

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2021

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Michaela Horváthová

Využití psychologických metod v řízení lidských zdrojů

Praha 2021

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Marie Vacínová CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2018-2021

BACHELOR THESIS

Michaela Horváthová

**The use of psychological methods in human resource
management**

Prague 2021

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

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Michaela Horváthová

Poděkování

Děkuji za podporu při psaní této bakalářské práce a za cenné rady vedoucí práce
PhDr. Marie Vacínová CSc..

Anotace

Bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů a jejich strategií, personální prací v organizaci, psychologii práce a komparací psychologických metod využitelných v řízení lidských zdrojů. Poukazuje na využití metod v profesním rozvoji jedince a rozvoji jeho potenciálu. Celá práce je teoretická a podává komplexní přehled využití vybraných psychologických metod v řízení lidských zdrojů.

Klíčová slova

lidské zdroje, motivace, organizace, osobnost, personální práce, psychologické metody, rozvoj, zaměstnanec

Annotation

The bachelor's thesis deals with human resource management and their strategies, personnel work in the organization, work psychology and a comparison of psychological methods used in human resource management. It focuses on methods used in the professional development of the individual and the development of his potential. The whole bachelor thesis is of theoretical focus and gives a comprehensive overview of the use of selected psychological methods in human resource management.

Keywords

development, employee, human resources, motivation, organization, personality, personnel work, psychological methods

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.1 Lidské zdroje.....	12
1.2 Strategické řízení lidských zdrojů.....	12
1.3 Specifické strategie lidských zdrojů	13
2 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI	14
2.1 Výběr zaměstnanců.....	15
2.2 Motivace	16
2.3 Vzdělávání /učení v organizaci.....	16
2.3.1 Přínosy vzdělávání.....	17
2.3.2 Motivace k učení.....	17
2.3.3 Způsoby učení.....	18
2.4 Hodnocení zaměstnanců	19
2.4.1 Formální hodnocení	20
2.4.2 Neformální hodnocení	20
3 PSYCHOLOGIE PRÁCE A OSOBNOST	21
3.1 Psychologie práce	21
3.2 Osobnost	22
4 PSYCHOLOGICKÉ METODY.....	24
4.1 Zásady práce v používání testů osobnosti.....	25
4.2 Pětifaktorový model osobnosti „Big five“	26
4.3 Hoganovy testy	29
4.3.1 Hoganův osobnostní dotazník (HPI).....	29
4.3.2 Hoganův rozvojový test (HDS)	32
4.4 Šestnáctifaktorový osobnostní dotazník (16PF)	34

4.5 Bochumský osobnostní dotazník (BIP)	38
4.6 Dotazník motivace k výkonu (LMI)	41
4.7 Sebehodnocení	45
4.8 Hodnotící rozhovor	46
4.9 Srovnání psychologických metod	48
ZÁVĚR	49
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	52
SEZNAM ZKRATEK	56
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	56

ÚVOD

Lidské zdroje jsou největším kapitálem, který má firma k dispozici. Při neustále zesilující konkurenci je nezbytné, aby firma uměla s lidskými zdroji efektivně nakládat.

Aktuálním tématem současné doby je zvyšování nároků na výkon zaměstnanců v organizacích a s tím spojené zvyšující se požadavky na personální řízení, zejména v oblasti hodnocení zaměstnanců.

Bakalářská práce je teoretická, vychází především z literatury Amstronga, Wagnerové, Lisé, Novotné, Rudé, dále z Britské psychologické společnosti, výsledků hodnocení vybraných psychologických metod a zahraničních poradenských společností.

Cílem je porovnání společných a rozdílných charakteristik psychologických metod. Zjistit jaké druhy psychologických metod a forem jsou k dispozici v řízení lidských zdrojů. Představíme si jednotlivé druhy psychologických metod využitelných v řízení lidských zdrojů a provedeme komparaci vybraných dotazníků a testů. Zjistíme u vybraných dotazníků a testů, jestli mají již i počítačovou formu, z jaké koncepce vychází, v jaké oblasti mají nejčastější využití, kdo může být hodnotitelem, jaký je věk hodnoceného, jaká je délka administrace, reliabilita nebo kolik položek obsahuje.

V první kapitole se seznámíme s lidskými zdroji a zorientujeme se v potřebách v řízení lidských zdrojů z hlediska uplatnění v pracovním procesu. Také se strategií v řízení lidských zdrojů, kde jsou stanoveny dosahované cíle organizace za pomoci efektivního využití lidských zdrojů s ohledem na potřeby zaměstnanců a potřeby organizace v jednotlivých oblastech.

V druhé kapitole popíšeme jednotlivé cíle personální práce, také cíle při výběru zaměstnanců, psychologické metody vhodné pro výběr zaměstnanců využívané v praxi, motivace zaměstnanců a motivy k vyššímu výkonu. Také se budeme zabývat motivací ke vzdělávání a přínosy vzdělaných zaměstnanců pro organizaci. Závěrečná část druhé kapitoly bude zaměřená na hodnocení zaměstnanců (formální a neformální hodnocení), které je nevyhnutelné pro rozvoj lidských zdrojů a má pro zaměstnance motivační charakter. Může být zdrojem pracovní spokojenosti i demotivujícím prvkem. Zároveň pomáhá identifikovat oblasti, ve kterých lze dosáhnout zlepšení pracovního výkonu zaměstnance.

Ve třetí kapitole nahlédneme na oblast psychologie práce, na zaměření a účel psychologické diagnostiky a cíle diagnostiky osobnosti.

V poslední kapitole bakalářské práce se budeme věnovat psychologickým metodám. Nejprve si rozdělíme metody psychologické diagnostiky a popíšeme etická pravidla u používání testů osobnosti. Dále si přiblížíme pětifaktorový model osobnosti „Big five“, z kterého většina osobnostních metod vychází, dále navážeme na Hoganovy testy, kde se zaměříme na osobnostní dotazník a rozvojový test, dále popíšeme Šestnáctifaktorový osobnostní dotazník, Bochumský dotazník a Dotazník motivace k výkonu. Zmíníme doplňující metody osobnostních dotazníků sebehodnocení a hodnotícího rozhovoru. V závěru čtvrté kapitoly srovnáme v přehledné tabulce vybrané dotazníky a testy, z které budou zřejmé společné a rozdílné znaky.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Veškerou produktivitu, aktivitu i prosperitu v organizaci vytvářejí zaměstnanci – lidé. V podniku působí jako jednotlivci, většinou jsou seskupeni do určitých ekonomicko-sociálních celků – pracovních týmů. Řídící pracovníci – manažeři v pracovním procesu usilují o vedení lidí a usilují o vytváření a fungování sociálních skupin, respektivě týmů. Úspěch manažerů zaručují vědomosti o podstatě člověka a jeho činnosti v pracovních skupinách, vědomosti o odborné profesní minulosti člověka. (Bedrnová, 2004, s. 46,47)

Z hlediska nejvhodnějšího uplatnění v pracovním procesu je důležité o člověku zjistit co nejvíce informací. Z formálního hlediska je nutné se zaměřit na vědomosti, schopnosti a dovednosti člověka, které nejlépe zjistíme z dokladů o absolvování vzdělání a dalších kurzech. Pro určení schopností se využívají senzomotorické nebo kognitivní testy, které mají vypovídající hodnotu pro pracovní prostředí. Orientaci zaměstnance v oboru, nejlépe zjistíme pomocí testu znalostí. Testy se modelují dle potřeby organizace. (Pauknerová, 2012, s. 184,185)

Dalším důležitým aspektem je motivace člověka k vykonávání práce. U výběru zaměstnance je potřeba se zajímat o jeho motivační profil. V motivačním profilu by měla být vyjádřena jeho energie a motivy k dosahování vyšších výkonů, seberealizace, získávání společenské prestiže, jestli je orientovaný skupinově nebo individuálně, prosociálně či ho spíš zajímá osobní prospěch. Také se zjišťuje, jestli u dosahování výkonu má potřebu morálního uspokojení či spíš ekonomického, činorodost nebo pasivita k plnění úkolů a v neposlední řadě se zajímáme o vztah ke svému zaměstnavateli nebo pracovišti. Dále bychom se také měli orientovat na charakterové, temperamentní vlastnosti a postoje člověka. Ovlivňují dlouhodobé dosažení pracovního výkonu, ale nepodílí se na pracovním výkonu bezprostředně. Osobnostní profil můžeme posoudit celou řadou psychologických metod. Je to mnohem složitější posouzení než zjišťování znalostí a vědomostí. (Tamtéž, s. 185-187)

1.1 Lidské zdroje

Jak bylo zmíněno v úvodu, lidské zdroje jsou největším kapitálem, který má firma k dispozici. Je to ucelený, strategický a jednotný přístup k zaměstnávání, rozvíjení a dosahování spokojenosti lidí pracujících v organizacích.

Cílem je napomáhat k uplatňování etického přístupu k řízení lidí, vytvářet podmínky k dosahování optimálních výsledků organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se záměrem organizace (strategické řízení lidských zdrojů). Cílem je také napomáhat k rozvoji kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu, zajišťovat organizaci kvalifikované, talentované a loajální lidi, snažit se o vytváření pozitivních pracovních vztahů a vzbuzovat vzájemnou důvěru mezi zaměstnanci a managementem. (Amstrong a Taylor, 2015, s. 48)

1.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů znázorňuje záměry organizace, které souvisí s politikou a postupy v řízení lidských zdrojů, především jak by tyto politiky a postupy měly být propojeny se strategií organizace, stejně jako mezi sebou navzájem. (Amstrong a Taylor, 2015, s. 77)

Stanovuje předpokládané směřování organizace, zajišťuje nejlepší využívání zdrojů a podporuje dosahování strategického souladu. Pro správné strategické řízení bychom si měli stanovit tři základní charakteristiky strategie. (Amstrong a Taylor, 2015, s. 59)

Jednou z charakteristik strategie je směřování dopředu, kdy se určují prostředky a cíle k jejich dosažení. Tady si pokládáme otázky „co chceme dělat“ a „jak to chceme dělat“. Stanovujeme si dlouhodobé cíle a jakým způsobem dlouhodobých cílů dosáhneme. Další charakteristikou je uvědomovat si, že účinné využívání potřebných zdrojů zajišťuje schopnost organizace účelně fungovat. Třetí charakteristikou je orientace na dosahování strategického souladu v rámci vnitřního a vnějšího prostředí mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů. Aby zásady a postupy v řízení lidských zdrojů byly využívány, uznávány, nastaveny manažery a zaměstnanci jako součást každodenní práce. (Tamtéž, s. 59)

1.3 Specifické strategie lidských zdrojů

Cíl organizace vyjadřuje specifické strategie lidských zdrojů v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů, jako je:

- **Řízení vědomostí** – budování, osvojování si, získávání a využívání vědomostí za účelem zlepšování procesu učení a dosahování lepšího výkonu.
- **Řízení lidského kapitálu** – analyzování, získávání a předkládání zpráv o vývoji v oblastech tvořících přidanou hodnotu, hlavně v řízení lidí, operativního rozhodování a strategického investování.
- **Angažovanost** – vytváření a uskutečňování postupů orientovaných na zvyšování úrovně ztotožnění lidí s jejich prací a organizací.
- **Společenská odpovědnost** – implementování etického přístupu k řízení organizace s pozitivním dopadem na společnost, kulturu organizace a veškeré prostředí.
- **Rozvoj organizace** – rychlá reakce na změny, plánování a organizování projektů cílených na zvyšování efektivity organizace z pohledu celkového fungování.
- **Zajišťování lidských zdrojů** – udržování si a získávání vysoce kvalifikovaných kvalitních lidí.
- **Vzdělávání a rozvoj** – vytváření podmínek a prostředí pro motivaci lidí k neustálému rozvíjení se a učení.
- **Řízení talentů** – pro dosahování úspěchu organizace zajišťovat talentované lidi.
- **Odměňování** – určení postupů v odměňování, které budou uspokojovat požadavky zainteresovaných stran a budou podporovat dosahování strategických cílů organizace.
- **Vztahy na pracovišti** – určení cílů organizace v oblasti řízení vztahů s odborovými organizacemi a zaměstnanci.
- **Spokojenost zaměstnanců** – udržování a vytváření bezpečného, příjemného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí, které bude uspokojovat potřeby zaměstnanců.

(Amstrong a Taylor, 2015, s. 73)

2 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI

Cílem personální práce je:

- **Plánovat lidské zdroje, vybírat a získávat zaměstnance** – zajišťovat dostatečný počet nebo naopak snižovat počet, zajišťovat typy lidí dle potřeb organizace, posuzovat potřeby zaměstnanců z pohledu dovedností, schopností a kvalifikace, případně rozvíjet jejich kvalifikaci dalším vzděláváním, nebo zvyšováním kvalifikace.
- **Vytvářet pracovní místa a zvyšovat výkonnost organizace** – rozhodovat o pracovních náplních zaměstnanců, plánovat a organizovat projekty, které přispívají ke zvyšování efektivnosti organizace, případně napomáhat k adaptaci na změny v organizaci.
- **Řídit výkon** – řídit a měřit výkon jednotlivců i týmů dle stanovených cílů a požadované kvalifikace, tím dosahovat co nejlepších výsledků organizace.
- **Rozvíjet zaměstnance** – připravovat zaměstnance na plnění vyšších a náročnějších úkolů, a to pomocí systematického plánování vzdělávání zaměstnanců pro rozvoj jejich dovedností, znalostí a schopností, rozvíjet potenciál u talentovaných lidí, zajišťovat schopné výkonné manažery.
- **Navrhovat odměňování zaměstnanců** – stanovovat a spravovat mzdu pro danou pracovní pozici se stanovenou náplní práce, navrhovat odměňování dle pracovního výkonu, spravovat zaměstnanecké benefity, které jsou zaměřené na potřeby zaměstnanců.
- **Udržovat zaměstnanecké vztahy** – udržovat pozitivní vztahy mezi zaměstnanci, manažery a vedením organizace v souladu s kulturou organizace, zpracovávat informace a informovat zaměstnance, případně zapojovat je do rozhodování, komunikovat.
- **Zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci a služby pro zaměstnance** – kontrolovat pracovní podmínky a služby péče o zaměstnance pořádáním, nebo zajišťováním sportovních akcí, sportu, teambuildingů, rekreace, kultury, zdravotní péče, napomáhat při řešení pracovních nebo osobních problémů.

- **Spravovat osobní a zaměstnanecké záležitosti** – napomáhat u nalézání řešení souvisejících s kázní zaměstnanců, stížnostmi, nadbytečností, kariérního růstu, přemísťováním; zabezpečovat zákonné povinnosti organizace; zajišťovat a podporovat dobré klima v organizaci.

(Amstrong, 1999, s. 44, 45)

2.1 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců může probíhat manažerem, personalistou, psychologem, speciální poradenskou organizací i úřadem práce, je to časově náročný proces. V některých případech může i značně zatížit firmu finančně. Úroveň výsledku organizace ovlivňuje správný výběr zaměstnanců, usnadňuje fungování, výkonnost organizace a také ovlivňuje kulturu. Lidé v organizaci jsou nejdůležitější a nejdražší „materiál“. (Leigh, 1992, s. 19,20)

U výběrů zaměstnanců je jedním z důležitých cílů předpokládat potenciál a výkon zaměstnance s výhledem do budoucnosti. Také jsou důležité osobnostní rysy a pravdivé schopnosti budoucího zaměstnance. K výběrovému řízení je nutné si připravit požadavky pro hledanou pracovní pozici a jasně si identifikovat, jaké předpoklady by měl budoucí zaměstnanec u výběru mít. Na to se využívají různé metody, kterými si vytřídíme jedince dle požadavků. Každá organizace a každá pracovní pozice má jiné požadavky, z toho důvodu je nutné vybrat správnou metodu hodnocení pro danou pracovní pozici, někdy i kombinaci několika metod zároveň. Využívají se k tomu osobnostní dotazníky, testy pracovních znalostí, testy ověřující abstraktní a numerické uvažování, situačního úsudku, assessment centra, anamnestické dotazníky, testy kognitivních schopností, rozhovory, ukázky práce, reference. (Lisá, 2019, s. 63-65)

Nejčastějšími psychologickými ukazateli jsou metody, které hodnotí osobnostní rysy, a to zejména svědomitost, pracovní zkušenosti a všeobecnou inteligenci. Dle Adriana Furnhama (psychologa) z Velké Británie (2005) je důležitých šest vlastností, které by měl manažer mít a které nelze nahradit tréninkem. Těmi jsou svědomitost, inteligence, emoční stabilita, poctivost a čestnost spojená s pracovním chováním a schopnost vzdělávat se. (Lisá, 2019, s. 63-65)

K výběru zaměstnanců se nehodí všechny metody, vhodné jsou například dotazníky pětifaktorového modelu osobnosti, Bochumský inventář profesních charakteristik osobnosti, Stroopův test, Test koncentrace pozornosti, Dotazník motivace k výkonu, Ravenove progresivní matice, Vídeňský maticový test. (Lisá, 2019, s. 68)

Pro zaměstnance call centra je třeba vhodně pohovor rozšířit o Lüscherovu klinickou diagnostiku a Test koncentrace pozornosti. Vyhodnocení není náročné a lze za poměrně krátkou dobu vyhodnotit pracovní motivaci, rychlost a kvalitu práce, ale i vyrovnanost zaměstnance. (Lisá, 2019, s. 68)

2.2 Motivace

Motivace je hnací silou u pracovní činnosti člověka, díky ní dosahuje zaměstnanec lepší výsledky, zvyšuje se výkon zaměstnance a organizace snadněji dosahuje svých dlouhodobě stanovených cílů a prosperity.

Vnitřní motivace na základě intrinsických motivů jsou činnosti celkově, na základě kterých se člověk chce zbavit nadbytečné energie ve svém organismu; chce udržovat kontakt s lidmi; má touhu po moci, pro dosahování kariérního růstu; pocit uspokojení u dosahování úspěšného výkonu; v práci vidí smysl života a seberealizace, kde může s každým výkonem rozvíjet své osobní kvality a osobnostní předpoklady, apod. (Bedrnová, 2004, s. 262, 263)

Vnější motivace na základě extrinsických motivů jsou potřeby budoucí jistoty, peněz, sociálního kontaktu, potřeba vlastní důležitosti, ale také partnerských vztahů, kde poznávají a mají možnost navazovat kontakt s druhým pohlavím, apod. (Bedrnová, 2004, s. 262, 263)

2.3 Vzdělávání /učení v organizaci

Dobře navržené vzdělávání zaměstnanců v organizaci má velký vliv na obchodní a finanční výsledky. Pracovní výkon zlepšuje intenzivní vzdělávání manažerů a zaměstnanců, kteří díky tomu dosahují lepších výsledků. (Amstrong a Taylor, 2015, s. 339)

2.3.1 Přínosy vzdělávání

Přínosy vzdělávání jsou například zvyšování výkonů týmů, jednotlivců i organizace. Rozšířením kvalifikace a prohlubováním vědomostí se zvyšuje kvalita zaměstnanců i spokojenost. Spokojenost ve směru získání vytoužené kariéry nebo vyšší odměny a v nejlepším případě obojího. Rozšířením kvalifikace se zlepšuje i provoz organizace. Dalším přínosem vzdělávání je podpora u plánování změn v organizaci, zaměstnanci snáze zvládnou provádění změn osvojováním dovedností a znalostí. Rozvíjí v organizaci pozitivní kulturu. (Amstrong a Taylor, 2015, s. 338, 339)

2.3.2 Motivace k učení

Efektivnost v učení vzniká, pokud jsou lidé správně k učení motivováni. Jedinec může mít vnitřní pohnutky, k uspokojení poznávací potřeby, která vzniká v případě, že chce získávat nové vědomosti, znalosti a dovednosti. Proces učení ho může uspokojovat emocionálně. Nebo si rád stanovuje cíle a překonává obtížné úkoly a problémy, které díky učení musí řešit. Případně ze sociálního hlediska získá vyšší postavení ve společnosti. (Vacínová, 2007, s. 61)

Vnější pohnutkou mohou být vybrané odměny na pracovišti. Přirozenými odměnami mohou být peníze, podíly ve firmě, lístky do divadla, slevové kupóny na zboží, teambuildingové akce apod. Společenskými odměnami pak formální uznání výsledků, žádosti o radu, náměty, uznání v newsletteru, úsměv, přátelský pozdrav. Dle Premackových principů například delší přestávky, sick day, jeden volný den v měsíci pro sebe, práce s větší odpovědností, používání firemních zařízení pro osobní účely. Konzumovatelnými odměnami na pracovišti může být podílení se firmy finanční částkou na obědech, možnost kantýny, pochutiny k čaji a kávě, pozvání rodiny na firemní večeři. Věcnými odměnami pak mohou být firemní auto, příspěvek na oděvy, diplomy, trofeje, hodinky, odznaky, prsteny. Odměnou může být i ergonomická úprava pracovního místa, kancelář s oknem, nebo vlastní kancelář. (Kolman, 2005, s. 87)

2.3.3 Způsoby učení

Při učení lze využít naše tři základní smysly, a to zrak, sluch a hmat. Každý jedinec upřednostňuje jiný typ smyslů. Někdo si rád studijní materiál nahraje a pak si ho přehrává kdykoliv a kdekoliv (sluchový typ). Zrakové typy si nejlépe zapamatují, pokud si studijní materiály přepisují a používají u toho barevné odlišení, symbolické znázornění, tabulky, grafy, schémata apod. Kinestické typy (hmatové typy) upřednostňují praktické procvičování, třeba u jazykové výuky si nejlépe zapamatují fráze a slovíčka u hraní scének k tématu výuky, využívání názorných ukázek a používání předmětů. (Novotná, online, cit. 2020-10-17)

Zaměstnanec by měl své znalosti rozvíjet a vykonávat aktivní učení v rámci své profese a kvalifikace. K efektivnímu učení je předpokladem motivace ke svému osobnostnímu rozvoji a profesnímu růstu. Zaměstnanec se učí individuálně samostudiem, nebo z vlastních zkušeností praxí, dále také od spolupracovníků a manažerů (sociální učení). (Bedrnová, 2004, s. 356-361)

Přiblížíme si 4 základní styly učení, které vychází z teorie učení ze zkušeností:

1. Aktivní styl – zaměstnanec sám aktivně vyhledává nové znalosti, zkušenosti. Chce vědět, jak věci fungují a hledá jejich využitelnost. Ve výuce jsou použité aktivity jako hraní rolí, obchodní hry, týmové soutěže.
2. Reflektivní styl – zaměstnanec není aktivní, hodně přemýšlí. Dává důraz na důkladné procvičení nových poznatků, preferuje plán výuky a jasnou strukturu výuky. Nejlépe se učí poslechem a diskuzí.
3. Teoretický styl – zaměstnanec se orientuje spíše na pojmy a teorii, nezamýšlí se, jaké má daná definice využití.
4. Pragmatický styl – zaměstnanec je pilný a důkladný, nejlépe se učí rozmyšlením, prezentováním. (Bedrnová, 2004, s. 356-361)

Manažer hraje roli v učení zaměstnanců, aby nacházeli osobní smysl v rozvoji organizace, a to systematickým učením a pracovní aktivitou. Může jim umožnit účast na konferencích, interních seminářích, přednáškách, kurzech, e-learningu a workshopech. Pořádání kurzů je také velice přínosné, když stimuluje zaměstnance k učení a rozvíjení. Kurzy musí být dobrovolné, jejich cílem je rozvoj poznatků v dané oblasti, výuka musí být otevřená vzájemné komunikaci a vzájemnému předávání si znalostí a zkušeností, s dostatečným časovým fondem pro rozvržení kurzů. (Tamtéž, s. 364)

2.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnance znamená pravidelné posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, chování, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, se kterými vstupuje do kontaktu. (Bedrnová, 2004, s. 365)

Hodnocení zaměstnanců je nejen základem pro odměňování, ale má nepostradatelnou informační hodnotu pro profesní rozvoj organizace a motivační sféru. Zaměstnanci se aktivně zúčastňují hodnocení, jsou obeznámeni se svojí perspektivou v organizaci a s podmínkami dalšího osobnostního a profesního rozvoje. (Častorál, 2013, s. 208)

Hodnocení je vždy za určité období, poskytuje nadřízenému zpětnou vazbu, je komplexní a objektivní, zaměstnanec je souhrnně posouzen z hlediska:

- plnění a výkonnosti,
- pracovní způsobilosti s profesními a pracovními nároky a perspektivou pro organizaci,
- osobnostních a morálních vlastností ve vztahu k práci,
- pracovních výsledků,
- míry jeho identifikace s organizací a loajality k ní. (Bedrnová, 2004, s. 365)

Hodnocení využíváme v těchto směrech:

- odměňování zaměstnanců za dobrou práci a postih za práci špatnou,
- motivování zaměstnanců,
- posouzení stupnice hodnot a potřeb jedinců a kolektivů,
- výběr na vyšší funkce a hodnocení kariérních plánů,
- poznávání schopností a dovedností pro efektivní práci,
- posouzení potřeb ve vzdělávání, rozvoji a výcviku zaměstnanců,
- poznávání rezerv a omezení v pracovním výkonu.

(Častorál, 2013, s. 209)

2.4.1 Formální hodnocení

Formální hodnocení je systematická forma a má standardizovanou podobu. Probíhá v pravidelných intervalech, periodicky. Zaměstnanci jsou hodnoceni dle standardních postupů, dle předem daných kritérií vyplývajících ze znaků charakteristických pro výkon zaměstnance a stejných zásad. Do osobních složek zaměstnanců se zakládají záznamy pořízené z hodnocení zaměstnanců a jsou podkladem pro další personální činnosti. Celkové hodnocení zaměstnanců přináší organizaci řadu výhod. Posuzuje kvality, odborné znalosti, dovednosti, zručnosti a pracovní zkušenosti k tomu, aby byly splněny pracovní požadavky. Pomáhá specifikovat silné a slabé stránky zaměstnance. Umožňuje rozvíjet jejich potenciál a analyzovat potřeby zaměstnanců (sociální, vzdělávací, duševní, emoční, apod.). (Barták, 2011, s. 80, 81)

Posuzuje zvládnutí fyzického (fyzická zdatnost), neuropsychického (pozornost, vytrvalost), duševního (myšlení, poznávání, rozhodování), emocionálního (odpovědnost, odolnost vůči citovému vypětí) zatížení. (Bedrnová, 2004, s. 368) Napomáhá odhalovat personální rezervy a v případě pracovních odchylek převedení na vhodnější pozici pro lepší využití zaměstnance.

Nevýhodou je náročná příprava a zpracování výsledků. (Barták, 2011, s. 81)

2.4.2 Neformální hodnocení

Neformální hodnocení je prováděno nadřízeným, který průběžně sleduje aktuální plnění pracovních úkolů a chování zaměstnance v organizaci. Nadřízený si upřesňuje, zda zaměstnanec v pracovním prostředí plní (či neplní) zadané úkoly, uvažuje pro firemně, dosahuje nadstandardních výsledků, hledá vylepšení, je proaktivní, spolupracuje a uplatňuje inovační schopnosti. Výhodou pro zaměstnance je okamžitá zpětná vazba, která je skvělým motivačním pohonem pro dosahování ještě lepších výsledků, také získává pocit uspokojení z přínosu a posiluje sebedůvěru. (Barták, 2011, s. 80)

3 PSYCHOLOGIE PRÁCE A OSOBNOST

3.1 Psychologie práce

Psychologie práce je vědou, která se zabývá působením psychiky člověka, osobností a činností zaměstnanců, manažerů v pracovním prostředí. (Bedrnová, 2004, s. 14)

Psychologie práce je aplikovanou psychologickou disciplínou. Zaobírá se praktickým využitím všeobecných znalostí o pracovní činnosti a jejich postojem k psychickým procesům, vlastnostem a stavům, které činnost umožňují, a také jsou prací modifikovány a budovány. (Rudá, 2016, s.10)

Pracovní činnost je proto usměrňována psychickými procesy (pozornost, myšlení, pamatování, vnímání), psychickými stavy a vztahy k okolí, schopnostmi, motivací, psychickými vlastnostmi a návyky (pílí, pečlivostí, poctivostí) a vnějším vlivem včetně sociálního. Pracovní činnost se může řídit psychikou, kterou nelze pozorovat z vnějšku, oproti chování, které se vyznačuje viditelnými rysy pozorovatelnými v pracovní činnosti. (Tamtéž, s.10)

V personalistice je cílem psychologické diagnostiky především výběr a rozvoj. Psychodiagnostiky jsou zaměřené na:

- rozvíjení a vybírání zaměstnanců, tréninky manažerů a vedoucích pozic v organizaci, vytváření a sestavování týmů;
- kariérní růst, rozvoj, výběr, přecházení a rozmísťování zaměstnanců, schopnosti zvládání stresu a problémů v organizaci;
- řešení nadbytečnosti, kariérního poradenství pro účely změny nebo zlepšení kariéry, individuálního osobního rozvoje, rozvoje v týmu;
- ztotožnění s potenciálem úspěšnosti v rozvojových programech, správné porozumění účelu rozvojového programu;
- poskytování informací pro účely hodnocení a plánování;
- personální audit, průzkum v organizaci.

(Lisá, 2019, s. 62)

V rámci cílů se měří a sledují kompetence, chování při práci, osobnostní vlastnosti, mentální schopnosti, ale také produkty práce. Pro skupiny a jednotlivce jsou účely testování následující:

- určení rozvojových potřeb;
- vedení a poradenství v kariéře;
- audit kompetencí;
- výběr a nábor;
- týmové a organizační potřeby;
- jiné účely potřeb organizace. (Tamtéž, s. 63)

3.2 Osobnost

V pojetí pojmu osobnost mezi psychology neexistuje jednotná definice. Osobnost lze definovat jako konkrétního člověka, který v určitém směru dosáhl jistých výjimečných, společensky většinou pozitivně hodnocených výkonů či kvalit. (Bedrnová, 2004, s. 46)

S věkem člověka se posilují temperamentní rysy, které mluví o pevných vzorcích chování v různých podmínkách. Projevují se hlavně ve vypjatých a nátlakových situacích, ve kterých lze zjistit, jakým způsobem člověk reaguje, nakolik je organizovaný a pečlivý, jestli spontánně přijímá a vyhledává novinky, nakolik spontánně a bezprostředně spolupracuje s ostatními. Tyto projevy chování nepoukazují na inteligenci člověka, na kompetence a dovednosti, ale co ho zajímá a jaké hodnoty uznává. V některých případech se schopný a nadaný zaměstnanec staví k úkolům lhostejně, pasivně až nekomunikativně pouze proto, že není motivovaný se podílet na aktivitě. Motivace k práci je velice důležitým aspektem a stoupá s důležitostí pracovní pozice. Na druhé straně se stává, že lepších výsledků dosahuje zaměstnanec, který je méně schopný, ale o to víc motivovanější a snaživější, na rozdíl od svého schopnějšího kolegy. Osobnost můžeme diagnostikovat pro různé cíle:

1. vedení kariéry (určujeme rozvojové potřeby a silné stránky, vůdčí a manažerské rozvojové programy, srovnávání pracovního a osobnostního profilu);

2. zkvalitnění schopnosti pracovat v týmu a zlepšovat sebezpoznání (Myers-Briggs Type Indicator - MBTI, 360 stupňová zpětná vazba);
3. výběr (předpovídání budoucího úspěchu v zaměstnání, srovnávání pracovního a osobnostního profilu). (Lisá, 2019, s. 109, 110)

Nejčastěji se pro diagnostiku osobnosti v personální praxi využívají psychologické dotazníky osobnosti, například Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), dotazník pětifaktorového modelu osobnosti nebo Hoganovy osobnostní testy.

Dotazníky mezilidského vzájemného působení (interpersonální interakce): Škála sociální atmosféry ve skupině, Dotazníky typologie osobnosti (GPOP), Dotazníky interpersonální diagnózy (ICL).

Dotazníky temperamentních rysů osobnosti: Bochumský inventář profesních charakteristik osobnosti (BIP), NEO osobnostní inventář (NEO-PI-R), Gordonův osobnostní profil – Inventorium (GPP-I), NEO pětifaktorový osobnostní inventář (NEO-FFI), Eysenckovy osobnostní dotazníky (EPQ-R), Hoganův osobnostní dotazník (HPI), Hoganův rozvojový test (HDS).

Hodnocení jinými: Hodnocení úspěšnosti vedoucích pracovníků.

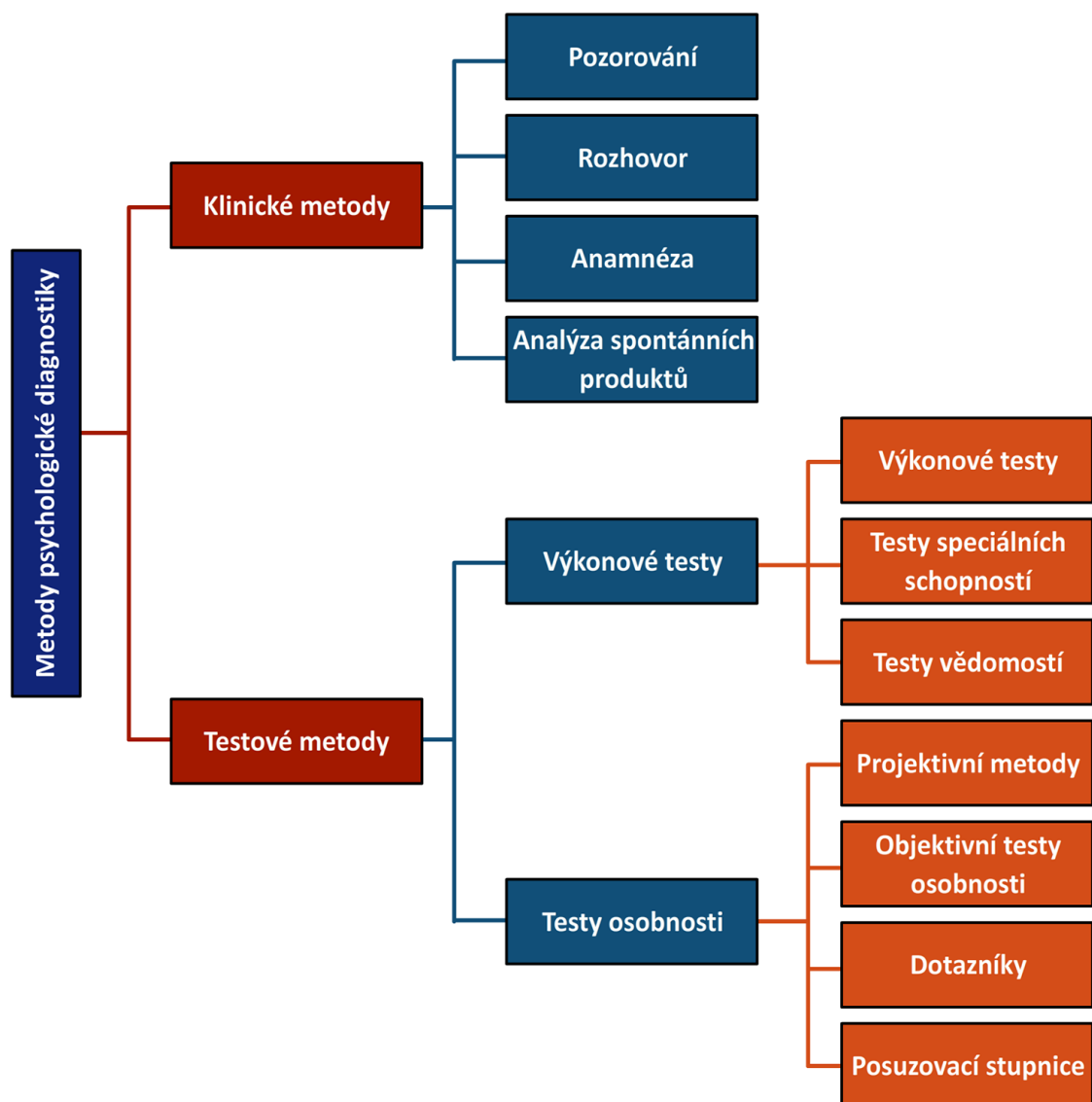
Zvládání stresu: Stroopův test, Strategie zvládání stresu (SVF78), Inventář zvládání strachu (ABI), Lüscherova klinická diagnostika (LKD).

Jiné vlastnosti osobnosti: Dotazník motivace k výkonu (LMI), Dotazník motivace k výkonu (DMV), Multimotivační mřížka (MMG), Test struktury zájmu (AIST-R). (Tamtéž, s. 112)

4 PSYCHOLOGICKÉ METODY

Momentálně existuje velké množství metod psychologického hodnocení. V oblasti práce se metody zaměřují buď na hodnocení práce samotné nebo na hodnocení osobnosti zaměstnance. V případě hodnocení práce samotné se zaměřujeme na pracovní zkušenosti, kvalifikaci. Těžší formou je hodnocení osobnosti zaměstnance, jak odolává stresu, jaký typ osobnosti je, jak analyzuje a jestli splňuje dle svých osobnostních vlastností popis pracovní pozice. (Lisá, 2019, s. 73)

Obrázek 1: Metody psychologické diagnostiky



Zdroj: Hřebíčková, online, cit. 2020-12-24

4.1 Zásady práce v používání testů osobnosti

V České republice nejsou přesně stanovené zásady a normy upravující diagnostickou práci. Je vymezen způsob získávání psychodiagnostických testů a dotazníků pouze pro psychology s předložením diplomu o kvalifikaci v psychologii. Na druhé straně může administraci nebo část práce provádět i psychologem zaškolená osoba. (Svoboda, 1999, s. 14) Nebo osoba zaškolená vydavatelem metody se získáním certifikace, kvalifikace pro administraci metody. (Gruber, 2016, s. 40)

Zacházení s informacemi, které získáváme z diagnostiky jedince za použití psychologických metod upravuje Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů, toto nařízení nahradilo zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. (Gruber, 2016, s. 40)

Etická pravidla:

- seznámení jedince s testováním;
- seznámení s uchováním osobních údajů a výstupních zpráv;
- informování jedince o osobách, které budou mít přístup k výstupním zprávám; výsledky nemohou být sdělovány dalším osobám bez souhlasu jedince;
- seznámení s výstupní zprávou v diskrétním prostředí;
- poskytnutí zpětné vazby s cílem rozvoje jedince;
- zajištění vhodného a přátelského prostředí k hodnocení;
- účast musí být dobrovolná;
- každý jedinec má právo na stejné podmínky hodnocení. (Tamtéž, s. 40-42)

„Část uvedených bodů je obvykle řešena prostřednictvím tzv. informovaného souhlasu, se kterým se uchazeč seznamuje a podepisuje jej před začátkem administrace metod. Dokument je jednostranným vymezením závazku o použití výsledků, jejich přístupnosti dalším osobám, době archivace apod.“ (Seitl, 2015, s. 58)

4.2 Pětifaktorový model osobnosti „Big five“

Pětifaktorový model osobnosti se využívá na určení osobnosti v pěti dimenzích (škálách), kde jsou definované rysy osobnosti (vlastnosti osobnosti) na základě protipólu, také vnitřních a vnějších rysů osobnosti. Vnější rysy lze volně pozorovat, jsou zaměřeny na vnější činnosti. Vnitřní rysy nelze pozorovat volně, jsou na emočním a poznávacím základu. (Blatný, 2010, s. 44) Většina osobnostních psychologických metod vychází z pětifaktorového modelu osobnosti.

Pětifaktorovým modelem osobnosti nepoukazujeme jenom, že individuální rozdíly osobnosti lze definovat pouze do pěti dimenzí, ale spíše se poukazuje na to, že pět dimenzí se dělí do dalších specifických charakteristik (subškál), které na vysoké úrovni umí charakterizovat jednotlivce. (Tamtéž, s. 45) Tento model se považuje za platný v různých zemích, jazycích, kulturách, u mužů i žen.

Pět základních charakteristik osobnosti

- Extraverze – určuje se tím schopnost navazovat vztahy mezi lidmi, na jedné straně je upovídanost, adaptace člověka ve společnosti, a na straně druhé jsou vlastnosti zaměřené na vnitřnost, a to mlčenlivost, plachost, vyhledávání samoty. (Tamtéž, s. 48) Využívá se jako ukazatel výkonu, u prodeje a služeb zákazníkům, u pracovníků ve službách nebo u výzkumu prodejců. (Lisá, 2019, s.114)
- Neuroticismus (emociální stabilita) – určuje se schopnost a způsob reakce na negativní podněty nebo situace. Na jednom pólu poukazuje na vyrovnanost a odolnost reagovat na negativní podněty s rozvahou a klidem a na druhém pólu příliš emocionální a nepřiměřená emocionální reakce s neklidem, labilitou a přecitlivělostí. Využívá se v mnoha osobnostních dotaznících. (Blatný, 2010, s. 48,49) Poukazuje na výkonnost, která je v různých povoláních různá. U učitelů a účetních se vyskytuje vyšší míra neuroticizmu, naopak u manažerů se očekává nižší míra. (Lisá, 2019, s.113)
- Prívětivost – určuje vztahy a empatii vůči druhým lidem. Na jednom pólu skromnost, poctivost a na opačném pólu útočnost, panovačnost nebo pomstychtivost. (Blatný, 2010, s. 49) Nemá až tak vysokou významovost u manažerských pozic jako ostatní dimenze. (Lisá, 2019, s.114) Může se využít například ve službách pro zákazníky, ve veřejné správě.

- Svědomitost – určuje především vztah k práci. Je charakterizována důkladností, cílevědomostí, pečlivostí, na druhém pólu je popsána lhovost k cílům práce a nízký zájem o ní. (Blatný, 2010, s. 49) Je důležitým ukazatelem kariérní úspěšnosti jednotlivce a pracovní motivace. Souvisí s výkonem, protože svědomití jednotlivci investují více času do výkonu a proto jsou výkonnější. Využívá se zejména v pracovním prostředí. Cílevědomost je důležitá subškála pro manažerské pozice. (Lisá, 2019, s.113, 114)
- Intelekt (také kultura, imaginace, otevřenost vůči zkušenosti) – základem otevřenosti vůči zkušenosti je vnímání vnitřních pocitů, představivost, objektivní úsudek, na opačné straně je konzervativní postoj. Intelekt určuje na jednom pólu vzdělanost, kultivovanost, bystrost, a na opačném pólu nevzdělanost, omezenost. (Blatný, 2010, s. 49)

Pro úspěšného manažera je nejlepší kombinací zvýšená extraverte, průměrná otevřenost vůči zkušenosti, vysoká svědomitost, nízký neuroticismus a nízká přívětivost. Doporučuje se úplná verze pětifaktorového modelu, která nejlépe definuje osobnost díky subškálám osobnostních vlastností, čímž umožní lepší rozlišení mezi jednotlivci a lepší odhad chování. Využívání komplexního pětifaktorového modelu osobnosti se doporučuje i z důvodu, aby nebyly zaměňované definice subškál, například zaměňování svědomitosti s úspěchem. (Lisá, 2019, s. 115)

Teorie „Big five“

Je neustále diskutované téma, jestli osobnost je vrozená nebo získaná, určená biologickými propozicemi nebo ovlivněná kulturou nebo prostředím. Teorie pětifaktorového modelu osobnosti obsahuje obě tyto témata, odlišuje přizpůsobování osobnosti vlivem kultury a biologických vlivů. Teorie „Big five“ nám poukazuje, že osobnost může být objektem vědeckého zkoumání, že lidé konají dle svých přání, jsou intelektuální pozorovatelé svého chování, pocitů a úvah. Dle toho lze hledat individuální rozdíly v jednotlivcích u posuzování, případně příčiny rozdílů, které mohou být ovlivněné biologickou propozicí, sociálními vlivy, sebehodnocením, dovednostmi, hodnotami, způsobem přizpůsobování vnějším vlivům a podobně. (Blatný, 2010, s. 58, 59)

Základem teorie je jedinečnost (individualita) osobnosti, charakterizovaná osobnostními rysy, které jsou ovlivněné chováním, pocity a vlastním myšlením, také mohou být ovlivněné dědičností, vývojem v dětství a způsobem uspořádání rysů.

Dále je důležité přizpůsobování (adaptace) v okolí, tedy jak jedinec reaguje na své okolí. Teorie také vychází z toho, jak se osobnost mění v čase biologickým dozráváním na základě životních událostí, které ovlivňují chování a rysy, sebeuvědomování svého chování, a rysů, vzájemného působení prostředí na rysy, a také jak jedinec ovlivňuje prostředí svými osobnostními rysy. Teorie popisuje i dynamiku činností, které vykonává, například dynamiku ve vnímání, učení, plánování, přizpůsobování se novému. (Tamtéž, s. 61)

Využití „Big five“

Má praktické využití v mnohých psychodiagnostických metodách, například posuzovacích škálách, psychologických dotaznících, inventářích, které na základě rysů (vlastností) osobnosti zjišťují a předpokládají chování i prožívání jedince v určitých životních situacích. Také má využití v psychologii práce u volby zaměstnání, výběru zaměstnanců, zejména s otevřeností a extravertizací. Vědecké a umělecké profese častěji vyhledávají jedinci otevření novým zkušenostem. Ve středním věku mění častěji zaměstnání na rozdíl od uzavřených jedinců. Vysoká míra neuroticizmu je žádoucí například u účetní profese. Svědomitost je spojená s vyšším pracovním výkonem a je vyšší u podnikatelů, oproti profesím jako herečka, učitelka, nebo vědecká pracovnice. Svědomitost je potřebná u většiny druhů profesí, na druhé straně vyšší míra extravertizace je žádoucí hlavně u obchodníků a manažerů. Otevřenost vůči zkušenosti je žádoucí také ve všech profesích, protože nám poukazuje, do jaké míry jsou jedinci otevření ke vzdělávání, koučingu a adaptaci na změny. Úkolem pro personalisty nebo psychology je dle osobnostních rysů najít pro zaměstnance vhodnou pracovní profesi nebo pracovní pozici, nebo ji pro něho vybrat. (Blatný, 2010, s. 63-67)

Pětifaktorová metoda osobnosti se aplikuje i v klinické a poradenské psychologii, umožňuje terapeutovi získat informace, které pomáhají urychlit a zvýšit účinnost psychoterapie a případně napomáhají určit diagnózu. Kromě toho se díky jejímu využití předvídá průběh léčby, vybere se vhodný terapeutický přístup, terapeut lépe porozumí jednotlivci a klient také získá zpětnou vazbu o sobě. Má také uplatnění v psychologii zdraví. Zdravotní stav souvisí s mírou neuroticizmu, ale i s mírou přívětivosti, také má na zdravotní stav podíl sociální a psychická nepohoda a přecitlivělost. Na toto téma jsou provedeny různé studie, které na jedné straně tvrdí, že vyšší míra neuroticizmu a nižší

míra přívětivosti nemá souvislost s kardiovaskulárním onemocněním, naopak se souvislost prokázala v jiných studiích. (Blatný, 2010, s. 63-67)

Uplatňuje se i v pedagogické praxi a pedagogicko-psychologických výzkumech. Vyššího vzdělání dosahují studenti s vyšší mírou svědomitosti a otevřenosti.

4.3 Hoganovy testy

Metodu Hoganových testů vytvořil Robert Hogan americký profesor psychologie, ve spolupráci se svojí manželkou Joyce Hogan. Hoganovy testy využívají nadnárodní společnosti, IT firmy, bezpečnostní složky v personálním řízení pro adaptaci v pracovním prostředí, rozvoj a vzdělávání, plánování kariéry, nábor a výběr zaměstnanců, jejich přemístění a povýšení. Hoganových metod je několik, v České republice se využívají hlavně HPI (Hoganův osobnostní dotazník), HDS (Hoganův rozvojový test), MPVI (Inventář motivů, hodnot a preferencí). Metody HPI a HDS budou popsány níže. (Wagnerová, 2011b, s. 41-42)

4.3.1 Hoganův osobnostní dotazník (HPI)

Hoganův osobnostní dotazník (dále HPI) je test založený na osobnostních rysech, které jsou důležité pro posouzení chování jedince v mezilidských vztazích, úspěchu v zaměstnání, ale také v osobním životě. Poukazuje hlavně na světlou stránku jedinců. Již v roce 1976 vznikla první verze testu. Postupem času proběhlo několik revizí. Nejčastěji se používá u bezpečnostních složek, v energetických společnostech nebo korporátech, u běžné pracující populace. Na českou populaci byl upraven dle mezinárodních standardů. Byl použit u více než 200 profesních skupin. (Wagnerová, 2011b, s. 41-42)

Jedná se o nástroj určený k hodnocení osobnosti dospělých starších 18 let. Je složen z 206 otázek typu souhlasím a nesouhlasím, které nezasahují do soukromí klienta. Vyplnění testu trvá 15-20 minut. (Navigácia v povolání, online, cit. 2020-12-23)

Na základě odpovědí jsou jedinci hodnoceni na sedmi primárních škálách (stabilita, sebeprosažování, sociabilita, kooperativnost, systematičnost, zvědavost, učenlivost), které mapují model pěti faktorů, které se dále dělí na 41 subškál (nazývaných HIC). Kromě toho se generují skóre na šesti pracovních škálách HPI pro použití s konkrétními profesními skupinami jako jsou prodávači, vedoucí a administrativní pracovníci. HPI také obsahuje stupnici platnosti pro odhalování zavádějící odpovědi. (The British psychological society, online, cit. 2020-12-23a)

Kontrola a vypracování probíhá téměř výhradně v online formě (vyžaduje uživatelské jméno a heslo), ve výjimečných případech lze HPI vypracovat ve formě tužky a papíru. V těchto případech se pak boduje elektronicky. Zpracovatelé nepotřebují zvláštní odbornou kvalifikaci, je vhodné absolvovat školení s certifikací HPI. (The British psychological society, online, cit.: 2020-12-23a) Do 3 minut jsou zpracované výstupní zprávy od ukončení testu, v případě dokoupení vypracování výstupní zprávy online. V opačném případě datovou a grafickou zprávu vypracovává psycholog nebo kvalifikovaný odborník. Nejenom test může být v různých jazycích, ale také výstupní zprávy. Reliabilita dotazníků se pohybuje mezi 0,74 - 0,86. (Wagnerová, 2011b, s. 42-49)

Vychází z pětifaktorového modelu osobnosti. Vyznačuje se relativně stabilitou a výsledky se málo mění. Doporučuje se opakovat jednou za rok, nebo pokud jsou zřejmé změny v oblasti života jedince. (Wagnerová, 2011b, s. 42)

Primární škály

- Ambicióznost (sebeprosažování) - společenské sebevědomí, vůdcovská orientace, konkurenceschopnost, míra energie. Jedinci s nízkým skóre jsou nesoutěživí a neusilují o osobní rozvoj, jedinci s vysokým skóre jsou iniciativní a ambiciózní.
- Stabilita – schopnost práce pod tlakem, sebeúcta, spolehlivost. Jedinci s nízkým skóre se obtížně vypořádávají se stresujícími situacemi, naopak ti s vysokým skóre řeší stresové situace s klidem a sebevědomím.
- Zvědavost – tvůrčí schopnost, představivost. Jedinci s vysokým skóre nevěnují pozornost detailům, mají dobrou fantazii, ti s nízkým skóre jsou realističtí.
- Kooperativnost - míra vnímání jednotlivce jako vnímavého, taktního a sociálně citlivého. Ti s nízkým skóre jsou přímočaří, s vysokým oblíbení a společenští.
- Sociabilita – začlenění se do společnosti, extraverte a způsob působení jedince ve společnosti. Jedinci s nízkým skóre na sebe neupoutávají pozornost a jsou

zdrženliví, pro manažery je vhodné nízké až střední skóre. Jedinci s vysokým skóre mají vysokou potřebu sociálního styku, jsou impulzivní a svérázní.

- Systematicnost - míra, v jaké se jednotlivec jeví jako svědomitý, disciplinovaný přizpůsobivý a spolehlivý. Ti s nízkým skóre jsou kreativní a s vysokým skóre důslední, spolehliví a organizovaní.
- Učenlivost - míra, v jaké má jedinec vzdělávací aktivity, zajímá se o novinky a trendy v oboru.

(Hoganův osobnostní dotazník, online, cit. 2020-12-23)

Subškály

Hoganovy testy obsahují k primárním škálám 41 subškál, které jsou nazývány HIC – Homogeneous Item Composites. Validizační škála je velice důležitá, odhaluje náhodné vyplňování. (Wagnerová, 2011b, s. 42,44)

Profesní škály

- Orientace na služby – přívětivost k zákazníkům, talent na prodej.
- Odolnost vůči stresu – schopnost zvládat tlak a velkou pracovní zátěž.
- Spolehlivost - ochota dodržovat pravidla a respekt k firemním hodnotám, k nadřízeným.
- Administrativní potenciál – talent na administrativní práci, svědomitost a dobré organizační schopnosti.
- Manažerský potenciál - budování a udržování efektivních týmů, schopnost rozhodování.

(The British psychological society, online, cit. 2020-12-23a)

Využití HPI

Převážně v pracovním a profesním prostředí pro účely výběru zaměstnanců a rozvoje manažerských dovedností, i když jej lze použít i v klinické psychodiagnostice, například pro výzkumné účely a v poradenství. Je založen na socioanalytické teorii, ve které se lidé snaží vyjít s ostatními členy skupiny a být lepší než oni. Tento přístup naznačuje, že jednotlivci reagují na dotazníky jako na způsob informování ostatních o tom, jak si přejí být oceňováni a respektováni. (The British psychological society, online, cit. 2020-12-23a)

HPI najde uplatnění i v klinické psychodiagnostice pro vyhodnocení kariérních schopností jedince. Dle výsledku lze definovat, jestli je jedinec vhodný pro vybrané povolání. Dále určuje profesní oblast, případně nutnost samostudia, a na co by se měl

jedinec zaměřit. Výstupní zprávy jsou také připraveny pro rozvoj a doporučení manažerů. Například na způsob vedení a spolupráce v týmu, nebo na vedení jedince a jeho koučinku v profesním životě. Nejčastěji se HPI také používá u výběru zaměstnanců, u manažerských pozic, u pracovních pozic s vysokou náročností jako jsou členové vojenských misí, nebo zaměstnanci jaderných elektráren. HPI posuzuje, jestli jedinec splňuje požadavky pracovní pozice, jakým způsobem přistupuje k práci a identifikuje světlou stránku osobnosti. (Wagnerová, 2011b, s. 42)

Typy výstupních zpráv

- Zpráva o potenciálu – má rozsah až 19 stran, poukazuje na slabé a silné stránky z manažerského hlediska, součástí je grafické zobrazení škál a podrobný popis, obsahuje kompetenční analýzu a vývojová doporučení ve vztahu ke kompetenční analýze.
- Datová zpráva – obsahuje kompletní výsledky a je základní zprávou, se kterou pracuje vyškolený administrátor, má rozsah přibližně jedné A4.
- Grafická zpráva – má rozsah jedné A4, jsou v ní znázorněné grafy primárních škál se stručným popisem vyjádřené percentily.
- Profesní diagnostika osobnosti – má rozsah 4-5 A4, je určená také pro respondenta, poukazuje mu slabé a silné stránky z profesního hlediska, také obsahuje doporučení k rozvoji.

(Wagnerová, 2011b, s. 44)

4.3.2 Hoganův rozvojový test (HDS)

Hoganův rozvojový test (dále HDS) popisuje temnou stránku osobnosti. Popisuje osobnostní rysy, které se projevují u práce v období stresu, které by mohly snížit pracovní výkon jedince, ohrozit kariérní potenciál nebo mezilidské vztahy v pracovním prostředí. Je to osvědčený hodnotící nástroj, který využívá 11 druhů chování a 33 subškál, aby manažerům pomohl rozpoznat nedostatky jedince, maximalizovat silné stránky a budovat úspěšné a efektivní týmy. Nevychází z pětifaktorového modelu osobnosti, pozoruje vlastnosti, které neobsahují běžné osobnostní dotazníky. (Hogan Assessments, online, cit. 2020-12-25)

Obsahuje 168 otázek s odpověďmi rozhodně nesouhlasím, nesouhlasím, souhlasím, rozhodně souhlasím. V případě dokoupení vypracování výstupní zprávy online, jsou zpracované výstupní zprávy do 3 minut od ukončení testu. V opačném případě datovou a grafickou zprávu vypracovává psycholog, nebo kvalifikovaný odborník. Nejenom test může být v různých jazycích, ale také výstupní zprávy. (Wagnerová, 2011b, s. 42 - 45) Zpracovatelé nepotřebují zvláštní odbornou kvalifikaci, je vhodné absolvovat školení s certifikací HDS. Je určen pro dospělé od 18 let. Zpracování probíhá primárně v online formě (vyžaduje uživatelské jméno a heslo), délka zpracování je 15-20 minut. Ve výjimečných případech lze HDS zpracovat ve formě tužky a papíru. Reliabilita (spolehlivost) testu se pohybuje mezi 0,64 - 0,75. (Seitl, 2015, s. 99).

Primární škály (druhy chování)

- Vzrušivost – jedinci s nižším skóre působí klidně, chybí jim vášeň a zanícení, s vysokým skóre jsou náladoví, jsou emociálně nestabilní.
- Skeptickost – s nižším skóre jsou důvěřiví, s vysokým skóre podezíraví.
- Opatrnost – s nízkým skóre jsou ochotní riskovat bez posouzení rizik, s vysokým skóre se obávají riskovat i přes zhodnocení rizik, jsou neprůbojní.
- Rezervovanost – jedinci s vysokým skóre se nezajímají o pocity druhých, jsou zaměřeni na svůj vlastní svět, s nízkým skóre jsou empatičtí.
- Svéhlavost – jedinci s vysokým skóre pouze navenek spolupracují a jinak jsou tvrdohlaví.
- Sebejistota – jedincům s nízkým skóre chybí sebevědomí, s vysokým skóre se příliš přeceňují a jsou mimořádně sebevědomí.
- Charismatický – jedinci s nízkým skóre jsou konzervativní, s vysokým skóre riskující a někdy nevyzpytatelní.
- Živost – s nízkým skóre jsou zdrženliví, skromní, naopak ti s vysokým skóre vyžadují pozornost okolí.
- Nápaditost – jedincům s nízkým skóre chybí nápaditost a jsou velice praktičtí, s vysokým skóre jsou jedinci nepraktičtí, kreativní.
- Svědomitost – jedinci s vysokým skóre jsou příliš svědomití, vše chtějí mít perfektní, s nízkým skóre nedávají příliš důraz detailům.
- Loajálnost – s vysokým skóre se snaží zalíbit nadřízenému, a s nízkým skóre jsou příliš nezávislí. (Hogan Assessments, online, cit.: 2020-12-25)

Využití HDS

Využívá se u hodnocení dospělých v normální populaci, nikoli ke klinickým, psychiatrickým ani psychopatologickým diagnostikám. Je určen k použití při výběru a hodnocení zaměstnance nebo v rozvoji jedince, jako je koučování a kariérní rozvoj. Používá se pro zaměstnance na všech úrovních, nikoliv jen pro výběr a rozvoj manažerských a vedoucích pozic. (The British psychological society, online, cit. 2020-12-25b)

Využívá se u profesí, kde je nutná schopnost sebeovládání ve stresových situacích, pod tlakem a s vysokou odpovědností. (Wagnerová, 2011b, s. 46)

Typy výstupních zpráv

- Zpráva o schopnosti čelit problémům a vést – obsahuje seznam rizik, které mohou nepříznivě ovlivnit výkon zaměstnanců nebo manažerů v pracovním prostředí. Obsahuje návrhy doporučení, jakým způsobem těmto negativním vlivům předejít. Je velice rozsáhlou zprávou.
- Datová zpráva – obsahuje kompletní výsledky a je základní zprávou, se kterou pracuje vyškolený psycholog, má rozsah přibližně jedné A4.
- Grafická zpráva – má rozsah jedné A4, jsou v ní znázorněny grafy primárních škál se stručným popisem.
- Zpráva o vhodnosti – určuje, jestli je jedinec vhodný na pracovní pozici, využívá se při výběru z několika uchazečů o pracovní pozici.

(Wagnerová, 2011b, s. 44-46)

4.4 Šestnáctifaktorový osobnostní dotazník (16PF)

Vyvinul ho Raymond Bernard Catell již v roce 1949, od té doby byl modifikován a zdokonaloval se dlouhou dobu. Jeho součástí je i krátký test inteligence. Sestává ze 16 primárních faktorů I. řádu a z 5 globálních faktorů II. řádu. Je určen pro jedince starší 15 let, také pro skupiny nebo partnery. Zpracování trvá přibližně 40-50 minut, je několik forem. Nejčastěji se používá A a B forma. Tyto formy by se měly vypracovat s časovým odstupem, nejméně několik minut a nejlépe s odstupem několika hodin. Zpracování probíhá v online formě (vyžaduje uživatelské jméno a heslo), počítačovým programem, nebo formou tužka papír. Zpracovatelé nepotřebují zvláštní odbornou

kvalifikaci, je potřeba absolvovat školení pro administraci, v případě dokoupení vypracování výstupní zprávy online. V opačném případě datovou a grafickou zprávu vypracovává psycholog nebo kvalifikovaný odborník. (Svoboda, 1999, s. 286-290) Reliabilita (spolehlivost) dotazníku se pohybuje mezi 0,70 - 0,80. Obsahuje 105 - 187 položek dle výběru formy 16PF. (Wagnerová, 2011b, s. 49)

Faktory I. řádu

- Vřelost (A) – s nízkým skóre jsou jedinci neosobní, s vysokým pozorní k ostatním.
- Usuzování (B) – s nízkým skóre jsou méně inteligentní jedinci, s vysokým inteligentnější, rychleji se učící.
- Emocionální stabilita (C) – s nízkým skóre se nechávají ovládat pocity, s vysokým skóre jsou emočně zralejší.
- Dominance (E) – s nízkým skóre se jedinci vyhýbají konfliktům, jsou poslušní pokorní, s vysokým skóre jsou dominantní, soutěživí.
- Živost (F) – s nízkým skóre jsou zdrženliví, mlčenliví, jedinci s vysokým skóre jsou spontánní, impulzivní.
- Zásadovost (G) – jedinci s nízkým skóre nerespektují pravidla, s vysokým skóre dodržují pravidla, jsou svědomití, moralističtí.
- Sociální vyspělost (H) – s nízkým skóre jsou jedinci plaší, citliví na kritiku okolí, s vysokým skóre jsou naopak sociálně odvážní, bez zábran.
- Citlivost (I) – jedinci s nízkým skóre jsou soběstační, drsní, tvrdohlaví, s vysokým skóre citliví, něžně smýšlející.
- Ostražitost (L) – jedinci s nízkým skóre jsou důvěřiví, s vysokým skóre podezřívaví.
- Snivost (M) – s nízkým skóre jsou velice praktičtí, držící se při zemi, žádní snílkové, s vysokým skóre jsou pohlčení myšlenkami, nepraktičtí, ale nápadití.
- Uzavřenost (N) – jedinci s nízkým skóre jsou upřímní, otevření, naivní, s vysokým skóre skromní, diskrétní, diplomatičtí.
- Ustrašenost (O) – s nízkým skóre jsou sebevědomí, spokojení se sebou, s vysokým skóre jsou naopak nejistí, pochybující o sobě.
- Otevřenost ke změnám (Q1) – jedinci s nízkým skóre inklinují k tradicím, jsou konzervativní, s vysokým skóre jsou otevření změnám, flexibilní, analytičtí.

- Soběstačnost (Q2) – jedinci s nízkým skóre jsou závislí na druhých, bez pomoci nebo nasměrování nejsou schopni fungovat, s vysokým skóre jsou naopak samostatní a soběstační.
- Perfekcionismus (Q3) – s nízkým skóre jsou jedinci laxní, nedbají na pravidla, nedisciplinovaní, s vysokým skóre jsou organizovaní, vše chtějí mít perfektní, mají silnou vůli.
- Tenze (Q4) – jedinci s nízkým skóre jsou klidní, pohotoví, trpěliví, s vysokým skóre jsou napjatí, netrpěliví, často frustrovaní.

(Western Kentucky University, online, cit.: 2020-12-28)

Faktory II. Řádu

- Extraverze (EX) – popisuje sociální orientaci jedince.
- Úzkost (AX) – popisuje intenzitu prožívání emocí.
- Svědomitost (TM) – popisuje, jakým způsobem zpracovává jedinec informace, míru objektivitu řešení problémů.
- Nezávislost (IN) – popisuje, do jaké míry je člověk ovlivněn názory jiných, do jaké míry na jedince působí ostatní.
- Sebekontrola (SC) – popisuje vnitřní sebekázeň.

(Pearson assessments, online, cit.: 2020-12-28b)

Využití 16PF

Využívá se v poradenské psychologii, například u žáků pro určení profesní dráhy. Také v dopravě nebo průmyslu při výběru zaměstnanců. (Svoboda, 1999, s. 290) Napomáhá k rozvoji a výběru zaměstnanců dle jejich osobnostních rysů, případně ke stylu řízení nebo potenciálu k řízení. Využití nalezne i v manželských poradnách. (Pearson assessments, online, cit.: 2020-12-27a) V klinické psychologii se využívá málo, faktory jsou málo senzitivní k psychopatologickým dimenzím osobnosti. V případě použití pouze napomáhají k plánování terapie nebo diagnóze. (Říčan, 2007, s. 116)

Typy výstupních zpráv

- Zpráva o kariérním rozvoji – zpráva popisuje životní styl jedince. Popisuje, jakým způsobem jedinec řeší problémy, jak se chová ve stresujících situacích, jak působí na své okolí, předpoklady k pracovní morálce a organizačním schopnostem, jestli má zájem se v kariéře rozvíjet. Účelem zprávy je pochopit sám sebe a správně nastavit kariéru. (Naman HR, online, cit.: 2020-12-29a)

- Zpráva o kompetencích – výsledky zprávy nepopisují znalosti a vědomosti, ale schopnosti a předpoklady pro danou pozici. (Naman HR, online, cit.: 2020-12-29b)
- Komplexní přehled – tato zpráva je sestavena s několika částí: 1. část je o způsobu, jakým jedinec odpovídá na otázky, co umožňuje zjistit přístup k dotazníku. 2. část popisuje osobnostní profil jedince, je graficky znázorněn. 3. část je výkladová, obsahuje podrobný popis jedince spojený s pracovní pozicí a odpověďmi na hypotézy, které jsou předem dané. Mohou se týkat přístupu k práci, kompetencí, kariérního rozvoje, potenciálu jedince v oblasti řízení, předpokladu úspěšné kariéry apod. 4. část - zpětná vazba - zde se v krátkosti jedinci vysvětlí výsledek dotazníku. 5. část - zpětná vazba jedince - zde na základě výsledků vyjádří svůj názor jedinec a sebehodnotí se. Odborník dává předem připravené otázky, dle výsledku dotazníku. 6. část - zpětná vazba nadřízeného - v krátkosti se představí výsledek dotazníků a stanovených hypotéz, spolu s návrhy řešení stanovených cílů a formami řešení. (Naman HR, online, cit.: 2020-12-29c)
- Interpretační zpráva – vysvětluje, jak se jedinec bude chovat v různých situacích. (Naman HR, online, cit.: 2020-12-29d)
- Zpráva o potenciálu řízení – popisuje, jestli je jedinec vhodný na manažerskou funkci a popisuje i návrhy na rozvoj jedince v manažerské funkci (Naman HR, online, cit.: 2020-12-29e)
- Zpráva o nastavení úspěšné kariéry – zpráva popisuje dle osobnostních rysů, ve které kariérní oblasti jedinec nejvíce vyniká dle profese. V 1. části je shrnuta osobnostní, profesní a kariérní orientace. Ve 2. části je popsáno, jakým způsobem zvládá stresové situace, jak řeší problémy, jaký má pracovní styl. Ve 3. části se popisuje, jakým způsobem se jedinec snaží o rozvoj své kariéry jako je produktivita, organizování, vytváření. Ve 4. části je na základě informací z ostatních částí popsána kariérní oblast, ve které jedinec vyniká. (Naman HR, online, cit.: 2020-12-29f)
- Zpráva o vedení koučování

4.5 Bochumský osobnostní dotazník (BIP)

Bochumský osobnostní dotazník (dále BIP) byl vyvinut v Německu na základě výzkumů personalistů, ve kterých se zkoumala osobnost v pracovním prostředí. Standardizoval se až ve Velké Británii profesorem Johnem Rustem v roce 2007. Je určen pro jedince starší 16 let. (Testzentrale, online, cit.: 2021-01-01) Diagnostikuje rozhodující schopnosti pro úspěch v pracovním prostředí. Popisuje osobnostní předpoklady pro úspěch v profesním životě jedince. Zjišťuje se sebeobraz jedince s přihlédnutím na potřeby dané profese dle pracovních charakteristik. BIP obsahuje 14 škál (osobnostních charakteristik), které jsou dále členěné do 4 dimenzí (oblastí chování při práci). Obsahuje 210 položek. Administraci provádí psycholog s poradenskou praxí v organizační psychologii. V případě dokoupení online automaticky vygenerované zprávy není nutný odborný administrátor. Reliabilita (spolehlivost) dotazníku se pohybuje mezi 0,77 - 0,89. Motivace k vedení z dimenze profesní orientace souvisí se Svědomitostí z NEO PRI. Dominance z 16PF je spojená s dimenzí motivace k utváření a k vedení. (Kuba, online, cit.: 2021-01-01)

Dimenze profesní orientace

- Motivace k utváření – jedinci s vysokými hodnotami se snaží prosazovat a aktivně podílet na změnách, motivovat své okolí. S nízkými hodnotami nemají potřebu prosazovat se, nejsou vhodní na vedoucí pozice, spíš se nechávají vést v profesní oblasti.
- Motivace k vedení – jedinci s nízkými hodnotami nemají potřebu vedení týmu, spíš se cítí jako specialisté než jako vedoucí lídři. S vysokými hodnotami jsou vhodní na vedoucí pozice a hodnotí se u nich pozitivní osobnostní vlastnosti, například schopnost motivovat. Z důvodu velké odpovědnosti u vedoucích pozic je vhodné doplnit tuto škálu o rozhovor s druhou osobou a porovnat odpovědi.
- Motivace k výkonu – jedinci s nízkými hodnotami nejsou ambiciózní, s vysokými se snaží dosahovat náročné cíle a jsou velice ctižádostiví.

(Hogfrede, online, cit.: 2021-01-01)

Dimenze pracovního chování

- Svědomitost – jedinci s nízkými hodnotami nejsou příliš trpěliví a není vhodné jim dávat úkoly s požadavky na důkladnost a výdrž. Jsou spíše pragmatičtí s rychlým rozhodováním. Nízké hodnoty se často objevují u vedoucích pozic. S vysokými hodnotami jsou vhodní do oblasti kontroly nebo technické oblasti. Jsou velice pečliví, spolehliví, dodržují lhůty a postupy.
- Flexibilita – jedinci s nízkými hodnotami neinklinují ke změnám, mají rádi stabilní prostředí. S vysokými hodnotami jsou otevření změnám, novým metodám a postupům. U budování dlouhodobých a trvalých vztahů se zákazníci mohou mít příliš vysoké hodnoty negativní dopad.
- Rozhodnost – jedinci s nízkými hodnotami potřebují víc času na rozhodování, často nepříjemné úkoly odsouvají, ale ve většině případů to nemusí mít vliv na kvalitu dosažení cílů. Jedinci s vysokými hodnotami se rychle rozhodují, rychle realizují své myšlenky. V některých případech to může být rizikem, z důvodu krátkého času na sesbírání informací o dané problematice, což může způsobit nesprávně nastavení postupu řešení.

(Hogfrede, online, cit.: 2021-01-01)

Dimenze sociální kompetence

- Senzitivita – jedinci s nízkými hodnotami se neumí vcítit do ostatních, zvláště u vedoucích pozic nebo při jednání s náročnými zákazníky je nízké skóre nežádoucí a je nutné koučování, pravidelné sdělení jak jsou vnímáni v některých situacích druhými. S vysokými hodnotami jsou lidé empatičtí a jsou vhodní na pozice personalistů nebo vedoucí pozice. U vysokých hodnot je vhodné použít zpětnou vazbu jinými osobami, často se lidé hodnotí jako senzitivní a mnohdy je opak pravdou.
- Schopnost kontaktů – jedinci s vysokými hodnotami jsou vhodní do obchodní činnosti při navazování nových obchodních kontaktů. Rádi se seznamují s novými lidmi a navazují nové kontakty, jsou extrovertní. S nízkými hodnotami jsou introvertní jedinci, nepouštějí se do hovoru s jinými a jsou spíše odměření.
- Socialita – jedinci s nízkými hodnotami nemají potřebu být oblíbení, otevřeně vyjadřují kritiku vůči svému okolí, někdy jsou až netaktní, tato hodnota je vhodná například u obhájců trestního práva. Jedinci s vysokými hodnotami jsou velice

vldní ke svému okolí, neradi se dostávají do konfliktních situací, vysoké hodnoty nejsou vhodné pro vedoucí pozice.

- Orientace na tým – jedinci s nízkými hodnotami upřednostňují samostatnou práci. S vysokými hodnotami rádi spolupracují v pracovním týmu, považují tuto spolupráci za přínosnou, rádi podporují při plnění úkolů a rádi jsou podporováni týmem.
- Schopnost prosadit se – s nízkými hodnotami jsou jedinci, kteří inklinují spíše ke kompromisu než k prosazování svých názorů. Ti s vysokými hodnotami prosazují svůj názor, jsou tvrdohlaví a jdou si za svým cílem, což je ve vedoucích pozicích žádoucí, ale je potřeba vnímat i to, jestli jedinec disponuje empatií vůči svému okolí, což se hodnotí ve škále senzitivity.

(Hogfrede, online, cit.: 2021-01-01)

Dimenze psychické konstituce

- Emocionální stabilita – škála popisuje citové rozpoložení jedince. Jedinci s nízkými hodnotami nejsou odolní vůči stresu a hůř se vypořádávají s problémy. V případě příliš nízkých hodnot je potřeba pečlivě zvážit, jestli je dotčený vhodný pro danou pracovní pozici dle pracovní náplně. Naopak s vysokými hodnotami zvládají stresové situace, drží se i v této situaci svých cílů a zachovávají optimismus při řešení problémů.
- Odolnost vůči zátěži – škála popisuje psychické rozpoložení jedince. Při nutné intenzivní práci jedinci s nízkými hodnotami ztrácejí výkonnost a energii, naopak ti s vysokými hodnotami pracují se svojí energií a výkonem, aby dosáhli požadovaného cíle.
- Sebevědomí – jedinec s nízkými hodnotami je nerad středobodem pozornosti, záleží mu na názorech jiných a nerad vystupuje před lidmi. Při příliš nízkých hodnotách lze doporučit trénink nebo koučování. Jedinci s vysokými hodnotami mají rádi pozornost ostatních, vystupují sebejistě, jsou si vědomi svých kladných a záporných vlastností a kritiku snášejí dobře, nezáleží jim na tom, co si o nich ostatní myslí.

(Hogfrede, online, cit.: 2021-01-01)

Využití BIP

Využívají ho personalisté, ale i kliničtí psychologové. Má široké využití v populaci. Primárně se využívá pro manažerské funkce, ale i pro zaměstnance jako základ pro rozvojové aktivity jako jsou koučování, školení. Také nalezne využití u studentů, kteří se rozhodují o své budoucí profesní dráze, ale i dospělých, kteří chtějí učinit změnu ve svém profesním zaměření. (Kuba, online, cit.: 2021-01-01)

BIP nalezne uplatnění také při výběrových řízeních nebo poradenské činnosti. Měl by se kombinovat s rozhovorem a zpětnou vazbou spolupracovníků nebo nadřízených, což je v jednotlivých škálách i doporučeno, z důvodu srovnání sebeobrazu a posouzení druhými lidmi, třeba v situačních cvičeních. BIP se využívá k přípravě tréninkových a koučinkových plánů. Využití nalezne také ve finančnictví, strojírenství a IT, u policie, prodeje a marketingu, u administrativních pracovníků, ale i u zaměstnanců v institucích veřejné správy. (Testzentrale, online, cit.: 2021-01-01)

Výstupní zpráva

Výstupní zpráva obsahuje grafické zobrazení jednotlivých škál a jejich slovní zhodnocení. Dále také rozsáhlou textovou zprávu, kterou si zhotovitel může upravit. V celkovém zhodnocení musí být přihlédnuto k tomu, jakou má jedinec motivaci, vzdělání, jaké vynakládá úsilí do zadaných úkolů a další aspekty, které mohou hodnocení ovlivnit. Hlavně je nutné přihlédnout ke konkrétní pracovní náplni, když u každé profese jsou jiná měřítka hodnocení. V některé profesi může být nízká hodnota nežádoucí, v jiné profesi může být naopak žádoucí. (Kuba, online, cit.: 2021-01-01)

4.6 Dotazník motivace k výkonu (LMI)

Zjišťuje, jaké osobnostní charakteristiky se podílejí na motivaci výkonu v profesní oblasti. Hodnotí ctižádostivost při dosahování náročných cílů, které jsou kladeny. Také sebejistotu při dosahování cílů a v neposlední řadě i sebekontrolu a úsilí při dosažení cíle. Dotazník obsahuje 17 škál (preferenze obtížnosti, vytrvalost, orientace na status, kompenzační úsilí, dominance, hrdost, samostatnost, angažovanost, ochota učit se, důvěra v úspěch, flexibilita, flow, sebekontrola, nebojácnost, internalita, soutěživost a cílevědomost), každá škála je tvořena z 10 položek, celkově sestává ze 170 položek.

(Schuler, 2003, s. 9-12) Délka administrace dotazníku je 30-40 minut, má individuální, ale i skupinové využití. Pro administraci se používá tužka-papír, počítačový program, nebo se může provádět online. Jedinec označuje odpověď pro jednotlivé položky, na sedmi stupních od naprosto souhlasím po zcela nesouhlasím, odpověď pro jednotlivé položky. (Seitl, 2015, s. 98) Administraci provádí psycholog s poradenskou praxí v organizační psychologii. V případě dokoupení online automaticky vygenerované výstupní zprávy není nutný odborný administrátor. LMI je určen pro jedince starší 16 let. Reliabilita (spolehlivost) dotazníku se pohybuje mezi 0,68 - 0,86. (Sedláková, Knapová, online, cit.: 2021-01-24)

Dimenze (škály)

- Vytrvalost – popisuje schopnost vykonávat stanovený cíl v profesní oblasti dlouhodobě a intenzívně, se schopností odolávat únavě. Jedinci s vysokými hodnotami se koncentrují na stanovený cíl a zachovávají si energii po celou dobu plnění stanoveného cíle, nenechávají se rozptylovat vnějšími vlivy. Charakteristiky: houževnatost, průbojnost, vytrvalost, důslednost, energičnost, rozhodnost, neústupnost.
- Kompenzační úsilí – schopnost jedince vynaložit individuální snahu, která vychází ze strachu z neúspěchu při vykonávání profesního úkolu. Jedinci s vysokými hodnotami nemají strach z neúspěchu. Jsou připraveni v případě nutnosti intenzívního zaměření na cíl. Charakteristiky: napjatost, snaživost, citlivost na stres, minimalizace rizika, předcházení chybám, vyrovnanost se strachem.
- Dominance – popisuje schopnost vést pracovní tým, ovlivňovat ho a projevovat moc. Jedinci s vysokými hodnotami projevují i vyšší motivaci k výkonu při dosahování pracovních cílů. Jsou extroverti, orientovaní na ostatní, iniciativní a mají rádi situaci pod kontrolou. Vysoké hodnoty jsou vhodné pro vedoucí a manažerské pozice. Charakteristiky: iniciativnost, rozhodnost, vlivnost, dominantnost, iniciativa převzít odpovědnost.
- Hrdost (na výkon) – schopnost prožívání pozitivních pocitů a emocí, které jsou spojené s úspěchem. Je jedním ze zdrojů motivace pro dosahování vyššího výkonu v profesní oblasti. Jedinci s vysokými hodnotami jsou ambiciózní,

pocitují spokojenost při podávání vyššího výkonu s pozitivním dosažením pracovního cíle. Charakteristiky: ambicióznost, hrdost, závislost na úspěchu.

- Angažovanost – posuzuje se zde, s jakou námahou a jaké množství práce jedinec odvedl, a také s jakou ochotou podal výkon při plnění pracovního úkolu. Jedinci s vysokými hodnotami jsou až workoholici v pozitivním smyslu, v některých extrémních případech odsouvají soukromý život a práci považují za prioritu. Pracovní úkoly vyhledávají a pokud nemají co dělat, cítí se nekomfortně. Charakteristiky: výkonnost, ctížádostivost, snaživost, angažovanost, aktivnost.
- Ochota učit se – ve škále ochota učit se se dozvídáme o jedinci, jestli chce rozvíjet své znalosti a vědomosti, jestli je zvědavý. Jedinci s vysokými hodnotami projevují zájem o poznávání nového nebo rozvíjení již poznaného z vlastní iniciativy i v rámci svého volného času pro rozvoj profesních vědomostí. Charakteristiky: zvědavost, pilnost, ochota dále se rozvíjet a učit se novému, vzdělávat se, horlivost.
- Důvěra v úspěch – jedinci s vysokými hodnotami věří v úspěch u stanovených cílů i v případě neočekávaných komplikací při plnění pracovního úkolu. Charakteristiky: sebevědomost, předvídavost, optimismus, sebejistota v úspěch.
- Preference obtížnosti – hodnotí se, jestli jedinec vyhledává obtížné úkoly a jestli se dostává rád do rizikových situací při jejich plnění. Jedinci s vysokými hodnotami upřednostňují řešení obtížných úkolů, kde mohou využít své znalosti a dovednosti, po jejich splnění vyhledávají ještě náročnější úkoly. Charakteristiky: ctížádostivost, ochota překonávat překážky, náročnost, ochota riskovat.
- Flexibilita – je schopnost, jakým způsobem zvládá jedinec změny v pracovním prostředí a jak se staví k novým pracovním úkolům. Jedinci s vysokými hodnotami mají rádi změny i za předpokladu možného selhání. Ve srovnání s pětifaktorovým modelem osobnosti mají blízko k otevřenosti ke zkušenosti a jsou extravertní. Charakteristiky: otevřenost ke změnám, flexibilita, pružnost, přizpůsobivost.
- Samostatnost – určuje, do jaké míry je jedinec schopný samostatného jednání a plnění úkolů. Jedinci s vysokými hodnotami sami za sebe rozhodují, určují si

způsob práce a za plnění úkolů nesou osobní zodpovědnost. Charakteristiky: rozhodnost, nezávislost, samostatnost, síla v rozhodování, soběstačnost.

- Flow – schopnost zaměřit se na řešení problému velice intenzivně a schopnost soustředění s eliminováním vnějších vlivů. Charakteristiky: angažovanost, soustředěnost, zabranost.
- Sebekontrola – schopnost si zorganizovat práci a to, jakým způsobem je pracovní úkol plněn. Jedinci s vysokými hodnotami si umí dávat priority a pečlivě si zorganizovat pracovní úkoly. Z pětifaktorového modelu osobnosti je podobný svědomitosti. Charakteristiky: soustředěnost, důkladnost, pečlivost, spolehlivost, rozvážnost, předvídavost.
- Nebojácnost – schopnost překonat strach ze selhání nebo neúspěchu. Jedinci s vysokými hodnotami se snadno vypořádávají s negativním hodnocením a nemají strach z plnění náročných úkolů. Charakteristiky: odhodlanost, smělost, odvážnost, ráznost.
- Orientace na status – popisuje, do jaké míry se jedinec snaží o postavení v pracovním prostředí. Jedinci s vysokými hodnotami se snaží o vysoké manažerské a vedoucí pozice, ze kterých plyne odpovědnost. Jejich prioritou je budování kariéry. Charakteristiky: usilovnost o uznání, prestiž, image, kariérní postup.
- Internalita – popisuje způsob, do jaké míry jedinec připisuje výsledky své pracovní činnosti sám sobě a do jaké míry nese za ni odpovědnost bez toho, aby věřil, že by odpovědnost nebo výsledky činnosti mohly ovlivňovat vnější příčiny. Jedinci s vysokými hodnotami pocítují odpovědnost za nedostatečný výkon nebo neúspěch, viní sami sebe. Věří, že úspěch můžou ovlivnit jenom oni sami. Charakteristiky: přesvědčivost o sobě samém, sebejistota, sebevědomí.
- Soutěživost – popisuje, do jaké míry má jedinec k motivaci a k dosahování cílů jako hnací motor konkurenci nebo i sám sebe. Jedinci s vysokými hodnotami se srovnávají s jinými a jsou soutěživí. Charakteristiky: soupeřivost, bojovnost.
- Cílevědomost – schopnost zaměřit se na úspěch do budoucna. Jedinec s vysokými hodnotami si plánuje a vykonává stanovené cíle. Ví, na co se má orientovat ve svém rozvoji, aby se mohl profesně posouvat. Charakteristiky: orientovanost

na kariéru, osobnostní a profesní rozvoj, stanovení cílů, ctižádostivost, ambicióznost.

(Schuler, 2003, s. 12-15)

Využití LMI

Využívá se u měření motivace výkonu v oblasti personálního rozvoje, náboru, v poradenství při volbě povolání, studiu, sportovní psychologii, pedagogické a školní psychologie, i ve výzkumu osobnosti. (Schuler, 2003, s. 52-54)

Výstupní zpráva

Obsahuje grafické zhodnocení jednotlivých škál. U slovního hodnocení jsou součástí charakteristiky, které podporují výkon, rozvoj, ale poukazují i na brzdicí faktory ve výkonu. V závěru výstupní zprávy je souhrn stupně nezávislosti, motivace a ctižádosti k výkonu. Výstupní zpráva je velice obsáhlá a je k dispozici k revizi uživatelem. (Seitl, 2015, s. 98)

4.7 Sebehodnocení

Účelem sebehodnocení je zamyšlení se nad svou prací a svým výkonem, vytvoření podkladů pro pracovní hodnocení a srovnání rozdílů v hodnocení nadřízeného a podřízeného. Sebehodnocení je dodatečná metoda, kterou je možné přidat k jakékoli jiné metodě, například k hodnotícímu rozhovoru. Velice často se používá v kombinaci s metodami řízení podle cílů MBO, BARS a BOS, nebo u osobnostních dotazníků. Během procesu sebehodnocení může jedinec pochopit a uvědomit si některé skutečnosti ohledně vykonané práce. (Altaxo, online, cit. 2020-11-14)

Výhodou sebehodnocení je hodnocení svých slabých a silných stránek a stanovení rozvoje, snížení defenzivního chování, konstruktivní diskuze nad hodnocením. Nevýhodou je, když jedinec nepochopí sebehodnocení nebo se hodnotí neobjektivně (Wagnerová, 2008a, s. 75–76)

4.8 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor patří mezi základní metody hodnocení, také může doplňovat ostatní metody. Provádí ho přímý nadřízený, případně personální zaměstnanec. Poskytuje všestrannou charakteristiku výkonu zaměstnance od jeho přímého a nepřímého nadřízeného, podřízených, kolegů a interních i externích zákazníků. Využívá se v něm také metoda sebehodnocení. Výhodou je možnost sledovat reakce hodnotícího zaměstnance, projevy neverbální komunikace a případné aktuální upřesnění nejasných míst v hodnocení. Je možné klást libovolné doplňující otázky (např. pokud zaměstnanec nepochopí nebo pochopí špatně některou z otázek nebo pracovní úkol, který byl hodnocen), pro hodnotícího je obtížnější obejít odpovědi na některé otázky, získaná data jsou komplexnější. Nevýhodou je, že rozhovor může sklouznout k hádce, také je chybou se u rozhovoru příliš mírnit, může být časově náročný, vyžaduje spolupráci hodnotícího jedince, chování jedince může zkreslit výsledek hodnocení (špatný den, nestandardní chování). (Hroník, 2006, s. 56)

V první etapě jedinec dostane k přípravě 7-14 dní před rozhovorem se svým nadřízeným otázky pro sebehodnocení, nejedná se o zkoušení. U vypracování se soustředí na budoucnost. Hodnotí, co se stalo s výhledem do budoucnosti. Příprava může být na papír, s pomůckami, nebo bez pomůcek, podrobné, nebo obecné, dle jednotlivce. V druhé etapě probíhá hodnocení nadřízeným formou rozhovoru, které navazuje na hodnotící otázky zadané zaměstnanci. (Hroník, 2006, s. 56)

Příprava:

- pečlivá příprava – prostudovat fakta o práci zaměstnance, promyslet postup práce;
- stanovit metody, formy, cíle a kritéria hodnocení;
- určení jasného tématu, ale pružného programu – body rozhovoru a návrhy postupů;
- vedení rozhovoru;
- schopnost vytvořit vhodnou atmosféru – nebýt vyrušován a naplánovat si dostatek času.

Obecné pokyny:

- klást správné a otevřené otázky,
- naslouchat a navrhopvat, ať zaměstnanec vyjádří svůj názor,

- společné řešení problémů,
- být pozitivní, pouze konstruktivní kritika,
- vést k sebehodnocení zaměstnance – osobní bilance, tím pozná silné a slabé stránky svého výkonu a může navrhnout změny vedoucí ke zlepšení,
- přístupný ke kritice,
- udržovat otevřený a přátelský rozhovor,
- ověřování porozumění,
- úsilí o dosažení dohody.

Závěr:

- ověření vzájemného porozumění,
- ohodnocení rozhovoru, pokud je součástí postupu,
- doplnění záznamu hodnocení,
- ukončení rozhovoru v pozitivním duchu se shrnutím, k čemu jste došli, s povzbuzením zaměstnance.

(Amstrong, 1999, s. 253-254)

Využití sebehodnocení a hodnotícího rozhovoru

Využívá se pro zlepšení výkonu v pracovním zařazení s nedostatečnými výsledky, rozšíření kvalifikace, víceoborovosti, u převedení na jinou pracovní pozici, pro finanční, nebo nefinanční odměňování dlouhodobého nadstandardního výkonu. (Barták, 2011, s. 80)

4.9 Srovnání psychologických metod

Tabulka 1: Srovnání psychologických metod

	Hoganův osobnostní dotazník	Hoganův rozvojový test	Šestnáctifaktorový osobnostní dotazník	Bochumský osobnostní dotazník	Dotazník motivace k výkonu
Zkratka	HPI	HDS	16PF	BIP	LMI
Vydavatel/distributor	Assessment Systems International	Assessment Systems International	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
Věk od	18	18	15	19	16
Položky	206 položek	168 položek	několik forem, 105 - 187 položek	210 položek	170 položek
Škály	7 škál, 1 škála validity, 42 subškál	11 škál a 33 subškál	16 primárních faktorů a 5 globálních faktorů	14 škál	17 škál a 10 subškál
Vychází z BIG 5 faktor	ano	ne	částečně	částečně	ano
Koncepce	pětifaktorový model	neuvádí se	faktory (Catell) i pětifaktorový model	psychologa Davida McClellanda - nalezneme zde prvky 16PF, NEO PRI	pětifaktorový model
hlavní zaměření	osobnostní profil pracovní specifický	osobnostní profil pracovní specifický	osobnostní profil pracovní specifický	osobnostní profil pracovní specifický	osobnostní profil pracovní specifický
Forma administrace	tužka papír, online	tužka papír, online	tužka papír, online, PC program	tužka papír, online, PC program	tužka papír, online, PC program
Způsob administrace	individuální i skupinový	individuální i skupinový	individuální i skupinový	skupinový i individuální	skupinový i individuální
Administrace (minuty)	15-20	25	40-50	40	30-40
Kdo může vyhodnotit	nutná odborná kvalifikace - psycholog, nebo odborník, odborná kvalifikace není nutná v případě dokoupení již automaticky vygenerované výstupní zprávy online	nutná odborná kvalifikace - psycholog, nebo odborník, odborná kvalifikace není nutná v případě dokoupení již automaticky vygenerované výstupní zprávy online	nutná odborná kvalifikace - psycholog, nebo odborník, odborná kvalifikace není nutná v případě dokoupení již automaticky vygenerované výstupní zprávy online	nutná odborná kvalifikace - psycholog, nebo odborník, odborná kvalifikace není nutná v případě dokoupení již automaticky vygenerované výstupní zprávy online	nutná odborná kvalifikace - psycholog, nebo odborník, odborná kvalifikace není nutná v případě dokoupení již automaticky vygenerované výstupní zprávy online
Forma výstupů	Zpráva o potenciálu, profesní diagnostika osobnosti a doporučení k rozvoji. Obsahuje datovou a grafickou zprávu jednotlivých škál. Cena výstupní zprávy se odvíjí od požadovaného rozsahu a formy.	Zpráva o schopnosti čelit problémům a vést, zpráva o vhodnosti pro daný druh profese, doporučení k rozvoji. Obsahuje datovou a grafickou zprávu jednotlivých škál. Cena výstupní zprávy se odvíjí od požadovaného rozsahu a formy.	Zpráva o schopnosti a předpokladu pro danou pracovní pozici, o nastavení úspěšné kariéry, interpretační zpráva, také zpráva pro management, jakým způsobem mají vést koučování. Obsahuje datovou a grafickou zprávu jednotlivých faktorů. Cena výstupní zprávy se odvíjí od požadovaného rozsahu a formy.	Zpráva obsahuje profesní diagnostiku osobnosti a doporučení k rozvoji. Obsahuje datovou a grafickou zprávu jednotlivých škál. Cena výstupní zprávy se odvíjí od požadovaného rozsahu a formy.	Zpráva o výkonu podporující a brzdící charakteristiky, obsahuje shrnutí úrovně nezávislosti, citlivosti a motivace. Obsahuje datovou a grafickou zprávu jednotlivých škál. Cena výstupní zprávy se odvíjí od požadovaného rozsahu a formy.
Reliabilita	0,74 - 0,86	0,64 - 0,75	0,70 - 0,80	0,77 - 0,89	0,68 - 0,86
Srozumitelnost včetně vysvětlení obsahu	neobsahuje odbornou terminologii, srozumitelný	neobsahuje odbornou terminologii, srozumitelný	neobsahuje odbornou terminologii, srozumitelný	neobsahuje odbornou terminologii, srozumitelný	neobsahuje odbornou terminologii, srozumitelný

Zdroj: autorka práce, 2021

ZÁVĚR

Každá organizace se snaží být na trhu konkurenceschopná a k udržení této konkurenceschopnosti organizace usiluje o zkušené a kvalitní zaměstnance, kteří budou odvádět svoji práci na vysoké úrovni a plnit stanovené cíle. K hodnocení úspěšnosti výkonnosti zaměstnanců je nutné implementovat spravedlivý systém odměňování k posílení motivace, zvýšení pracovního výkonu a vztahů mezi nadřízeným a podřízeným.

Výsledkem je komparace zpracovaných informací z této bakalářské práce. Pro komparaci je použit Hoganův osobnostní dotazník (HPI), Hoganův rozvojový test (HDS), Šestnáctifaktorový osobnostní dotazník (16PF), Bochumský osobností dotazník (BIP) a Dotazník motivace k výkonu (LMI). Společným znakem je forma administrace, a to online formou, nebo tužka a papír. Nedávno se ještě využívala pouze forma tužka a papír, online testování je mladou formou testování, která se v psychologii neustále vyvíjí a je pro výběr, hodnocení zaměstnanců velice přínosné. Online testováním se urychlí proces administrace a hodnocení, v neposlední řadě je tato forma mnohem méně nákladná. Testovanému je zaslán odkaz prostřednictvím e-mailu s uživatelským jménem a heslem, díky čemuž probíhá celá administrace online. Testování je flexibilní, testovaný může absolvovat test nebo dotazník kdykoliv a kdekoliv. Oproti tužce-papír se mnohem lépe hodnotí lžiskóre. Formu tužka-papír mohou administrovat hlavně vystudovaní psychologové a většinou musí projít školením pro danou metodu. U Hoganových testů (HPI, HDS), 16PF, BIP a LMI jsou výstupní zprávy generované online bez nutného zásahu administrátora v případě dokoupení této formy zprávy. V opačném případě je nutné datovou zprávu a slovní hodnocení upravit psychologem, nebo odborníkem s kvalifikací pro administraci. U všech metod výstupní zprávy obsahují grafickou zprávu, kde jsou výsledné hodnoty vyjádřeny percentily. Také obsahuje slovní hodnocení jednotlivých škál nebo faktorů. U metod se cena odvíjí od požadavku na formu a rozsah výstupní zprávy a případného dalšího doporučení. Každý test a dotazník má výstupní zprávu přizpůsobenou dle zaměření. HPI a BIP mají výstupní zprávu zaměřenou na profesní diagnostiku a doporučení k rozvoji, pozitivní stránku. HPI má také zprávu o potenciálu. HDS je zaměřená na schopnost čelit problémům a vést s doporučením k rozvoji a tipům ke zlepšení formou koučinku, tréninku, a spíše je zaměřená na temnou

stránku osobnosti. 16PF má jednu z neobsáhlejších výstupních zpráv, je také jako HPI, BIP zaměřen na kariérní rozvoj, dále je zaměřen na schopnosti a předpoklady pro danou pracovní pozici, na chování v různých situacích, na nastavení úspěšné kariéry, také pro vedoucí pozice, jakým způsobem mají vést koučování svých podřízených. V LMI výstupní zprávě se poukazuje na brzdící faktory ve výkonu, popisuje, jak podpořit výkon a rozvoj jedince. Výstupem všech metod jsou doporučení k rozvoji a tipy ke zlepšení ve formě tréninku, koučinku. Někdy může být výstupní zpráva zkreslená z důvodu, že testovaný může neobjektivně odpovídat na otázky, proto je vhodné doplnit metody o sebehodnocení nebo hodnotící rozhovor. Metody je vhodné opakovat po určitém čase, když jedinec mohl projít životními změnami, které mohly jeho postoje změnit. Metody nezasahují do soukromí testovaného.

Tak jako u administrátora je nutné, aby byla srozumitelná příručka, tak je nutné, aby pro testovanou osobu byl srozumitelný obsah a nebyla použita odborná terminologie. To metody HPI, HDS, 16PF, BIP a LMI splňují. HPI má nejrychlejší administraci 15-20 minut, po něm následuje HDS, LMI. Administrace BIP je 40 minut a 16PF 40-50 minut. Z důvodu vypracování výstupní zprávy administrátorem jsou celkově časově nejnáročnější BIP a LMI. Z hlediska nejnižší časové náročnosti by byl doporučen HPI. 16PF je určen již pro jedince starší 15 let, protože má využití u žáků pro určení profesní dráhy. LMI lze využít od 16 let, HPI a HDS od 18 let, BIP od 19 let. Nejvíce položek obsahuje BIP až 210 položek, za ním je HPI s 206 položkami a na přibližně stejné úrovni co se týče počtu položek je LMI (170 položek) a HDS (168 položek). U 16PF závisí počet položek od výběru formy dotazníku a pohybuje se mezi 105-187. Společným znakem metod je orientovanost na osobnostní profil v pracující populaci. Psychologické metody mají širokou využitelnost od studentů pro výběr dalšího profesního života, nebo zaměření na vysokou školu, přes řádové zaměstnance v oblasti financí, bezpečnostních složek, prodeje a marketingu, personalistů až po vysoké manažery a psychology.

Metody jsou pracovně specifické a věnují se osobnostním charakteristikám, které souvisejí s rozvojem v profesní oblasti. Komparované metody mají několik jazykových forem, to značí jejich využitelnost ve více zemích, ale každá metoda se musí přizpůsobit na populaci dané země. Pouze test 16PF obsahuje krátký test inteligence. HPI obsahuje škálu validity pro odhalování zavádějící odpovědi. Například, že testovaný tráví příliš krátký čas nad otázkou, nebo se otázky několikrát opakují pouze jsou jinak

z formulované. HPI a LMI vycházejí z pětifaktorového modelu osobnosti, 16PF vychází z Catellových faktorů a v BIP nalezneme prvky 16 PF a NEO PRI. Motivace k vedení z dimenze profesní orientace souvisí se Svědomitostí z NEO PRI. Dominance z 16PF je spojená s dimenzí motivace k utváření a k vedení. (Kuba, online, cit.: 2021-01-01) I v BIP a 16PF jsou prvky z pětifaktorového modelu osobnosti. Nejvyšší reliabilitu má BIP, hodnoty HPI a LMI jsou těsně za BIP. Nejnížší hodnoty má HDS. Komparované psychologické metody je vhodné doplnit o další metody hodnocení například o sebehodnocení a hodnotící rozhovor. Také lze sebehodnocení a hodnotící rozhovor použít samostatně.

Všechny metody hodnocení zaměstnanců mají své výhody a nevýhody, je nutné předcházet situaci, aby v procesu hodnocení nedocházelo mezi stranami k nepochopení nebo ke konfliktům mezi nadřízeným a podřízeným. Výběr metody hodnocení, která je implementována do organizace, závisí na velikosti organizace, poslání organizace a odvětví. Takové hodnocení musí být efektivní a nemělo by zahrnovat podřízeného a nadřízeného.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- AMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- AMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
- BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
- BENEŠOVÁ, D. a kol. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 5. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN: 978-80-7452-037-2.
- BLATNÝ, M. a kol. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN: 978-80-247-3434-7.
- ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.
- GRUBER, J. a kol. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN: 978-80-247-5263-1.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- KOLMAN, L. *Výcvik zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2005. ISBN: 80-86131-62-9.
- LEIGH, A. *Praktický rádce manažera*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1992. ISBN: 80-205-0264-5.
- LISÁ, E. *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Portál, 2019. ISBN: 978-80-262-1472-4.
- PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-3809-3.
- RUDÁ, A. *Psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. ISBN: 978-80-87839-67-6.

ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. 5 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1174-4.

SEITL, M. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN: 978-80-244-4513-7. Dostupné z: https://books.google.cz/books/about/Testov%C3%A9_psychodiagnostick%C3%A9_metody_pro.html?id=JwDbCgAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

SCHULER, H. a PROCHASKA, M. *Dotazník motivace výkonu – LMI*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN: 80-86471-09-8.

SVOBODA, M. *Psychologická diagnostika dospělých*. 3. vyd. Praha: Portál, 1999. ISBN: 80-7367-050-X.

VACÍNOVÁ, M., LANGOVÁ M. a kol. *Kapitoly z psychologie učení a výchovy*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN: 978-80-86723-42-6.

WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011b. ISBN: 978-80-247-3701-0.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008a. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

ALTAXO. *Metody hodnocení zaměstnanců*. [online]. © 2019 [cit. 2020-11-14]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/metody-hodnoceni-zamestnancu>

HOGFREDE. *Bochumský osobnostní dotazník*. [online]. © 1. 11. 2018 [cit. 2021-01-01]. Dostupné z: http://hogrefe.cz/image/catalog/documents/report_BIP.pdf

HŘEBÍČKOVÁ, M. *Jaké vlastnosti by měl mít vedoucí projektu*. [online]. © 2017 [cit. 2020-12-24]. Dostupné z: http://www.scap.cz/wp-content/uploads/2017/10/Martina-H%C5%99eb%C3%AD%C4%8Dkov%C3%A1_Jak%C3%A9-vlastnosti-by-m%C4%9Bl-m%C3%ADt-vedouc%C3%AD-projekt%C5%AF-Lean-Six-Sigma.pdf

KUBA, J. *Recenze Bochumského osobnostního dotazníku*. [online]. © 19. 6. 2014 [cit. 2020-01-01]. Dostupné z: <https://testforum.cz/article/view/TF2014-4-25/10497>

NOVOTNÁ, A. *Tři způsoby učení*. [online]. © 13. 3. 2018 [cit. 2020-10-17]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/tri-zpusoby-uceni/>

SEDLÁKOVÁ, J., L. KNAPOVÁ. *Dotazník motivace k výkonu (LMI)*. [online]. © 5. 3. 2017 [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://testforum.cz/article/view/TF2017-8-132/10544>

ZKUŠENOSTNÍ UČENÍ. *Hogan Assessments*. [online]. © 2014-2021 [cit. 2020-12-25]. Dostupné z: <https://www.zkusenostniuceni.cz/rozvoj-lidi/hogan-assessments/#.X-WnQdhKg2z>

Seznam použitých zahraničních internetových zdrojů

HOGAN ASSESSMENTS. *Hogan Development Survey*. [online]. [cit. 2020-12-25]. Dostupné z: <https://www.hoganassessments.com/assessment/hogan-development-survey/>

NAMAN HR. *16PF Competency Report*. [online]. © 11. 5. 2017 [cit. 2020-12-29b]. Dostupné z: <https://www.namanhr.com/wp-content/uploads/2019/07/PSI-Competency-Report.pdf>

NAMAN HR. *Career Development Report*. [online]. © 1. 5. 2017 [cit. 2020-12-29a]. Dostupné z: <https://www.namanhr.com/wp-content/uploads/2019/07/PSI-Career-Development-Report.pdf>

NAMAN HR. *Career Success Report*. [online]. © 1. 5. 2017 [cit. 2020-12-29f]. Dostupné z: <https://www.namanhr.com/wp-content/uploads/2019/07/PSI-Career-Success-Report.pdf>

NAMAN HR. *Comprehensive Insights*. [online]. © 11. 5. 2017 [cit. 2020-12-29c]. Dostupné z: <https://www.namanhr.com/wp-content/uploads/2019/07/PSI-Comprehensive-Insights-Report.pdf>

NAMAN HR. *Interpretive Report*. [online]. © 1. 5. 2017 [cit. 2020-12-29d]. Dostupné z: <https://www.namanhr.com/wp-content/uploads/2019/07/PSI-Interpretive-Report.pdf>

NAMAN HR. *Management Potential*. [online]. © 1. 5. 2017 [cit. 2020-12-29e]. Dostupné z: <https://www.namanhr.com/wp-content/uploads/2019/07/PSI-Management-Potential-Report.pdf>

NAVIGÁCIA V POVOLANÍ. *Hoganův osobnostní dotazník*. [online]. [cit. 2020-12-23]. Dostupné z: <http://www.navigaciavpovolani.sk/files/pdf/HPI.pdf>

PEARSON ASSESSMENTS. *16PF profil report*. [online]. © 6. 11. 2013 [cit. 2020-12-28b]. Dostupné z: <https://www.pearsonassessments.com/content/dam/school/global/clinical/us/assets/16pf/16pf-profile-sample-report.pdf>

PEARSON ASSESSMENTS. *Questionnaire of Sixteen Personality Factors Fifth Edition*. [online]. [cit. 2020-12-27a]. Dostupné z: <https://www.pearsonassessments.com/store/usassessments/en/Store/Professional-Assessments/Personality-%26-Biopsychosocial/Sixteen-Personality-Factor-Questionnaire-%7C-Fifth-Edition/p/100000483.html>

TESTZENTRALE. *Business-Focused Inventory of Personality*. [online]. © 2008 [cit. 2021-01-01]. Dostupné z: <https://www.testzentrale.de/shop/business-focused-inventory-of-personality-uk-edition.html>

THE BRITISH PSYCHOLOGICAL SOCIETY. *Hogan Development Survey Form 5*. [online]. © 30. 10. 2019 [cit. 2020-11-25b]. Dostupné z: <https://ptc.bps.org.uk/test-review/hogan-development-survey-form-5>

THE BRITISH PSYCHOLOGICAL SOCIETY. *Hogan's inventory*. [online]. © 1. 1. 2018 [cit. 2020-12-23a]. Dostupné z: <https://ptc.bps.org.uk/test-review/hogan-personality-inventory-0>

WESTERN KENTUCKY UNIVERSITY. *The Sixteen Personality Factor*. [online]. © 5. 7. 2008 [cit. 2020-12-28]. Dostupné z: <https://people.wku.edu/richard.miller/520%2016PF%20Cattell%20and%20Mead.pdf>

SEZNAM ZKRATEK

BIC	-	Bochumský osobnostní dotazník
HDS	-	Hoganův rozvojový test ...
HIC	-	Homogeneous Item Composites
HPI	-	Hoganův osobnostní inventář ...
LIM	-	Dotazník motivace k výkonu
MPVI	-	Inventář motivů, hodnot a preferencí ...

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznám obrázků

Obrázek 1: Metody psychologické diagnostiky.....	24
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání psychologických metod.....	48
--	----

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michaela Horváthová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Využití psychologických metod v řízení lidských zdrojů

Rok: 2018-2021

Počet stran textu bez příloh: 43

Celkový počet stran příloh: 57

Počet titulů českých použitých zdrojů: 21

Počet zahraničních internetových zdrojů: 13

Počet internetových zdrojů: 8

Vedoucí práce: PhDr. Marie Vacínová CSc.