto případě jde o slovo, může však jít o zvuk, obraz nebo i vůně. Testovaná osoba pak reaguje pomocí výběru barvy a tento výběr je porovnáván podle norem. Důvod, proč volí testovaná osoba z

různých barev je, že každá z nich má přesně změřitelné frekvenční pole. Subjekt tedy reaguje na délku vln, které jednotlivé barvy vysílají, ne na barvu samotnou. Kladem této metody a důvodem, proč ji společnost HCA využívá pro testování uchazečů o zaměstnání je nízká možnost stylizace. Smysl jednotlivých podnětových slov a algoritmus za odpověďmi je pro laickou veřejnost natolik komplikovaný, že testovaná osoba, ač by na příklad během výběrového řízení měla tendenci své odpovědi zkreslovat, nemůže testem manipulovat tak snadno, jako u dotazníkových testů. Kromě obtížné stylizace je i komplexnost výsledků důvodem, proč je tato metoda vhodná pro širokou škálu personálních činností, včetně výběru zaměstnanců.

### **9.1.1 Administrace**

Balance Management je administrován skrze počítač. Testovaná osoba obdrží odkaz, který ji odkáže přímo do testu. Zde zadá své jméno a zvolí jazyk, ve kterém chce, aby testování probíhalo. Samotný průběh testu spočívá v reakci na podnětová slova výběrem tří barev z osmi (na výběr je zelená, modrá, fialová, žlutá, hnědá, červená, černá a šedá). V prvním kroku kandidát zvolí své oblíbené barvy, v dalším už reaguje na podnětové slovo. Celkem jde o soubor 100 a více slov, které firemní psycholog může převzít z již připravené databáze a přidat podle potřeby svá vlastní, které jsou spojena přímo s náplní práce nebo se společností. Celková administrace pak zabere asi 20 minut. Test kromě odpovědí zaznamenává také čas, který osoba spotřebovala nad jednotlivými otázkami. Také je velmi dobrý v určení stylizace.

### **9.1.2 Vyhodnocení**

K výsledkům testu má přístup pouze administrátor, nikoliv testovaná osoba, a to skrze webovou aplikaci Balance Management. Zde má přehled všech testovaných osob, ze kterých může vytvářet skupiny a ty následně porovnávat. Personalista obdrží 10 stránkový report nebo jeho zkrácenou verzi, kterou lze stáhnout ve formátu pdf. Report je velmi přehledný, vyvedený v barvách a rozdělený na pět oblastí.

Samotné výsledky testu jsou velmi obsáhlé a rozdělené do několika kategorií - sebeuvědomění, sebeřízení, sebemotivace, sociální uvědomění a interpersonální dovednosti. Každá tato oblast má pod sebou jednotlivé charakteristiky a škálu, na které jsou zaznamenány výsledky. Také zaznamenává stylizaci a uděluje ji číslo s barvou. Pokud je barva zelená, stylizace nezkreslila výsledky testu.

První oblastí, kterou report uvádí, je sebeuvědomění, která popisuje, jak osoba vnímá sama sebe. Tato oblast v sobě obsahuje sedm charakteristik, výsledky každé z nich jsou zaneseny na škálu od 0 do 100. Sebehodnocení, první charakteristika, má škálu od sebekritičnosti, skromnosti a sebedoceňování jako 0, na druhé straně pak stojí ne-sebekritičnost, povýšenectví a arogance. Oba extrémny jsou vnímány negativně, škála jde barevně od zeleného středu, po rudé okraje. Další kategorie jsou stabilita, která popisuje stálost názorů (škála od nestálosti po rigidnost), kreativita (bez nápadu až po

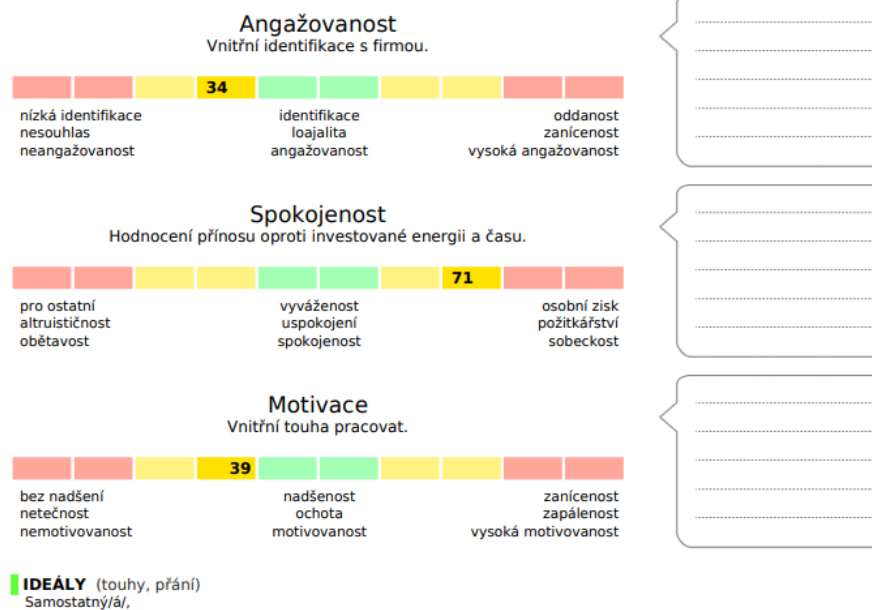


průkopnictví), stres (tendence se stresovat - flegmaticnost až dramatičnost), etika (postoj v souladu s etickými normami - otevřenost změnám měří adaptibilita a flexibilita (otevřenost ke změnám - nepružnost až vrtkavost) a rozvojový potenciál (touha rozvíjet se - stagnace až potřebu růstu).

Druhou oblastí je sebeřízení, pod kterou patří sebekontrola, psychosomatická rovnováha (zkoumající dispozice využívání psychiku nebo tělo), samostatnost (ochota pracovat samostatně), výdrž (vytrvalost při zvládání překážek), stresový projev (styl zvládnutí stresu - od poklidného projevu po rozrušenost a dramatičnost), integrita chování (chování v souladu s etickými standardy a normami), adaptibilita - chování (přizpůsobování se) a rozvíjení se. První a druhá oblast jsou již na první pohled téměř totožné, první oblast však popisuje pohled na vlastní psychiku, druhá oblast pak chování. Výsledky se nemusí shodovat, testovaná osoba například může mít vysoké skóre v oblasti stresu, jeho stresový projev však může být nenápadný, skóre stresového projevu bude tedy nízké. Takový poznatek je pro řídicí pracovníky zásadní, mohou tak předejít vyhoření svých zaměstnanců, kteří jsou na stres citliví, ale nedávají svému okolí najevo žádné projevy prožívání.

Sebemotivace je třetí oblastí, kterou test rozvádí a která v sobě obsahuje sedm kategorií. Energická rezerva odkazuje na mentální a fyzickou energii, se škálou od únavy po dynamičnost. Proaktivita (iniciativnost v řešení úkolů), ambice, u které na jedné straně stojí nulová ctižádostivost a na druhé extrémní ambice a soutěživost. Stimulace, která popisuje reakce na vnější stimuly, od neovlivnitelnosti a netečnosti po rozptýlenost a snadnou stimulovatelnost. Angažovanost se soustředí na vnitřní identifikaci s firmou, od nesouhlasu po oddanost, spokojenost zkoumá hodnocení přínosu oproti investované energii a času, se škálou od obětavosti po sobeckost a osobního zisku. Poslední kategorií je motivace, od netečnosti po zapálenost. Obrázek 1 ukazuje část reportu, která zanáší výsledné skóre na škálu.

Výsledky z této oblasti jsou velmi přínosnými daty a to jak pro nábor zaměstnanců, tak pro hodnocení spokojenosti již získaných zaměstnanců. Reflektují totiž potenciál spíše než současnou situaci. Při náboru zaměstnanců tak personalista vidí, že kandidát byl v předchozím zaměstnání málo motivován a jeho ambice udušeny. Naopak extrémní hodnoty se také mohou vztahovat ke kandidátově pozici ve výběrovém procesu a snaze získat zaměstnání.



Obrázek 1 - Balance Management report (zdroj interní report společnosti HCA)

Čtvrtou oblastí, kterou výsledný report obsahuje, je sociální uvědomění. Tato oblast vztahuje jedince vůči jeho okolí, zahrnuje konformitu, způsob jakým dodržuje pravidla a normy od nekonvenčnosti a rebelství po konzervativismus. Sociální status reflektuje, jak subjekt vnímá pohled ostatních na svoji osobu a jak velký význam sobě přiznává. Sociabilita zkoumá interakce s ostatními, zda je uzavřený či velmi společenský. Otevřenost (novým nápadům, postojům a názorům, od tvrdohlavosti po liberálnost). Ochota sdílet společné hodnoty má škálu od nezapojenosti až po navázanost. Spolupráce a týmovost je důležitou kategorií, která zajímá každého personalistu a manažera. Škála je zde od samostatnosti po přehnanou kooperaci. Poslední kategorií je komunikativnost, ochota vyměňovat informace, od málomluvnosti po rozvláčnost a upovídání. Závěr této oblasti je komunikační klima.

Komunikační klima je vytvářeno na základě předchozích výsledků a má osm možných výstupů. Proaktivita představuje konstantní podporu svého okolí. Podmínkami jsou tlak na změnu pracovních podmínek, které však nepovedou ke zvýšení výkonu. Dogma trvá na dodržování vlastních pravidel a podmínek, které jsou vnímány jako jediné správné. Nespokojenost vyžaduje změny, jde o obtížné a nespokojené klima. Kontraproduktivita je nestabilní a neudržitelné klima, rozzlobení odmítání všech alternativ, naštvanost a ukřivdění, obrana a obstrukce jsou poslední dva druhy klimatu, které test vyhodnocuje. Klima je důležitým faktorem především pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců a dává personalistům a manažerům jasný návod, jak se zaměstnancem pracovat.

Poslední kategorií jsou interpersonální dovednosti. Pod tuto oblast spadá vlivnost, která ukazuje velikost potřeby mít vliv a řídit své okolí, leadership, u kterého na jedné

straně je osoba bez vize, na druhé straně vizionářství. Přesvědčivost má škálu od nepřesvědčivý, bez argumentů po argumentování a hádavost. Jako i u jiných oblastí, ani jeden extrém není dobrý. Dále je zde rozhodnost, řešení problémů (od neodhodlanosti po impulzivitu), plánovitost (chaos a nepořádnost po puntičkářství a strukturovanost) a výkonnostní norma (od pomalosti po zběsilost).

Některé z oblastí výsledný report rozvádí více a uvádí stresová slova. Jsou to taková, na která subjekt speciálně zareagoval. U ukázky testu v příloze si lze povšimnout, že testovaná osoba jako demotivující vnímá práci přesčas, neúspěch, nesmím a neumím. Naopak slovo, které bylo označeno jako ideál, tedy touha či přání, bylo slovo samostatný. Test také uvádí motivátory, v tomto případě jde o slova, jako školím se, tvořím, ale i například námaha. Operátory jsou slova, která v určitých případech mohou být motivující, v jiných demotivující. Po již uvedené kategorii demotivujících stresorů jsou zde destruktory, v ukázce testu jde o slova moje chyby, pomalost, nechci.

### **9.1.3 Rozbor výsledků**

I když je report vytvořen velmi přehledně a výsledky rozřazeny do kategorií a zaneseny na škálu, odborné vzdělání je pro práci s nimi velmi důležité. Jak již bylo zmíněno výše, jejich interpretace musí vycházet ze současné situace testované osoby, test je dobrým doplněním rozhovoru a rozboru životopisu. Nízká motivace tedy nemusí znamenat obecně málo motivovanou osobu, nýbrž skutečnost, že se osoba nachází v prostředí, kde není motivována. Dalším příkladem nejasných interpretací výsledků jsou takové, které se snaží o zakrytí chování, o kterém se testovaná osoba domnívá, že by ji jeho odhalení v přijímacím řízení mohlo poškodit. Na příklad osoba, která ví, že není dobrým týmovým hráčem pak u slova spolupráce vytvoří důraz (časový i výběrem barev), který ji posune na škále od individualismu po naprostou spolupráci k druhému konci a vytvoří extrémní hodnotu. Zkušený psychodiagnostik se pak snáze vyvaruje závěrů, že osoba bude dobrou součástí týmu.

## **9.2 Aplikace výsledků**

Při pohledu na výsledný report je patrné, proč mnozí personalisté by metodu jako Balance Management uvítali. Zpráva přehledně ukazuje komplexní charakteristiku testované osoby, její motivace, jak bude fungovat v týmu, zda bude dobrým leaderem. O mnoha pracovních pozicích existuje zakotvená představa ideálního kandidáta. Kandidát na pozici účetního je pořádkumilovný, není otevřený velkým změnám nebo není kreativní, nemusí mít velké ambice či odolnost vůči stresu. Naopak u marketingového manažera kreativitu hledáme. Skvělá osobní asistentka bude odolná vůči stresu, organizovaná, ale s nízkými ambicemi, aby se po půl roce nechtěla posouvat výše. Takové představy však mohou být nejen nereálné, ale také zavádějící. Výsledkem by mohlo být odmítnutí kandidáta, který sice nesplňuje očekávané charakteristiky, ale který by mohl být velkým přínosem pro společnost. Tým HCA nabízí testování všem svým klientům, kteří hledají nové zaměstnance. Protože se společnost specializuje na hledání

těžko vyhledatelných odborníků, jejichž náplň práce často nelze specifikovat a nese s sebou velkou zodpovědnost, klienti mají svoji vlastní představu o tom, jaký by měl kandidát být. Právě z toho důvodu se profil kandidáta vytváří na základě jeho zkušeností, ne charakteristik. V případě, že by se totiž objevil kandidát, který má potřebné zkušenosti a schopnosti, ale nezapadal by do předem určených parametrů, byl by vyřazen. Současná míra nezaměstnanosti nedovoluje personálním agenturám, executive search společností ani zaměstnavatelům samotným lehkově vyřazovat kandidáty.

Postup testování, který společnost HCA zvolila, vychází z procesu hledání kandidátů a je následovný. Po vyhledání, prvním kontaktu, interview s konzultantem a prvním kole interview s klientem, je klientovi navrženo testování. Dochází k němu ve chvíli, kdy si jak konzultant, tak klient vytvořili svůj názor na kandidáta, jeho zkušenosti a schopnosti byly ověřeny a nachází se v užším výběru s dalšími kandidáty. Vzhledem k nákladům na testování (společnost HCA si účtuje 3500 Kč za jeden test), jsou testování jen ti kandidáti, kteří splnili všechny ostatní předpoklady.

Kandidáta kontaktuje konzultant a zašle mu emailem odkaz na webovou stránku s testovou aplikací. Email obsahuje doporučení vyplnit test v klidném prostředí bez rušivých elementů. Zde si testovaná osoba zvolí jazyk, kterým chce test vyplnit. Postup i podnětová slova jsou v tomto jazyce. Při vytváření testu firemní psycholog vkládá podnětová slova, která souvisí se společností, pro kterou testování probíhá, slova, která souvisí s náplní práce a pozicí. Testování trvá přibližně 20 minut, na každé slovo má kandidát 10 sekund. Po ukončení testu výsledky obdrží pouze psycholog prostřednictvím své webové aplikace. HCA výsledky testu s testovanými osobami ze zásady nesdílí před zkontrolováním výsledků, v některých případech je nesdílí vůbec. Ani klientům není poskytnutý výsledný report okamžitě. Standardní postup spočívá ve schůzce (osobní či video hovor) klienta a firemního psychologa. Ten po prostudování výsledků pečlivě vybírá kategorie, které jsou pro klienta klíčové. Díky svému vzdělání je schopen vysvětlit, co jednotlivá skóre pro klienta znamenají, co od kandidáta očekávat a jak ho motivovat. Klientovi může ukázat celý report nebo jen vybrat některé zásadní části. Získané poznatky by neměly být překvapivé, spíš utvrzení pocitu, který konzultant i klient o kandidátovi během jejich setkání získali. V případě, že je ve výběrovém řízení více kandidátů, test odhalí rozdíly mezi nimi a klient tam může posoudit, který z nich by byl lepším doplněním do již existujícího týmu. V případě, že jde pouze o jednoho kandidáta, mohou výsledky odhalit oblasti, ve kterých je potřeba motivovat nebo zda osobnost kandidáta nepůjde proti osobnosti jeho přímého nadřízeného.

Další možností, jak lze tuto metodu využít, je optimalizace týmu. Webová aplikace umožňuje porovnávat více lidí zároveň. Pokud společnost otestuje všechny své zaměstnance v rámci jednoho týmu, uvidí, jak dominantní či agresivní tým je. Zda mu chybí kreativita nebo vizionář, jestli má členy, kteří umí dělat rozhodnutí. Takový rozbor je velmi užitečný při rozšiřování týmu o další členy nebo naopak při jeho zmenšování.

Kromě náboru a získávání nových pracovníků lze využít tuto metodu ještě v jedné oblasti. HCA díky svému zaměření na hledání zaměstnanců takovou službu svým klientům nenabízí, nicméně díky výsledkům, které popisují současný stav testovaných osob, je Balance Management velmi užitečným nástrojem pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Výsledky zachycují motivaci, angažovanost a vztah ke společnosti včetně stresových slov umí poskytnout zaměstnavateli užitečnou zpětnou vazbu.

### **9.3 Kritika metody**

Pro své praktické využití, přehledné reporty a omezenou možnost stylizace výsledků si metoda získala velkou oblibu. Na druhé straně se však ze strany odborné veřejnosti ozývá i silná kritika mířící na její validitu. Nespokojenost míří především na fakt, že tvůrci testu nechtějí zveřejňovat data, ze kterých výsledky vychází, jakožto své know-how. Validita testu stojí tedy na jejich slově. Jana Mafková ve své práci Metoda barvově-slovních asociací (takzvané Barvy života) není diagnostickým nástrojem (2013) uvádí tři hlavní důvody, proč tomu tak není. (Barvy života je metodika využívána k diagnostice rozličných charakteristik jednotlivců i kolektivů od společnosti DAP a je využívána na školách i pracovištích. Jde o konkurenta společnosti Engagement Hill, která se specializuje na korporátní prostředí.)

Prvním důvodem, který Mafková uvádí, je neexistující teoretické zakotvení a popis metody. Výsledky nelze ověřit a je vyloučena správná interpretace. Druhým důvodem jsou zásadní chyby v použité metodologii, které společnost DAP uvádí. Mafková kritizuje neznalost měření reliability a validity. Třetím důvodem je výběr podnětových slov, která mohou být pro výsledky testů bezcenná či zavádějící.

I přes svou kritiku si barvově-slovní asociační metody našly na českém trhu své místo a jsou hojně využívány a propagovány. Společnost Engagement Hill dokázala vytvořit produkt, který je pro laickou veřejnost lákavý svými rozsáhlými a přehlednými výsledky, snadnou administrací a širokým využitím. Balance Management je užitečný nástroj pro výběr zaměstnanců, optimalizaci týmů, zpětnou vazbu a hodnocení spokojenosti. Dokáže rozpoznat potenciál, oblasti, kde je dobré motivovat a komunikační klima. Jako u každé metody však výsledky mohou být zavádějící a k jejich interpretaci je nutno přistupovat s obezřetností. Administrátorem testu by neměl být člověk, který si neprošel alespoň základním psychologickým výcvikem. Testy jsou jen jednou z metod pro personální činnosti a neměly by mít největší váhu, u metody, jejíž validita je zpochybňována odborníky, pak taková opatrnost je zvláště nezbytná.

# 10 Využití psychodiagnostického testování ve společnosti Hackerly

Hackerly je mladou českou firmou, založenou v roce 2015, zaměřenou na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pomocí gamifikace a psychodiagnostiky. Svým klientům prostřednictvím virtuálních i real life her pomáhá zvyšovat produktivitu týmů a jednotlivců skrze systém testování, her a couchingu a posouvá dál inovace založené na sdílení, které mají za výsledek zvýšení produktivity, spolupráce a angažovanosti.

Služby, které společnost Hackerly nabízí, jsou například FreshBiz, hra zaměřená na byznysové situace, které využívá pro koučink. Tento nástroj se zaměřuje na celý tým, cílí na jeho produktivitu, spolupráci a komunikaci. Gamifikaci pak využívají i pro školení, adaptaci na změny. Další oblastí, na kterou se zaměřují, jsou chatboti (využití umělé inteligence pro navázání konverzace s potencionálními zákazníky a kandidáty) a psychoanalýza. Tu nenabízí klientům jako podpůrný nástroj při výběru zaměstnanců, nýbrž se zaměřili na rozvoj týmů a jednotlivců. Klientům poskytují diagnostiku získanou skrze americký dotazníkový test StrenghtFinder 2.0.

## 10.1 StrenghtFinder 2.0

Strenghtfinder 2.0 je psychodiagnostická testová metoda dotazníkového typu. Výstupem dotazníku je pak soubor 5 nebo 34 talentů (záleží na zakoupené verzi), kterými diagnostikovaná osoba disponuje. Za tímto testem stojí americký psycholog Donald Clifton, který hledal společné vlastnosti úspěšných lidí. Ten pak ve spolupráci s Gallup Institutem v 90. letech přišel s dotazníkem, který za hodinu odhalí osobní talenty.

StreinghtFinder 2.0 se snaží identifikovat oblasti, ve kterých má osoba největší potenciál na úspěch. Tento potenciál je založen na opakujícím se způsobu myšlení, jednání, rozhodování a vnímání. Na rozdíl od jiných osobnostních testů Strenghtfinder hledá pouze silné stránky osobnosti, jde tedy ryze o pozitivní psychologii.

Před testovanou osobu jsou předestřeny dvě tvrzení, z nichž musí zvolit to, se kterým se nejvíce ztotožňuje. Shodu pak zanáší na pětibodovou škálu, kdy na každé straně stojí jedno z tvrzení, uprostřed je pak neutrální odpověď. Příkladem tvrzení je "před začátkem si důkladně pročtu návod" versus "raději se do všeho hned pustím." Testovaná osoba musí projít 177 párovými tvrzeními, na každou má 20 sekund na zodpovězení. Získaným výsledkem je 19stránkový report, který má testovaná osoba okamžitě k dispozici.

### 10.1.1 Administrace

Test je administrován přes počítač. Pro absolvování je nutno zakoupit knihu StrenghtFinder 2.0 autora Tima Ratha, která obsahuje přístupový kód. Testovaný subjekt zodpovídá na škále od jedné do pěti, kdy na každé straně stojí jedno z tvrzení, uprostřed

je pak neutrální odpověď. Celkem je 177 párových tvrzení, na každou odpověď aplikace ponechává 20 sekund. Test je administrován v anglickém jazyce, v případě, že subjekt potřebuje díky jazykové bariéře více času na pochopení tvrzení, časové omezení lze odstranit. Časový tlak byl přidán pro intuitivní odpovědi.

Celkový čas testování je 1 hodina. Po ukončení testu je ihned obdrženo seznam nejsilnějších stránek. Základní verze obsahuje seznam 5 talentů, rozšířená 34. 19 stránkový report obsahuje popis jednotlivých silných stránek, jak se projevují a na co zaměřit pozornost. Rozbor talentů je zakončen otázkami, které mají pomoci s reflexí. V druhé části se zpráva zaměřuje na konkrétní využití talentů, obsahuje rady, jak nejlépe své silné stránky používat. Poslední část obsahuje příběhy lidí, kteří sdílí stejné talenty a jak se projevují v jejich životě.

## 10.2 Aplikace výsledků

Společnost Hackerly nabízí psychodiagnostiku svým klientům jako kompletní balíček.

GALLUP®

CliftonStrengths™

---

### Strategic

#### SHARED THEME DESCRIPTION

People who are especially talented in the Strategic theme create alternative ways to proceed. Faced with any given scenario, they can quickly spot the relevant patterns and issues.

#### YOUR PERSONALIZED STRENGTHS INSIGHTS

##### What makes you stand out?

Because of your strengths, you might notice that the right word enters your mind exactly when you need it. Perhaps your comfort with language makes the oral or written exchange of ideas or feelings almost effortless. Chances are good that you automatically generate numerous ways to enhance, upgrade, revise, correct, or revamp a process, action plan, or itinerary. Your suggestions often

Obrázek 2 – začátek rozboru silné stránky Strategic (zdroj interní report společnosti Hackerly)

Narozdíl od Human Capital Advisory Group se ale nezaměřuje na proces náboru nýbrž na rozvoj zaměstnanců. Především se pak soustředí na podporu týmů, efektivnost komunikace a zvýšení produktivity. Psychodiagnostika představuje základ a hlavní zdroj informací jak s týmem pracovat, jakým směrem by se školení mělo ubírat i podklad pro individuální koučink.

Prvním krokem je testování celého týmu. Každý člen individuálně vyplní test na svém počítači a obdrží výsledky, které si může prostudovat. Tým Hackerly pak také dostane

výsledný report, na jehož základě zmapuje tým. Mapování týmu je proces, během kterého je vytvořen přehled všech členů a jejich silných stránek. Na rozdíl od reportu, který obsahuje jen pět silných stránek, vytvořená mapa porovnává členy týmů vůči všem 34 možným výsledkům. Takový výsledek je logický, ideální tým by měl v sobě obsahovat všechny talenty. Talenty jsou rozděleny na čtyři kategorie (celý test i výsledky jsou v anglickém jazyce, autorka této práce se rozhodla pojmy nepřekládat pro zachování věrnosti) – executing (umění realizace), influencing (schopnost ovlivnit své okolí), relationship building (dovednost budovat vztahy) a strategic thinking (schopnost strategického myšlení).

Pod kategorií executing spadá devět silných stránek, které Gallup nazývá Achiever (člověk zaměřený na výsledky), Arranger (Zařizovatel), Belief (Věřící), Consistency (Důsledný), Deliberative (Rozhodovací), Focus (Soustředěný), Responsibility (Zodpovědný) a Restorative (Povzbuzující). Lidé, kteří mají své dominantní silné stránky v této oblasti, jsou cílevědomí, tvrdě pracující osoby, se schopností převést myšlenku ve skutečnost.

Do druhé kategorie influencing patří lidé, kteří dokáží snadno ovlivnit své okolí a předat nápady svému týmu i okolí. Díky své schopnosti převzít velení, schopnosti mluvit a naslouchat jsou dobrými leadery. Mezi jejich silné stránky patří Activator (Aktivátor), Command (Velitel), Communication (Komunikátor), Competition (Soutěživý), Maximizer, Self – Assurance (Sebevědomý), Significance (Důležitý), Woo (Vábivý).

Relationship building je třetí kategorií, pod kterou jsou řazeny silné stránky Adaptability (Přizpůsobivý), Developer (Vývojový), Connectedness (Propojující), Empathy (Empatický), Harmony (Harmonický), Includer (Zapojující), Individualization (Individuální), Positivity (Pozitivní) a Relator (Spojující). Lidé, kteří mají své dominantní silné stránky v této oblasti, jsou ti, kteří drží tým pohromadě a podporují energii týmu. Díky nim se z individuálních osob stává dynamický tým.


Poslední kategorií je Strategic thinking. Osoby, které jsou dominantní v této oblasti, svým pohledem zaměřeným na budoucnost posouvají svůj tým. Neustále absorbují a analyzují informace a pomáhají týmu dělat zásadní rozhodnutí. Mezi jejich silné stránky patří Analytical (Analytický), Context (Vidící v kontextu), Futuristic (Zaměřený na budoucnost), Ideation (Nápaditý), Input (Přispívající do diskuze), Intellection (Rozumný), Learner (Učentlivý) a Strategic (Strategický).

Vytvořená mapa (na obrázku 3 je její první část zaměřená na kategorie Executing a Influencing) zobrazuje jednotlivé členy v řádcích a ve sloupcích jednotlivé silné stránky, podle výše zmíněných kategorií. Jejím vytvořením pak tým Hackerly získá přehled o rozložení silných stránek v rámci týmu. Jednoduše pak vidí, zda je v týmu sice mnoho osob, kteří mají své silné stránky v kategorii executive, ale zcela chybí někdo, kdo by držel tým pohromadě díky silným stránkám v oblasti Relationship building. Nebo naopak objeví tým plný soucitných a empatických osob, kteří postrádají osobu,



kteřá by je díky svým silným stránkám z kategorie Strategic thinking posouvala ku předu. Častěji však narazí na tým, který má sice všechny oblasti obsazeny, ale svým kolegům nerozumí, protože mají své silné stránky rozloženy jinak než oni. Proto druhým krokem je týmové školení.

Workshop, který Hackerly svým klientům v rámci psychodiagnostiky nabízí, má za cíl zlepšit komunikaci týmu a tím produktivitu skrze vzájemné porozumění. Jde o celkem standardní cíl v rámci týmových rozvojových programů. Odlišný je pak přístup, který vychází z výsledků získaných díky psychodiagnostice. Protože StrenghtFinder je metoda zaměřena na pozitivní výsledky, je testovanými velmi dobře přijímána. První část

		EXECUTING								INFLUENCING								
 Team members who have a dominant strength in the Executing domain are those whom you turn to time and again to implement a solution. These are the people who will work tirelessly to get something done. People who are strong in the Executing domain have an ability to take an idea and transform it into reality within the organization they lead.		People who are innately good at influencing are always selling the team's ideas inside and outside the organization. When you need someone to take charge, speak up, and make sure your group is heard, look to someone with the strength to influence.																
TEAM MEMBERS		H	M	L	L	L	L	M	H	M	M	L	L	M	M	L	L	M
		Achiever	Arranger	Belief	Consistency	Deliberative	Discipline	Focus	Responsibility	Restorative	Activator	Command	Communication	Competition	Maximizer	Self-Assurance	Significance	Woo
Total		7	4	0	0	0	0	3	1	3	2	0	5	1	2	0	1	1

Obrázek 3 - Mapa silných stránek týmu (zdroj interní report společnosti Hackerly)

je tedy hlavně zaměřena na povzbuzení, hledání pozitivního a zvýšení sebevědomí. Když si tým uvědomí své vlastní kvality, je schopen se soustředit i na kvality svých kolegů. Díky tomu, že výsledky jsou prezentovány pouze pozitivně, tým se učí dívat se na rozdílnosti v tomto světě. Fakt, že každý člen potřebuje trochu jiný styl komunikace, pochvaly, kritiky a odměňování je brán jako výsada, ne nevýhoda. Tým během workshopu sdílí a poznává se skrze gamifikaci a cvičení. Ze strany Hackerly také přichází doporučení, na co by měl tým zaměřit pozornost, v jakých situacích by bylo dobré přibrat další osobu do týmu nebo jak převádět zaměstnance mezi jednotlivými týmy pro optimalizaci.

Délka workshopu záleží na výběru balíčku, které Hackerly nabízí. Základní verze, která v sobě zahrnuje psychodiagnostiku, nabízí 2 až 3 hodiny školení. Tento balíček společnost vyjde na 22 000 korun. Do této ceny nejsou zahrnuty náklady na psychodiagnostiku, za kterou je účtováno 1300/osoba. Druhá verze, která stojí 38 000 Kč, nabízí 4 hodinový workshop a nejdražší balíček, který by vyšel na 59 000 Kč, obsahuje celodenní školení.

Další službou, která na týmový workshop navazuje, je individuální koučink. Pro něj je doporučeno otevřít plnou verzi reportu, tedy zobrazit všech 34 silných stránek. Koučovaná osoba si může vybrat z osobního setkávání s Petrem Zelenkou, který není certifikovaným koučem nebo z online rozhovorů na platformě Skype s panem Justinem Douglasem, který má svůj certifikát od Gallupova institutu. Individuální koučink může být dlouhodobý i jednorázový a cena se pohybuje od 5 000 do 8 000 za hodinu a půl.

### **10.3 Výhody a nevýhody StrenghtFinder II**

V dnešní době, která se specializuje na hledání silných stránek a odhalování potenciálu budoucích či stávajících zaměstnanců, je diagnostická metoda jako StrenghtFinder přesně to, co zaměstnavatelé hledají. Ryze pozitivní přístup nejen testované osoby povzbudí, ale zadavateli testování poskytne relativně použitelné výsledky. Díky celosvětovému rozšíření a zaštitění Gallupovým institutem má metoda mezi laickou veřejností širokou oblibu. K čemu je ale metoda vhodná je předmětem diskuzí. Její reliabilita, jako u každé dotazníkové metody, je často zpochybňována a někteří odborníci na korporátní testování pochybují i o jejím přínosu. I samotný Gallupův institut nedoporučuje test používat pro výběr zaměstnanců, pouze jako rozvojový nástroj a podklad ke koučinku. Prostor pro stylizaci a chybný výklad je zde příliš velký, aby metoda přinesla užitek do náborového procesu. Test je tedy užitečný již pro získané zaměstnance. Lze ho použít ihned po náboru, ale i zde je riziko snahy o zalíbení, tudíž stylizace. Výběr ze dvou protilehlých tvrzení vyžaduje míru zralosti a schopnost sebereflexe a upřímnou snahu odhalit své silné stránky. Jde tedy o výborný nástroj pro osobní rozvoj a při správném použití, jako u společnosti Hackerly, lze využít StrenghtFinder pro optimalizaci týmů.

# 11 Využití psychodiagnostického testování ve společnosti Flowenta

Stejně jako předchozí společnosti, Flowenta je malou konzultatskou společností, zaměřující se na služby spojené s výběrem zaměstnanců, zavádění metodologie prodejní výkonnosti a podporou rozvoje zaměstnanců. V oblasti psychodiagnostiky se soustředí jak na rozvoj jednotlivců, tak optimalizaci a rozvoj týmů. Svým klientům nabízí koučink od certifikovaných odborníků, který vychází z osobnostní diagnostiky. Pro tyto účely využívají psychodiagnostickou testovou metodu MBTI a osobnostní test MBTI step II.

## 11.1 MBTI step II

MBTI je jedním z nejznámějších a nejrozšířenějších psychodiagnostických dotazníků, hojně užívaným pro korporátní i soukromé účely. Za jeho vznikem stojí typologie Carla G. Junga, kterou převzaly v 50. letech 20. století Catherine Cook Briggs a Isabel Briggs-Myers. Typologie, se kterou metoda pracuje vychází z především z genetických predispozic a zkoumá preference vnímání, rozhodování, zdroje energie a postoje vůči okolnímu světu. Testování probíhá dotazníkovou metodou - testovaná osoba volí mezi dvěma tvrzeními. MBTI klasifikuje osobnost podle čtyř kategorií, první z nich se dělí na vnitřní a vnější zaměření, extroverze (E) a introverze (I). Druhý rozměr se soustředí na vnímání, jak osoba přijímá informace a dělí se na smyslové vnímání (S) a intuici (N). Zpracování informací a rozhodování je třetí kategorie, která dělí na myšlení (T) nebo cítění (F). Poslední kategorií je pak zaměření vůči okolnímu světu jako usuzování (J) nebo vnímání (P). Výsledek testu je kombinace čtyřech písmen, ze kterých vychází typologie.

Kromě základní verze MBTI společnost Flowenta používá i rozšířenou verzi metody MBTI Step II. Podle jejich slov jde o nekomplexnější vyhodnocení osobnostního typu. Po absolvování testování MBTI Step I, který odhalí osobnostní typ, metodika druhého kroku s výsledky dále pracuje a k preferenčním párům přidává pět podskupin, tzv. faset (plošek). Každý preferenční pár má dva protipóly, extrémní extrovert a extrémní introvert. Z praktického života je ale známo, že lidé mohou být na spektru spíše uprostřed. Další možností je faseta patřící opačné preferenci. Získaný výsledek pak může být "nepříliš expresivní, pozorující extrovert".

### 11.1.1 Administrace

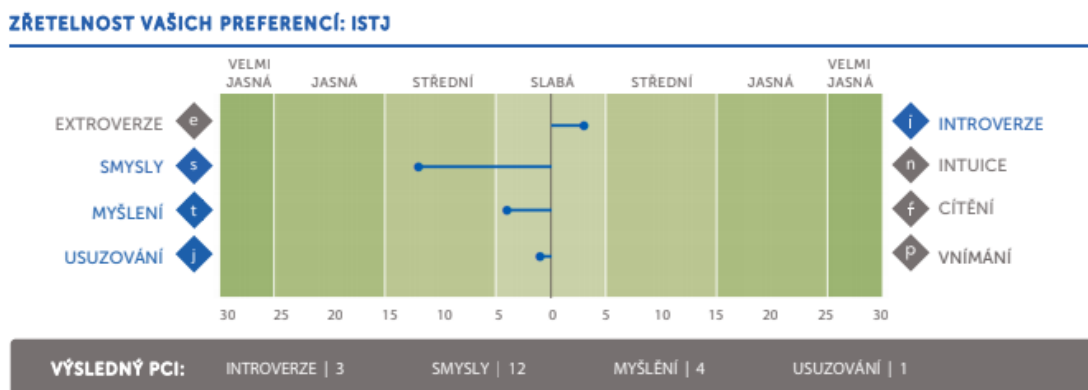
I u MBTI platí, že administrace metody probíhá skrze webové stránky. Testované osoby ale nejprve obdrží informace o jednotlivých preferenčních typech a na jejich základě zkusí vytvořit svůj vlastní osobnostní typ. Teprve v dalším kroku pak absolvují testování. MBTI Step I obsahuje 93 párů tvrzení, mezi kterými testovaná osoba vybírá. U

verze MBTI Step II jde již o 144 tvrzení. Dostupná je také verze MBTI Step III, kterou společnost Flowenta nevyužívá. Dotazník má 222 tvrzení a výsledný report je tvořen pro konkrétní osobu. Jeho administraci mohou provádět pouze ti, kteří prošli certifikovaným programem. Výsledky testování jsou zpracovány mimo Českou republiku skrze patentovaný algoritmus. Tento algoritmus také vyhodnocuje stylizaci odpovědí, díky duplikovaným otázkám. Otázky nemají stejnou váhu, aby se předešlo výsledkům, které skončí uprostřed škály. Váhu jednotlivých otázek zná pouze algoritmus. Výsledný report obdrží tým Flowenta i testovaná osoba, která porovná výsledky s těmi, které na začátku odhadla, že by mohla získat. Skrze sebereflexi pak zkoumá, co výsledky pro ni samotnou znamenají, co je překvapivé či zda se shodují s realitou.

### 11.1.2 Rozbor výsledků

Výsledky metody MBTI Step II jsou zaznamenány v sedmnáctistránkovém reportu. Ten se věnuje osobnostnímu typu ze Step I, fasetám ze Step II a jejich aplikaci. Na prvních stranách report vysvětluje typologii MBTI rychlým úvodem. Uvádí, že MBTI není měřítkem dovedností či zdatností, ale způsob, jak si uvědomit Váš vlastní specifický styl, lépe porozumět a ocenit lidské odlišnosti. První kapitola se věnuje výsledkům získaným z MBTI step I, popisuje konkrétní osobnostní typ a na škále zřetelnosti preferencí umisťuje sílu jednotlivých preferencí.

Čtyři kategorie preferenčních párů dávají vzniknout šestnácti osobnostním typům, které se nazývají podle počátečních písmen jednotlivých kategorií. Extroverze popisuje člověka, který získává energii z interakcí s lidmi nebo prostřednictvím činností, introvertní lidé se naopak zaměřují na vnitřní svět, přemítají nad informacemi a myšlenkami. Druhá kategorie porovnává smysly a intuice.



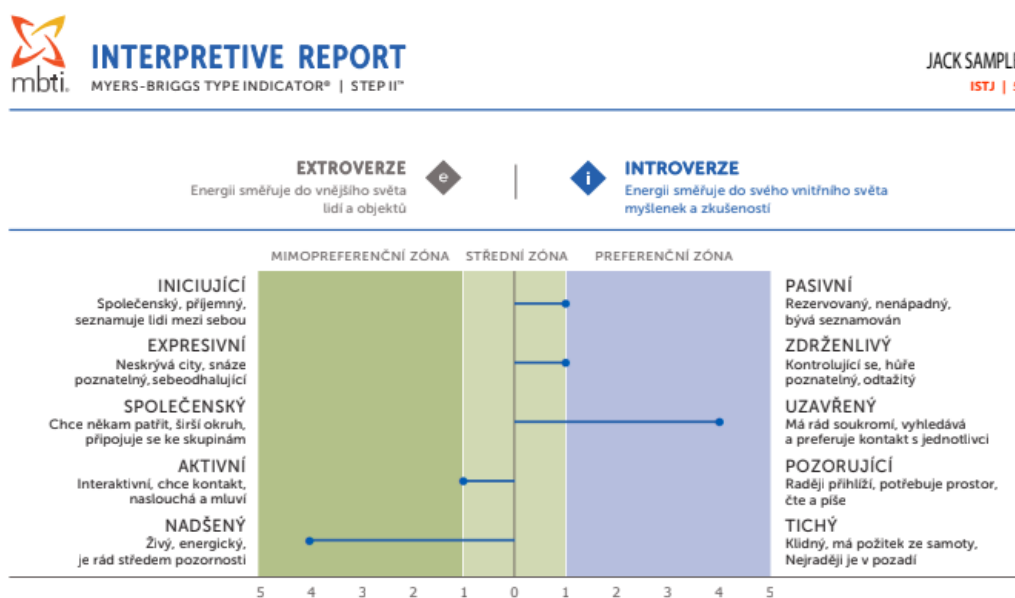
Obrázek 4 - MBTI Step II report (zdroj ukázkový report společnosti Flowenta)

Lidé se smyslovou preferencí si všímají a důvěřují faktům a přítomné skutečnosti, intuice si všímá a důvěřuje souvislostem, teoriím a budoucím možnostem. Třetí kategorií je myšlení versus cítění. První preference dělá rozhodnutí za pomoci logické analýzy, druhá se při rozhodování opírá o hodnoty. Poslední kategorií je usuzování, tedy tendence plánovat, ukázněnost a schopnost rychle se rozhodnout, a vnímání, s tendencí k pružnosti a přizpůsobivosti. Výsledný reportovaný osobnostní typ může být na příklad ISTJ, tedy osobnost s preferencemi introverze, smysly, myšlení a usuzování. Na

obrázku 4 je ukázka z reportu, který společnost Flowenta používá pro předání výsledků. Na škále je zanesena zřetelnost jednotlivých preferencí.

V druhé kapitole pak přidává výsledky MBTI Step II, které doplňují typologii o fasety. Každá faseta, celkem jich je pět, má určité téma (např.: způsob, kterým navazuje kontakt) a dva protilehlé póly. Protože je algoritmus vyhodnocuje jiným způsobem než preference, jejich výsledky se také mohou lišit. Pro každou preferenci je vytvořen graf zobrazující jednotlivé fasety. Proti sobě stojí preferenční páry, například extroverze a introverze. Fasety jsou zaneseny do mimopreferenční, střední a preferenční zóny.

Pro preference extrovert a introvert jsou fasetové páry inicující (seznamuje lidi mezi sebou) a pasivní (rezervovaný, bývá seznamován), expresivní (sebeodhalující) a zdrženlivý, společenský (připojuje se ke skupinám) a uzavřený (má rád soukromí a preferuje kontakt s jednotlivci), aktivní a pozorující, nadšený (energický, rád středem pozornosti) a tichý. Každé skóre je pak pod grafem rozvedeno skrze čtyři až pět tvrzení. Fasety preference extroverze a introverze jsou uvedeny na obrázku 5.



Obrázek 5 - MBTI Step II report - fasety extroverze a introverze (zdroj ukázkový report společnosti Flowenta)

Pro dvojici smysly a intuice jsou fasetové páry konkrétní a abstraktní (zaměření pozornosti), realistický a nápaditý (využití informací), praktický a intelektuální (nakládání s nápady), zkušenostní a teoretický (druh poznání ve který je vkládána důvěra), konvenční a nekonvenční (vztah k tradicím). První fasetový pól je pojen se smyslovou preferencí, druhý s intuicí. Příkladem vyvozených závěrů jsou tvrzení vztahující se k fasetu zaměření na pozornost s konkrétní v preferenční zóně. Takový člověk je pevně zakotvený v realitě a důvěřuje faktům, chápe věci doslovně, je opatrný při formulaci názorů, může pro něj být obtížné vidět spojitosti vycházející z faktů celkový obraz, vychází z

toho, o čem ví, že je skutečné a shromažďuje fakta. Ostatními je vnímán jako někdo, kdo se brání změnám, i když on sám sebe tak nevidí.

Preferenční dvojice myšlení a cítění je rozvedena fasety, které se zaměřují na ideální přístup k rozhodování (logický vs empatický), aktuálnost rozhodnutí (rozumný vs milosrdný), vypořádání se s odlišností (zpochybňující vs smířlivý), komunikaci v případě neshody (kritický vs akceptující) a uskutečňování rozhodnutí (neústupný vs mírný).

Poslední preferenční dvojice, usuzování a vnímání, se skrze fasety zaměřuje na oblasti organizace života (systematický vs ležerní), na postoj k plánování (plánující vs flexibilní), na řešení časového tlaku (s předstihem začínající vs tlakem stimulovaný), na vztah k rozvrhům a rutině (organizovaný vs spontánní) a na přístup k plnění složitějších úkolů (metodický vs adaptabilní).

Třetí část reportu se pak zaměřuje na aplikaci výsledků Step II v komunikaci. Pro jednotlivé fasety uvádí komunikační styl a jeho možné obohacení. V ukázkovém reportu (viz příloha) konkrétně rozvíjí devět faset, které ovlivňují komunikaci. Následující text se věnuje aplikaci výsledků v rozhodování. Dívá se na preferenční dvojice smysly a intuice a myšlení a cítění, ve kterých zvýrazňuje fasety a otázky s nimi spojené. Na základě silných faset vyhodnocuje rozhodovací styl, který následně vysvětluje a rozvíjí. Aplikace výsledků při zvládnutí změn a řešení konfliktů opět pracují s fasety, ukazují jaké je typické chování a možnosti obohacení.

Čtvrtá kapitola reportu vysvětluje, jak k sobě jednotlivé části osobnosti patří, jaké jsou oblíbené a neoblíbené procesy pro konkrétní typ osobnosti, efektivní využití osobnostního typu, zvýšení efektivity. Závěrem report propojuje výsledky Step I a Step II a ukazuje souhrnný přehled výsledků.

### **11.1.3 Stress Management Report**

Kromě obecného reportu, lze vytvořit i takový, který se zaměřuje na zvládnutí stresu. Report se na devíti stranách věnuje konkrétnímu osobnostnímu typu a shrnuje osobní výsledky. Na škále zřetelnosti reportovaných preferencí ukazuje získané hodnoty jednotlivých preferencí. Hodnoty se pohybují od velmi jasná preference po slabá. Dále pokračuje charakteristikou přirozeného osobnostního typu. Specifikují, jací jsou zpravidla lidé s touto kombinací písmen, jak je popisují ostatní lidé a jak reagují na stres. Více se stresovému prožívání věnuje následující část - charakteristika stresového osobnostního typu, která popisuje známky stresu a jeho stresory. Následuje doporučení, jak stresové situace nejlépe zvládat, ale také nejhorší možné způsoby reakce na stres, jak ostatní lidé mohou tento osobnostní typ podpořit, když zažívá stres a jak situaci zhoršit.

## 11.2 Aplikace výsledků

Využití metodiky MBTI v personálních činnostech se odvíjí od získaných výsledků. Společnost Flowenta používá testování především jako nástroj pro osobní rozvoj a práci s týmy. Další oblastí, ve které metodiku využívají, je nábor zaměstnanců.

Aplikovat psychodiagnostické testové metody při hledání kandidátů je podle Jiřího Soljaka, majitele společnosti Flowenta, otázkou dobrého načasování. Testování je prováděno, jen pokud o něj klient výslovně požádá (narozdíl od společnosti Human Capital Advisory Group, která službu aktivně nabízí svým všem klientům) a pokud by požadavek na testování neodradil kandidáta. Testování je tak možné až v posledním kroku náboru. Dalším důvodem, proč MBTI dotazník není nástroj zcela vhodný pro výběr kandidátů, je fakt, že je velmi známý a kandidát se tak s velkou pravděpodobností pokusí o stylizaci. I klient má svou představu o ideálním výsledku, kterého by měl kandidát dosáhnout, která nemusí být naplněna. Pokud padne rozhodnutí testovat kandidáta, je ideální mít otevřeno několik pozic, na které by mohl nastoupit a nechat výsledky testu napomocť obsazení jedné z nich.

Zdaleka širší prostor pro využití má MBTI v oblasti rozvoje, protože jde především o rozvojový nástroj. Flowenta osobám, které projdou testováním, nabízí jak individuální koučink s certifikovaným koučem nebo týmové workshopy. Ty mají hlavně edukativní ráz, tým sdílí své výsledky, jak se projevují jejich osobnostní typy v komunikaci, řešení problémů a rozhodování. Skrze sdílení pak dochází k vzájemnému pochopení. Důležité je, aby testované osoby měly touhu a motivaci se rozvíjet a poznat samy sebe. Naučí se dívat na osoby okolo sebe skrze osobnostní typy a tím k nim být tolerantnější, hledat rozdílné přístupy ke komunikaci.

## 12 Porovnání informací získaných z rozhovorů

Během rozhovorů, které proběhly se zástupci společnosti Human Capital Advisory, Hackerly a Flowenta, bylo odhaleno využití testových psychodiagnostických metod v každé z nich. Vzhledem k jejich zaměření, jde o konzultantské společnosti, které nabízejí služby hledání zaměstnanců (v případě Human Capital Advisory a Flowenta), rozvojových workshopů (Hackerly a Flowenta) a koučinku (Flowenta), testovací služby nabízejí svým klientům. Všichni zástupci se ale shodli na tom, že testování v určité míře využívají i pro své vlastní zaměstnance.

Jednou z otázek, kterou v rozhovorech autorka kladla, byla, jakou mají respondenti představu o budoucnosti testování. Všichni se ve svých odpovědích shodli na tom, že korporátní psychodiagnostika je téma, které se přes svoji dlouhou tradici, teprve začíná v České republice otvírat. Posun od pohledu na zaměstnance jako vybavení firmy k jejich vnímání jakožto nejdůležitějšího zdroje, vede zaměstnavatele k investicím do jejich rozvoje. Posun lze také sledovat v oblasti náboru. Podle Petra Zelenky z Hackerly se lidé nebudou vybírat na pozice, ale k lidem, kteří ve společnosti již pracují. Marek Navrátil z HCA a Jiří Soljak, Flowenta, kteří se oba specializují na nábor zaměstnanců, připomínali, že průběh výběru zaměstnanců určuje nabídka a poptávka trhu práce. V dobách nízké nezaměstnanosti, kdy si kandidáti mohou vybírat mezi různými nabídkami, testování může představovat krok, kterého kandidát nebude ochoten. Jak firma testování prezentuje a v jakém bodě ho provádí, je pro celý proces stěžejní.

Dalším tématem, které bylo v rozhovorech probíráno, byly možnosti zabránění stylizace. Marek Navrátil z HCA, který test vybíral speciálně kvůli této vlastnosti, má negativní zkušenosti s použitím dotazníkových metod pro výběr zaměstnanců. Petr Zelenka a jeho StrengthFinder 2.0 je nástroj motivační a pro odhalení silných stránek, jeho samotní tvůrci ho pro nábor zaměstnanců nedoporučují, proto možnost stylizace nepředstavuje takový problém. Je využíván v situacích, kdy nemají testované osoby potřebu výsledky upravovat. Stejně tak MBTI je doporučováno využívat jako rozvojový nástroj, nikoliv pro nábor zaměstnanců, pro svoji všeobecnou známost.

Autorka se také ptala, proč si společnosti vybraly konkrétní testy. Pro Flowentu i Hackerly byl důvod pozitivní osobní zkušenost. Jiří Soljak se s MBTI seznámil v rámci koučovacího tréninku a velmi pomohlo i v osobním životě, stejně tak Petr Zelenka na základě svých výsledků zvolil kariéru podnikatele. Naopak Marek Navrátil díky svému odbornému vzdělání a dlouhou zkušeností z oblasti psychodiagnostiky volil test na základě téměř nulové možnosti stylizace, obsažnosti získaných výsledků a doplňkových služeb.

Na nutnost psychologického vzdělání administrátora také směřovala jedna z otázek. V případě projekční metody Balance Management je podle jejího administrátora, který psychologické vzdělání má, taková příprava nutná, i když samotní tvůrci testu to nikde neuvádějí. Podle pana Navrátila však může lehko dojít ke zkreslení výsledků, pokud



administrátor nemá dostatečné zkušenosti s osobnostním rozbohem. V případě StrengthFinder 2.0 profesní vzdělání není nutné na administraci díky reportu, který testovaná osoba obdrží se svými výsledky. Ani při workshopech pro týmy není psychologické vzdělání nutné, trénink je ovšem vyžadován. Kde je vhodné být držitelem certifikátu, je při individuálním koučinku, který na testování může navazovat. Společnost Hackerly sice nabízí sezení s osobou, která certifikát nemá, nicméně pokud je certifikát klientem vyžadován, mají smlouvu s certifikovaným koučem sídlícím ve Velké Británii. Jiří Soljak, ze společnosti Flowenta, je sám certifikovaným koučem a úzce spolupracuje s Jiřím Řežábekem, který také certifikát obdržel, a to ve MBTI certifikační programu vypracovaném Americkou manažerskou asociací, a je jedinou osobou v České republice držící certifikát pro MBTI Step II. I on se účastnil rozhovoru. Pro oba je certifikace zásadní pro koučink, pan Řežábek nabízí celou řadu služeb spojených s testováním, od výběru zaměstnanců po osobní a kariéerní rozvoj.

Celé rozhovory jsou uvedeny v přílohách této práce.

# 13 Návrh využití testových psychodiagnostických metod

V předchozích kapitolách autorka rozvedla na příkladu tří společností možností využití psychodiagnostického testování v korporátním prostředí. Na základě informací získaných z rozhovorů a literárních pramenů vytvořila návrh využití testových psychodiagnostických metod pro personalisty a manažery, kteří by rádi testování implementovali do svých společností.

## 13.1 Výběr testovací metody

Než se společnost rozhodne využívat psychodiagnostické testování, prvním krokem by mělo být specifikování cílů a hodnot společnosti. Tyto informace jsou zásadní, protože na jejich základě dělá svá rozhodnutí. Tyto hodnoty se promítají do nábory nových zaměstnanců, jaké typy lidí se do společnosti nejvíce hodí, řízení zaměstnanců, rozvoje, vzdělávání i propouštění zaměstnanců. Tyto oblasti jsou ovlivněny hodnotami a cíli. Když zná společnost své hodnoty a způsob, jakým chce dosáhnout svých cílů, teprve potom může hledat stejné uvažování u svých zaměstnanců či uchazečů o zaměstnání. A co víc, tyto informace jsou zásadní pro výběr toho správného testu.

Zásadní kritérium výběru testovací metody je podle Seitla (2015) velmi prosté. Metoda je vybírána podle toho, jaká data potřebujeme ověřit či predikovat, nikdy ne obráceně. Validita a reliabilita metody je dalším kritériem, které by mělo být při výběru metody ověřeno. Nevyhnutelně to bude i cena testování, která může být rozhodující pro schválení metody. Také délka testování, administrace a nutnost odborného vzdělání či certifikace je nutné vzít v úvahu během výběru.

## 13.2 Selektace kandidátů

Během procesu selektace kandidátů využívá personalista řadu psychodiagnostických metod. Rozhovor patří mezi hlavní metody využívané při výběru zaměstnanců a na jeho základě si personalista nebo manažer vytváří představu o osobnosti kandidáta. Je důležité, aby tato představa byla co nejméně subjektivně ovlivněna, proto pokud se společnost rozhodne přidat do procesu výběru zaměstnanců psychodiagnostické testování, osobní rozhovor musí proběhnout ještě před testováním. Testování pak ověřuje hypotézu, která byla již vytvořena na základě osobního dojmu. Jak již bylo také zmíněno, často má personalista nebo manažer konkrétní představu, jaké osobnostní rysy by měl kandidát mít, pokud však test odhalí, že kandidát jimi nedisponuje, lze očekávat, že bude výběrové řízení již od začátku nakloněno proti němu.

Výběr správné testovací metody je určen kritérii, které zkoumáme. Tato kritéria mohou vycházet z hodnot a cílů společnosti, náplně práce obsazované pozice nebo zaměst-

nanců v týmu, do kterého je hledán nový člen. Každá kategorie vyžaduje odlišný přístup k testování. V případě testování úspěšnosti na konkrétní pozici je možné dojít ke zjištění, že každá pozice vyžaduje jiný typ testu. Pokud tedy personalista dokáže zodpovědět otázku, co konkrétně potřebuje, aby test odhalil, může začít s výběrem.

Při testování kandidátů je otázka stylizace a to, jak test dokáže zkreslení odpovědí zabránit, naprosto zásadní. Z toho důvodu jsou dotazníkové metody mnohdy zamítány pro výběr kandidátů jako příliš náchylné na manipulaci výsledků. Jejich výhodou je však rychlá a snadná administrace. Proto představují dobré prescreeningové metody s administrací do 20 minut. Jde spíše o doplněk hlubšího testování a nemělo by se na jejich základě tvořit žádné zásadnější rozhodnutí.

V kapitole klasifikace testových psychodiagnostických metod jsou uvedeny dvě velké skupiny. První z nich jsou výkonové testy, které jsou pro výběr zaměstnanců hojně používány. Pokud personalista dospěje k závěru, že je potřeba testovat inteligenci u kandidátů, má poměrně široký výběr testů. Výkonové a IQ testy se administrují často ještě před prvním pohovorem, protože selektují kandidáty, kteří nemají předpoklady pro danou pozici. Personalista má tak zaručeno, že do dalších kol postoupí ti, kteří jsou po technické stránce způsobilí pro práci, a při pohovoru se již může zaměřit na osobnost kandidáta. Výhodou výkonových a inteligenčních testů je nízká stylizace, jednoduchá administrace (z pravidla jde o administraci tužka papír nebo PC) a vyhodnocení, které má správné a špatné odpovědi.

Osobnostní testy tvoří druhou a značně rozsáhlou skupinu. Jak již bylo zmíněno, ne všechny osobnostní testy jsou vhodné pro selekci kandidátů. Pokud se společnost rozhodne využít test, který je známý i mezi neodbornou veřejností, je velmi pravděpodobné, že je k dostání na internetu a kandidát se na něj bude snažit předem připravit. Existují webové stránky, které uvádí různé druhy testování a jejich výsledky a radí, jak test co nejlépe vyplnit. V případě, že se personalista rozhodne využít osobnostní test jako další metodu v rámci selekce kandidátů a ví, jaká data mu má test přinést, musí rozhodnout následující:

způsob administrace

délka metody

v jaké části výběrového procesu metodu využít

zda bude výsledky sdílet s kandidátem a jakým způsobem

Odpovědi na výše uvedené body mu pomohou s výběrem ideálního testu. Na českém trhu je mnoho společností, které nabízejí komplexní služby testování uchazečů o zaměstnání. Využití jejich služeb představuje vyšší náklady (v porovnání s pouhým zakoupením testové licence), ale zaručí validitu testování. Mnohé společnosti nabízejí komplexní balíčky služeb, vlastní psychology i rozvojové programy. Takových služeb je dobré využít, pokud personalista nemá odborné vzdělání nebo certifikovanou osobu k dispozici.

Psychodiagnostické testování v rámci selekce kandidátů může být velmi užitečným nástrojem, pokud je použit správně. Personalista by měl poznat, kdy bude testování přínosné a nepoužívat jej, pokud není potřeba. Ať už je předmětem zkoumání inteligence, výkonnost, silné stránky, hodnoty nebo celkově osobnost kandidáta, test by měl být pouze jedním z nástrojů, které jsou během výběrového řízení použity a rozhodnutí by neměla být činěna jen na základě jeho výsledků.

### **13.3 Optimalizace týmů**

Udržet si kvalifikované zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost jsou dva důležité cíle personalistiky. Optimalizace týmů je jednou z metod, jak tyto cíle naplňovat. Spokojenost zaměstnance je ovlivněna mnoha faktory, sociální vztahy jsou jedním z nich. Pokud se zaměstnanec nachází v týmu, který nefunguje, je náchylnější k tomu, aby přemýšlel o změně zaměstnání. Často není jednoduché zjistit, kde má tým své slabé místo a proč jeho členové spolu nedokáží vycházet. Psychodiagnostika tyto problémy dokáže odhalit a na základě jejích výsledků lze najít řešení. Tým se ale nemusí testovat pouze, pokud má evidentní problém. Naopak osobnostní diagnostika dobře fungujícího týmu má pozitivní dopady na výkonnost a komunikační klima.

Výběr psychodiagnostického testu pro optimalizaci týmů nemá takové nároky, jako je tomu při výběru zaměstnanců. Testované osoby nemají takovou potřebu stylizace jako kandidáti ve výběrovém řízení. Získané výsledky by pak měly přinést co nejvíce takových informací, které se dají vztáhnout na fungování jednotlivců ve skupině. Vzhledem k dobrovolnosti ze strany účastníků by mělo jít o metodu, která přinese pozitivní výsledky, tedy neukáže žádného člena ve špatném světle, naopak pomůže odhalit skryté talenty, se kterými pak manažeři mohou dále pracovat. Takové výsledky povzbudí jejich sebedůvěru a podpoří výkon. Výsledky by měly být prospěšné nejen pro vedení týmu, které si na jejich základě může utvrdit své hypotézy o osobnostech jednotlivých členů, ale také pro jednotlivce samotné. Ti se pak mohou rozhodnout pro koučink nebo mentoring, kde informace získané skrze testování využijí pro tvorbu kariérního či rozvojového plánu. Výsledky mohou být prospěšné i pro jejich osobní život, vztahy v rodině a s přáteli.

Online administrace vyjde vstříc zaměstnancům, kteří si pro testování těžko hledají čas. Protože ze strany zaměstnanců jde o prokázání ochoty, i personalisté by měli projevít chápavost. Testování i následná práce s výsledky znamená pro zaměstnance přerušování jejich práce na několik hodin. Je proto dobré testování prezentovat jako investici.

Výhodou je také vybrat metodu, jejíž výsledky lze přetvořit ve workshop a skupinové cvičení. Mnoho konzultantských společností, jako Hackerly, nabízí k testování celou řadu doplňkových služeb. Personalista se může rozhodnout, že pro testování nebude využívat služeb specializovaných společností a že workshopy bude vytvářet sám. Pro takový případ je vhodné mít odborné vzdělání. Pokud společnost žádného specialistu

na psychodiagnostické testování nemá, využití externích služeb je nejlepší cestou, která zaručí profesionalitu celého procesu.

### **13.4 Další možnosti využití - návrh doporučení**

Možností, kde mají personalisté příležitost využít výsledky získané z psychodiagnostického testování, jsou široké. Jednou z nich je měření hodnocení spokojenosti zaměstnanců, které probíhá v mnoha společnostech pomocí dotazníkových šetření. Ve většině případů jde o soubor několika otázek, které jsou administrovány online a anonymně. Využitím psychodiagnostických testů se ztrácí anonymita, otevře se ale mnohem hlubší pohled na zdroj spokojenosti či nespokojenosti. Například využitím nástroje Balance Management lze v reálném čase sledovat motivaci zaměstnanců, jejich sounáležitost se společností, jak celkově šťastní a spokojení jsou. Při pravidelném opakování lze vyvozovat závěry o fungování motivačních programů. Nevýhodou takového testování je nejen jeho finanční nákladnost, ale také časová náročnost. Při častém opakování také hrozí, že lidé budou volit stále stejné odpovědi.

Individuální a kariérní rozvoj je další možností, kde personalisté mohou uplatnit psychologické testování. Protože jde o jasný benefit, který si zaměstnanci volí dobrovolně, je zde možné využít testovou metodu, která zabere více času, je administrována online, aby mohli test absolvovat z domova. Může jít o jak dotazníkový test, tak o nějaký typ projekční metody. Je vhodné, aby testovaná osoba obdržela přehledný report, který si sama bude moct prostudovat a věnovat se svým výsledkům i mimo koučování. Výsledky by pak měly přinést nový pohled s doporučením, které pomůže s osobním rozvojem než odborný rozbor osobnosti. Taková metoda jako StrengthFinder nebo MBTI je proto nejvhodnější.

Psychodiagnostika nemusí být nápomocná jen lidem, kteří již mají kariéru a chtějí se dále rozvíjet, ale také pro ty, kteří jsou na začátku. Absolventům, kteří nemají jasnou představu, jakým směrem by se chtěli ubírat, mohou nástroje jako StrengthFinder nebo Jobcompas od MBTI naznačit, jakým směrem by se měli rozvíjet. Pro personalisty je to pak důležitá informace, jak se svými mladými zaměstnanci pracovat a jakým směrem je rozvíjet. Také ženy, které se vrací po dlouhé rodičovské dovolené, se díky poznatkům získaných z testování mohou snáze rozhodnout, jakým způsobem dále rozvíjet kariéru. V neposlední řadě lze testovat propouštěné zaměstnance ve snaze jim pomoci najít příští zaměstnání.



# Závěr

Psychodiagnostika je nedílnou součástí mnoha personálních činností. Jde o sadu zásadních činností během výběru zaměstnanců, při kterém personalista vyhodnocuje osobnost uchazeče skrze rozbor životopisu, rozhovor a stále častěji i skrze testové metody. Testové psychodiagnostické metody však nacházejí uplatnění i v dalších oblastech. Velkým přínosem jsou pro optimalizaci týmů a rozvoj zaměstnanců.

Cílem této práce bylo poskytnout přehled testovacích psychodiagnostických metod a nabídnout doporučení pro jejich použití. V teoretické části byla rozvinuta jejich klasifikace, která dělí testové metody na testy inteligence a testy zkoumající osobnost. Dále se práce zastavila u otázky stylizace, která je stěžejní pro využití testů pro selekci kandidátů ve výběrovém řízení. Následně rozvinula pojmy standardizace, validity, reliability a norm, které jsou zásadní pro výběr kvalitní testové metody a zaručují kvalitní výsledky testování. Autorka také již v teoretické části práce naznačila oblasti, ve kterých je možné využít psychodiagnostické testové metody a teorii jejich administrace. Závěrem této části se pak věnovala otázce etiky testování.

Praktická část vycházela z rozhovorů, které byly vedeny se třemi odborníky na korporátní testování. První z nich, PhDr. Marek Navrátil, PhD. je konzultantem a firemním psychologem ve společnosti Human Capital Advisory Group a má za sebou dlouhé působení na Akademii věd, kde se věnoval psychodiagnostickému testování. Další osobou, se kterou byl veden rozhovor je Ing. Petr Zelenka, zakladatel konzultantské společnosti Hackerly, která nabízí svým klientům psychodiagnostické ohodnocení týmů. Poslední rozhovor byl veden s Ing. Jiřím Soljakem a Ing. Karlem Řežábkem, dvěma certifikovanými MBTI kouči ve společnosti Flowenta. Na základě těchto rozhovorů byly v praktické části bakalářské práce vypracovány ukázky využití třech různých testů, z nichž první je projekční testová metoda Balance Management, používána společností Human Capital Advisory Group pro nábor zaměstnanců. Druhým testem je StrengthFinder 2.0, který společnost Hackerly aplikuje pro optimalizaci týmů. Poslední zkoumanou metodou byl test dotazníkového typu MBTI Step II, který používá společnost Flowenta převážně pro rozvoj zaměstnanců.

Hlavními zjištěními z rozhovorů bylo, že mnohé testové metody nejsou vhodné pro selekci kandidátů, ale v současné době jsou stále více využívány pro rozvoj zaměstnanců, a také, že řada společností nabízí psychodiagnostické testování jako komplexní balíček, doplněný o služby jako skupinové workshopy nebo koučink.

V souvislosti s těmito skutečnostmi jsem navrhla doporučení pro personalisty a manažery, kteří by rádi testování implementovali do své společnosti, ve kterém jsem oddělila oblast náboru a rozvoje zaměstnanců. Každá část obsahuje zásadní otázky, které si personalisté musí zodpovědět před výběrem té správné testové metody.

Pro další postup ve výzkumu využití testových psychodiagnostických metod bych se zaměřila na velké korporátní společnosti a jejich přístup k testování kandidátů a zaměstnanců. Dále se otvírá možnost vytvoření přehledu testových metod využívaných pro personální účely v České republice.



# Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BĚLOHLÁVEK, František. 20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.
3. CÍGLER, H., MAFKOVÁ, J.. Metoda barvově-slovních asociací (takzvané Barvy života) není diagnostickým nástrojem. TESTFÓRUM, Severní Amerika, 2, dub. 2013. Dostupné z <http://www.testforum.cz/domains/testforum.cz/index.php/testforum/article/view/TF2013-2-9>
4. Cut-e GmbH. (2014). The cut-e Assessment Barometer Czech Chapter. Dostupné z [Cut-e:http://www.cut-e.cz/fileadmin/user\\_upload/cz/Assessment\\_Barometer\\_Czech\\_chapter.pdf](http://www.cut-e.cz/fileadmin/user_upload/cz/Assessment_Barometer_Czech_chapter.pdf).
5. DVOŘÁKOVÁ, Michaela. Poradenská a sociální psychologie práce. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. ISBN 978-80-87839-69-0.
6. EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER. Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5056-9.
7. Goldman Sachs to start giving job applicants personality tests. New York Post [online]. Copyright © 2018 NYP Holdings, Inc. All Rights Reserved [cit. 06.04.2018]. Dostupné z: <https://nypost.com/2017/08/16/goldman-sachs-to-start-giving-job-applicants-personality-tests/>
8. HODGSON, Susan. Psychologické a jiné výběrové testy: jak se připravit a úspěšně zvládnout různé typy testů. Praha: Grada, 2007. Brilantně. ISBN 978-80-247-1945-0.
9. HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením. Brno: Computer Press, 1999. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-161-4.
10. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
11. MILLER, Laurence. Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2904-6.
12. PROVAZNÍK, Vladimír. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.
13. Rothstein, M. G., & Goffin, R. D. (2006). The use of personality measure in personnel selection: What does current research support? *Human Resources Management Review*, 16, 155–180.
14. SLOVÁČKOVÁ, Zuzana, Pavla HORÁKOVÁ and Dušan RENDOŠ. Průvodce personální psychologií. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014. Elportál. ISBN 978-80-210-6885-8
15. SMRČKOVÁ, L. (2014). Psychometrie on-line: Držíme krok s děním ve světě? *Moderní řízení* (3), 28–33.

16. SEITL, Martin. Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2016. ISBN 978-80-244-5030-8.
17. SEITL, M. & VTIPIL, Z. (2013). Otázky motivace a interpersonálních charakteristik osobnosti při výběrů zaměstnanců s použitím Rorschachovy metody. In PPAO 2013. Kosice: UPJS (in press).
18. SVOBODA, Mojmír a Pavel HUMPOLÍČEK, ŠNOREK, Václav, ed. Psychodiagnostika dospělých. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0363-6.
19. ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. Psychologie ve světě práce. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5
20. Top 30 Companies That Use Psychometric Tests. Graduate Monkey - Aptitude Test Video Tutorials, Ebooks and Practice Tests. Numerical, Verbal, Abstract Reasoning. [online]. Copyright © Copyright 2015. Graduate Monkey is a registered UK Trademark [cit. 06.04.2018]. Dostupné z: <https://www.graduatemonkey.com/blog/entry/top-30-companies-that-use-psychometric-tests.html>
21. WAGNEROVÁ, Irena a Lýdie JANOŠŤÁKOVÁ. Psychologie práce a organizace. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011. ISBN 978-80-01-04966-2.



# **Seznam příloh**

Příloha 1 – Rozhovor se společností Hackerly

Příloha 2 – Rozhovor se společností Flowenta

## **Příloha 1**

Rozhovor s Ing. Petrem Zelenkou ze společnosti Hackerly

### **V čem vidíte budoucnost testování?**

P.Z.: Věřím, že v budoucnu se budou zaměstnanci vybírat pomocí psychodiagnostiky. Místo obsazování pozic, se budou hledat lidé k lidem. Dalším velkým tématem je optimalizace týmů, jejich přesouvání a dynamika. Psychodiagnostika také dokáže zhodnotit spokojenost, vedení, které nemá představu, co se pod ním děje, tak může získat real time feedback.

### **Proč se Vaše společnost rozhodla využít testování?**

P.Z.: Rozhodli se vzít testování jako produkt a nabízet ho klientům.

### **Jak jste si vybrali Váš konkrétní test?**

P.Z.: Narazil jsem na StrenghtFinder 2.0 asi před šesti lety a sám ho vyzkoušel, v té době jsem hledal co dělat, a mě osobně to velmi pomohlo, od té doby jsem si ho udělal ještě třikrát, a to i jejich podnikatelskou verzi, builder profile, ten mi pomohl nejvíce. Uvědomil jsem si hodně věcí, bez StrenghtFinder bych nezačal podnikat a když jsme do Hackerly minulý rok nabírali nové zaměstnance, tak jsme je to nechali udělat a získali jsme spoustu dat, pochopili jsme rychle jak a proč lidé reagují. Jeden z nových zaměstnanců měl mezi pěti hlavními talenty significant, věděl jsem, že mu musím ukázat smysl jeho práce, abych ho motivoval a udržel. Právě protože v test věřím, podařilo se nám ho prodat do Googlu koučink programu a také se povedlo spojit s certifikovaným koučem z Gallupova Institutu.

### **V čem je tento test lepší než ostatní testy? Jaké jsou jeho přednosti, proč se dobře prodává?**

P.Z.: Lidé chápou, že jestli mám na něco extrémní talent, tak jestli nad něčím strávím určitou dobu, tak mi to půjde. Soustředit se na silné stránky svých zaměstnanců, dávat lidi na místa, kde mohou maximálně využívat jejich talenty a zvyšovat tím produktivitu dává smysl mnoha leaderům.

### **Na co se Váš test zaměřuje?**

P.Z.: StreinghtFinder se nesoustředí na rozbor osobnosti nebo výkon, hledá silné stránky, nebo talenty. Výsledky jsou pak odvozeny z typologie vytvořené Gallupovým Institutem.

### **Jak probíhá administrace testu?**

P.Z.: Nejprve pošleme odkaz, testovaní mají 20 vteřin na otázku, celkově je pak 177 otázek, takže je to docela náročné.

### **Jak časově náročný test je?**

P.Z.: Asi hodinu.

### **Je výsledek testu ovlivnitelný okolím?**

P.Z.: Aktuální nálada může ovlivnit pořadí výsledků, například na pátém místě se umístí víc silných stránek, při opakovaném použití testu se pak může prohodit jejich pořadí a objeví se zde nějaká jiná. Proto se pro koučink používá plná verze, která ukazuje pořadí všech 34 talentů.

### **Jak zabráníte přílišné stylizaci?**

P.Z.: Stylizaci zabránit nelze. Proto se test využívá jako rozvojový nástroj, a ne pro výběr zaměstnanců.

### **Dostanou testovaní výsledky?**

P.Z.: Výsledek vidí testovaná osoba i my okamžitě.

### **Jaké výsledky test vyprodukuje? Jak vypadá výsledný report?**

P.Z.: Obě strany si stáhnou report, 20 stránek osobního rozvoje s popisem silných stránek. Základní verze za 20 dolarů obsahuje 5 talentů, plná verze, za 89 dolarů je rozveřena na 34 talentů. Plnou verzi doporučujeme pro koučink, pokud ten absolvovat nechtějí, do plné verze je netlačíme.

### **Co vše lze z výsledků zjistit?**

P.Z.: Silné stránky osobnosti, Gallupovský report pak nabízí doporučení jak s nimi pracovat.

### **Jsou výsledky vhodné pro výběr kandidátů?**

P.Z.: Gallup říká že by se test pro výběr používat neměl a nedá, já osobně si myslím, že se použít dá, ale testovaný má velkou možnost ovlivnit výsledky.

### **Je potřeba odborné vzdělání na rozbor výsledků?**

P.Z.: Není, díky reportu od Gallupova Institutu obdrží člověk interpretaci výsledků ihned po testu. Pro další práci s výsledky (koučink, rozvoj týmů) je nějaké vzdělání vhodné.

### **Jak pracujete s výsledky testu?**

P.Z.: Pokud pracujeme s celým týmem, po obdržení výsledků vytvoříme mapu týmu a jejich silné stránky. Následně z toho čteme, co to znamená pro tým, jaké jsou jejich silné a slabé stránky, jaké talenty mohou rozvíjet.

### **Co nabízíte za služby spojené s testováním?**

P.Z.: Nabízíme školení pro týmy. Poté dáváme osobní doporučení, dvě cvičení, co se jim líbí, jaký talent se jim líbí nejvíce, jak si myslí, že na to reaguje jejich okolí, čím umí být konfliktní. Následně se sdílí, snaha pochopit ostatní, v čem jsme stejní, v čem odlišní. Poté probíhá individuální koučink. Podle mě je důležitý výběr správného kouče podle podobných silných stránek, dokáže se lépe vžít do koučované osoby.

Také děláme doporučení jako chybí vám v týmu konkrétní talent, najděte si člověka, který takový talent má.

**Lze sledovat pozitivní vliv testování?**

P.Z.: Firmy chtějí pochopit potenciál svých zaměstnanců. Máme velmi pozitivní feedback od klientů, kteří teď dokáží pojmenovat interakce a lépe pochopit své kolegy. Filosofie silných stránek podpoří ego, lidé se cítí líp ohledně sebe i svých kolegů.

## Příloha 2

Rozhovor s Jiřím Soljakem a Karlem Řežábkem ze společnosti Flowenta

### **Jak jste si vybrali Váš konkrétní test?**

J.S.: Metodika mi byla představena na koučovacím výcviku, který jsem absolvoval, protože jsem měl pod sebou tým lidí a cítil jsem, že se potřebuji naučit, jak jim více porozumět a jak je motivovat. Neměl jsem potřebu porovnávat s jinými testy, protože mě osobně test velmi pomohl a získal si mne na svoji stranu.

K.Ř.: MBTI je nástroj, který zvyšuje hodnotu člověka, aby zjistil, v čem je skvělý. Z výsledků vyplývají silné a slabé stránky typu. Silné stránky ukazují, v čem je člověk skvělý, slabé oblasti potencionálního růstu. Ukazují oblasti, kde bude náročné dosáhnout skvělých výsledků a oblasti, kde díky silným stránkám má člověk potenciál. MBTI je také nástroj, díky kterému lze pochopit lidi okolo sebe. Já často vyhodnocuji i manželské páry. A tam je to velikánský zisk. Získají náhled na toho druhého.

### **V čem je tento test lepší než ostatní testy? Jaké jsou jeho přednosti, proč se dobře prodává?**

J.S.: Já využívám test, aby nový zaměstnanec dobře zapadl. Podívám se na hiring managera, který chce, aby zaměstnanec měl určité osobnostní rysy, a já mezi řádky čtu, že kromě toho, že tam musí být hard skill kompetence, jakého člověka vedle sebe chce. Když jdu na konkrétní jednání a vím jaký je to typ člověka, tak můžu upravit komunikační styl. Pragmatický introvert neocení extrovertní prázdné věty. Pokud klient chce dotahovače, v rámci MBTI jsou dotahovači popsání, na pozici kreativce hledám intuitivního člověka. Je to také užitečný nástroj pro kritiku a zpětnou vazbu.

### **Jak probíhá administrace testu?**

J.S. Online přístup k testu. Testování mají na výběr ze dvou tvrzení, v základní verzi MBTI je 93 tvrzení.

### **Jak zabráníte přílišné stylizaci?**

K.Ř.: Test stylizaci řeší násobnými otázkami, nejsou tam žádné liché, žádné, které by se nebraly v potaz, stejné téma berou z různých stran. Nejkomplexnější hodnocení Step 2, k němu mají přístup jen ti, kteří vlastní certifikát, je chráněno algoritmem a je hodnoceno pouze přes počítač, já zaplatím za vyhodnocení. Já sám nevím k čemu jaká otázka míří, trochu to dokážu odhadnout. Jejich algoritmus hodnotí lži faktor, a eliminuje ho, kromě toho mají různé otázky různou váhu, proto stejný počet odpovědí pro F jako pro T neznamena neutrální odpověď uprostřed. Do tohoto systému, ale už nikdo nedokáže nahlédnout, protože to je předmětem autorských práv.

J.S.: Pokud to někdo bude chtít stylizovat, tak to stylizuje. ale vzhledem k tomu, že MBTI není výkonový test, ale mapuje potenciál, testovaná osoba nemá důvod stylizovat. Pokud je hnací silou za testováním snaha se rozvinout.



### **Dostanou testování výsledky?**

J.S.: Ano, testované osoby i kouč obdrží stejný report.

Okruh 4

### **Jaké výsledky test vyprodukuje? Jak vypadá výsledný report?**

J.S.: Výsledný report přinese 4 preferenční páry, extroverze, introverze, to je první písmenko, druhé je smyslové vnímání vs intuice, třetí je, jak vyhodnocujeme věci, myšlením nebo cítěním, a poslední je, jak se stavíme k životu, jestli máme tendence organizovat a nebo vnímat.

### **Co vše lze z výsledků zjistit?**

K.Ř.: Součástí reportu je, že mapuje naše silné stránky, ve schopnosti řešit problémy a rozhodovat se, jestli má jedinec smyslové vnímání nebo intuici a myšlení nebo cítění. Doporučuje se, že je důležité v procesu projít všemi čtyřmi. Začíná to sběrem dat a faktů (to je to smyslové vnímání), potom je vyhodnocujeme i z pohledu, jak zapadají do celkové souvislosti, jaký mají potenciál pro budoucnost, pak to pokračuje směrem k myšlení, to znamená analýza, pro a proti, co se stalo, co byla příčina a pak to má jít k cítění, jaký to bude mít dopad na lidi. Report zvýrazní, které aspekty jeho osobnostní typ má a které ne. V týmové analýze se kvadranty překryjí a hledá se slepá skvrna týmu nebo na kolik má všechny kvadranty pokryté. Zajímavé bylo, že tým, který jsem jednou vyhodnocoval, neměl vůbec pokrytou oblast cítění, což vzhledem k sociálnímu zaměření podniku bylo velmi důležité.

### **Jak pracujete s výsledky testu?**

J.S.: První krokem je vysvětlit zaměstnancům proč dochází k testování, že je to rozvojový nástroj pro ně (60 % genetika), pak obdrží jednoduché noty, aby porozuměl jednotlivým typům a tipují, který osobnostní typ jsou, potom udělají test, který má v základní verzi XX otázek. Po obdržení výsledků porovnají svůj odhad se skutečnými výsledky. Dalším krokem je sebereflexe, co pro ně výsledky znamenají a zda odpovídají realitě. Poté se otevře diskuze, v rámci hodinové konzultace nebo týmového workshopu, kde se odhalí typologie členů týmu a má to spíše edukativní ráz. Učí se komunikační techniky mezi jednotlivými osobnostními typy.

### **Jsou výsledky vhodné pro výběr kandidátů?**

K.Ř.: Existují určitá etická vodítka, která nejsou závazná, pokud není člověk certifikovaný kouč. Jedno z těch vodítek je, že se nemá používat pro nábor. Je to spíše doporučení, jak nepoužívat. Pokud si firma objedná, že chce vyhodnotit zájemce o místo prostřednictvím MBTI, tak to udělám, ale vysvětlím zadavateli, jakým způsobem by to nemělo být použité, protože je důležité, aby zadavatel chápal, co potřebuje od typu člověka, kterého chce přijmout, co potřebuje, aby měl za preference a aby chápal, že to že má člověk rozvinuté ony preference neznamená, že bude dobrý pracovník, naopak to může znamenat hodně problému.

**Je potřeba odborné vzdělání na rozbor výsledků?**

J.S.: Získaný report poskytne poměrně rozsáhlé vysvětlení výsledků a typologie. Pro další práci s výsledky, jako je koučink, je výcvik důležitý.

**Lze sledovat pozitivní vliv testování?**

J.S.: Nezávisle na výsledku testování jsem objevil, že lidé začali o sobě přemýšlet, vnímat rozdíly myšlení u ostatních, že mají jiné potřeby, jiný styl komunikace.

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Agáta Hamplová

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis