

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Martina Havelková

Psychodiagnostika jako nástroj pro efektivní výběrové řízení

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Bohumír Fiala

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER FULL-TIME STUDIES

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Martina Havelková

Psychodiagnostics as a tool for effective recruitment

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Bohumír Fiala

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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

Martina Havelková

Poděkování

Mé poděkování patří především PhDr. Bohumíru Fialovi za cenné rady a připomínky, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům za ochotu a trpělivost, kterou projevili při výzkumném šetření.

Anotace

Diplomová práce se zabývá využitím psychodiagnostických metod při náboru nových zaměstnanců. Rozebírá jednotlivé fáze výběrového řízení, psychologickou diagnostiku a posléze nejčastější metody psychodiagnostiky, které se mohou při náboru nových zaměstnanců použít. Praktická část je zaměřena na zhodnocení využití konkrétních psychodiagnostických metod při výběrovém řízení v konkrétní společnosti.

Klíčové pojmy

Dotazníky, nábor, osobnost, psychodiagnostické metody, psychodiagnostika, recruitment, řízení lidských zdrojů, testy, výběrové řízení.

Annotation

The presented thesis focuses on the use of psychodiagnostics in recruiting new employees. The theoretic part elaborates on the topics of human resource management, recruitment, psychodiagnostics and psychodiagnostics methods used in recruitment. The practical part is research focused on the psychodiagnostics methods, which are being used by human resources specialist in specific company.

Key words

Human Resource Management, Personality, Psychodiagnostics, Psychodiagnostics Methods, Questionnaire, Recruitment, Selection Process, Tests.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	11
1.2 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů.....	11
2 Nábor a výběr zaměstnanců.....	12
2.1 Analýza a popis pracovního místa.....	12
2.2 Zpracování požadavků a kritéria výběru.....	14
2.3 Zdroje a síly náboru.....	16
2.3.1 Síly.....	16
2.3.2 Zdroje.....	17
2.4 Metody získávání zaměstnanců.....	20
2.4.1 Úřad práce.....	20
2.4.2 Rekvalifikační střediska.....	21
2.4.3 Inzerce.....	21
2.4.4 Online recruitment.....	22
2.4.5 Venkovní inzerce.....	23
2.4.6 Doporučení zaměstnancem.....	23
2.4.7 Spolupráce se vzdělávacími institucemi, absolventi škol.....	24
2.4.8 Uchazeči, kteří se hlásí sami.....	24
2.5 Formy a metody výběru.....	25
2.5.1 Formy výběru.....	25
2.5.2 Metody výběru.....	27
2.6 Přijímací proces.....	31
2.7 Adaptace nového zaměstnance.....	32
3 PSYCHODIAGNOSTIKA.....	34
3.1 Základní charakteristiky psychodiagnostických metod.....	35
3.1.1 Objektivita.....	36
3.1.2 Reliabilita.....	36
3.1.3 Validita.....	37
3.1.4 Transferabilita.....	37
3.1.5 Standardizace.....	38
3.2 Klasifikace psychodiagnostických metod.....	41
3.2.1 Klinické metody.....	41
3.2.2 Testové metody.....	47
4 METODY PSYCHODIAGNOTIKY POUŽÍVANÉ PŘI NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ.....	56
4.1 Dynamické vlastnosti, temperament.....	57
4.2 Aktivačně motivační vlastnosti.....	59
4.3 Odolnost vůči stresu, frustrační tolerance a vůle.....	61
4.4 Schopnosti.....	62
4.4.1 Schopnosti vnímání.....	63
4.4.2 Psychomotorické schopnosti.....	63
4.4.3 Inteligence.....	63

4.4.4 Kognitivní styly	65
4.5 Interpersonální vlastnosti a dovednosti	67
4.6 Sebepojetí	69
4.6.1 Morální zralost	70
4.6.2 Smysl života	70
PRAKTICKÁ ČÁST	
5 CÍLE VÝZKUMU	71
6 METODY VÝZKUMU	71
7 VÝZKUMNÝ SOUBOR	72
7.1 ČSOB	72
7.2 Struktura útvaru Řízení lidských zdrojů v ČSOB	74
7.3 HR konzultant v ČSOB	75
8 PSYCHODIAGNOSTICKÉ TESTY A DOTAZNÍKY POUŽÍVANÉ HR KONZULTANTY V ČSOB	76
8.1 Dotazníky	76
8.2 Testy	78
8.3 Testová baterie pro ČSOB	80
8.3.1 Dotazník kompetence	80
8.3.2 Dotazník kompetence sales	80
8.3.3 Dotazník motivace	80
8.3.4 Test informační kapacity a práce s prioritami	80
8.3.5 Test koncentrace	81
8.3.6 Test analytického myšlení – verbální	81
8.3.7 Test analytického myšlení – numerický	81
8.3.8 Test schopnosti učení	81
8.3.9 Test logického myšlení	82
8.3.10 Test anglického jazyka	82
9 POPIS VÝZKUMU	83
9.1 Dotazník na využití psychodiagnostických testů a dotazníků při výběrovém řízení	84
10 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	90
ZÁVĚR	92
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	93
SEZNAM OBRÁZKŮ a GRAFŮ	96
SEZNAM PŘÍLOH	97

ÚVOD

Tato diplomová práce se zaměřuje na využití psychodiagnostických metod při náboru nových zaměstnanců. V dnešní době společnosti požadují od svých zaměstnanců nejen pracovní výkon, ale i celou řadu dalších požadavků, jako je například emoční závazek ke společnosti, tvoření společných hodnot či dodržování firemní kultury. Vraťme se ale na začátek, již při výběru nového zaměstnance musí personalista zohledňovat všechny budoucí požadavky a dle toho vybírat. Nový zaměstnanec musí být nejlépe velmi rychle vybrán a zároveň musí splňovat všechny požadovaná kritéria. Tématem této práce je, jaké možnosti nám poskytuje psychodiagnostika pro efektivitu výběrového řízení.

Výběrovému řízení se budeme věnovat v první části této práce. Pozornost bude věnována nejen metodám náboru, ale celému procesu od analýzy pracovního místa až po adaptaci nového zaměstnance. Všechny fáze výběrového řízení jsou důležité pro budoucí spokojenost zaměstnavatele ale i zaměstnaného a proto by se jim věnovat dostatečná pozornost. Pokud nepracujeme přímo na pozici HR konzultanta, personalisty či pověřeného zaměstnance pro nábor, obvykle se s výběrovým řízením setkáváme pouze ze strany uchazeče o zaměstnání. Jako uchazeč vidíme pouze výšeč veškerých činností, které musí HR konzultant provést. Často jsme netrpělivý ohledně průběhu a následně konečného výsledku a neuvědomujeme si, že během našeho čekání HR konzultant zajišťuje mnoho dalších činností, které jsou s náborem nových zaměstnanců spojeny.

Další teoretická část popisuje klasické psychodiagnostické metody. Tento oddíl obsahuje stručný popis klasifikace psychodiagnostických metod, od klinických po testové. Zabývá se také základními charakteristikami psychodiagnostických metod, bez kterých by se daná metoda nemohla využívat. Jsou to velmi tvrdá kritéria a mnohým autorům psychologických testů trvá desítky let, než splní dané charakteristiky.

Poslední teoretická část této práce spojuje předchozí dvě kapitoly a pojednává o využití metod psychodiagnostiky pro nábor zaměstnanců. Kapitola je rozdělena dle struktury osobnosti pro snadnou orientaci v textu.

Praktická část této práce je zaměřena na zhodnocení využití konkrétních psychodiagnostických metod ve společnosti Československá obchodní banka, a.s. Především bych chtěla zjistit, jaké psychodiagnostické metody mají personalisté k dispozici a zda tyto metody využívají. Dalším předmětem mého zájmu, je přidaná hodnota těchto metod. Jako hlavní metodu výzkumu jsem zvolila analýzu psychodiagnostických metod ve společnosti a dotazník pro HR konzultanty.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“¹.

Hlavním posláním řízení lidských zdrojů je, aby správní lidé byli na správném místě ve správný čas a zajistili tak úspěšné plnění cílů organizace a její konkurenceschopnost.

1.2 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

Dle Bartáka² zahrnují hlavní činnosti personálního řízení tyto aktivity:

- plánování lidských zdrojů
- nábor
- výběr
- adaptace
- vzdělávání
- hodnocení
- odměňování
- plánování rozvoje, kariéry
- příprava personálních rezerv, práce s talenty, povyšování
- ukončení pracovního poměru, outplacing

V této práci se zaměříme především na charakteristiku náboru, výběr a adaptaci nových zaměstnanců.

¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, str. 27. ISBN 978-80-847-1407-3.

² BARTÁK, J. Personální řízení současnost a trendy. 1.vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, str. 27. ISBN 978-80-7452-020-4.

2 NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

V následující kapitole se budeme zabývat jednotlivými aktivitami při náboru nových zaměstnanců. Chronologicky budeme postupovat jednotlivými fázemi. Začneme s analýzou a popisem pracovního místa, následným zpracováním požadavků a kritérii výběru. Při náboru nových zaměstnanců nesmíme opomenout hlavní zdroje, síly a metody získávání zaměstnanců. Při dosažení dostatečně velké skupiny uchazečů, musíme zvolit správné formy a metody výběru. Výběrovým řízením ale nábor nekončí a proto se zde krátce zaměříme i na adaptaci nových zaměstnanců. Každá společnost si určuje vlastní pravidla při náboru a výběru zaměstnanců, ale všechny by měli pamatovat na to, že lidské zdroje jsou pro organizaci nejdůležitějším kapitálem a proto by k nim měli tak přistupovat, počínaje výběrovým řízením.

2.1 Analýza a popis pracovního místa

Jednou z klíčových oblastí personálního řízení je vytváření a analýza pracovních míst. Kvalitní analýza pracovního místa rozhoduje nejen o efektivním vykonávání práce v organizaci, ale i o spokojenosti pracovníků s vykonanou prací. Předtím, než vytvoříme a zanalyzujeme pracovní místa, nemá smysl vykonávat ostatní personální činnosti³.

Vytváření pracovních míst je procesem, během kterého definujeme konkrétní pracovní úkoly zaměstnance a spojujeme je do základních prvků organizační struktury – pracovních míst. Pracovní místo by mělo uspokojit nejen potřeby organizace, ale zároveň by mělo brát zřetel na uspokojování potřeb jedince na dané pracovní pozici. Analýza pracovního místa je proces, který zjišťuje, zaznamenává, uchovává a analyzuje informace o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa či podmínkách pracovní pozice. Analýza pracovního místa nám predikuje obraz o vykonávané práci a zároveň poskytuje představu o pracovní náplni budoucímu pracovníkovi⁴.

³ KOUBEK, L. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴ Tamtéž

Pokud zpracujeme všechny tyto informace, dostaneme do rukou tzv. popis pracovního místa, který později poslouží jako šablona pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka. Analýza pracovních míst se nezabývá pouze vytvářením pracovních míst, ale i jejich změn. Po nějakém čase se analýza pracovního místa dělá znovu a hledá možnosti, jak práci vykonávat efektivněji. V dnešní době probíhá mnoho rychlých změn, které mají vliv na požadavky na pracovní místo, proto je důležité, abychom analýzu pracovního místa po určitém čase prováděli znovu⁵.

Na základě získaných informací z analýzy se tvoří popis pracovního místa a pracovních podmínek. Popis pracovního místa definuje, co očekáváme od pracovníka v dané roli, za co je zodpovědný a jakých výsledků by měl dosahovat. Dále popisuje schopnosti, které jsou požadované pro efektivní výkon práce na daném místě⁶.

Cílem popisu pracovního místa je mít k dispozici následující informace: celkový účel pozice – proč daná pozice vznikla, jaký je její přínos a co od pracovníka očekáváme; organizace – komu je držitel role zodpovědný a zda je někdo zodpovědný jemu; hlavní oblasti výsledků nebo odpovědností – jaké jsou očekávané výsledky od pracovníka na dané pozici; požadavky na schopnosti – co se očekává, že bude pracovník znát a schopen dělat.

Dle Armstronga⁷ se popis struktury pracovní role vytváří dle následujících bodů:

- Název role
- Útvar
- Komu je držitel odpovědný
- Kdo je odpovědný držiteli
- Účel role
- Hlavní oblasti výsledků
- Musí znát
- Musí být schopen dělat
- Očekávané chování

⁵ KOUBEK, L. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-847-1407-3.

⁷ Tamtéž, str. 174.

Tyto body jsou důležitými prvky při popisu pracovního místa, v praxi si samozřejmě každá organizace určuje, které body jsou pro ni zásadní. Velkou roli zde hraje i povaha podnikání organizace.

Popis pracovního místa mohou provádět pracovníci personálního útvaru či odborníci v oblasti popisu pracovních míst. Dále může pracovní místo popsat liniový manažer za pomoci jednotlivých členů týmu.

Popis pracovního místa se používá nejen při plánování lidských zdrojů a nábore nových zaměstnanců, ale i při posuzování výkonu, identifikaci potřeb pro další vzdělávání či hodnocení práce zaměstnanců⁸.

2.2 Zpracování požadavků a kritéria výběru

Pokud bylo rozhodnuto, že je potřeba obsadit nové či existující pracovní místo, musíme začít s přípravnou fází, která nás dovede k úspěšnému vyhledání a posléze výběru nejvhodnějšího kandidáta. Typickou přípravnou činností je vytvoření nabídky. Jako její předlohu máme detailní popis obsazovaného pracovního místa. Tato fáze by neměla být zlehčována, pokud ji podceníme, můžeme zbytečně komplikovat výběr kandidáta a posléze jeho spokojenost s pracovním místem⁹.

Na tvorbě nabídky by se mělo podílet personální oddělení společně s příslušným oddělením, kde se bude pracovní místo obsazovat. Čím budeme nabídku více specifikovat, tím přesněji můžeme vybírat nového pracovníka. Specifika požadavků na pracovníka vychází popisu pracovního místa.

Nejčastější okruhy popisu pracovního místa¹⁰:

- Odborné schopnosti – jaké znalosti a schopnosti musí jedinec ovládat, aby byl schopen vykonávat příslušnou pozici
- Požadavky na chování a postoje – typy chování preferované pro výkon pracovní pozice, které by se měly shodovat s firemní kulturou

⁸ FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. 1. Vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

⁹ MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. Vše o přijímacím pohovoru. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0215-0.

¹⁰ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, str. 344. ISBN 978-80-847-1407-3.

- Odborná příprava a výcvik – požadované vzdělání, stupeň odbornosti, výcviky
- Zkušenosti, praxe – dosavadní zkušenosti na obdobných pozicích
- Vhodnost pro organizaci – schopnost uchazečů se aklimatizovat v prostředí firemní kultury
- Další požadavky – například ochota jezdit na služební cesty, nepravidelná pracovní doba, místo výkonu práce, apod.
- Možnost splnit očekávání uchazeče – nejen zaměstnavatel si diktuje požadavky, ale i pracovník má právo na to vybrat, kde chce pracovat

V popisu nabídky pracovního místa nesmíme také opomenout, co nabízí zaměstnavatel. Dle poptávané pozice je třeba vyhodnotit sadu motivátorů, jako jsou například informace o mzdě (platu), také by neměla chybět zmínka o zaměstnaneckých benefitech či příležitostech k dalšímu vzdělávání a možnosti rozvoje kariéry. Dále bychom měli alespoň stručně představit organizaci. Není nutné zdůrazňovat její název, pokud nejde o společnost, kde už její název by jedinci přinesl efekt poznání předmětu podnikání, či možnostech pracovního uplatnění¹¹.

K největším nebezpečím při popisu nabídky pracovní pozice patří nadhodnocení požadovaných kvalifikací. Může to odradit mnohé kandidáty, kteří by pracovní roli zvládli, ale dle popisu na ní nedosahují. Nebo případ toho, kdy přijatý jedinec v pracovním procesu zjistí, že je „překvalifikovaný“ a pozice mu neposkytuje dostatečnou míru motivace, nevyužívá jeho talentu¹².

Případy podhodnocení požadovaných kvalifikací se vyskytují v praxi méně často. Pokud si personalista včas uvědomí svou chybu v nabídce, může ji napravit ještě ve fázi náběru a zúží síť předvýběru kandidátů. V případě, že nedostatečně kvalifikovaný jedinec bude na tuto pozici přijat, s největší pravděpodobností se bude potýkat s frustracemi a úzkostí kvůli neschopnosti plnit pracovní úkoly. V obou případech získáme velmi brzy nespokojeného zaměstnance, který bude v nejbližší době hledat jiné zaměstnání.

¹¹ MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. Vše o přijímacím pohovoru. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0215-0.

¹² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-847-1407-3

Nabídka a poptávka práce vytvářejí trh práce. Uchazeči o zaměstnání se snaží prodat sami sebe a zaměstnavatelé nakupují, zároveň ale i zaměstnavatelé prodávají a uchazeči kupují. Pro zaměstnavatele je proto velmi výhodné, pokud je obraz organizace ve veřejném mínění v dobrém světle.

2.3 Zdroje a síly nábora

2.3.1 Síly

Při náborech nových zaměstnanců můžeme rozlišovat 2 druhy síly. Jedná se o vlastní či cizí. Rozhodujeme, kdo bude provádět vyhledávání a získávání nového pracovníka. Kdo nám nejen ulehčí práci, ale ušetří čas i peníze.

Vlastními silami máme na mysli personální oddělení organizace, personalistu či manažera – dle velikosti firmy, do které hledáme nového zaměstnance. U větších firem tuto funkci ve většině případů zabezpečuje personální oddělení. V menších firmách zastává tuto funkci příslušný vedoucí pracovník. Metody, které se při výběru používají, se liší dle firemní kultury, osobních zkušeností osob, které nábor provádějí či finančních možností organizace. Výhodou získávání zaměstnanců vlastními silami je především znalost prostředí organizace a přesný popis práce. K nevýhodám může patřit nedostatečný náhled¹³.

Cizí síly jsou externí firmy či specialisté, kteří nejsou v zaměstnaneckém poměru. Jedná se o spolupráci s komerčními firmami, které se orientují na aktuálním trhu práce. Mezi tyto firmy patří například recruitmentové společnosti. Jejich hlavním úkolem je oslovit pokud možno co největší okruh uchazečů, z kterých poté vyberou 2-3 rovnocenné kandidáty a finální rozhodnutí nechají na managementu firmy. Za získání a výběr si účtují dvojnásobek až trojnásobek obvyklé mzdy budoucího zaměstnance¹⁴.

Firmy, které naopak přímo oslovují jednotlivé kandidáty, se specializují na vysoce kvalifikované jedince nebo vrcholový management. Firmy typu executive

¹³ HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹⁴ Tamtéž

search se často se přezdívali jako lovci lebek. Velmi dobře se orientují na trhu práce a neobejdou se bez silné sítě kontaktů. Cena za jejich služby se obvykle pohybuje od trojnásobku obvyklého měsíčního platu do $\frac{3}{4}$ ročního platu¹⁵.

Jako dalším příkladem cizí pomoci při získávání a výběru zaměstnanců jsou firmy temporary help. Tyto firmy fungují na principu pronajímání pracovníků. Příkladem jsou modelingové a herecké agentury.

Externí síly získávání a výběru mohou být velkou pomocí při hledání nového zaměstnance, je však důležité si vybrat správnou firmu. Před předložením zakázky bychom měli o této firmě vědět alespoň základní informace. Ověřit si její pověst u ostatních zákazníků, informovat se o metodách při získávání zaměstnanců, případně porovnat honorář s dalšími firmami podobného zaměření. Nedílnou součástí přípravy by mělo být jasné vymezení kritérií pro výběr kandidátů. Pokud tuto fázi podceníme, můžeme očekávat komplikace, které mohou vést k výběru nevhodného kandidáta¹⁶.

2.3.2 Zdroje

Při obsazování volného místa je dobré si uvědomit, v jakých zdrojích budeme jedince hledat. Vnitřní zdroje tvoří zaměstnanci organizace. Vnější zdroje jsou všichni ti, kteří jsou mimo firmu, ať už jde o konkurenční společnosti či firmy z jiných oborů.

2.3.2.1 Vnitřní zdroje

Do vnitřních zdrojů patří například pracovníci, kterým skončila smlouva na dobu určitou, a hledají další uplatnění v organizaci či vlivem změny organizační struktury jim byla ukončena činnost. Dalším příkladem pro změnu pracovního místa v organizaci

¹⁵ HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

¹⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-847-1407-3.

může být kariérní postup zaměstnance nebo chuť pracovníka změnit obor svého zaměření¹⁷.

Barták¹⁸ uvádí tyto výhody a nevýhody při získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů:

VÝHODY

- Možnost kariérního růstu
- Projev participativního stylu řízení
- Ekonomická nenáročnost
- Znalost prostředí uchazečem
- Znalost způsobilosti a postojů kandidáta
- Řízení dle kompetencí
- Uplatnění Talent Managementu
- Cílevědomá personální politika
- Posilování osobní angažovanosti talentů a personálních rezerv
- Posilování motivace vybraných jedinců i jejich okolí
- Pružné personální plánování
- Operativnost při obsazování pozic
- Snižování fluktuace, absencí a dalších nežádoucích jevů

NEVÝHODY

- Ne vždy je z čeho vybírat
- Výběr na základu principu asimilace
- Riziko zakonzervování dosavadních pracovních postupů
- Převaha soutěživosti (až rivalry) vůči spolupráci u méně úspěšných jedinců
- Přehnaná kritičnost vůči nováčkově ve funkci
- Úspěšnost jedince v dosavadní pozici nezakládá jistotu jeho úspěšnosti v nové pozici
- Riziko neobjektivního výběru na základě odpracovaných let ve firmě, tlaku různých zájmových a lobbistických skupin, apod.
- Psychologické bariéry (např. obtíže spojené s vedením bývalých kolegů)
- Náklady na rekvalifikaci, příp. na kurzy manažerských dovedností, apod.

¹⁷ KOUBEK, L. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁸ BARTÁK, J. Personální řízení současnost a trendy. 1.vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, str.59. ISBN 978-80-7452-020-4.

2.3.2.2 Vnější zdroje

Mezi hlavní vnější zdroje patří volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol nebo zaměstnanci jiných organizací, kteří by rádi změnili svou práci. Dále se do této kategorie řadí také lidé, kteří sice nechtějí měnit zaměstnání, ale nabídka je zaujme natolik, že jsou ochotni ze svého nynějšího pracovního místa odejít. Jako doplňkové vnější zdroje můžeme zmínit ženy po mateřské dovolené či studenty, kteří pracují při studiu¹⁹.

Dle Bartáka²⁰ zde opět uvedeme výhody a nevýhody spojené s výběrem z vnějších zdrojů:

VÝHODY

- Možnost výběru z širšího okruhu uchazečů
- Záruky personálních agentur za kvalitu výběru
- Snazší adaptace nového pracovníka a jeho akceptace okolím
- Nezaújatý přístup nováčka k firemním normám, harmonogramům, pracovním postupům, zvyklostem, s možností přínosů: nové pohledy, přístupy, inovace
- Snaha nováčka o vybudování pozitivního image

NEVÝHODY

- Demotivace neuspokojených personálních rezerv
- Riziko narušení zavedených zvyklostí, stylu chování a jednání, podnikového klimatu, kultury
- Náročnost socializace, enkulturace, a personalizace, ztráty (finanční i časové) spojené s adaptací nového pracovníka
- Vyšší náklady spojené se službami personálních agentur (3-5ti násobek měsíčního platu nastupujícího pracovníka)
- Kritičnost stávajících zaměstnanců k novému pracovníkovi
- Riziko neúspěšnosti nováčka
- Délka trvání výběru pracovníka agenturou
- Mzdová (platová) disproporce vůči odměňování stávajících pracovníků na srovnatelných pozicích
- Odlišná aspirace, tužby, očekávání a nesoulad s firemní kulturou

¹⁹ KOUBEK, L. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3

²⁰ BARTÁK, J. Personální řízení současnost a trendy. 1.vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011, str. 60. ISBN 978-80-7452-020-4.

2.4 Metody získávání zaměstnanců

Volba metod získávání pracovníků musí vycházet z toho, že chceme informovat vhodné kandidáty o volném pracovním místě. Chceme je zlákat, aby se ucházeli o pracovní místo v naší organizaci. Při volbě metod bereme na zřetel i to, zda budeme vybírat pouze z vnitřních či vnějších zdrojů či jaké máme požadavky na kandidáta. Dále vycházíme z aktuální situace na trhu práce, kolik máme k dispozici finančních zdrojů na získání pracovníka a v neposlední řadě, jak rychle musíme volnou pozici obsadit. Existuje mnoho metod získávání zaměstnanců, organizace se většinou neupínají pouze na jednu, ale metody kombinují pro větší efektivitu²¹.

Příklady nejčastějších metod k získávání zaměstnanců:

2.4.1 Úřad práce

Úřad práce najdeme v každém okresním městě. Náplň práce jednotlivých úřadů se často liší od okresu k okresu. Úřady se snaží reagovat na aktuální trh práce v daném regionu. Úřady práce neslouží pouze osobám hledajícím zaměstnání, ale i organizacím, které nabízejí pracovní místa. Úřad práce zprostředkovává nabídku i poptávku pro zaměstnání bezplatně. Náklady na fungování úřadů jsou hrazeny ze státního rozpočtu, a proto je tato metoda pro organizace velmi levná. Pracovníci úřadu práce sbírají informace o uchazečích a díky tomu mohou dělat jakousi preselekcí kandidátů na nabízené místo. V dnešní době tyto služby již mnoho firem nevyužívá. Díky získané předchozí zkušenosti s uchazeči, kteří vlastně o zaměstnání zájem nemají, pouze potřebují potvrzení, že se o místo neúspěšně ucházeli. Toto potvrzení jim zajistí zůstat déle evidovaní jako nezaměstnaní a pobírat příslušnou podporu.

²¹ KOUBEK, L. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.4.2 Rekvalifikační střediska

Rekvalifikační střediska obvykle spolupracují nebo jsou přímou součástí úřadů práce. Proto jsou to z větší části lidé, registrovaní na úřadu práce, kteří prochází rekvalifikací. Jde o získání nové kvalifikace, která uchazečům o zaměstnání pomůže být žádoucí na trhu práce.

2.4.3 Inzerce

Klasická inzerce patří k nejrozšířenějším a neklasičtějším metodám. Média, kterých tato metoda využívá, jsou především tisk, rozhlas a televize. Jako nejčastější médium se využívá tisku, nejméně televize. Inzerce volných míst v televizi není tak rozšířena, protože je oproti ostatním poměrně drahá. Nabídka volného místa může být inzerována regionálně, celostátně nebo i mezinárodně. Umístění nabídky závisí na obtížnosti nalézt vhodného kandidáta na nabízenou pozici. Například nižší pozice, na které není požadovaná vysoká kvalifikace, jsou inzerovány v regionu. Naopak volná pozice určená pouze pro specifické odborníky může být nabízena i v zahraničí²².

Při vystavení inzerátu volného místa se soustředíme hlavně na upoutání pozornosti, vytvoření a udržení zájmu a stimulaci akce. Inzerát musí být dostatečně zajímavý a lákavý, aby byl konkurence schopný ostatním společností na trhu práce. Veškeré informace o pracovním místě, podniku, požadované specifikaci, podmínkách práce musí být podány jasným a atraktivním způsobem. Uchazeči o zaměstnání si musí přečíst inzerát až do konce a nesmí chybět informace, jak se mohou do výběrového řízení na vybranou pozici přihlásit²³.

Pro výběr inzerce se stále opíráme o 3 kritéria: náklady, rychlost, pravděpodobnost získání dobrých uchazečů. Proto i volba média pro inzerát by měla podléhat těmto kritériím. Pokud bychom chtěli oslovit specifické profesní skupiny, je vhodné použít odborné časopisy. Oproti tomu pro získání pozornosti manažerů, techniků či specialistů je nejvhodnější použít prestižní noviny. Inzerce v populárních časopisech a celostátních denících je vhodná pro hledání obchodních a prodejních

²² KOUBEK, L. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

²³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-847-1407-3.

pozic. Pro řadové úředníky či dělníky se jeví nejvhodnější inzerce v lokálních novinách a tisku.

2.4.4 Online recruitment

Online recruitment či e-recruitment využívá při získávání zaměstnanců inzerce na internetu. V dnešní době se tato metoda již stala standardní a efektivní při získávání pracovníků určitých profesí i na českém trhu. Vlivem proniknutí internetu do běžných domácností bývá obvyklé, že počet odpovědí, které získáme na jednu inzerovanou pozici na internetu je vyšší než u klasické inzerce – viz předchozí kapitola. Velkou výhodou e-recruitingu je rychlost a aktualizace nabídek, která šetří náklady. Pomocí inzerce na internetu můžeme snadno získat pracovníky v IT sektoru, marketingu, obchodu, na administrativní pozice či nižší a střední management²⁴.

Naopak při hledání nových pracovníků do odvětví zemědělství či lesnictví, případně dělníků a zaměstnanců s nižším stupněm vzdělání, neměli bychom se spoléhat pouze na tuto metodu. Tito jedinci nemusí nutně využívat počítač s připojením k internetu ke své profesi ani ze svého zájmu. Jako další nevýhodou online inzerce se objevuje, u některých pozic, přihlášení mnoha nevyhovujících uchazečů. Některé firmy se tento problém snaží řešit pomocí dotazníku, který by měl eliminovat nevhodné uchazeče²⁵.

Český trh nabízí mnoho portálů práce, které se zabývají zprostředkováním práce. Jedním z největších na našem trhu je například www.jobs.cz. Tento portál se nezaměřuje pouze na inzerování pracovních nabídek, ale zároveň pomáhá uchazečům aktivně hledat vhodné pozice dle jejich profesního profilu. Další známé portály pro získávání práce jsou www.Cvonline.cz, www.jobpilot.cz či www.prace.cz. E-recruitment se v poslední době stal součástí klasické inzerce médií, která nabídky zveřejňuje nejen v tištěné podobě, ale i na svých internetových stránkách²⁶.

²⁴ HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

²⁵ Tamtéž

²⁶ Tamtéž

2.4.5 Venkovní inzerce

Venkovní inzerce jsou například poutače, vývěsky, billboardy, distribuce inzertních letáků. Aby byla tato forma inzerce efektivní, umísťuje se na frekventovaná místa, jako jsou například zastávky městské hromadné dopravy. Tímto způsobem oslovujeme velké množství potenciálních kandidátů. Používá se především na oslovení pracovníků, kterých se dlouhodobě nedostává, například řemeslníků. Tuto formu volí především firmy, které takzvaně vyrostli na „zelené louce“, které musí v krátkém časovém horizontu přijmout velké množství zaměstnanců. Aby se tato forma inzerce dala považovat za efektivní, musí být pro případné zájemce dostatečně lákavá a vystavena alespoň po dobu jednoho měsíce, lépe déle²⁷.

2.4.6 Doporučení zaměstnancem

V případě, že zaměstnanec doporučuje svého známého na nabízené místo do firmy, kde aktuálně pracuje, jedná se o velmi levný a efektivní způsob vyhledání pracovníka. Zaměstnanec dotyčnou osobu velmi dobře zná, jak z hlediska jeho osobních kvalit, tak vzdělání, praxe. Navíc je seznámen s firemní kulturou a pozicí volného místa a proto může snadno určit, zda doporučený jedinec bude vhodným kandidátem. Dá se předpokládat, že zaměstnanec bude mít i určitou míru zdravé kritiky při posouzení vhodnosti kandidáta, protože za něj svým způsobem ručí. Některé firmy nabízejí svým zaměstnancům za tyto služby finanční odměny, především u pracovních pozic, které se těžko obsazují. Vyplacení odměny bývá dvoufázové, první část odměny dostane zaměstnanec při nástupu referované osoby do zaměstnání a druhou po předem stanovené době, kdy se zaměstnanec osvědčí, například půl roku. Pokud by v této době stávající zaměstnanec z firmy odešel, referenční osoba nedostane nic.

²⁷ HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

2.4.7 Spolupráce se vzdělávacími institucemi, absolventi škol

Dříve se firmy především zaměřovali na studenty v poslední ročníku či absolventy. V posledních letech se stala obliba oslovovat studenty již v nižších ročnících a postupně si tak vybrat a vychovávat nejlepší studenty ke svému obrazu. Absolventi jsou pak připravení nastoupit do zaměstnání, kde znají organizaci, pracovní místo i kolektiv. Organizace používají různé způsoby, jak studenty oslovit. Jedna z možností jsou praxe a stáže, které studentům umožní seznámit se s realitou v oboru. Dalším způsobem mohou být přednášky na vysokých školách. Odborníci z firem mají většinou přednášku či seminář v jednom či dvou semestrech, během kterých si vytipují talentované studenty a osloví je poté přímo. Nezanedbatelné je také umožnění studentům psát své ročníkové či diplomové práce v organizacích. Student prokazuje znalost teorie, kterou si poté může ověřit v praxi. Může si tématem nasměrovat svou kariéru. Závěrečné práce se navíc mohou zabývat nějakým aktuálním problémem ve firmě a pomoci tak problém zmírnit či zcela vyřešit²⁸.

2.4.8 Uchazeči, kteří se hlásí sami

Neočekávané žádosti o zaměstnání přicházejí do firem každý den. Nejvíce těchto žádostí dostávají velké renomované firmy s dobrou pověstí. Je to finančně velmi nenáročná metoda na získávání zaměstnanců. Kandidáti se hlásí průběžně a neznají konkrétní pozici, většinou pouze oblast zájmu. Na organizaci je, jak s těmito uchazeči naloží, ve většině případů si firmy vytvářejí databázi s těmito přihláškami. Otázkou zůstává, nakolik tato databáze uchazečů může být aktuální, když přijde konkrétní poptávka na obsazení pracovního místa a zda procházení došlých nabídek není poté více finančně náročné než vystavení inzerce.

²⁸ HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

2.5 Formy a metody výběru

2.5.1 Formy výběru

Dotazník

Osobní dotazník se využívá pro vytvoření standardizovaných informací o uchazečích. Slouží zejména k identifikaci uchazečů a shromáždění strukturovaných informací, dle kterých se můžeme sestavit seznam uchazečů, které chceme pozvat na osobní pohovor. V osobním dotazníku uvádějí uchazeči pouze „tvrdá“ data a nemají zde mnoho prostoru pro vlastní vyjádření. Jedná se především o osobní údaje – jméno, adresa trvalého bydliště, datum narození, číslo občanského průkazu, národnost, státní příslušnost, kontaktní údaje; rodinné příslušníky, vzdělání, odborné znalosti a dovednosti, jazyková vybavenost, předchozí zaměstnání a další doplňující údaje. Vzor dotazníku je přiložen k nahlédnutí v Příloze A. Osobní dotazníky díky své striktní strukturovanosti se dají snadno porovnávat mezi sebou od různých uchazečů. Společně s životopisem a motivační dopisem se osobní dotazník snaží podat o uchazeči co nejpřesnější představu.

Životopis

Životopis neboli CV (Curriculum Vitae) je obvykle vstupenkou do přijímacího řízení. Rozlišujeme 2 styly psaní životopisu – strukturovaný životopis a volný. Strukturovaný životopis podává obdobná data jako v osobním dotazníku, která jsou podávána stručnou a výstižnou formou. Organizace ve většině případů vyžadují tento typ, kvůli relativně snadné orientaci v textu. Oproti osobnímu dotazníku obsahuje strukturovaný životopis plastičtější informace o uchazeči, který zde má větší prostor pro představení vlastní osoby. I tak by ale neměl mít více než 2 stránky²⁹.

Ačkoliv strukturovaný životopis oproti dotazníku umožňuje jistou formu kreativity, mnozí uchazeči se přiklánějí k vyplnění životopisu dle vzoru, který nabízí Europass³⁰.

²⁹ HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

³⁰ Europass: Pět dokumentů, které pomohou evropským občanům, zajistit jasnou a snadnou srozumitelnost jejich dovedností a kvalifikace v Evropě.

Volný životopis je formou informačně vydatnější. Oproti strukturovanému životopisu je psaný ve větách a nechává jedinci plnou volnost psaní. Uchazeč nám zde podává pouze informace, které sám uzná za vhodné a vše, co bude personalisty dále zajímat či nebude jasné, musí zjistit během osobního setkání.

Elektronické životopisy obvykle souvisí se získávání pracovníků na internetu. Počítač dokáže skenovat jednotlivé životopisy, ve kterých vyhledává klíčová slova, které byly předem stanoveny jako kritéria výběru. Systém umělé inteligence dělá vlastně to samé, co by dělal člověk – personalista, při čtení životopisů, pouze to dělá mnohem rychleji a s větší mírou systematizace³¹.

Motivační dopis

Motivační neboli průvodní dopis slouží především k doplnění informací k strukturovanému životopisu. Uchazeč zde ve většině případů uvádí, z jakého důvodu se hlásí na volnou pozici. Snaží se co nejvíce zaujmout, aby personalista projevil zájem setkat se s uchazečem osobně³².

Reference

Jako doplňující metoda pro výběr kandidáta jsou reference. Pokud se v poslední fázi výběrového řízení nemůžeme rozhodnout mezi dvěma či třemi uchazeči, přichází jako vhodná metoda ověření příznivých referencí kandidátů. Ověřovat je můžeme písemně či telefonicky. Kandidát by o tom, že jeho reference budou ověřeny, měl být informován.

Cílem získání reference je obdržení konkrétní informace o budoucím pracovníkovi, názor na vhodnost pracovního místa, či jeho charakter. Nejvhodnější formou pro získání informace jsou psané reference, nejlépe pokud mají stálou formu, jsou-li standardizovány. Reference můžeme získat i pomocí telefonu, kdy se dané osoby

³¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-847-1407-3.

³² HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

dotazujeme dle připraveného formuláře. Tato forma šetří čas a lidé mají sklon odpovídat upřímněji ústně. Psanou formu považují za jakýsi typ závazku³³.

2.5.2 Metody výběru

Mezi hlavní metody výběru patří pohovor, Assessment centre a výběrové testy. Dále se mohou objevovat ukázky práce uchazečů, reference, případně grafologie.

2.5.2.1 Pohovor

Pohovor je formou účelové konverzace. Uchazeči jsou při pohovoru vedeni k tomu, aby volně mluvili o sobě, o svých schopnostech a dovednostech, dosavadní kariéře. Ačkoliv by měl pohovor být uvolněný a nechat dostatek volného prostoru k vyjádření kandidáta, konverzace musí být plánovaná, strukturovaná a kontrolovaná. Bez tohoto předpokladu nemůžeme dosáhnout účelu pohovoru, kterým je co nejlépe posoudit vhodnost uchazeče na pracovní místo. Při pohovoru dostává prostor na otázky nejen jedinec, který pohovor vede (personalista, manažer), ale i uchazeč. Obě strany mají příležitost k výměně informací o pracovním místě, která posléze vede k nabídnutí či nenabídnutí zaměstnání³⁴.

Pohovory zpracovávají a vyhodnocují informace o schopnostech uchazeče na pracovní místo. Některé z těchto informací dostaneme již z dotazníku nebo životopisu, při pohovoru máme možnost si tyto informace potvrdit či prohloubit a následně porovnat s ostatními uchazeči. Při osobním setkání můžeme také lépe posoudit, zda vybraný jedinec zapadne do organizace a týmu lidí, se kterými bude spolupracovat.

³³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-847-1407-3.

³⁴ Tamtéž.

Dle Armstronga³⁵ by měl pohovor odpovědět na tyto otázky: Může uchazeč vykonávat danou práci? Chce uchazeč vykonávat danou práci? Jak zapadne uchazeč do organizace?

Organizace pohovorů závisí na použitém postupu při pohovoru.

Individuální pohovor

Individuální pohovor je konverzace mezi čtyřma očima. Jedná se o nejběžnější metodu pohovoru. Diskuze jeden na jednoho navozuje přátelské a diskrétní prostředí vhodné pro navázání bližšího kontaktu a vztahu s uchazečem. Obvykle uchazeč prochází více koly s různými tazateli. Nejčastěji začínají s personalistou a končí s vrchním nadřízeným. Počet kol závisí na pracovní pozici. Nevýhodou individuálního pohovoru je subjektivní názor tazatele uchazeče, který může být ovlivněn aktuálním stavem či náladou tazatele³⁶.

Pohovorové panely

V tomto případě tvoří hodnotitele dva nebo více jedinců. Většinou se jedná o personalistu a liniového manažera. Více hodnotitelů zajišťuje větší míru objektivity a vylučuje překrývání otázek v jednotlivých kolech, jako to může nastat v předchozí formě.

Výběrová komise

Výběrová komise je oproti pohovkovým panelům oficiálnější a obvykle ji tvoří více lidí. Jedná se o oslovené zaměstnance organizace nebo jedince, kteří mají zájem o rozhodování kandidáta. Výhodou je velká objektivita při posuzování kandidátů. Nevýhodou může být velký tlak na uchazeče, který je hodnocen větším počtem lidí najednou.

Před začátkem pohovoru bychom se měli věnovat dostatečné přípravě a naplánovat si časovou strukturu, dle které se budeme při pohovoru řídit. V průběhu pohovoru nám to usnadní udržovat plynulost konverzace. Díky předem připravené

³⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, str. 369. ISBN 978-80-847-1407-3.

³⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, str. 369. ISBN 978-80-847-1407-3.

strukturu se vyhneme tomu, abychom po skončení pohovoru narazili na bílá místa v hodnocení. Časový rozvrh pohovoru závisí na pracovní pozici. V případě nižších a rutinnějších pracovních pozic stačí zkušenému personalistovi půl hodina. Pokud vybíráme zaměstnance na specifickou či vysokou pozici můžeme pohovoru věnovat hodinu. Při pohovoru je důležité si dělat poznámky o rozhodujících momentech, ne vše si dokážeme zapamatovat. Při psaní bychom měli postupovat diskrétně, ne však skrytě. I po skončení pohovoru je důležité věnovat určitý čas sepsání hlavních myšlenek ze setkání, které nám v delším časovém horizontu pomohou se zorientovat v jednotlivých uchazečích. Abychom nebyli přesyceni mnoho informacemi o uchazečích, které nám nakonec mohou splývat, neměli bychom plánovat mnoho pohovorů během jednoho dne³⁷.

V průběhu pohovoru je důležité navodit uvolněnou atmosféru a povzbuzovat kandidáta, aby hovořil. Pokud se setkáme s kandidátem, který naopak neumí přestat mluvit, je vhodné ho nasměrovat zpět ke struktuře pohovoru, abychom vyhrazený čas nepromarnili získávání informací, které jsou irelevantní vzhledem k nabízené pozici. Otázky hodnotitele, případně hodnotitelů, by na sebe měli logicky navazovat a dle kritérií stanovených pro výkon pozice hodnotit a analyzovat vhodnost uchazeče. Měli bychom se držet jasných a jednoznačných otázek. Při dotazování není vhodné pokládat velmi osobní otázky. Dále pak otázky, které uchazeče nabádají k určitému směru odpovědi. Také bychom se neměli moc rychle přiblížit k otázkám jdoucím do hloubky. Při otázkách na silné a slabé stránky, znalosti a dovednosti bychom od kandidáta měli požadovat reálné příklady z minulosti, které jeho potvrzují jeho tvrzení³⁸.

Na konci pohovoru by nám měl zbýt čas pro krátké představení pracovní pozice a prostor pro otázky ze strany kandidáta. Na otázky ohledně mzdy a benefitů vztahující se k nabízené pozici odpovídáme až při podání nabídky zaměstnání. V tuto chvíli bychom se jim pokud možno měli vyhnout. Pohovor by měl být ukončený informací o dalším průběhu, informovat, zda bude mít výběrové řízení další kolo, případně do kdy a jakou formou se uchazeči dostane zpráva o výsledku pohovoru.

³⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-847-1407-3.

³⁸ Tamtéž.

2.5.2.2 Assessment centre (AC)

Assessment centre je soubor postupů a metod hojně využívaný při výběru zaměstnanců ve velkých společnostech, který lze charakterizovat jako multisituacioní zkoušku. Assessment centre se nepřekládá do češtiny, ale pokud bychom chtěli znát jeho český ekvivalent, dostali bychom se k diagnosticko-výcvikovému programu³⁹.

Znakem Assessment centre je simulace klíčových aspektů práce, které se předkládají účastníkům a sleduje se jejich chování a reakce. Dle Hroníka⁴⁰ je ideální počet účastníků 5 – 12 lidí, hodnotitelů 4. Hodnotitelé by se měli skládat ze dvou pracovníků firmy, nejlépe nadřízených pracovníků a 2 odborníků z oblasti personalistiky a psychologie. Assessment centre obvykle trvá jeden den přibližně 9 hodin, záleží na počtu účastníků⁴¹.

Assessment centre se zaměřuje na především na aspekty chování. Uchazečům se zadávají individuální či skupinové úkoly. V jednotlivých úkolech se uchazeči zhostí dané role a předpokládá se, že simulace bude předpovídat jeho budoucímu chování. Jako doplňková metoda se při AC používají pohovory a psychodiagnostické testy. Účastníci jsou postaveni do situací, kdy společně musí spolupracovat a dostávat se do interakcí. Více hodnotitelů zajišťuje vyšší míru objektivity a možnost sledovat více účastníků najednou.

Dobře sestavené Assessment centre může lépe předpovědět výkon budoucího pracovníka na dané pozici. Nevýhodou této metody výběrového řízení je její časová a finanční náročnost, a tento „luxus“ si nemohou všechny společnosti dovolit.

2.5.2.3 Výběrové testy

Testy, které se používají při výběrových řízeních, bychom mohli rozdělit do 3 kategorií, testy, které se zabývají odbornými znalostmi uchazečů, výkonové testy a osobnostní dotazníky. Testy se používají jako doplňující metoda při výběru.

³⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-847-1407-3.

⁴⁰ HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

⁴¹ Tamtéž.

Metodami výběrových testů se budeme více zabývat v kapitole 4 Metody psychodiagnostických testů používané při náboru nových zaměstnanců.

2.6 Přijímací proces

Po uveřejnění nabídky volného pracovního místa a poté, kdy máme dostatečný počet uchazečů, následují další kroky. V první řadě roztřídíme uchazeče a vytvoříme tabulku dle budoucích aktivit – odmítnutí, ponechání, pohovor, užší výběr či nabídka zaměstnání. Ve větších firmách s vlastním personálním oddělením může tento krok zabezpečit například počítačový program SAP HR, který shromažďuje přihlášky uchazečů a umožňuje provádět jednotlivé kroky. Každému uchazeči o zaměstnání bychom měli zaslat poděkování za zájem bez ohledu na to, zda bude v budoucnosti pozván na pohovor nebo odmítnut.

Uchazeči jsou poté vyzváni, aby zaslali svůj životopis, motivační dopis či vyplnili osobní dotazník, pokud tak již neučinili. Obvykle se nepožadují všechny 3 dokumenty najednou. Osoba zodpovědná za nábor poté porovnává klíčové kompetence pro výkon pozice s obdrženými dokumenty. Standardně se po všech uchazečích požadují stejné druhy dokumentů, aby byli hodnoceni dle stejných výchozích materiálů. Personalista uchazeče rozdělí na ty, co považuje za velmi vhodné, vhodné a nevhodné.

Uchazeči, kteří splňují podmínky, se poté dále třídí na ty, kteří budou pozváni k osobnímu setkání. Tento výběr provádí nejen personalista ale i liniový manažer. Ideální počet pro pozvání na pohovor je 4 až 8 uchazečů. Menší počet uchazečů znamená malou volbu, větší počet uchazečů může být při vyhodnocování nepřehledný. Ne vždy je ale počet ideální dle aktuálně obsazované pozice.

Vybraní kandidáti budou poté pozváni na pohovor. Forma pozvánky by měla uvádět jasně vymezené místo čas a dobu trvání pohovoru, aby nedošlo k žádným komplikacím. Společně s pozvánkou může být uchazečům zaslána informace o organizaci a pracovním místě, aby se těmito informacemi již neztrácel při pohovoru čas.

Výběrové řízení může mít několik kol včetně vyplňování testů. Kandidáti by o průběhu měli být informováni, aby mohli zvážit časovou náročnost výběru. Příliš

mnoho kol výběrového řízení kandidáty často odrazuje a z výběrového řízení odstoupí. Často se tak paradoxně stává u nejvhodnějších kandidátů, kteří během zdlouhavého výběrového řízení dostanou nabídku v jiné organizaci.

Pokud vše probíhá hladce a vhodný kandidát byl nalezen, je potřeba informovat ostatní uchazeče. Odmítavá zpráva by měla poděkovat za zájem a stručně informovat o výsledku výběrového řízení. S vítězným uchazečem je po přijetí nabídky do zaměstnání nezbytné vyřídit všechny potřebné administrativní a právní náležitosti jako je pracovní smlouva, školení o bezpečnosti práce atd. Záznamy o výběrovém řízení bychom měli uchovat alespoň 6 měsíců po vybrání kandidáta. Nejen informace o přijatém uchazeči, ale také o zamítnutých. V případě, že by rozhodnutí o nepřijetí bylo zpochybněno jako diskriminující.

2.7 Adaptace nového zaměstnance

Hlavním úkolem adaptace nového zaměstnance je jeho co nejrychlejší zařazení do společnosti, aby mohl plně uplatnit veškerý svůj potenciál. Dobrý start pracovníka v mnohém ovlivňuje jeho vnímání nejen sebe sama ve společnosti, ale i vnímání ostatních spolupracovníků. Adaptační proces nezačíná dnem nástupu zaměstnance, ale již od přijetí nabídky uchazeče a dle tohoto faktu bychom měli se zaměstnancem zacházet⁴².

Adaptace nového zaměstnance obvykle zahrnuje seznámení pracovníka s firmou. Tento bod jsme částečně splnili již během přijímacího procesu, kdy uchazeč dostává nebo si sám vyhledává informace o firmě, předmětu podnikání apod. Mimo jiné je seznámen s lidmi ve firmě a její organizační strukturou. Další částí adaptačního procesu je seznámení s chodem firmy. Dle velikosti společnosti a pracovní pozicí se seznamuje s jednotlivými úseky. V neposlední řadě je obeznámen s pracovními povinnostmi a úkoly. Jaká jsou jeho kritéria výkonu, hodnocení či kdo je jeho přímý nadřízený. Jako motivační funkci má představení jeho profesionálního růstu a dalšího vzdělávání.

⁴² HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

Nový zaměstnanec by měl mít zajištěného patrona pro seznámení s adaptačním procesem. Této role se může zhostit přímý nadřízený či spolupracovník. Adaptace by měla být řízeným procesem se stanovenou dobou, cíly a způsobem následného zhodnocení.

3 PSYCHODIAGNOSTIKA

Psychodiagnostika je aplikovaná metoda, která má za úkol zjišťování a měření duševních vlastností a stavů, případně dalších charakteristik jedinců v rámci normy i patologického obrazu. Je to nauka o teoretických a metodologických základech rozpoznání a určování psychologických charakteristik, ve kterých se jedinci navzájem liší nebo určuje aktuální psychický stav jedince⁴³.

Psychodiagnostické měření se používá za účelem prognózy, diagnózy nebo výzkumu. Dle Svobody, Humpolíčka, Šnorka⁴⁴ je diagnostická činnost souhrnem činností, který určuje diagnózu dle určitého cíle:

- Určení stupně vývoje
- Zjištění příčin odchýlného vývoje od věkové normy
- Zjištění individuálních zvláštností osobnosti
- Zjištění podstaty, podmínek a příčin individuálních rozdílů
- Prognóza nebo predikce

Psychodiagnostika je úzce spjatá s psychologií osobnosti a s diferenciální psychologií. Pomocnou disciplínou je psychometrie, která je založena na aplikaci matematicko-statistických metod. Psychometrie se zabývá například konstrukcemi jednotlivých psychologických testů, určování užitečnosti metod, statistickou analýzou zjištěných dat, a základními vlastnostmi psychologických testů - validitou, reliabilitou, standardizací, normou. Základním vlastnostem psychologických testů se budeme věnovat v následující kapitole.

V současné době roste velký význam využití psychodiagnostiky ve výzkumné práci a uplatnění v praxi.

Je možné vyšetřovat děti již v útlém věku při zjišťování poruch duševního vývoje, který může signalizovat závažné tělesné poruchy. V předškolním věku je možné

⁴³ ŠNÝDROVÁ, I. Psychodiagnostika. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, str. 7. ISBN 978-80-247-2165-1.

⁴⁴ SVOBODA, M., HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V. Psychodiagnostika dospělých. 1.vyd. Praha: Portál, 2013, str.15. ISBN: 978-80-262-0363-6

zjišťovat sociální adaptaci, poruchy chování a prožívání. Před nástupem do školy se psychodiagnostika široce uplatňuje pro zjištění školní zralosti dětí. Dále během školní docházky se mohou objevovat různé potíže jako například poruchy pozornosti, koktání, neurotická plachost, agresivita apod., které vyžadují psychologické vyšetření. Psychologické vyšetření se pomalu stává standardem při volbě povolání absolventů středních škol. V dospělém životě se poté můžeme setkat s psychodiagnostikou v řadě oblastí jako je psychiatrie, neurologie, interní lékařství, rehabilitaci tělesně a psychicky postižených, ale i (před)manželská poradna, vojenská služba, výběrové řízení, profesionální sport, železniční, automobilová či letecká doprava a mnoho dalších⁴⁵.

Úkolem psychodiagnostiky je především sloužit jednotlivým lidem, institucím či společnosti při hledání sebe sama či predikci chování.

3.1 Základní charakteristiky psychodiagnostických metod

Zde je důležité si položit otázku, co vlastně chceme a potřebujeme od psychodiagnostických metod. Metoda, kterou chceme použít pro diagnostiku, musí být především citlivá a přesná, vzhledem k účelu použití. Dále potřebujeme, aby při měření stejného objektu stejnou metodou nevycházely rozdílné výsledky. Stejně tak, aby různí jedinci při použití totožné metody dostávali stejné výsledky. Současně je potřeba, aby každý hodnotitel interpretoval výsledky stejným způsobem. V průběhu rozvoje psychometrie se pro tyto atributy ustálila jednotná terminologie – objektivita, reliabilita, standardizace a validita⁴⁶

V neposlední době se také k základním charakteristikám připojila transferabilita.

⁴⁵ ŠNÝDROVÁ, I. Psychodiagnostika. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, str. 9. ISBN 978-80-247-2165-1.

⁴⁶ URBÁNEK, T., DENGLEROVÁ, D., ŠIRŮČEK, J. Psychometrie: měření v psychologii. 1. vyd. Praha: Portál, 2011, str. 81. ISBN 978-80-7367-836-4.

3.1.1 Objektivita

Pod pojmem objektivita rozumíme, pokud jsou výsledky testu nezávislé na testovaném subjektu ani na zhodnocovateli. Lépe řečeno více osob za obdobných podmínek musí dělat stejný test. Aby byla zajištěna vysoká objektivita testu, standardizujeme psychologické testy pomocí přesných pokynů v příručkách a manuálech.

Důraz na objektivitu klademe samozřejmě i při hodnocení testu. Nejsnadněji se dodržuje ve výkonových testech, které mají správné a špatné odpovědi a testované osoby je nemohou zkreslit. Mnohem hůře se objektivita zajišťuje u testů, kde nerozlišujeme správnou a špatnou odpověď. K zajištění objektivitě mají tyto typy testů kontrolní otázky, které měří tzv. „lži skóre“. Jedná se o otázky, které zjišťují, zda se testovaný jedinec nesnaží zkreslovat výsledky svého testu. Avšak ani na tyto otázky nelze 100% spoléhat, protože je testované osoby mohou v průběhu testu odhalit⁴⁷.

3.1.2 Reliabilita

Reliabilita určuje přesnost měření, spolehlivost testu a jeho stabilitu v čase. Tedy zda daný test při opakování a za stejných podmínek má srovnatelný výsledek.

Reliabilitu určujeme několika způsoby: test-retest, paralelní formy testu a split-half reliability. Test-retest je metoda, která zajišťuje konzistenci v čase. Výsledek testu u jedné osoby po různých časových odstupech by měl být stejný⁴⁸. Pokud děláme měření po kratších časových odstupech, vyjadřuje to věrohodnost testu. V případě větších odstupů se jedná o stabilitu testu. Při hodnocení reliability testu musíme brát v potaz, zda test neměří vlastnosti osobnosti, které mohou podléhat změnám v čase.

Při hodnocení reliability způsobem paralelní formy použijeme dvě různé verze jednoho testu, který měří to samé. Testovanou osobu necháme provést oba dva testy v krátkém časovém úseku. Výsledky obou testů v případě reliabilního testu by měli ukazovat shodné či velmi podobné výsledky. V obou zde zmíněných způsobech měření

⁴⁷ SVOBODA, M., HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V. Psychodiagnostika dospělých. 1.vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN: 978-80-262-0363-6.

⁴⁸ Hodnota korelačního koeficientu výsledků testů by neměla klesnout pod 0,8.

reliability se může testovaná osoba učit z minulé zkušenosti při vyplňování testu, která ovlivní výsledky testu následujícího.

Split-half reliability zjišťuje, zda jednotlivé otázky testu, které rozdělíme na dvě poloviny, soudržné a měří stejnou věc. Tento test zpravidla nemůžeme provádět u velmi krátkých testů.

3.1.3 Validita

Validita je nejdůležitějším psychometrickým ukazatelem testu. Validita ukazuje, zda test skutečně měří, to co měřit má. O validních testech se dá mluvit pouze tehdy, pokud dovolují jednoznačné závěry o existenci znaku, anebo dovolují predikovat chování testovaných osob do budoucna. Zabezpečení validity je velmi složité a obtížné. Existují různé možnosti, jak validitu určit. V současnosti hovoříme spíše o zdrojích důkazů, které dokazují validitu testu. Jedná se o obsahové, empirické a konstruktové zdroje. Do obsahových zdrojů se zařazuje výběrová validita, která kontroluje, zda jednotlivé položky testu hodnotí atribut, který chceme testem měřit. Empirické zdroje důkazů validity nám udávají korelaci mezi výsledky testu a vnějším kritériem – tím, co chceme testem diagnostikovat nebo predikovat. Konstruktové zdroje se týkají vztahů měřeného atributu s ostatními atributy v rámci charakteristiky měřeného znaku osobnosti⁴⁹.

Při používání psychodiagnostických metod je důležité vědět, že existuje více aspektů validity. Abychom mohli testy dlouhodobě kvalifikovaně používat, je validitu testu průběžně ověřovat.

3.1.4 Transferabilita

Transferabilita vyjadřuje možnost použití testu v globálním měřítku. O testu můžeme říci, že je transferabilní, pokud jeho výsledky nezkreslují kulturní, geografické či jiné rozdíly mezi testovanými osobami. Otázkou zde zůstává, jestli jednotlivé atributy nejsou tak rozdílné, aby se test naopak přizpůsobil jednotlivým atributům.

⁴⁹ SVOBODA, M., HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V. Psychodiagnostika dospělých. 1.vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN: 978-80-262-0363-6.

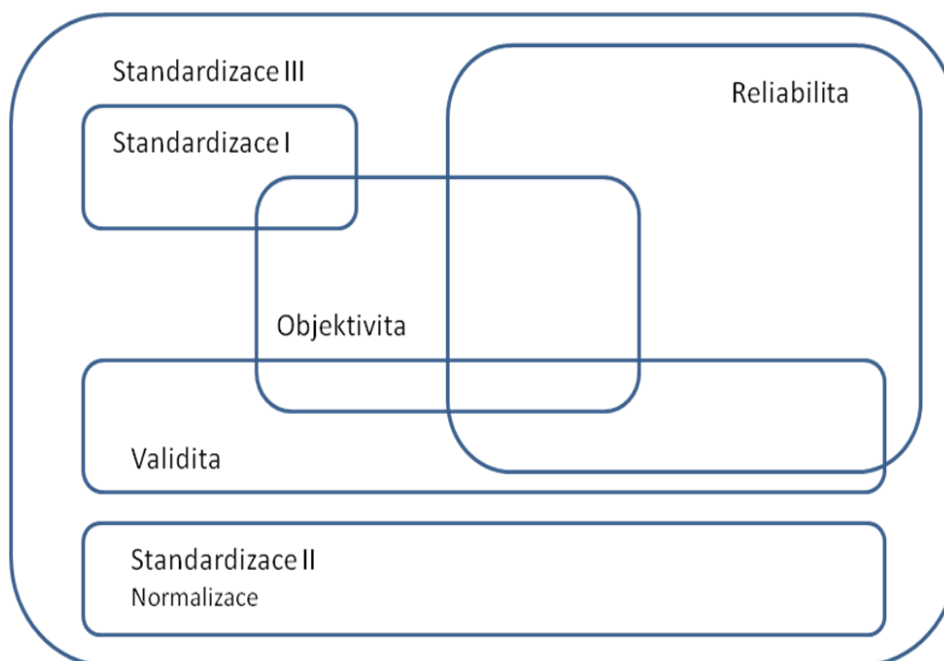
3.1.5 Standardizace

Standardizací označujeme souhrnné vyjádření pro zjištění reliability, validizace, stanovení norem, prověření účinnosti testu a stanovení jednotných instrukcí, způsobu administrace a vyhodnocení. Často je tento termín zaměňován s normalizací, kterou se označuje pouze pro stanovení norem testu⁵⁰.

Standardizaci můžeme rozdělit do 3 forem. Standardizací I je označení eliminace vlastních chyb. Standardizace II je spojená s normalizací a snaží se vyhnout interpretačním chybám. Nejdůležitější je Standardizace III, která spojuje jednotlivé aspekty dohromady. Je to snaha naplnit různé standardy metody – standardní podobu materiálů a procesu testování, vysoká míra objektivity, vysoká reliability, dobře podložená validita a kvalitní normy pro relevantní skupinu populace.

Na obrázku č. 1 je zobrazeno překrývání výše zmíněných oblastí, pro lepší představu souvislostí jednotlivých charakteristik.

Obrázek 1: Vztahy mezi charakteristikami testových metod



Zdroj: Urbánek, Denglerová, Širůček, str. 89, 2011.

⁵⁰ SVOBODA, M., HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V. Psychodiagnostika dospělých. 1.vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN: 978-80-262-0363-6.

Normalizace je možnost srovnání výsledku testu jedince s normami získanými testováním reprezentativní skupiny jedinců zatupující určitou skupinu, populaci atd. Normou je v tomto případě označení pro statistickou jednotku, která vyjadřuje průměr či nejčastější hodnoty v dané srovnávací skupině⁵¹.

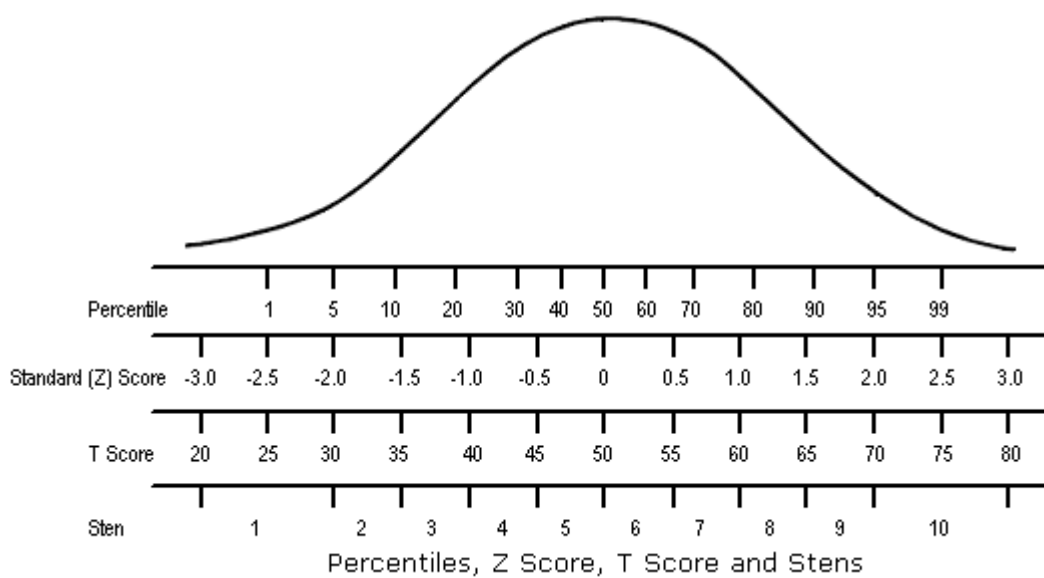
Nejčastější typy norem:

- Percentily – ukazují, kolik procent lidí z referenční skupiny skórovalo níže než hodnocený. Často využívané pro hodnocení, jednoduché na vysvětlení. Je třeba si ale uvědomit, že rozložení není rovnoměrné.
- Z-skóre – průměr je 0, standardní odchylka (SD) je 1. Ekvivalentní jednotka při měření, nezávislá na použitém testu. Výsledky nemusí být vždy jasné hodnoceným, protože se mohou dostat do záporných hodnot.
- T-skóre – průměr je 50, SD je 10. Hodnocení se nedostanou s výsledkem do záporných hodnot. Vždy je zde ekvivalentní výsledek. Výsledek je specifitější než u z-skóre.
- Steny – průměr je 3, SD je 1. Velmi jednoduché na interpretaci, ale méně detailní na vyhodnocení.
- Staniny – průměr je 5, SD je 2. Velmi podobné stenům, ale s detailnější škálou od 1 do 9.

⁵¹SVOBODA, M., HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V. Psychodiagnostika dospělých. 1.vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN: 978-80-262-0363-6.

Vzájemné vztahy jednotlivých škál jsou zobrazeny na Obrázku č. 2. Jakou normu si hodnotitel zvolí při interpretaci výsledků, je na něm. Měl by ale vzít v úvahu rozumové schopnosti hodnoceného a etické aspekty.

Obrázek 2: Vzájemné vztahy jednotlivých škál



Zdroj: PSYCHOMETRIC SUCCESS. APTITUDE & ABILITY TEST – SPEED VERSUS POWER.
© 2013 [cit. 2014-2-17]. Dostupné z: <http://www.psychometric-success.com/psychometric-tests/psychometric-speed-power-tests.htm>.

3.2 Klasifikace psychodiagnostických metod

3.2.1 Klinické metody

3.2.1.1 Pozorování

Pozorování patří mezi nejběžnější diagnostické metody. Pozorování je záměrné, cílevědomé, a plánovité sledování smyslově vnímatelných jevů. Všechna data, která při pozorování získáváme, musí projít smyslovými orgány.

Pozorování můžeme rozdělit na volné a záměrné. Při volném pozorování není vymezen předmět pozorování. Naši pozornost zaujme nějaký jev například svou nápadností a zaměříme na něj svou mysl. Toto pozorování není omezeno žádnými pravidly. Víme, že pozorujeme nějaký jev, ale ještě není jasný předmět pozorování, který vyplyne během pozorované situace. Záměrné pozorování je omezeno a strukturováno dle předem daného předmětu pozorování. Výhodou tohoto druhu pozorování je úspora času, protože se zaměřuje pouze na jeden jev dle během určitého časového horizontu a nejsme rozptylováni ostatními jevy.

Pozorování můžeme dále rozdělit dle časového hlediska na krátkodobé a dlouhodobé.

Pozorování můžeme využít v diagnostice dvěma způsoby:

Pozorování jedince během psychologického vyšetření či testování. Sledujeme, jak jedinec reaguje na jednotlivé situace během testování, například reakce na složitost problému, na výhru či prohru. Zaměřujeme se také na zevnějšek, jak jedinec vypadá, sledujeme jeho pohyby, mimiku i gestikulaci. Zde je mnoho dalších charakteristik, kterým věnujeme pozornost především v návaznosti na zaměření psychologické diagnostiky jedince. Jinak budeme pozorovat osobu, u které hrozí riziko psychické nemoci a jinak osobu, při výběrovém pohovoru.

Pozorování jako samostatná metoda se dělí na pozorování, při kterém pozorovaná osoba ví, že ji sledujeme či nikoliv. Oba tyto způsoby mají svá úskalí. Pokud dotyčné osobě sdělíme, že bude pozorována, budeme se chovat eticky správně. Výsledek pozorování, ale může být zkreslený, protože se jedinec bude chtít stylizovat do „správného“ jednání pro danou situaci. Při opačné situaci, kdy testovaný jedinec neví o tom, že je pozorovaný, naše chování neodpovídá etickým normám. Výsledky

testování, ale budou odpovídat chování jedince v dané situaci. Pro dodržení etických norem, ale zároveň vytvoření jedinci přirozené nebo alespoň přirozenější prostředí bez zjevného pozorovatele se používají jednostranná zrcadla či videokamery. Ani v těchto situacích se však nevyhneme alespoň malé formě zkreslení.

Abychom mohli pozorování použít jako diagnostickou metodu, musí splňovat následující fáze. Nejprve je důležité stanovit co, proč a jak chceme pozorovat. Následuje vlastní pozorování, kdy popisujeme a registrujeme zkoumané jevy. Další fází je analýza jednotlivých složek a hledání vztahů mezi nimi. Na závěr interpretujeme pozorované jevy. Tato fáze není jednoduchá a neměli bychom spoléhat pouze na pozorování, ale ověřit a doplnit dalšími diagnostickými metodami.

Pozorování jako psychodiagnostická metoda má samozřejmě své výhody i nevýhody. Na jedné straně může poskytnout zkušenému pozorovateli velmi cenné a komplexní informace o jedinci, které by například z testů nemohl získat. Na straně druhé je tato metoda velmi časově náročná a přítomnost pozorovatele je nezbytná. Výsledky pozorování ovlivňuje nejen sám pozorovaný, ale i hodnotitel a proto mohou být výsledná data zkreslená⁵².

3.2.1.2 Rozhovor

Rozhovor neboli interview patří mezi nejpřirozenější psychodiagnostickým metodám. Rozhovorem získáváme informace o klientovu vnitřním světě, o jeho názorech, hodnotách, postojích, které jsme nemohli zjistit během pozorování. Rozhovor se považuje za jednu z nejobtížnějších psychodiagnostických metod.

Rozhovor rozdělujeme z hlediska cíle na diagnostický, terapeutický, anamnestický, výzkumný, poradenský nebo výběrový. V této kapitole se budeme převážně věnovat diagnostickému rozhovoru. V další kapitole následuje nástin anamnestického.

⁵² SVOBODA, M., HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V. Psychodiagnostika dospělých. 1. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN: 978-80-262-0363-6.

Diagnostický rozhovor nemá za úkol pouze získat informace o klientovi, ale zároveň dotazovanou osobu obohacuje o poznání sebe sama. Rozhovor je také důležitým mostem k navázání vztahu klienta s diagnostikem⁵³.

Interview můžeme dle Svobody⁵⁴ dělit podle jeho průběhu na:

- Neřízené – vyšetřovaná osoba má naprostou volnost ve volbě tématu, rozhovor není dopředu strukturován.
- Řízené – diagnostik je zaměřen předem určeným směrem a získává konkrétní informace o aspektech osobnosti zkoumaného jedince. Řízený rozhovor má několik variant. Standardizovaný rozhovor je řízen dle předem daných otázek. Otázky mají přesně stanovené pořadí i formu. Tento typ má velmi blízko k dotazníkovým metodám a užívá se u dotazování na problém, který dotazovaní jedinci neradi vyplňují písemně. Další variantou je částečně strukturovaný rozhovor, který má také stanovený cíl i otázky. Pořadí otázek může být zaměňováno a forma také není tak striktní jako v předchozí variantě. Volný rozhovor má pouze stanovený cíl, ale cesta k němu není předem stanovená.

Techniky vedení rozhovoru

Existují různé techniky při vedení rozhovoru, které pomáhají udržovat kontakt s klientem a plynulost interview. Jednou z velmi rozšířených metod, jak vést rozhovor a neklouzat otázkami pouze po povrchu je například Behaviorální pohovor. Tento způsob je velmi oblíbený při výběrovém řízení.

Behaviorální interview

Behaviorální interview je založené na tvrzení, že konkrétní události v minulosti kandidáta mohou predikovat jeho chování do budoucnosti. Pro úspěšný behaviorální pohovor sledujeme 3 roviny – názor, příklad, výsledek. Názorný příklad behaviorálního interview si můžeme uvést na použití při výběrovém pohovoru. Uchazeč během

⁵³ ŠNÝDROVÁ, I. Psychodiagnostika. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.

⁵⁴ SVOBODA, M., HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V. Psychodiagnostika dospělých. 1.vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN: 978-80-262-0363-6.

pohovoru o sobě uvádí různá tvrzení, jako například „jsem kreativní“, pokud bychom tento výrok přešli bez povšimnutí, nemá pro hodnocení prakticky žádný význam. Při behaviorálním rozhovoru hledáme pro výroky uchazečů potvrzení jejich názorů v příkladech z minulosti. Mohli bychom například pokračovat otázkou: „Kdy naposledy jste si počínal kreativně?“ apod. Při hledání příkladů necháváme kandidátovi dostatek času a bereme ohled na zmíněnou kompetenci, vlastnost. Pravděpodobně jinak rychle bude na tuto otázku reagovat člověk, který 10 let pohybuje v marketingu a jinak maminka po mateřské dovolené. Na konkrétním příkladu si nepotvrzujeme pouze výrok, ale i to, jak se uchazeč v jednotlivých situacích choval. Na závěr se musíme dotknout i třetí roviny – jaké „to“ konkrétní chování mělo pro kandidáta výsledek. Ne všechny výsledky mohou dopadnout dobře. V tomto případě se můžeme kandidáta zeptat, zda by situaci řešil jinak, případně jak. Měli bychom se ale vyhnout přílišnému polemizování nad danou situací.

Behaviorální interview je velmi silným nástrojem pro odhalování vymyšlených či zkreslených dat o sobě samém. Při kladení otázek bychom si ale měli dát pozor, kde jsou hranice etického chování. Kandidáta nechceme nachytat na tom, že své kreativní chování neukazuje ve 100% svého chování, když by se to tak na první pohled mohlo zdát. S otázkami postupujeme cíleně, ale ne ničivě.⁵⁵

Fáze rozhovoru

Úvodní fáze rozhovoru je důležitá pro navázání vhodného a bezpečného prostředí pro klienta. Diagnostik by měl v této fázi rozpoznat a naladit se na jazyk klienta. Volba slov je přizpůsobena slovníku klienta, jiný slovník používáme při komunikaci s jaderným inženýrem a jiný s pětiletým dítětem. Téma je v této fázi volné a rozhovor je neřízený.

Jádro rozhovoru se již zaměřuje na diagnostická data. Pro získání informací může examinátor použít různé postupy. Například může postupovat od obecných problémů ke konkrétnějším nebo naopak z jednotlivých případů se dostává k obecnějším odpovědím. Často se také využívá maskovací technika, kdy jsou citlivé

⁵⁵ EVANGELU, E.J. Diagnostické metody v personalistice. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

otázky prokládány citově nezabarvenými, aby se klient při odpovědi cítil pohodlně a bez rozpaků.

Závěr rozhovoru je opět ukončen uvolněnou atmosférou. Klient by neměl odcházet s pocitem, že z něho byly „dolovány“ informace, naopak by měl být nakloněn k další spolupráci.

Během i po skončení rozhovoru je důležité, aby si diagnostik dělal poznámky. V době rozhovoru musí brát ohled na to, aby svými poznámkami nepřerušoval plynulost rozhovoru a neuváděl neustálým psaní klienta do rozpaků. Bez drobných poznámek se ale neobejde. V době po skončení rozhovoru tazatel doplňuje své poznámky a třídí myšlenky. I když diagnostik zapisuje poznámky neprodleně po skončení rozhovoru, objevuje se zde až 25% nepřesných či zkreslených odpovědí. I zde se stejně jako u pozorování objevuje možnost pořízení videozáznamu z rozhovoru. Ale i zde narážíme na stejné problémy s reakcí dotazovaného na videozáznam⁵⁶.

Úspěch vedení rozhovoru závisí nejen na zkušenostech a znalostech diagnostika, který musí zvládat veškeré techniky vedení rozhovoru, ale také na ochotě dotazovaného říkat pravdu, jeho schopnosti si pamatovat a sdílet informace. Vedení rozhovoru je velké umění, kterému je třeba se neustále učit a nikdy nezabráníme tomu, abychom do rozhovoru nevnášeli kousek ze své vlastní osobnosti a své sociální percepce⁵⁷.

3.2.1.3 Anamnéza

Anamnéza je zjišťování informací o jedincovi z jeho minulosti, které mají vztah k jeho osobnosti a mohou předpovídat určité jevy do budoucnosti. Jejím cílem je získání takových údajů, abychom mohli charakterizovat současný stav. Anamnézu obvykle získáme formou řízeného rozhovoru. Je důležité si dělat poznámky ihned, abychom se vyhnuli případnému zkreslení později.

⁵⁶ SVOBODA, M., HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V. Psychodiagnostika dospělých. 1.vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN: 978-80-262-0363-6.

⁵⁷ ŠNÝDROVÁ, I. Psychodiagnostika. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.

Anamnézu můžeme vytvářet s jedincem, potom se tedy jedná o autoanamnézu. Autoanamnéza se dá rozdělit na osobní a rodinnou anamnézu. Při osobní anamnéze jedinec hovoří sám o sobě, při rodinné se věnuje informacím o předcích či možných hereditárních faktorech.

Heteroanamnéza je tvořena informacemi od rodinných příslušníků, přátel, známých či spolupracovníků. V některých pramenech se tato forma anamnézy také označuje jako objektivní. Objektivita obou druhů anamnéz může mít své mezery díky zkresleným vzpomínkám či ochotě dané informace sdílet s třetí osobou. Oba dva druhy anamnéz bychom měli kombinovat, abychom zaručili co největší možnou objektivitu anamnézy.

Do anamnestických údajů patří nejen objektivní data, jako je věk, dosažené vzdělání, rodinný stav atd. ale zároveň i subjektivní data o vývoji osobnosti. Především u psychologické anamnézy se tazatel zaměřuje na: rodinné vztahy, emocionální a intelektuální vývoj, vývoj sociálních vztahů, eroticko-sexuální vývoj, pracovní vývoj, vývoj k postojům a hodnotám a vývoj abnormních a patických jevů⁵⁸.

3.2.1.4 Analýza spontánních produktů

Jako spontánní produkty jsou myšleny různé malby, spontánní kresby, básně, či další výrobky z různých oblastí. Do této kategorie se řadí také rukopis. Abychom mohli diagnostikovat jednotlivé spontánní produkty je zapotřebí dlouholeté klinické zkušenosti a praxe v dané oblasti⁵⁹.

⁵⁸ SVOBODA, M., HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V. Psychodiagnostika dospělých. 1.vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN: 978-80-262-0363-6.

⁵⁹ ŠNÝDROVÁ, I. Psychodiagnostika. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.

3.2.2 Testové metody

„Testové metody představují standardizovaný způsob vyšetření, při kterém dodržujeme určitá pravidla, užíváme jednotných pomůcek a jednotným způsobem vyhodnocujeme získané informace (odpovědi, výkony, výtvoř).⁶⁰“

Test je vlastně experiment, který má u jedince probouzet jeho obvyklé chování v kontrolovaných podmínkách. Existuje mnoho definicí testu. Pro příklad je zde uvedena následující:

„Test je standardizovaná experimentální situace vyvolávající určité chování. Toto chování je hodnoceno pomocí statistického srovnání s chováním jiných jedinců, kteří jsou ve stejné experimentální situaci; takto je možno zkoumané osoby třídit buď kvantitativně, nebo typologicky (Pichot)⁶¹“.

V následující kapitole se budeme zabývat výkonovými testy, které se dělí na testy inteligence, testy jednotlivých psychických funkcí, jako je například paměť či pozornost, a testy vědomostí. Další kapitola bude obsahovat testy osobnosti, které můžeme rozdělit dle metod, které používají na projektivní, objektivní testy, dotazníky či posuzovací stupnice.

3.2.2.1 Výkonové testy

Výkonové metody nebo také testy schopností jsou jedny z nejstarších diagnostických metod v psychologii. Často se i dnes setkáváme s testy, které byly vytvořeny před více než 50 lety a používají se dodnes. I když jsou někdy nově seskupeny nebo také interpretovány. Jak už název napovídá, výkonové testy měří výkon jedince. Odpovědi dotazovaného se dají hodnotit na dobře a špatně a ve většině případů nemohou být ovlivněny záměrným klamáním dotazovaného.

⁶⁰ SVOBODA, M., HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V. Psychodiagnostika dospělých. 1.vyd. Praha: Portál, 2013, str. 91. ISBN: 978-80-262-0363-6.

⁶¹ SVOBODA, M., HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V. Psychodiagnostika dospělých. 1.vyd. Praha: Portál, 2013, str. 91. ISBN: 978-80-262-0363-6.

Testy inteligence

Inteligence je jednou ze základních složek osobnosti. Pro inteligenci existuje mnoho definic. W. Stern například inteligenci považuje za všeobecnou schopnost individua vědomě orientovat vlastní myšlení na nové požadavky, je to všeobecná duchovní schopnost přizpůsobit se novým životním úkolům a podmínkám.

Testy inteligence jsou standardizované metody pro měření rozumových schopností a zároveň mentální úrovně jedince. Nejčastějším a nejvíce používaným hodnocením inteligence je pojem, který zavedl W.Stern, inteligenční kvocient – IQ. Inteligenční kvocient vyjadřuje vztah mezi mentální a chronologickým věkem jedince. Mentální věk vyjadřuje dosaženým výkon v testových úkolech, který odpovídá určitému stupni.

$$IQ = 100 \times \frac{\text{mentální věk}}{\text{chronologický věk}}$$

Intelligenční kvocient nás informuje o celkové rozumové úrovni jedince, ale neříká nic o jednotlivých složkách.

Intelligenční testy se rozdělují dle toho, zda měří jednu složku inteligence – jednodimenzionální testy inteligence nebo zda měří více složek najednou pomocí rozdělení testu na několik subtestů – komplexní testy inteligence. Autoři jednotlivých testů své testy sestrojili dle toho, k jaké definici inteligence se sami přiklánějí.

Jak už zde bylo uvedeno dříve, existuje více pojetí inteligence. Pro příklad si zde uvedeme jeden z hlavních přístupů k vymezení inteligence - Faktorově analytický model hodnocení inteligence.

Faktorově analytický model hodnocení inteligence

Tento model vychází z výsledků naměřených různými testy inteligence. Jako první vytvořil faktorově analytický model Ch. Spearman, který pomocí této metody definoval obecný faktor inteligence – g faktor. Na Spearmanovo tvrzení reagovalo mnoho psychologů tím, že hledali a zaměřovali se na jednotlivé aspekty inteligence. Výsledkem bylo, že inteligenci dnes chápeme jako komplexní schopnost, která zahrnuje

nejen obecný g faktor, ale i specifické faktory nižšího řádu, které společně tvoří složitou strukturu inteligence. Základní faktor g zahrnuje komplex kognitivních mechanismů, které nám pomáhají porozumět jakékoliv situaci, řešit jakékoliv problémy a usnadňují nám osvojování nových informací. Jedinci s dobrou obecnou inteligencí se snadněji orientují v nových i starých situacích, lépe se učí, snáze najdou řešení na nové i staré problémy a lépe využívají dosavadních zkušeností. Faktor obecné inteligence je důležitým předpokladem pro úspěch v různých životních situacích a mnohdy je proto považován za důležitější než některé specifické schopnosti⁶².

Faktory nižších řádů lze rozdělit na dvě skupiny – krystalickou a fluidní inteligenci. Tyto dvě skupiny objevil a popsal R.G. Catell.

Krystalická inteligence zahrnuje komplex naučených poznatků a postupů v uvažování a řešení problémů. Do značné míry ji ovlivňuje naše sociokulturní prostředí a vzdělání. Díky tomu je více odolná proti stárnutí a její úroveň klesá později než fluidní inteligence.

Fluidní inteligence je mnohem více závislá na vrozených predispozicích jedince. Uplatňujeme ji především v nových situacích a při hledání nových řešení problémů. Je charakteristická svou flexibilitou, schopností nalézat nová kreativní řešení. Podléhá rychleji procesu stárnutí.

Testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí

V této kapitole se budeme zabývat testováním speciálních schopností, jako je například paměť, pozornost či kreativita.

Testy paměti

Měření paměti je často součástí komplexních testů, které měří více složek najednou. Velmi často se testy paměti objevují jako subtesty v testech inteligence, protože nemůžeme popřít, že inteligence a paměť spolu úzce souvisí. Samostatné testy paměti nejsou příliš obvyklé, ale můžeme se s nimi setkat například ve výběrovém řízení u profesí, které kladou na své zaměstnance specifické požadavky, jako je policie.

⁶² VÁGNEROVÁ, M. Psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010, str. 224, ISBN 978-80-246-1832-6.

Zkoušky kreativity

Kreativita je často popisovaná jako originalita, která se uzpůsobuje řešenému problému. Kreativita je součástí inteligence, ale určitou částí ji přesahuje. Při určování vztahu mezi kreativitou a inteligencí se došlo k závěru, že mají mezi sebou nízké korelační skóre a tudíž není pravidlem, že inteligentní člověk je také kreativní. Naopak je kreativita spojována s určitými vlastnostmi osobnosti, jako je např.: vysoká frustrační tolerance, odolnost vůči konfliktům, značná síla ega, nebývají neurotičtí, apod. Kreativita je spojena divergentním myšlením, a proto jsou testy kreativity často spojené s inteligenčními, jako je to například v Guilfordových testech.

Testy znalostí a dovedností

V testech znalostí a dovedností jde o metody, které jsou velmi úzce zaměřené. Využívají se především v personalistice při výběru pracovníků či ve školství při výběru studentů. V předchozích kapitolách jsme pojednávali o testech, které byly tvořeny několik desítek let zkušenými psychology, a ke správné interpretaci bylo zapotřebí psychologického vzdělání. Oproti tomu tyto testy si může úspěšně sestavit personalista či manažer. Jedná se o testy jednotlivých znalostí a dovedností z různých oborů, například účetnictví, programování, matematických znalostí, atd⁶³.

3.2.2.2 Testy osobnosti

Osobnost

Dle Vágnerové⁶⁴ lze osobnost definovat jako komplexní a relativně stabilní systém, který funguje jako celek, skládá se ze vzájemně propojených somatických a psychických vlastností a projevuje se v reakcích na různé podněty a situace, resp. v interakci s nimi. Z didaktických a historických důvodů se používá výrazu testy osobnosti na některé kognitivní, konativní a emocionální aspekty osobnosti.

⁶³ EVANGELU, E.J. Diagnostické metody v personalistice. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, str. 42. ISBN 978-80-247-2607-6.

⁶⁴ VÁGNEROVÁ, M. Psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010, str. 13. ISBN 978-80-246-1832-6.

Dle charakteristik jednotlivých metod dělíme testy osobnosti na projektivní metody, objektivní testy osobnosti, dotazníky a posuzovací stupnice.

Projektivní metody

Projektivní metody se nezaměřují na jednotlivé složky osobnosti, ale chtějí poznat osobnost jako celek. Projekce je proces, při kterém jedinec promítá své duševní stavy navenek mimo sebe a připisuje je například jiným lidem, zvířatům, rostlinám, věcem. Projektivní metody vystavují testovaného jedince do situace, která je velmi nejasná a jedinec obvykle neví, co daný test sleduje. Z tohoto důvodu testování jedinci nemohou záměrně zkreslovat své výsledky. Testované osoby mají velké pole působnosti při odpovědích a výsledky jsou velmi individualizované. Interpretace testů závisí na zkušenostech psychologa, protože obecně mají projektivní metody velmi malou validitu. Projektivní metody se z toho důvodu často používají v diagnostickém procesu pro získávání hypotéz, které si poté ověřujeme při dalším testování.

Projektivní metody dělíme na verbální, grafické a manipulační metody neboli metody volby.

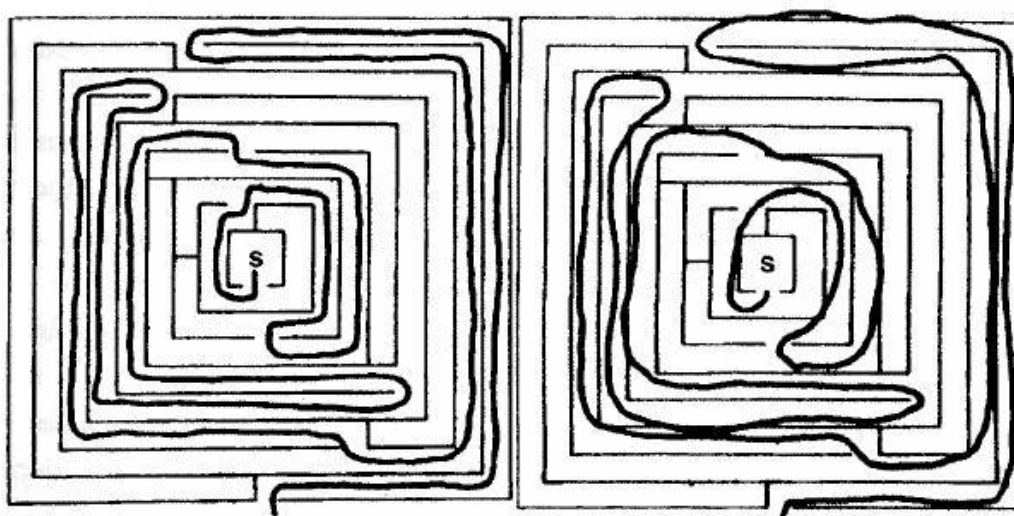
Objektivní testy osobnosti

Pod názvem objektivní testy osobnosti se skrývají metody, které dobře zachycují určité vzorce chování jedince, a které mohou být znovu vyvolány. Metody jsou konstruovány tak, že hodnocený jedinec nemá možnost záměrně ovlivnit své výsledky ve smyslu nadhodnocení či podhodnocení. Velkým plusem těchto metod je tedy vysoká reliabilita a validita oproti projektivním metodám. V určitém smyslu se podobají výkonovým testům, ale měří jednotlivé osobnostní vlastnosti. Zaměření pouze na určité rysy osobnosti nám dává pouze zúžený pohled na jednotlivé aspekty osobnosti a neposkytuje tak komplexní náhled na celou osobnost.

Mezi objektivní testy řadíme performační zkoušky a speciálně konstruované metody k diagnostikování jednotlivých aspektů jedince. Performační zkoušky se zaměřují na hodnocení testu jedince z hlediska osobnostních charakteristik nikoli z hlediska výkonu jako ukazatele schopnosti. Pro názorný příklad uvedeme Porteusovy labyrinty. Jedná se o test, kdy hodnocený jedinec má před sebou na labyrint a musí se dostat v labyrintu z bodu A do bodu B. Tužkou kreslí cestu ven. Při hodnocení testu

se zaměřujeme nejen na výkonovou stránku jako je rychlost a správnost hodnocení, ale zároveň sledujeme pečlivost provedení, lehkomyšlnost při řešení, tendence k náhodným řešením apod. Hodnocení jedinci si při řešení úkolu tyto aspekty testu vůbec neuvědomují, a proto nedochází k záměrnému zkreslování výsledků.

Obrázek 3: Porteusův labyrint, ukázka administrace



Zdroj: Svoboda, Humpolíček, Šnorek, str. 309, 2013.

Dalším příkladem objektivních testů může být test mravního cítění. Jednou z možných metod testu mravního cítění je test dvojího hodnocení testu. Hodnocený jedinec dostane dva testy s paralelním obsahem a poté jeden vyhodnocuje sám a druhý opravuje hodnotitel. V testu se neměří výsledek výkonu, ale míru poctivosti jedince.

Mezi objektivní metody řadíme také fyziologické ukazatele, jako je například krevní tlak, pulz, frekvence dýchání, vylučování slin apod.

Dotazníky

Dotazníky jsou jednou z nejpoužívanějších psychodiagnostických metod. Jsou zaměřené na hodnocení subjektivních výpovědí jedince o sobě samém, vypovídají o jeho vlastnostech, citech, postojích, názorech, koníčcích či způsobu reagování. Dotazníková metoda předpokládá určitou schopnost introspekce. Zkoumaný jedinec neodpovídá na otázky přímo na zaměřené na jednotlivý rys osobnosti, ale hodnotí chování, kterým se jednotlivé rysy projevují. Dle skladby můžeme rozlišovat na dotazníky a inventáře. U dotazníků jsou jednotlivé popisy chování formulované otázkou, na kterou dotazovaný odpovídá ano/ne. Občas se v některých formách může objevovat více navrhovaných alternativ odpovědí. Oproti tomu v inventářích jedinec buď souhlasí s danou větou či nikoliv.

Výhodou dotazníků je snadná a velmi rychlá administrace a interpretace. Mnoho dotazníků je již v dnešní době dostupných v elektronické podobě, což ještě více zjednodušuje administraci a vyhodnocení. Navíc se pak tato metoda zároveň stává levnější oproti papírové verzi. V poměrně krátké době můžeme dotazníkové šetření uskutečnit u velkého množství osob a získat tak velké množství výsledků.

Jako každá testová metoda, má i dotazník své mezery. Jak už bylo uvedeno dříve, výpovědi respondentů závisí na jejich vlastní schopnosti introspekce, které může být záměrně ovlivněna pro nadhodnocení své vlastní osoby. Bohužel se můžeme setkat i s bezděčným zkreslením výsledků vzhledem k inteligenci jedince či vlastní neschopnosti sebekritiky. Záměrné zkreslování se snaží dotazníky odhalovat tzv. lži skórem. Průměrně inteligentní osoba však na druh ověřovacích otázek poměrně brzy přijde. Abychom se vyhnuli záměrnému zkreslení dotazníku, ptáme se na jeden rys osobnosti několika různými způsoby a poté tyto otázky srovnáváme. Bohužel ani tento způsob plně nevyklučuje záměrné zkreslení, ale pro testovanou osobu je v této metodě mnohem těžší záměrně upravovat odpovědi k tíženému výsledku.

Výsledek testování nemusí zkreslit pouze hodnocená osoba, ale i samotná forma dotazníků či hodnotitel. Rozmanitost českého jazyka a možnost použití dvou negací ve větě umožňuje dotazníkům mnohoznačnost či neurčitost některých otázek. Například použití dvojitě negace. Odpověď na výrok „nemám hlad“ může být „ano“ a tím myšleno „ano, nemám hlad“ a zároveň „ano, mám hlad“. Stejně tak se v tomto

smyslu můžeme dostat do rozporu s odpovědí „ne“. Záleží poté na vyhodnocení examinatora, který stejně jako testovaná jedinec může odpověď prohodit.

Kromě lži skóre se u dotazníků používají také L-skóre, které mají také odhalit záměrné zkreslování a zároveň neporozumění otázkám či náhodné odpovědi.

Dotazníky jako psychodiagnostická metoda mají své výhody a nevýhody a s vědomím těchto aspektů bychom je měli využívat. Jako doporučení se uvádí výsledky jednotlivých dotazníků rozebrat v interview s testovanou osobou a jednotlivé informace dále ověřovat či vyvracet. Dotazníky se obvykle využívají při výzkumu, kdy se neobjevují záměrně nadhodnocované výsledky, neboť odpovědi jsou anonymní.

Posuzovací stupnice

Posuzovací stupnice se nedají zcela považovat za testy v pravém slova smyslu, ale mají některé vlastnosti psychometrických metod – homogenitu, reliabilitu, validitu, apod. Posuzovací stupnice je vymezený rozměr, na kterém se umísťují úsudky. Je to metoda, která složí k záznamu jednotlivých charakteristik zkoumané osoby. Umožňuje určitou míru objektivnosti a kvantitativní zachycení jevu. Dle Guilforda⁶⁵ rozdělujeme posuzovací škály na 5 skupin:

1) Numerické posuzovací škály

Posuzovatel zhodnotí daný prvek a přiřadí mu číslo dle důležitosti.

2) Grafické posuzovací škály

Škála je v tomto případě přímka a hodnocený má určitý výrok umístit na přímku. Přímka je určována koncovými body, které tvoří hraniční body výroku.

3) Standardní posuzovací škály

V této škále jsou obsaženy standardní podněty, kterým jsou přiřazeny určité škálové hodnoty. Na základě dosažených výsledků přiřazujeme jedince do konkrétních skupin. Tento způsob se používá například u sportovců, kdy dle dosaženého skóre jsou zařazeni do skupin.

4) Kumulativní posuzovací škály (škály kumulativních vlastností)

⁶⁵Guilford. In: SVOBODA, M., HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V. Psychodiagnostika dospělých. 1.vyd. Praha: Portál, 2013, str. 438. ISBN: 978-80-262-0363-6.

Zde se jedná o metodu, kdy testovaný přiřazuje určitému jevu různá přídavná jména z předem daného seznamu.

5) Posuzovací škály s nucenou volbou

Jedinec zde má posoudit, zda uvedený jev má určitou vlastnost ve větší míře než jinou. Je postaven před nucenou volbu vybrat variantu, která dle jeho názoru vystihuje daný jev nejlépe.

a) Vizuální analogové škály

Vizuální analogové škály jsou zařazené mezi posuzovací škály s nucenou volbou. Jedinec má například na úsečce stejnoměrně rozdělené na části označit určitý bod, který je znázorněn obrázkem.

Posuzovací stupnice se dají rozdělit nejen dle formy posuzovací škály, ale i dle toho, kdo koho na stupnici posuzuje, na sebesposuzovací stupnice a objektivní posuzovací stupnice. V mnoha případech posuzovací stupnice můžeme použít obě situace.

4 METODY PSYCHODIAGNOSTIKY POUŽÍVANÉ PŘI NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ

V minulé kapitole jsme si představili základní rozdělení psychodiagnostických metod. Tato kapitola neslouží jako návod pro výběrové řízení, pouze popisuje nejčastější atributy, které se při výběru měří a jaké jsou možné metody k měření těchto atributů. Při použití jednotlivých psychodiagnostických metod záleží na obsazované pozici a jejích požadavcích na uchazeče. Pokud chceme využívat psychodiagnostických metod při výběrovém řízení, měli bychom být obezřetní při výběru.

Pro lepší orientaci v této kapitole si zde zjednodušeně představíme strukturu osobnosti a relevantní vlastnosti, které můžeme při náboru nových zaměstnanců měřit či posuzovat.

Osobnost

Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, osobnost je komplexním systémem složeným ze somatických a psychických vlastností. Charakterizuje určitý způsob prožívání, uvažování a chování a z něho vyplývající vztah s prostředím a jeho adaptaci na něj. Termín osobnost používáme k popsání specifických charakteristik vymezujících každého jednotlivého člověka. Poznání lidské osobnosti a to jak sebe samé, či druhých nám přináší orientaci a jistotu při jednání s ostatními.

Na osobnosti závisí, jak jedinec vnímá sám sebe a posléze, jak vnímá ostatní. Ovlivňuje to jeho chování a prožívání. Emoční prožívání je závislé na osobnostních vlastnostech, protože vychází z temperamentových dispozic, které máme z větší části vrozené. Osobností vlastnosti jsou samozřejmě ovlivňovány i kognitivními funkcemi, jako je například inteligence, paměť či schopnost vnímání. Charakter ovlivňují získané zkušenosti z našeho prostředí, které dotváří osobností vlastnosti v jeden celek. Mimo objektivně měřitelné stránky osobnosti má osobnost i obraz o sobě sama, který zahrnuje vědomí vlastní identity⁶⁶.

Abychom výše zmíněnou definici osobnosti lépe a přehledně popsali, rozdělíme si strukturu osobnosti na jednotlivé kategorie. Měli bychom si uvědomit, že jejich

⁶⁶ VÁGNEROVÁ, M. Psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1832-6.

rozdělení je pouze umělé, ve skutečnosti spolu neustále kooperují a ovlivňují se navzájem.

Struktura osobnosti:

- Dynamické vlastnosti, temperament
- Aktivačně – motivační vlastnosti
- Odolnost vůči stresu, frustrační tolerance a vůle
- Schopnosti
- Interpersonální vlastnosti a dovednosti
- Sebepojetí

Jak jsme již uvedli, osobnost je velmi složitý systém a v psychologii osobnosti existuje mnoho teorií osobnosti. Tato práce neslouží k seznámení s kompletní psychologií osobnosti, ale zabývá se některými aspekty osobnosti, které jsou vhodné zkoumat při nových výběru zaměstnanců. Ani tak nemůže postihnout veškeré aspekty, které mohou být při náboru zohledněné, pouze přehled nejobecnějších.

4.1 Dynamické vlastnosti, temperament

Temperament je psychobiologickým základem osobnosti. Projevuje se relativně stabilním prožíváním a chováním v daných situacích. Temperamentem chápeme způsob, dynamiku, intenzitu, která probíhá během chování a prožívání. Dynamika ukazuje tempo průběhu a střídání psychických procesů či stavů. Intenzitou rozumíme hloubku prožívání⁶⁷.

Během historie se lidé snažili pojmenovat a třídit jednotlivé společné znaky a tím vytvořili různé typologie temperamentu. Klasickou typologií temperamentu je Hippokrato–Galénova, která uvádí 4 základní typy temperamentu: sangvinika, cholera, melancholika a flegmatika.

⁶⁷ VÁGNEROVÁ, M. Psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1832-6.

Existují další mnoho dalších typologií, které jsou popsány například v publikaci Pavla Říčana, *Psychologie osobnosti*⁶⁸.

Temperament nemá obsahovou stránku, ale ovlivňuje naše prožívání a chování. Před diagnostikou temperamentu je důležité si uvědomit, jakou pozici obsazujeme. Inklinace k jednotlivým temperamentovým typům nám ukazuje pravděpodobné chování uchazeče. Není například vhodné, abychom vedoucí pozici obsadili melancholickým či flegmatickým člověkem. Stejně tak při sestavování pracovního týmu je důležité sledovat rozdělení jednotlivých temperamentových typů, asi by nebylo příliš produktivní sestavit tým pouze z choleriků či sangviniků. Ačkoliv bychom měli zvážit hledisko temperamentu, neměli bychom to brát jako definitivní kritérium. Neexistuje člověk, který by 100% inklinoval k jednomu typu temperamentu. Většina populace se skládá z kombinace 2 – 3 temperamentových typů, kde jeden je dominantní.

Na diagnostiku temperamentu existuje mnoho psychodiagnostických metod. Nejrozšířenější jsou Eysenckův osobností dotazník a Cattelův osobnostní dotazník. Temperament může zkušený personalista zjistit i pozorováním či rozhovorem s daným jedincem.

⁶⁸ ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. 6 vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3133-9.

4.2 Aktivačně motivační vlastnosti

Motivace

Motivace je soubor faktorů, které usměrňují naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Motivy jsou psychologickými příčinami určitého chování, které jsou zaměřené na uspokojení určitých potřeb.

Za primární motivy jsou pokládány potřeby. Potřeba je definovaná jako stav nedostatku, případně nadbytku něčeho, co nás nutí k činnostem, abychom danou potřebu uspokojili. Potřeby můžeme dělit na:

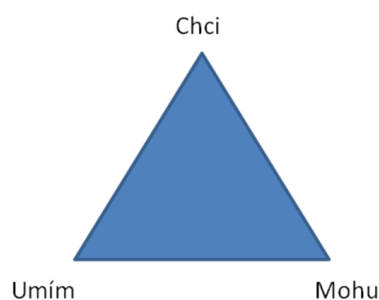
- Biologické – primární potřeby, jako je například dýchání, potrava, spánek apod.
- Sociální – sekundární, například kulturní, psychické

Naše motivace je hnána vnitřními nebo vnějšími pohnutkami nebo případně kombinací obou zároveň. Za vnitřní motivaci jsou považovány například poznávací potřeby člověka, touha po seberealizaci, vina, apod. Vnější motivaci představuje nejčastěji odměna či hrozba trestu⁶⁹.

Motivace je hnací motor našeho jednání a chování. Zjišťování motivace je jeden z nejdůležitějších aspektů, který bychom měli při výběrovém řízení sledovat. Jak se říká, je lepší chtít a neumět než umět a nechtít. Předpoklad pracovního výkonu je určovaný kompetencemi – umím, podmínkami – mohu a motivací chci. Pro názorné představení slouží trojúhelník, kdy na každém vrcholu je jeden z těchto atributů. V ideálním světě bychom vždy hledali kandidáta, který má trojúhelník rovnostranný.

⁶⁹ PLHÁKOVÁ, A. Učebnice obecné psychologie. 1. vyd. Praha: Academia, 2008, str. 319. ISBN 978-80-200-1499-3.

Obrázek 4: Trojúhelník pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní

Dle Lea, S.E.G., Tarpy, R.M., Webley⁷⁰ hnací motory kopírují Maslowovu teorii potřeb. Dle toho rozdělujeme uchazeče do 4 skupin dle toho, co je jejich motivací pro hledání pracovního místa.

1. Uchazeč o zaměstnání hledá práci z čistě ekonomického důvodu. Zabezpečení své vlastní existence, rodiny. Hlavním motivem je vydělat co nejvíce peněz za co nejméně snahy.
2. Práce je pro uchazeče zároveň zábavou. Vnější odměna není důležitá, nestaví na ní své priority.
3. Uchazeči ze třetí skupiny hledají v pracovním prostředí především možnost sociálních interakcí. Jejich výkon je úměrný jejich sociálním vztahům v týmu. Často je pracovní prostředí jejich jedinou možností k sociálnímu kontaktu.
4. Tito lidé hledají takovou práci, aby se s ní mohli realizovat a cítili se užiteční. Práce je pro ně nejenom zábava, ale i jakési poslání. Hledají ve své práci smysl.

Jednotlivé motivy se samozřejmě mohou prolínat a během života měnit. Například mladý člověk, který právě založil rodinu a měl by si vybrat mezi dobře placenou prací, která ho zcela nenaplnuje, ale dokáže pak zabezpečit rodinu nebo mezi o něco méně placenou prací, která ho bude naplňovat, ale jeho rodina nebude schopna

⁷⁰ Lea, S.E.G., Tarpy, R.M., Webley. In: HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007, str. 242. ISBN 978-80-254-0698-4.

pokryt veškeré své náklady (pomineme-li zde další faktory, jako jsou úspory, či pracující partnerka). Pokud se v tuto chvíli uchazeč o zaměstnání rozhodne pro „naše“ lépe placené místo, měli bychom s jeho motivací pracovat. Pravděpodobně to nebude člověk, který na tomto místě vydrží dlouho.

Zjišťování motivace patří k jednomu z nejdůležitějších bodů při výběrovém řízení a zároveň i nejtěžšímu pro zjištění. Motivace není trvalým stavem a může se rychle změnit vlivem životních událostí. Jako diagnostické metody pro zjištění motivace jsou dobře mířené otázky při osobním setkání, získávání referencí o profesní minulosti uchazeče. Při rozebírání minulosti kandidáta předpokládáme, že to co bylo, bude do budoucnosti pokračovat ve stejném stylu. Pro doplnění bychom se měli zajímat i o budoucnost, například zjišťováním vizí.

Psychodiagnostické testy nejsou pro určování motivace nejvhodnější metodou.

4.3 Odolnost vůči stresu, frustrační tolerance a vůle

Odolnost vůči stresu je schopnost organismu bojovat s nepříznivými okolnostmi, které nás během života postihují bez maladaptivních reakcí.

Frustrační tolerance je obecná míra odolnosti k zátěžovým situacím. Tato schopnost se neprojevuje u každého člověka stejně, každý ji má jinak rozvinutou.

Vůle je naučená schopnost autoregulace jednání jedince pro dosažení tíženého stavu, ale bez dosažení libosti⁷¹.

Proč bychom měli v rámci výběrového řízení zkoumat odolnost vůči stresu, frustrační toleranci či vůli? Odolnost vůči stresu a frustrační tolerance je velmi důležitá u pozic, kde se zaměstnanec nevyhne stresovým situacím, jako je například vedoucí pracovník či obchodní zástupce. Člověk, který je odolný, dokáže zachovat chladnou hlavu i při náročných situacích a neztrácí svůj výkon. Lidé, kteří jsou odolní vůči stresu, bývají méně často nemocní.

⁷¹ VÁGNEROVÁ, M. Psychopatologie pro pomáhající profese. 4. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-414-4.

Volní vlastnosti sice nemají vliv na motivaci, ale rozhodují o tom, jak člověk dělá, to co dělá. Lépe řečeno zda k úkolům přistupuje iniciativně, pečlivě, koordinovaně, spolehlivě nebo naopak vrtkavě, nezodpovědně či pasivně. A to jsou vlastnosti, které nás u kandidátů velmi zajímají.

Odolnost vůči stresu a frustrační toleranci můžeme sledovat při pozorování kandidátů v náročných úkolech a situacích, které navodíme pomocí modelových úkolů či testů. Jako psychodiagnostické testy je vhodné použít projektivní metody jako je například Lüscherův barvový test. Nejvyužívanějšími dotazníky, kde můžeme odhalit sníženou odolnost vůči zátěži, jsou Freiburský osobností dotazník, Eysenckův osobnostní dotazník či Cattelův osobností dotazník.

Vůle je oproti odolnosti vůči stresu obtížně zkoumatelná při náboru zaměstnanců. Při osobním pohovoru s uchazečem se můžeme ptát na jeho cíle, a jak cíle dosahoval (či zda jich dosáhl). V této metodě se můžeme setkat se záměrným i nezáměrným zkreslováním ze strany kandidáta, který se snaží ochránit své sebepojetí.

4.4 Schopnosti

Dle Holečka, Miňhové a Prunera⁷² jsou schopnosti základní, všeobecné a relativně trvalé vlastnosti osobnosti člověka, projevující se v kvantitativních a kvalitativních charakteristikách výkonu.

Schopnost ale nemůžeme brát jako hlavním ukazatelem výkonu, protože je to pouze předpoklad předvést dobrý nebo špatný výkon. Schopnost, kterou jedinec opakovaně aplikuje v konkrétních situacích, se stává dovedností.

Dle Guilforda⁷³ můžeme schopnosti dělit na schopnosti vnímání, psychomotorické schopnosti a intelektové.

⁷² HOLEČEK, V., MIŇHOVÁ, J., PRUNNER, P. Psychologie pro právníky. 1. vyd. Dobrá Voda : A. Čeněk, 2003, str. 142. ISBN 80-86473-50-3.

⁷³ Tamtéž, str. 144.

4.4.1 Schopnosti vnímání

Prostřednictvím vnímání člověk přijímá a zpracovává informace ze svého okolí. A na základě těchto informací se poté v okolí orientuje. Vnímáme skrze informace ze smyslových orgánů, které poté mozek zpracuje⁷⁴.

Mezi schopnosti vnímání zařadíme i schopnost pozornosti. Obvykle se pozornost řadí do kapitol věnovaným vědomí. Pozornost má různé vlastnosti, které můžeme měřit, jako například koncentraci pozornosti, schopnost udržení pozornosti, distribuci pozornosti či její pružnost při přesměrování na jiné objekty vnímání.

Jednotlivé vlastnosti pozornosti jsou různě důležité pro různá povolání. Velmi důležitou roli hraje pozornost v zaměstnání jako je řidič, operátor či korektor. Pozornost můžeme měřit objektivními metodami, příkladem je Bourdonův test⁷⁵.

4.4.2 Psychomotorické schopnosti

Psychomotorické schopnosti představují faktory síly, koordinaci pohybů, rychlost pohybů, přesnost reagování, rovnováhu a další schopnosti spojené s motorikou. Psychomotorické schopnosti měří celá řada výkonnostních testů či objektivních metod⁷⁶.

4.4.3 Inteligence

Definicí inteligence jsme se zabývali již v kapitole o psychodiagnostických testech inteligence.

Proč je ale u výběrového řízení důležité měřit inteligenci? Pro přijímací řízení není příliš důležitá hodnota IQ, ale jednotlivé složky inteligence. U budoucího zaměstnance je důležité zhodnotit, zda u něho převažuje myšlení abstraktní či konkrétní,

⁷⁴ VÁGNEROVÁ, M. Psychopatologie pro pomáhající profese. 4. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-414-4.

⁷⁵ HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007, str. 250. ISBN 978-80-254-0698-4.

⁷⁶ Tamtéž, str. 250.

flexibilní či rigidní. Mimo jiné hodnotíme to, jak uchazeč přistupuje k řešení problémů. Dle obsazované pozice prioritizujeme jednotlivé složky inteligence.

Stejně jako je mnoho teorií inteligence, existuje i celá řada inteligenčních testů dle toho, k jaké teorii se autor přiklání. Pro hodnotu IQ můžeme zvolit test Ravenovi progresivní matrice. Ačkoliv se dozvíme přesnou hodnotu IQ o složkách inteligence nám moc neřekne. Proto je vhodnější se zaměřit na více komplexní testy inteligence, které měří více složek najednou. Například Amthauerův test struktury inteligence.

4.4.3.1 Paměť

V nejširším slova smyslu můžeme paměť charakterizovat jako schopnost zaznamenávat životní zkušenosti⁷⁷.

Měřením kvality paměti se obvykle při výběrovém řízení nepřikládá velký význam. Pouze v případě operátorů v řídicích centrech se věnujeme měření paměti společně s hodnocením koncentrace. Paměťové testy jsou zpravidla obsažené v komplexních testech, které měří více schopností najednou, jako je například Amthauerův test struktury inteligence⁷⁸.

4.4.3.2 Tvořivost a kreativita

Kreativita je schopnost jedince, která umí nacházet nová a netradiční řešení, tam kde je ostatní nevidí.

Tvořivost nebo také kreativitu zkoumáme pouze u pozic, u kterých je kreativita nezbytná. Jako jsou například pozice v marketingovém oddělení, oddělení řízení lidských zdrojů, výzkumných a vývojových odvětví či při koncepčních činnostech. Před začátkem výběrového řízení je třeba si určit, zda nabízená pozice má požadavky

⁷⁷ PLHÁKOVÁ, A. Učebnice obecné psychologie. 1. vyd. Praha: Academia, 2008, str. 193. ISBN 978-80-200-1499-3.

⁷⁸ HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007, str. 152. ISBN 978-80-254-0698-4.

na tvořivost uchazeče a jak velká míra kreativity je potřebná pro výkon na daném pracovním místě.

Jak je již definováno výše, tvořivost nemá pouze jednu složku a záleží, kterou hledáme. V určitém smyslu můžeme tvořivost hodnotit z některých výtvorů uchazeče či vytvořit modelové situace. Jako psychodiagnostické testy pro hodnocení kreativity bychom mohli použít Rorschachův test či Torranceho figurální test tvořivého myšlení. Pro měření kreativity bychom neměli spoléhat pouze na rozhovor. Tvořivost má mnoho komponent a navíc z rozhovoru nemůžeme poznat, zda nejsou nápady uchazeče pouze převzaté od druhých.

4.4.4 Kognitivní styly

Stejně jako většina dějů, které se uvnitř jedince projevují je i přístup k zpracování informací u každého jedince individuální. Každý člověk přistupuje ke zpracování, interpretaci informací jiným způsobem. Výsledný závěr stejné informace si tedy každý jedinec může vyložit po svém. Individuální rozdíly kognitivních stylů jsou závislé na celkové zdatnosti rozumových schopností, ale i na osobnostních vlastnostech a převažujícím emočním ladění.

Dle Vágnerové⁷⁹ zahrnuje kognitivní styl několik dílčích částí, které jsou u různých jedinců rozvinuté individuálně. Zde si uvedeme, alespoň ty nejznámější z nich:

Závislost na kontextu

Lidé, kteří jsou závislí na kontextu (nebo také v některých publikacích na podnětovém poli) se ve vnějším světě orientují spíše pasivně a mají tendence ke globálnímu hodnocení. Získané informace zpracovávají spíše intuitivně než racionálním způsobem. Tito lidé jsou obvykle extrovertní a vstřícní a mají dobré sociální kompetence. Obvykle volí humanitně zaměřené profese, jako učitel, sociální pracovník, apod.

⁷⁹ VÁGNEROVÁ, M. Psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010, str. 2012. ISBN 978-80-246-1832-6.

Lidé nezávislí na kontextu jsou více autonomní. Obvykle tento přístup bývá spojen s introverzí, svědomitostí a emoční stabilitou. S větší pravděpodobností si tito lidé volí zaměstnání matematika, technika, inženýra, manažera.

Integrovanost a komplexnost uvažování

Dalším kognitivním stylem je míra integrovanosti a komplexnosti uvažování. Je to schopnost rozlišovat složitost, uvědomovat si všechny vztahy a komplexnost poznávaného objektu. Integrované a komplexní uvažování umožňuje jedinci uvažovat o všech možných aspektech. Tito lidé jsou otevření i k odlišným názorům a informacím. Nevýhodou bývá neschopnost jedince přijmout jasné a jednoznačné rozhodnutí. Opakem je přístup holistický, který zjednodušuje náhled na problém a vyhýbá se složitým možnostem. Obvykle proto, že je mu příliš složitá informace nepříjemná. I velmi chytrí lidé se mohou uchylovat k tomuto kognitivnímu přístupu, obzvláště pak v emočně vyhocených situacích.

Atribuční kognitivní styl

Atribuční kognitivní styl je způsob výkladu dle emoční reakce na novou informaci, která ovlivňuje budoucí očekávání. Tendence k pesimismu nebo optimismu. Tento kognitivní styl je trvalejší osobnostní charakteristikou a přetrvává prakticky po celý život.

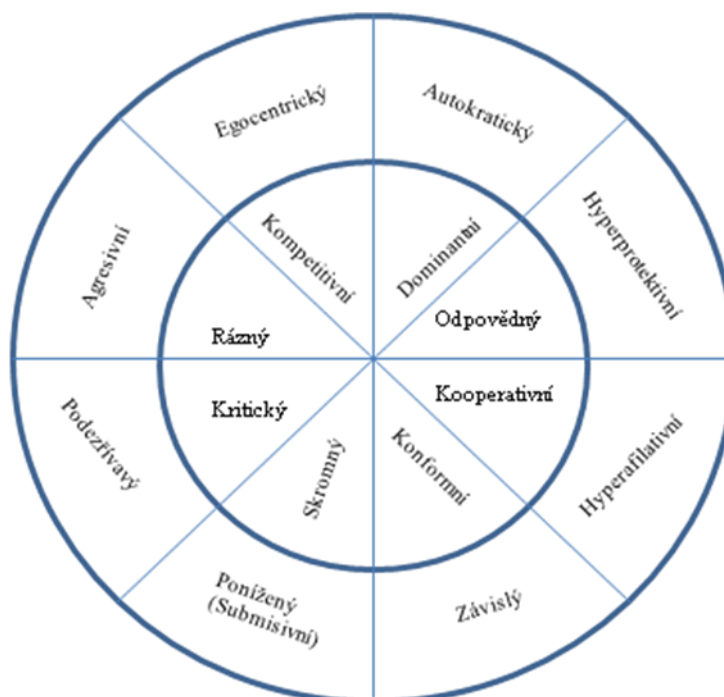
Pro názornost příkladů byly u jednotlivých kognitivních stylů popsány extrémní příklady. Obvykle se člověk spíše pouze přiklání k vyhodnocování situace tímto směrem. Pro výběrové řízení je důležité uvědomit, kam potřebujeme, aby smýšlení člověka směřovalo.

4.5 Interpersonální vlastnosti a dovednosti

Každého z nás ovlivňují nejenom aspekty osobnosti popsané v předchozích kapitolách, ale i prostředí, ve kterém žijeme. Již od dětství vývoj naší osobnosti ovlivňuje rodina, poté školní třída, vztahy na pracovišti, posléze naše vlastní rodina. Všechny tyto vliv dotváří naše interpersonální chování.

Timothy Leary, který se zabýval především měřením interpersonálního chování a interpersonální diagnostikou osobnosti, považuje osobnost za vzorec s mnoha úrovněmi, který obsahuje zjevné vědomé nebo skryté interpersonální projevy jedince. Dle jeho teorie je veškerá aktivita jedince spojená se snahou vyhnout se úzkosti a udržet si sebevědomí. Interpretaci chování třídí na 16 kategorií. Chování je popisováno jako dominantní - autokratické, kompetitivní - egocentrické, rázný - agresivní, kritické - podezřívavé, skromné - ponížené (submisivní), konformní - závislé, kooperativní - hyperafiliativní, odpovědné - hyperprotektivní.

Obrázek 5: 16 kategorií interpersonálního chování dle T. Learyho



Zdroj: SVOBODA, M., HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V. Psychodiagnostika dospělých. 1.vyd. Praha: Portál, 2013, str. 372. ISBN: 978-80-262-0363-6.

Kategorie uvedené v jednom oktantu uvádějí v podstatě stejný typ interpersonálního chování, který se rozlišuje pouze mírou adaptivnosti. Těchto osm prostorů je navíc ještě rozděleno osami, které jsou vyjádřením dominance – submise a lásky - agresivity, jako protipóly⁸⁰.

Zde jsme si popsali jednu z teorií interpersonálního chování. Interpersonální vlastnosti a dovednosti každého z nás mohou nabývat různých kvalit. Mezi základní interpersonální kvality patří například umění odmítnout, sdělení svého názoru, schopnost vést lidi, ale i přijímat vedení druhých, schopnost přijmout nebo poskytnout kritiku, umění naslouchat, empatie.

Proč je důležité prověřovat v rámci výběrového řízení interpersonální vlastnosti a dovednosti kandidáta? V případě spolupráce a kooperace s druhými lidmi, je důležité jakými interpersonálními kvalitami kandidát disponuje.

Diagnostika interpersonálních vlastností a dovedností patří k nejsnadněji pozorovatelným oblastem osobnosti jedince. Můžeme je poměrně snadno pozorovat při osobním setkání.

V případě hodnocení interpersonálních vlastností a dovedností pomocí psychodiagnostických dotazníků je možné využít Learyho test interpersonální diagnostiky, FIRO B. Případně jako doplněk Eysenckův osobnostní test nebo Freiburský osobnostní dotazník⁸¹.

⁸⁰ SVOBODA, M., HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V. Psychodiagnostika dospělých. 1.vyd. Praha: Portál, 2013, str. 372. ISBN: 978-80-262-0363-6.

⁸¹ HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007, str. 264. ISBN 978-80-254-0698-4.

4.6 Sebepojetí

Specifickým rysem osobnosti je vědomí vlastního já. Je centrem integrace a koordinace všech psychických projevů jedince. Sebepojetí vychází ze zkušeností a znalostí se sebou samým. Můžeme ho chápat jako osobnostní charakteristiku, která je trvalá, ale zároveň dokáže pružně reagovat zásadní události našeho života⁸².

Pocit vlastního já můžeme pozorovat v různých rovinách sebepojetí:

Tělesná identita – mé fyzické já. Vnímání vlastního těla. Uvědomování si jeho možností a hranic. Vnímání vlastního těla často nemusí odpovídat realitě, například tendence mladých dívek vnímat se tlustěji nebo naopak vnímat své tělo krásnější než je. Hodnocení vlastního těla je ovlivňováno i naším sociokulturním prostředím.

Psychická identita – jak se vnímám jako osobnost. Představa o vlastní psychice a její jedinečnosti. Psychické já vychází z našich individuálních duševních vlastností a procesů. Některé z nich vnímáme kladně, jiné můžeme odmítat či k nim zaujímat ambivalentní postoj.

Sociální identita – naplňování rolí. Sociální identita vzniká na základě představ jedince o tom, kam patří. Jak naplňuje své sociální role. Jak je pro něj členství v příslušné skupině žádoucí. Dle toho si určujeme svůj sociální status. Sociální identita naplňuje potřeby jedince někam patřit.

Pocity já budují naši psychofyzickou a sociální identitu. Určují naše sebehodnocení, sebeúctu, sebevědomí, sebepřijetí, seberealizaci, které se dále projevují v našem sebepojetí.

Vědomí sebe sama a vlastních kvalit i mezer, dělá z jedince vyžralou osobnost. Pro pracovní místa s nevyhnutelnou komunikací s ostatními pracovníky v týmu, například vedoucích pozic, projektových manažerů, je nezbytné, aby osobnost těchto lidí byla zralá, předpověditelná a s potřebnými kvalitami. Jednou z těchto kvalit je morální zralost kandidátů či smysl života.

⁸² VÁGNEROVÁ, M. Psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010, str. 300. ISBN 978-80-246-1832-6.

4.6.1 Morální zralost

Obvykle se v inzerátech na volné pracovní pozice nesetkáváme s požadavkem na morální zralost. Když ale čteme pozorně, objevují se v popisech požadavky jako morální bezúhonnost, dokázaná výpisem z trestního rejstříku, či loajalita. Proč jsou tyto atributy pro firmu důležité. V dnešní době je prakticky nevyhnutelné, abyste v práci byli jako samostatná jednotka bez spolupráce týmu nebo komunikace s ostatními zaměstnanci ať již podřízenými, nadřízenými nebo kolegy. Morálně zralá osobnost je člověk, kterému se dá věřit, a jeho slova jsou v souladu s jeho činy. Spolupráce s morálně zralým jedincem je jednodušší, nemusíme se mít před ním na pozoru. Někteří lidé jsou schopní a někteří jsou schopní všeho.

Pro diagnostiku morální zralosti můžeme použít nezávislé a strukturované reference. Jako další metodou jsou testy chování a morální dilema. Psychodiagnostické testy a rozhovory nejsou vhodnou metodou, nemohou být směrodatné. Jedinou výjimku tvoří objektivní testy, kde uchazeč netuší, že je testovaný na morální zralost. Například dvojí hodnocení testu, jako bylo popsáno v kapitole o objektivních testech osobnosti⁸³.

4.6.2 Smysl života

Vědomí smyslu života přesahuje osobnost. Je to její duchovní rozměr. Podmínkou zralé osobnosti je pochopení „proč“ zaměřené do budoucna. Jedině se zaměřením pouze na výkon, bez odpovědi na otázku „proč“ se poměrně rychle opotřebuje. Zkoumání smyslu života u kandidátů je v jistém smyslu velmi filozofická otázka, která hledá souvislosti a pohled do budoucna.

Stručná charakteristika zde zmíněných klasických psychologických testů se nachází v Příloze B.

⁸³ HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 CÍLE VÝZKUMU

Praktická část této diplomové práce se bude týkat využití psychodiagnostických metod jako nástroje pro efektivní výběr zaměstnanců. Cílem této práce je:

- 1) Analýza typu psychodiagnostických metod pro nábor nových zaměstnanců ve společnosti Československá obchodní banka, a.s.
- 2) Využití popsaných metod HR konzultanty při náboru nových zaměstnanců.

6 METODY VÝZKUMU

Hlavními metodami výzkumu jsou popis a analýza jednotlivých psychodiagnostických metod, které mají HR konzultanti k dispozici. Další metodou je dotazníkové šetření pro HR konzultanty, které se zabývá především využitím těchto metod při výběrovém řízení.

Dotazník se skládá z 12 uzavřených i otevřených otázek. Cílem dotazníkového šetření je ověřit následující hypotézy:

1. Více než polovina dotazovaných HR konzultantů využívá psychodiagnostické testy a dotazníky od společnosti CUT-E více než dvakrát týdně.
2. Dotazník motivace se využívá více než ostatní testy nebo dotazníky z testové baterie pro ČSOB.
3. Více než polovina dotazovaných HR konzultantů věří výsledkům psychodiagnostických testů nebo dotazníků.

7 VÝZKUMNÝ SOUBOR

Výzkumný soubor se skládá z 24 jedinců, kteří jsou zaměstnáni na pozici HR konzultanta ve společnosti Československá obchodní banka. Na následujících stránkách se seznámíme s prostředím společnosti ČSOB, její strukturou, historií a s náplní práce HR konzultanta.

7.1 ČSOB

Hlavní náplň činnosti

Československá obchodní banka, a.s. působí jako univerzální banka v České Republice. Své služby poskytuje nejen fyzickým osobám, ale také malým a středním podnikům, korporátním a institucionálním klientům. V ČR působí společnost pod více obchodními značkami – ČSOB, Era a Poštovní spořitelna. Pobočková síť nenabízí pouze bankovní služby, ale celou řadu dalších služeb. Pojistné a penzijní produkty nabízí ČSOB Pojišťovna a ČSOB Penzijní společnost. Hypoteční banka a Českomoravská stavební spořitelna se zabývají financováním bydlení. Rady a služby ohledně kolektivního investování a správy majetku dostanete v ČSOB Asset Managemetu. Další specializované služby nabízí ČSOB Leasing a ČSOB Factoring. Služby spojené s obchodováním s akciemi na finančních trzích poskytuje Patria Finance, sesterská společnost ČSOB. K 31.12.2012 má ČSOB 6 482 zaměstnanců a 3 054 tisíc klientů⁸⁴.

Historie

Československá obchodní banka byla založena státem v roce 1964. Záměrem společnosti bylo poskytování služeb v oblasti financování, zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 se díky privatizaci stala majoritním vlastníkem banky belgická KBC Bank. Opět v červnu, ale roku 2000 ČSOB převzala

⁸⁴ ČSOB. O SPOLEČNOSTI ČSOB. [online]. © 2013 [cit. 2014-2-24]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx>

Investiční a poštovní banku. V roce 2007 se stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB⁸⁵.

Správa a řízení ČSOB

ČSOB má jediného akcionáře, kterým je KBC Bank NV se sídlem v belgickém Bruselu. Statutárním orgánem je představenstvo ČSOB, které je tvořeno osmi vedoucími zaměstnanci ČSOB. Představenstvo řídí vrcholové vedení ČSOB, které je složeno z generálního ředitele a dalších sedmi vrchními řediteli. Dále je zde dozorčí rada, která má opět 8 členů a dohlíží na výkon působnosti představenstva⁸⁶.

Centrála ČSOB – NHQ

Centrála ČSOB sídlí v Radlické ulici 333/150 na Praze 5. Budova je pojmenovaná dle jejího účelu, tedy New Headquarters, zkráceně NHQ. Tato budova má poskytovat optimální pracovní prostředí i optimální pohodu. Jak uvedl generální ředitel Pavel Kavánek: „*Nechceme honosné sídlo z mramoru, ale přátelskou, otevřenou a vstřícnou budovu s velkým důrazem na ekologické aspekty*“⁸⁷. Hrubá stavba byla dokončena v březnu roku 2006 a jejím architektem je Josef Pleskot. Radlická budova získala v červenci 2008 zlatý certifikát v mezinárodně uznávaném hodnocení ohleduplnosti k životnímu prostředí LEED.

⁸⁵ ČSOB. O SPOLEČNOSTI ČSOB. [online]. © 2013 [cit. 2014-2-24]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx>

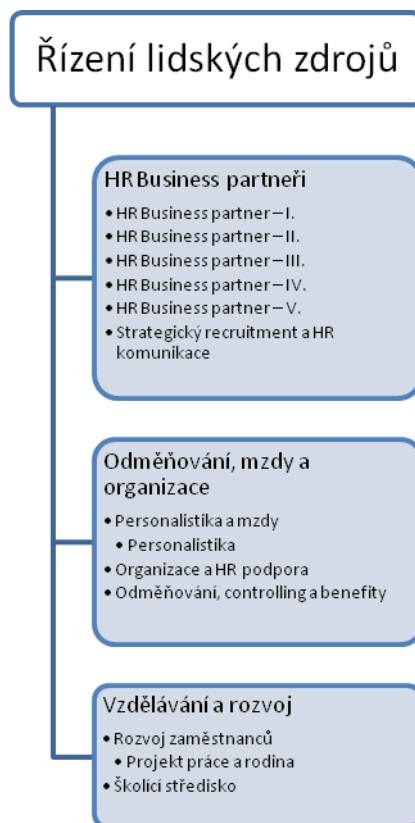
⁸⁶ ČSOB. SPRÁVA A ŘÍZENÍ ČSOB. [online]. © 2013 [cit. 2014-2-24]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Sprava-rizeni-CSOB/Stranky/default.aspx>

⁸⁷ ČSOB. BUDOVA ČSOB V RADLICÍCH. [online]. © 2013 [cit. 2014-2-24]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Budova-CSOB-Radlice/Stranky/default.aspx>

7.2 Struktura útvaru Řízení lidských zdrojů v ČSOB

Útvar Řízení lidských zdrojů je rozdělen do několika podútvárů jak je vidět na obrázku č. 6.

Obrázek 6: Struktura útvaru Řízení lidských zdrojů v ČSOB



Zdroj: Intranetové stránky ČSOB

Náboru nových zaměstnanců se věnují HR Business partneři a Strategický recruitment a HR komunikace. Strategický recruitment a HR komunikace se zabývá především marketingovou stránkou náboru. Vybírá metody pro nábor zaměstnanců a zviditelňuje ČSOB jako zaměstnavatele. Tým Strategického recruitmentu a HR komunikace poskytuje podporu všem HR konzultantům v oblasti náboru.

7.3 HR konzultant v ČSOB

Jednotlivé týmy HR Business partnerů I. – V. jsou složeny z HR konzultantů. Hlavní náplní práce HR konzultanta je především poskytování odborného personálního poradenství a podporu managementu ve svěřených útvarech.

Týká se zejména těchto oblastí:

- řízení lidských zdrojů - pracovně-právní poradenství, interpersonální vztahy, systemizace, HR budget, recruitment, hodnocení a odměňování, karierní rozvoj
- péče o zaměstnance v období adaptačního procesu
- definování klíčových pozic a jejich personálním obsazení
- tvorba tréninkových a individuálních rozvojových plánů zaměstnanců v jednotlivých útvarech
- podílení se na tvorbě konceptů zaměřených na efektivní využití lidských zdrojů v souladu s krátkodobými a dlouhodobými cíli ČSOB
- zabezpečení získávání a výběru zaměstnanců - personální marketing, individuální pohovory, Assessment centra
- aktivně se podílet na procesu hodnocení středních a nižších manažerských pozic, poskytování objektivního názoru na hodnocené jedince na manažerských postech, podílení se na hodnocení rozvoje potenciálu zaměstnanců při Development Centrech
- poskytování zpětné vazby k rozvojovým a vzdělávacím aktivitám, včetně požadavků na změny a zlepšení
- spolupráce na úkolech v rámci útvarů ŘLZ
- poskytování podpory vedoucím zaměstnancům při sledování systemizace a personálních nákladů
- zabezpečování aktivit v oblasti realizace rozvojových programů
- podporovat HR marketing, zejména v oblastech spolupráce se školami, veletrhy
- spolupráce při akcích typu teambuilding či outdoor

8 PSYCHODIAGNOSTICKÉ TESTY A DOTAZNÍKY POUŽÍVANÉ HR KONZULTANTY V ČSOB

Od začátku roku 2011 mají HR konzultanti k dispozici online psychodiagnostické testy a dotazníky od společnosti CUT-E. Testy jsou zajišťovány prostřednictvím společnosti LMC.

CUT-E

Společnost CUT-E se zabývá vývojem, designem a implementací odborných psychometrických online testů a dotazníků. Společnost byla založena v roce 2002 Andreassem Lohffem a Achimem Preussem. Oba zakladatelé mají velké zkušenosti z oblasti měření kvality lidského kapitálu a v řízení rozvoje lidských zdrojů⁸⁸.

8.1 Dotazníky

Psychometrický online dotazník nám poskytuje objektivní data o sebehodnocení kandidáta. Jak jsme již popsali dříve, v dotaznících nejsou špatné nebo správné odpovědi. O výsledcích můžeme říct, že jsou dobré nebo špatné až při porovnání vůči požadovanému profilu na danou pozici.

Dotazníky se mohou stát užitečnými podklady pro přijímací pohovor nebo mohou být důležitým nástrojem pro cílený rozvoj zaměstnanců, případně i celých týmů.

Uchazeč vyplňuje dotazník online. Nejprve se dle instrukcí a názorného příkladu seznámí, jak s dotazníkem pracovat. Je velmi důležité, aby všichni uchazeči měli stejné výchozí podmínky. Po příkladu může pokračovat na samotný dotazník. Po dokončení dotazníku se získaná data odešlou na zabezpečené servery v Německu a Hong-Kongu.

Administrace dotazníku není nijak časově omezená. Obvykle vyplnění dotazníku trvá 15-25 minut. Ve výsledku personalista vidí, jak dlouho uchazeč test zpracovává. Hodnotitel, který interpretuje výsledek testu, by tento údaj neměl přehlížet, pokud uchazeč vyplnil test pod 15 minut nebo nad 25 minut. Pokud je doba administrace

⁸⁸ CUT-E. NAŠI ZAKLADATELÉ. [online]. © 2014 [cit. 2014-2-24]. Dostupné z: <http://www.cut-e.cz/o-nas/nase-spolecnost/>

pod 15 min, je možné, že se nad otázkami uchazeč ani nezamyslel. V případě opaku se uchazeč nad otázkami přemýšlel až příliš. Může to znamenat, že si není jistý sám sebou, nebo se snažil stylizovat do příhodného profilu. V obou případech by se měl hodnotitel na důvody doptávat.

Existuje celá řada dotazníků. Můžeme je rozdělit dle toho, co měří – například kompetence, motivaci, důvěryhodnost či chování v určité situaci; nebo na dle zaměření na konkrétní cílovou skupinu – absolventi, top management, sales, atd.

Výsledky dotazníků je možné vygenerovat ihned po vyhotovení kandidátem. Výsledky jsou ve formátu .pdf v přehledné tabulce s jasně definovanými měřenými parametry, nebo popisnou - textovou podobu.

Výhody

Jednou z hlavních výhod dotazníků cut-e je jejich rychlost, cena, šíře zjištěných informací, komplexnost a rozmanitost výstupů.

Další z hlavních výhod při používání dotazníků je kombinace ipsativní a normativní škály při měření. Tzn., uchazeč si vybírá mezi jednotlivými tvrzeními, která ho charakterizují (ipsativní škála) a zároveň jednotlivým tvrzením přikládá váhu (normativní škála). Při vyplňování dotazník reaguje na konkrétního kandidáta dle jeho odpovědí – systém Adaloc[®], patentovaný společností CUT-E. Dotazníky jsou nejen online, ale zároveň hodnotí uchazeče tzv. v real-time. Všechny tyto způsoby měření umožňují rychlejší a důkladnější měření, hodnocení.

Kromě hlavního zaměření na zkoumané aspekty, dokážou dotazníky v určité míře odhalit, zda se kandidát nenažil stylizovat. Dotazník měří míru shody způsobu vyplnění dotazníku. U jiných dotazníků se to nazývá lži skóre.

Nevýhody

Jako u většiny metod, kde hodnocená osoba posuzuje sebe sama, se i zde může objevit zkreslení výsledků, ať záměrné či nezáměrné. Společnost CUT-E se různými metodami snaží zkreslení zmenšit či alespoň zaznamenat.

Za další nevýhodu můžeme považovat jindy výhodu – online testování. Testovanou osobu nemůžeme při vyplňování pozorovat ani kontrolovat, zda opravdu vyplňuje test ona sama. Dotazníky při zpracování nejdou zastavit a díky neomezenému

časovému limitu nevíme, zda při vyplňování uchazeč neodešel či se jinak nerozptyloval. Zároveň nemůžeme určovat externí podmínky při vyplňování, jako je například hluk, teplota v místnosti atd. Na druhou stranu tyto dotazníky jsou vyplňovány uchazeči o zaměstnání a je v jejich vlastním zájmu, aby si pro vyplnění testu vytvořili prostředí, které jim bude nejvíce vyhovovat.

8.2 Testy

Psychometrické testy schopností jsou zaměřené na měření maximálního výkonu v různých oblastech. Společnost CUT-E disponuje více než 50 výkonovými testy. Oproti dotazníkům, ve výkonových testech se odpovědi rozdělují na správné a špatné. Výsledky jsou poté porovnané s referenční skupinou, v České Republice je touto skupinou obecná dospělá populace.

Testy schopností se ukazují jako spolehlivé prediktory pro pracovní výkon. Stejně jako dotazníky se i testy vyplňují online a kandidát nejprve dostane instrukce a názorný příklad pro pochopení testu. Až poté, co správně odpoví na názorný příklad, může pokračovat dále k samotnému testu. Ihned po odeslání zpracovaného testu, můžeme generovat výsledky. Data jsou porovnávána s výsledky více než 120 000 osob a tím vznikne objektivní výsledek, který je možný interpretovat.

Testy jsou na rozdíl od dotazníků časově omezené. Časový rámec je různý dle specifického testu. Obvykle se pohybuje okolo 10 minut.

Jak už bylo zmíněno výše, společnost CUT-E nabízí více než 50 výkonových testů. Můžeme je rozdělit dle schopností, které měří na abstraktní logické schopnosti, numerické či verbální schopnosti, specifické kognitivní schopnosti či zvláštní znalosti. Nebo dle hodnocené skupiny, podobně jako u dotazníků, na testy pro absolventy, střední a vyšší management či obchodníky.

Report o výsledku testu je možné vytvořit ihned po absolvování testu. Opět dostaneme dokument ve formě .pdf. Výsledky jsou znázorněny do grafu, kde srovnáváme dvě dimenze rychlost (rychlý/pomalý) a přesnost (přesný/nepřesný). Dále dostáváme výsledky ve formě hrubých skóre, T-skóre a percentilů. Pro interpretaci je nejsnadnější způsob uvádět kandidátům percentily pro snadné pochopení svých

výsledků. Ačkoliv se jedná o přesné a jasné výsledky, měli bychom při interpretaci kandidátovi zachovávat etické jednání.

Výhody

U výhod testů se zde opět setkáváme s rychlostí a cenou. Výsledky dostáváme v jasných reportech, které uchazeč nemá čas ani možnost zkreslit. Nebereme zde v úvahu, že by při výběrovém řízení schválně své výsledky zkreslil ke špatnému hodnocení. Výsledky jsou srovnávány s dostatečně velkou referenční skupinou, a proto můžeme důvěřovat objektivitě hodnocení.

Nevýhody

Stejně jako u dotazníků zde figuruje jinak výhoda - online testování. Nemůžeme dokázat, že test prováděla opravdu daná osoba. Protože test nejde při vyplňování pozastavit, je nutné, aby byla testovaná osoba připravená a vytvořila si vhodné prostředí, které opět nemůžeme ovlivnit. Za nevýhodu dále považuji to, že pokud se kandidátům posílá více dotazníků či testů najednou (běžná praxe), jako první kandidáti vyplňují dotazníky, které jsou pomalejší a bez časového omezení. Kandidáti jsou poté „uchlácholeni“ svým tempem, a když přejdou na časově omezený test, mohou být zaskočeni. Než se adaptují na nové tempo, test skončí. Otázka je, zda to není prováděno záměrně a netestujeme tak zároveň flexibilitu kandidáta.

8.3 Testová baterie pro ČSOB

Společnost CUT-E nabízí celou řadu dotazníků a testů orientovaných na různé obory a zároveň se zaměřením na odborníky či čerstvé absolventy. Dle nejčastějších požadavků na zaměstnance ČSOB byla vybrána tato baterie testů a dotazníků:

8.3.1 Dotazník kompetence

Dotazník kompetence je zaměřen na měření jednotlivých kompetencí.

Dotazník se skládá z 18 kompetencí, které jsou rozděleny do 4 oblastí – interaktivní, operativní, intelektuální a emocionální. Výsledky dotazníku poté porovnáváme s žádoucími kompetencemi k dané pozici.

8.3.2 Dotazník kompetence sales

Dotazník na kompetence sales je přizpůsoben pro prodejce a obchodníky. Je vhodný pro kandidáty bez vysokoškolského vzdělání a pro prodejce s přímým kontaktem se zákazníky. Dotazník osahuje 24 škál po 6 položkách.

8.3.3 Dotazník motivace

Dotazník zaměřený na hodnocení motivace pomáhá porozumět individuálním hodnotám, motivacím a zájmům uchazečů. Mimo výběrové řízení můžeme tento dotazník použít i jako nástroj pro kariérové poradenství, coaching či rozvoj jedince nebo týmu. Dotazník se skládá z 18 motivačních faktorů, které jsou rozděleny do 3 oblastí: cíle, vztahy a prostředí.

8.3.4 Test informační kapacity a práce s prioritami

Test měří schopnost kandidáta zacházet s informacemi a stanovování priorit. Úkolem je zpracování emailů došlých do „reálné“ emailové schránky osoby, která neočekávaně musela opustit společnost. Emaily chodí postupně dle toho, jak efektivně je účastník schopen reagovat a rozdělovat je dle priorit. Nástroj je vhodný jak pro potenciální analýzu schopností absolventů, tak pro střední a vyšší management.

8.3.5 Test koncentrace

Tento test je zaměřen na schopnosti soustředění. Úkolem kandidáta je reagovat na zobrazení různých symbolů co nejrychleji a nejsprávněji je to možné.

8.3.6 Test analytického myšlení – verbální

Test analytického myšlení – verbální hodnotí schopnosti odvodit logické závěry z komplexních předložených verbálních informací. Tyto informace dostává kandidát ve formě článků, záložek či instrukcí. Obsahová stránka testu je případová studie z reálného prostředí.

Tento test je vhodné použít pro všechny pracovní pozice v administrativní a komerční oblasti.

8.3.7 Test analytického myšlení – numerický

Tento test měří schopnost odvodit logické závěry z komplexních předložených numerických informací, které kandidát dostává formou tabulek a grafů. Obdobně jako v předchozím testu je obsahovou stránkou reálná případová studie.

I v tomto případě je test vhodný pro všechny pracovní pozice v administrativní a komerční oblasti.

8.3.8 Test schopnosti učení

Tento test měří schopnost kapacity krátkodobé paměti, schopnost učit se. Vyžaduje vysokou pozornost a schopnost vnímání. Úkolem testu je zapamatovat si zobrazené objekty v přesném pořadí.

Vhodné pro výběrové řízení na pozice v call centru, administrativě, vstupní a výstupní kontrola, bezpečnostní kontrola, testování kvality atd.

8.3.9 Test logického myšlení

Test logického myšlení je zaměřen na schopnost deduktivně-logického myšlení. Uchazeč má za úkol doplnit místo označeno otazníkem v tzv. „latinském čtverci“, kde je zobrazeno několik objektů a v každé řádce a sloupci se může daný objekt objevit pouze jednou. Test se dá využít na všechny pozice, kde je vyžadována schopnost logického myšlení.

8.3.10 Test anglického jazyka

Tento test měří znalost anglického jazyka ve třech úrovních – plynulost, spelling a slovní zásoby. Test je vhodný pro všechny pozice, kde je vyžadována praktická znalost anglického jazyka. Výsledky testu můžeme navíc snadno ověřit při přijímacím pohovoru.

9 POPIS VÝZKUMU

V následující kapitole budou popsána jednotlivá data získaná z dotazníkového šetření pro HR konzultanty ČSOB. Protože je vzorek respondentů poměrně malý a slouží pouze k hodnocení konkrétních metod v konkrétní společnosti, data nemohou být generalizována. Jako nástroj pro hodnocení využití psychodiagnostických metod při náboru sloužil dotazník. Dotazník byl zpracován HR konzultanty písemně nebo formou strukturovaného rozhovoru, kde byla možnost doplnit jednotlivé otázky podrobněji.

Dotazník je tvořen 12 otázkami. Odpovědi na otázky jsou otevřené nebo uzavřené, při uzavřených otázkách je zde vždy možnost dopsat vlastní odpověď, pokud se dotazovaný neztotožňuje ani s jednou z nabízených možností.

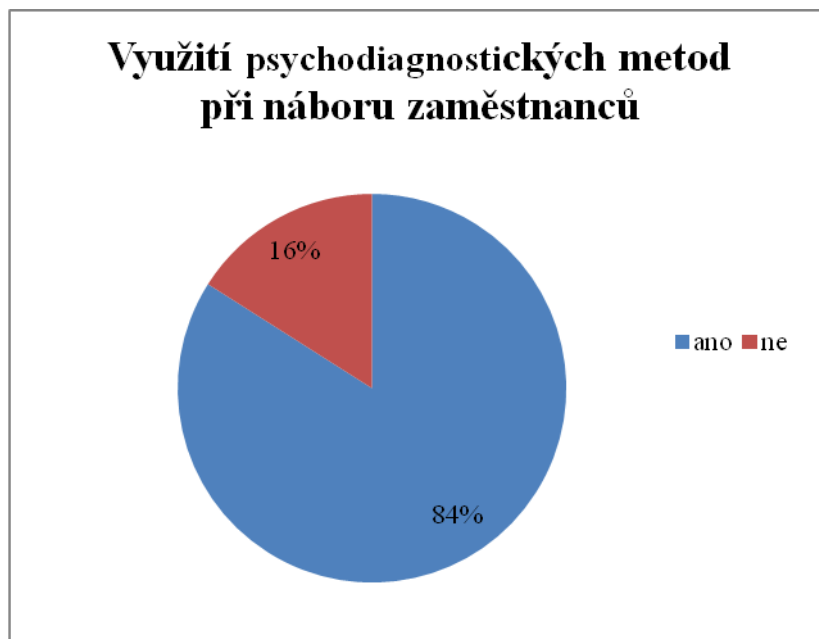
Cílem dotazníkové šetření je ověřit tyto hypotézy:

1. Více než polovina dotazovaných HR konzultantů využívá psychodiagnostické testy a dotazníky od společnosti CUT-E více než dvakrát týdně.
2. Dotazník motivace se využívá častěji než ostatní testy nebo dotazníky z testové baterie pro ČSOB.
3. Více než polovina dotazovaných HR konzultantů věří výsledkům psychodiagnostických testů nebo dotazníků.

9.1 Dotazník na využití psychodiagnostických testů a dotazníků při výběrovém řízení

1. Využíváte psychodiagnostické testy/dotazníky při výběru zaměstnanců?

Graf 1: Využíváte psychodiagnostické testy/dotazníky při náboru?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku využití psychodiagnostických testů či dotazníků z testové baterie pro ČSOB od společnosti CUT-E odpovědělo více než $\frac{3}{4}$ dotazovaných kladně.

2. V případě, že psychodiagnostické testy/dotazníky nevyužíváte – z jakého důvodu?

U HR konzultantů, kteří odpověděli na předchozí otázku zápornou odpovědí, se poté objevila možnost „zdají se mi zbytečné, nemají žádnou vypovídající hodnotu“. Při dotazování dále na negativní odpověď vyplynulo, že informace, které by z jednotlivých testů a dotazníků zjistily, dokážou zjistit pomocí svých vlastních metod, či při osobním pohovoru. Testy/dotazníky pro ně nakonec nejsou bez vypovídající hodnoty, ale pouze obsahují informace, které již vědí.

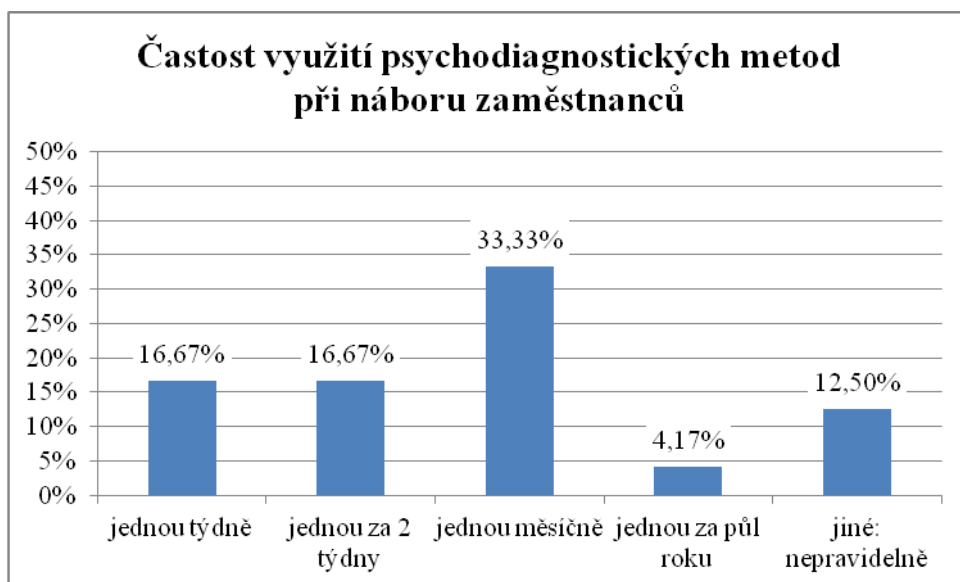
3. Máte zájem začít psychodiagnostické testy/dotazníky využívat?

Na tuto otázku následně odpověděli také záporně. Psychodiagnostické testy by použili pouze v případě, že by informace nebyli schopni získat sami při osobním pohovoru.

4. Jak často psychodiagnostické testy/dotazníky využíváte?

HR konzultanti, kteří na první otázku odpověděli ano, se při vyplňování dotazníku přesunuli přímo na tuto otázku.

Graf 2: Jak často využíváte psychodiagnostické metody?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že třetina HR konzultantů využívá dotazníky a testy jednou měsíčně. Další možnosti jsou rozložené mezi „jednou týdně“, „jednou za dva týdny“ a „nepravidelně“. K možnosti „jednou za půl roku“ se přiklonilo nejméně HR konzultantů. Při následných otázkách na toto téma bylo zřejmé, že výsledný časový údaj je pouze orientační či průměrný. Záleží zde na obsazované pozici, pro kterou se hodí či nehodí dané testy využít. Využití jednou měsíčně je sice nejvyšší hodnotou, ale je důležité uvést, že jednou měsíčně poté otestují několik kandidátů najednou.

5. Na jaké typy pozic psychodiagnostické testy/dotazníky nejvíce využíváte?
Z jakého důvodu?

Zde se odpovědi velmi lišily dle toho, jaké oblasti mají jednotlivý HR konzultanti na starosti.

Jako nejčastější odpověď se ukázaly pozice, které se obsazují často a mají jasně daná kritéria pro výběr – obchodní pozice, pracovníci na pobočkách. Testy a dotazníky v tomto případě slouží pro snadnou orientaci mezi jednotlivými uchazeči.

Dále se zde objevovali „vyšší“ manažerské pozice, kde uchazeči nejsou tak snadno čitelní při osobním setkání a je dobré si hypotézy při něm vytvořené potvrdit či vyvrátit v konkrétním dotazníku či testu.

6. Jakou přidanou hodnotu pro Vás psychodiagnostické testy/dotazníky mají?

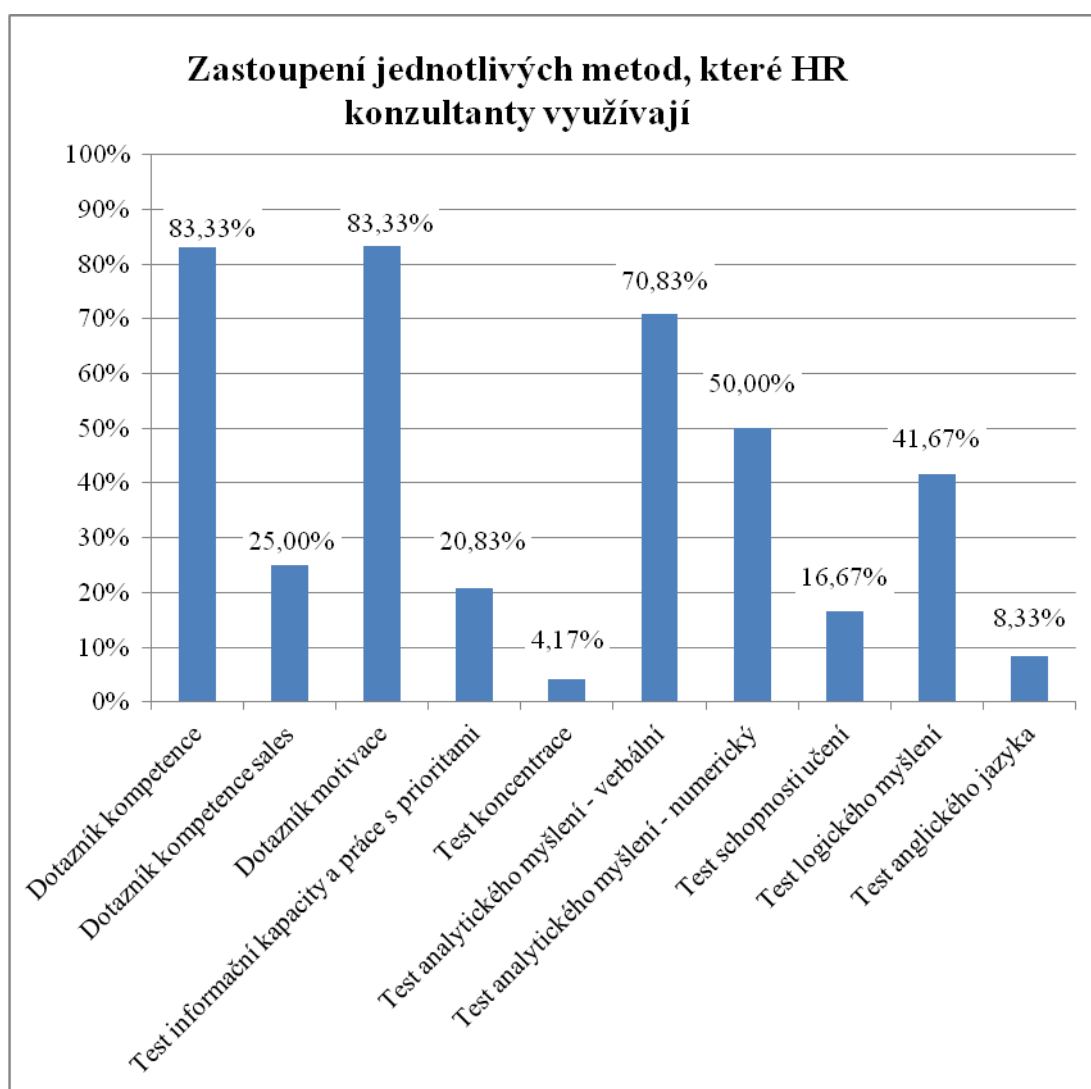
Jak již bylo uvedeno v předchozí otázce, jako nejčastější odpověď bylo „potvrzení či vyvrácení domněnky z osobního setkání“. Mimo jiné se zde objevovalo doplnění informací či rozhodnutí mezi dvěma kandidáty v poslední fázi výběrového řízení.

7. Jaké typy psychodiagnostických testů/dotazníku nejčastěji využíváte?

Tato otázka zahrnuje odpověď ve dvou rovinách. V první řadě měli HR konzultanti za úkol označit testy, které využívají při náboru a v druhé řadě je označit dle četnosti jejich využití.

Dle zaškrtnutých testů jsem vypočítala procentuální zastoupení využití jednotlivých testů a dotazníku. Následně HR konzultanti označovali četnost využití jednotlivých metod, kdy číslem 1 označen byl nejvyužívanější dotazník. Na úrovni 1 mohlo být zároveň více metod, pokud je využívají stejně často. Přiděleným úrovním jsem následně přidala hodnotu, kdy první úroveň má hodnotu 4, druhá 3, třetí 2 a čtvrtá 1. Dále než na čtvrtou úroveň se HR konzultanti s hodnocení nedostali. Hodnoty jednotlivých metod jsem poté sečetla a v porovnání s celkovým počtem využití metod jsem vyhodnotila procentuální zastoupení jednotlivých metod.

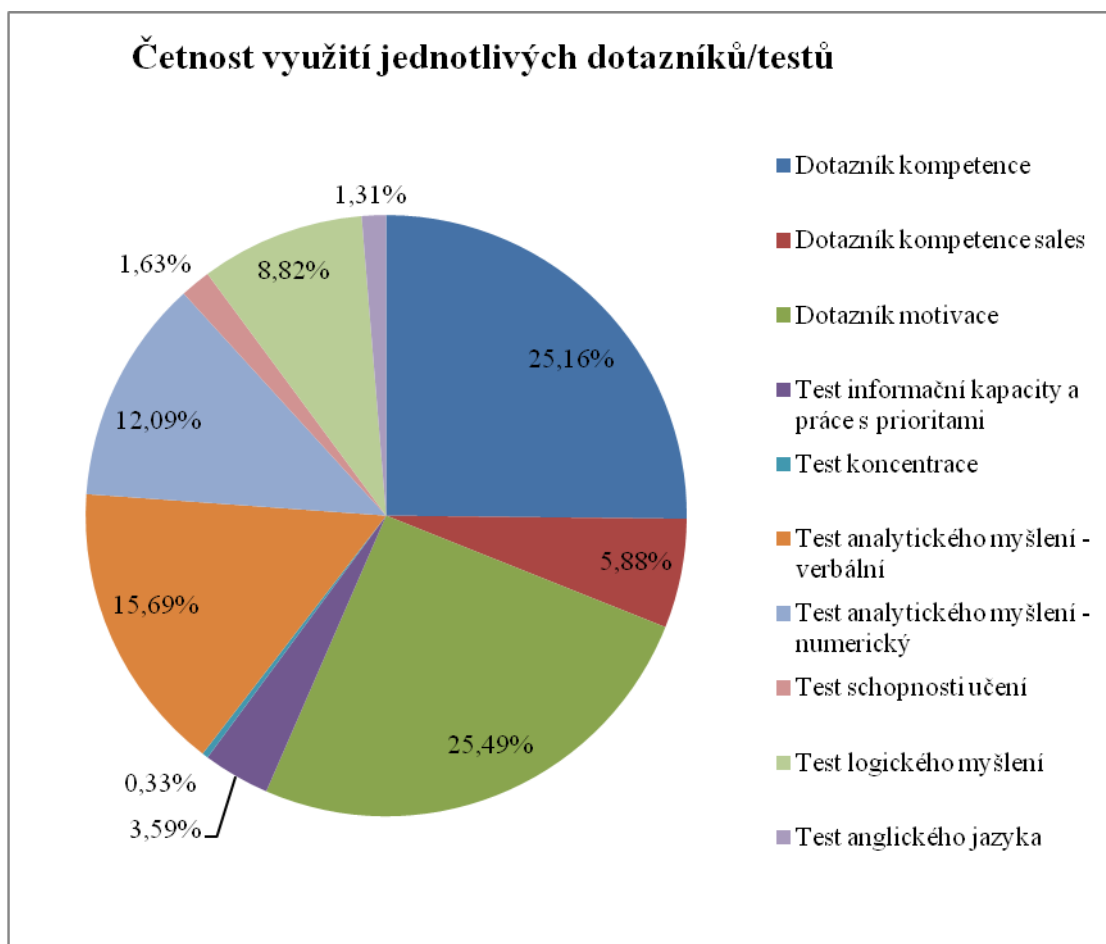
Graf 3: Jaké typy testů či dotazníků využíváte?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 3 vyplývá, že více než 80% konzultantů využívá Dotazník kompetence a motivace. Dalším velmi využívaným testem je Test analytického myšlení – verbální. Naopak nejméně konzultantů využívá Test koncentrace a anglického jazyka.

Graf 4: Jaké typy testů a dotazníků využíváte nejčastěji?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu č. 3 je zobrazeno kolik procent HR konzultantů využívá konkrétní test nebo dotazník. Graf č. 4 oproti tomu zobrazuje četnost využití těchto metod. Z celkového počtu otestovaných osobnostních vlastností se více než polovina testů zaměřuje na hodnocení kompetencí a motivace uchazeče. Dosažené hodnoty ve většině případů uvádějí podobné výsledky z grafu č. 3.

8. Z jakého důvodu tyto konkrétní testy/dotazníky nejčastěji využíváte?

Dotazníky kompetence a motivace jsou dle HR konzultantů metody, které vypovídají o kandidátovi nejvíce pro doplnění informací či potvrzení hypotéz z osobního setkání. Naopak při využívání Testů analytických schopností je důvod především nemožnost otestování těchto schopností během pohovoru. Stejně tak jako logických schopností kandidáta.

9. V jaké fázi výběrového řízení psychodiagnostické testy/dotazníky využíváte nejčastěji? Proč?

Nejčastěji jsou tyto psychodiagnostické metody využívány mezi prvním a druhým kolem výběrového řízení. Hlavním důvodem je potvrzení osobnostních či výkonových schopností kandidáta z prvního kola. Dále pak upřesnění silných a slabých stránek, na které je potřeba se zaměřit v dalším kole.

10. Důvěřujete výsledkům psychodiagnostických testů/dotazníků?

Výsledky testů a dotazníků jsou pro většinu HR konzultantů důvěryhodné, nicméně vždy je srovnávají s vlastními poznatky. Dotazníky a testy hodnotí jako doplňující metodu k dalším metodám výběrového řízení a výsledky dotazníků a testů pro ně nejsou rozhodující metodou pro přijetí či nepřijetí uchazeče.

11. Jaké další testy/ dotazníky byste uvítali?

Jak bylo uvedeno výše, společnost CUT-E nabízí celou řadu dotazníků a testů na různé schopnosti či vlastnosti osobnosti. Testová baterie může být rozšířena o další metody. Převážně se zde objevovaly požadavky na testování IT znalostí, nejen pro profesionály v IT oboru, ale i testování počítačových dovedností pro běžný chod v kanceláři. Dále zde byly uvedeny požadavky na přesnější testování anglického jazyka. Dosavadní test anglického jazyka se jeví jako nepřilíš přesný a neumožňuje testovat poslechové dovednosti uchazeče.

12. Jakou máte zpětnou vazbu od manažerů na používání psychodiagnostických testů a dotazníků při výběru zaměstnanců?

Zpětná vazba manažerů na využití psychodiagnostických metod při náboru nových zaměstnanců se ukázala jako velmi pozitivní. Ačkoliv jsou vedoucí pracovníci jednotlivých útvarů zprvu skeptičtí, obvykle se u nich objevuje i určitá míra zvědavosti. Při konzultaci s výsledky testů se HR konzultanti poté setkávají s pozitivní reakcí, obzvláště pokud manažeři mohou sami posoudit, zda výsledek testů shledávají shodný se svým vlastním hodnocením kandidáta. Při výběrovém řízení se manažeři soustředí především na odbornou stránku kandidáta, osobnostní stránku nechávají na posouzení HR konzultantům.

10 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Tato kapitola je zaměřena na interpretaci praktické části práce. Jak již bylo uvedeno dříve, praktická část je zaměřena pouze na analýzu a využití konkrétních psychodiagnostických metod v konkrétní společnosti, a proto získaná data nemohou být generalizována. Základní metodou této části byla analýza psychodiagnostických metod pro účel náboru nových zaměstnanců a dotazník využití těchto metod HR konzultanty.

HR konzultanti ve společnosti ČSOB mají pro hodnocení kandidátů celou řadu psychodiagnostických metod. Jak bylo uvedeno v popisu, metody od společnosti CUT-E mají své výhody i nevýhody a HR konzultanti jsou si jich plně vědomi. Testy a dotazníky využívají pouze v momentě, kdy v testování kandidáta vidí přidanou hodnotu. Jak již v podobě ušetřeného času, kdy mohou hodnotit více kandidátů najednou. Tak při hodnocení těžko čitelných kandidátů, kteří se mohou snadno stylizovat do požadované charakteristiky hledané pozice.

Jedna z hypotéz této práce byla zjistit, zda více než polovina HR konzultantů využívá těchto metod častěji než dvakrát týdně. Dle grafu č. 2 se ukazuje, že HR konzultanti využívají tyto metody nejvíce jednou za měsíc a proto se nám hypotéza nepotvrdila. Využití těchto metod je velmi specifické pro různé pozice.

Druhá hypotéza byla, zda je dotazník motivace využíván více než ostatní testy nebo dotazníky z testové baterie pro ČSOB. Dle grafu č. 4 můžeme vyčíst, že dotazník motivace nejčastěji využívanou metodou při náboru zaměstnanců. Hypotéza č. 2 se potvrdila. Motivace zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších atributů, na které by HR konzultanti měli dotazovat. Největší četnost tomuto dotazníku přidávám také proto, že tento atribut je nejhůře diagnostikovatelný a ověření motivace dotazníkem a zároveň doptávání na osobním setkání zvyšuje míru validity zjištěných informací.

Hypotéza č. 3: Více než polovina dotazovaných HR konzultantů věří výsledkům psychodiagnostických testů nebo dotazníků. Všichni dotazovaní odpověděli na otázku důvěry ve výsledky kladně a proto i tuto hypotézu můžeme považovat za potvrzenou. I když HR konzultanti důvěřují hodnocení kandidátů dle testů a dotazníků, nikdy je nepovažují jako rozhodující faktor pro přijetí či nepřijetí kandidáta.

Jako největší přidanou hodnotu psychodiagnostických testů a dotazníků vidí HR konzultanti ve výsledcích především pro ověření nebo doplnění vlastních

domněnek, které si vytvořili během dosavadní komunikace s kandidátem. Kandidát se neprojevuje pouze při osobním setkání na pohovoru, ale již při telefonické domluvě ohledně pozvánky na osobní setkání či v emailové komunikaci. Všechny interakce s uchazečem jsou, ať již záměrně nebo bezděčně, hodnoceny ačkoliv si to mnoho kandidátů vůbec neuvědomuje.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce pojednává o významu psychodiagnostických metod pro výběr nových zaměstnanců. V teoretické části jsme se zabývali popisem fází výběrového řízení, psychodiagnostickými metodami a následně možnostmi využití psychodiagnostických metod při náboru. Získané teoretické znalosti jsem chtěla ověřit v praxi. Zjišťovala jsem konkrétní možnosti psychodiagnostických metod, které používají HR konzultanti ve společnosti Československá obchodní banka, a.s. Jak často je zaměstnanci HR využívají a jaké pro ně mají přidané hodnoty.

Zaměstnanci ČSOB mají možnost využívat testovou baterii, která obsahuje 3 dotazníky a 7 výkonových testů od společnosti CUT-E. CUT-E se zabývá online psychometrickými testy a dotazníky. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že více než polovina HR konzultantů využívá psychodiagnostické testy a dotazníky a důvěřuje jejich výsledkům. Přesto je ale jejich využití nepravidelné a metody využívají pouze pro potvrzení vlastních domněnek. Informace, které získají z dotazníků nebo testů, jsou shodné s těmi, které zjistí během osobního pohovoru pomocí vlastních metod, a proto jim někdy testování kandidátů připadá zbytečné.

Pokud bychom chtěli uchazeče o zaměstnání podrobit psychologickému vyšetření, které bude obsahovat komplexní pohled na osobnost kandidáta a získali bychom tak informace, které z běžného pohovoru nemůžeme získat, dostaneme se do konfliktu - peníze, čas, kvalita. Pozice, které HR konzultanti v ČSOB obvykle obsazují, nemají žádné speciální požadavky na osobnostní charakteristiky, a proto není nezbytně nutné kandidáty testovat, jako je tomu například u uchazečů pro armádu, letectvo či policii.

V hodnocení co je a co není psychodiagnostická metoda, se často uchylujeme ke stereotypům, kdy si představujeme uzavřené místnosti se svítící lampou, hromadami papírů a psychiatrů či psychologů v bílých pláštích, kteří nás skrze sklo pozorují. V přehledu klasifikace psychodiagnostických metod jsme mezi základní metody uvedli také pozorování a rozhovor. Tyto dvě metody patří mezi základní, bez kterých bychom se při výběrovém pohovoru neobešli. Základní předpoklad, že psychodiagnostika je nástrojem k efektivnímu výběrovému řízení, byl tedy nakonec zcela správný.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

AL-JAJJOKA, S. *Psychometrické testy*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2001. ISBN 80-251-0845-7.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-847-1407-3.

BARTÁK, J. *Personální řízení současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

CAKIRPALOGLU, P. *Úvod do psychologie osobnosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80247-4033-1.

DUŠEK, K., VEČEŘOVÁ-PROCHÁZKOVÁ, A. *Diagnostika a terapie duševních poruch*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-1620-6.

EVANGELU, E.J. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. Vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HELUS, Z. *Úvod do psychologie: učebnice střední školy a bakalářská studia VŠ*. 1.vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3037-0

HOLEČEK, V., MIŇHOVÁ, J., PRUNNER, P. *Psychologie pro právníky*. 1. vyd. Dobrá Voda : A. Čeněk, 2003. ISBN 80-86473-50-3.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé – Strategie a praxe výběrového řízení*. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment centre*. 3.vyd. Brno: Motiv Press s.r.o., 2012. ISBN 978-80-904133-5-1.

KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-808210-6384-6

KOUBEK, L. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

- LUDLOW, R., PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1995. ISBN 80-7169-252-2
- MADDUX, R.B. *Profesionální výběr uchazečů*. 1.vyd. Praha: Linde Praha a.s., 1994. ISBN 80-85647-39-7.
- MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0215-0.
- PLHÁKOVÁ, A. *Učebnic e obecné psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2008. ISBN 978-80-200-1499-3.
- ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. 6 vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.
- SVOBODA, M., HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V. *Psychodiagnostika dospělých*. 1.vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN: 978-80-262-0363-6.
- ŠNÝDROVÁ, I. *Psychodiagnostika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.
- URBÁNEK, T., DENGLEROVÁ, D., ŠIRŮČEK, J. *Psychometrika: měření v psychologii*. 1.vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-836-4.
- VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1832-6
- VÁGNEROVÁ, M. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 4. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-414-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

- ARMSTRONG, M. *A Handbook of Personnel Management Practise*. 6th ed. London: Kogan Page Limited, 1996. ISBN 978-0-7494-4631-5.
- BROWN, J.N. *The Complete Guide to Recruitment*. 1st ed. London: Kogan Page Limited, 2011. ISBN 978-0-74945975-8.

Seznam použitých internetových zdrojů

CUT-E. *NAŠI ZAKLADATELÉ*. [online]. © 2014 [cit. 2014-2-24]. Dostupné z:
<http://www.cut-e.cz/o-nas/nase-spolecnost/>

ČSOB. *SPRÁVA A ŘÍZENÍ ČSOB*. [online]. © 2013 [cit. 2014-2-24]. Dostupné z:
<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Sprava-rizeni-CSOB/Stranky/default.aspx>

ČSOB. *O SPOLEČNOSTI ČSOB*. [online]. © 2013 [cit. 2014-2-24]. Dostupné z:
<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx>

ČSOB. *BUDOVA ČSOB V RADLICÍCH*. [online]. © 2013 [cit. 2014-2-24]. Dostupné z:
<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Budova-CSOB-Radlice/Stranky/default.aspx>

PSYCHOMETRIC SUCCESS. *APTITUDE & ABILITY TEST – SPEED VERSUS POWER*. © 2013 [cit. 2014-2-17]. Dostupné z: <http://www.psychometric-success.com/psychometric-tests/psychometric-speed-power-tests.htm>.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: VZTAHY MEZI CHARAKTERISTIKAMI TESTOVÝCH METOD.....	38
OBRÁZEK 2: VZÁJEMNÉ VZTAHY JEDNOTLIVÝCH ŠKÁL.....	40
OBRÁZEK 3: PORTEUSŮV LABYRINT, UKÁZKA ADMINISTRACE	52
OBRÁZEK 4: TROJÚHELNÍK PRACOVNÍHO VÝKONU	60
OBRÁZEK 5: STRUKTURA ÚTVARU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ČSOB.....	74

Seznam grafů

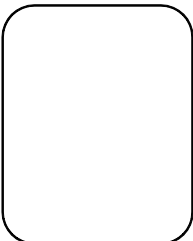
GRAF 1: VYUŽÍVÁTE PSYCHODIAGNOSTICKÉ TESTY/DOTAZNÍKY PŘI NÁBORU?.....	84
GRAF 2: JAK ČASTO VYUŽÍVÁTE PSYCHODIAGNOSTICKÉ METODY?	85
GRAF 3: JAKÉ TYPY TESTŮ ČI DOTAZNÍKŮ VYUŽÍVÁTE?	87
GRAF 4: JAKÉ TYPY TESTŮ A DOTAZNÍKŮ VYUŽÍVÁTE NEJČASTĚJI?	88

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: OSOBNÍ DOTAZNÍK.....	I
PŘÍLOHA B: STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA KLASICKÝCH PSYCHODIAGNOSTICKÝCH METOD.....	III
PŘÍLOHA C: VÝZKUMNÝ DOTAZNÍK.....	VI

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A: Osobní dotazník⁸⁹

OSOBNÍ DOTAZNÍK				
pro účely výběrového řízení č.		<input type="text"/>		
na obsazení funkčního místa		<input type="text"/>		
Osobní údaje				
	<input type="text"/>			
	Příjmení, jméno, titul			
	<input type="text"/>		<input type="text"/>	
	Rodné příjmení	Místo narození		
Foto (není nutné)	<input type="text"/>		<input type="text"/>	
	Datum narození	Číslo OP		
<input type="text"/>			<input type="text"/>	
Adresa trvalého bydliště včetně PSČ			Telefon	
<input type="text"/>			<input type="text"/>	
Kontaktní adresa bydliště včetně PSČ			Telefon	
<input type="text"/>			<input type="text"/>	
E-mailová adresa			Mobilní telefon	
Vzdělání a kvalifikace				
	Druh školy	Obor	Rok ukončení	Druh zkoušky
Základní				
Střední	- odborné			
	- úplné			
	- úplné odborné			
Vyšší odborné				
Vysokoškolské				
Postgraduální				
Kursy, školení, stáže				
Jazykové znalosti				
Jazyk	Stupeň znalosti (hovorově, písemně, obojí)		Druh zkoušky	

⁸⁹ VZORY ZDARMA. Osobní dotazník, formulář dotazníku, osobní dotazník vzor. 2008 [cit. 2014-1.14] Dostupný z www: <http://vzoryzdarma.blogspot.cz/2008/07/dotaznik-vzor-osobniho-dotazniku.html>

PŘÍLOHA B: Stručná charakteristika klasických psychodiagnostických metod

Stručná charakteristika klasických psychodiagnostických testů a dotazníků zmíněných v textu

Výkonové testy

Bourdonův test

Bourdonův test je typickým představitelem testů pozornosti na základě vybírání objektů, které dle předchozí definice nepatří do řady. Objekty může být prakticky cokoli, čísla, písmena, čtverečky, atd. Bourdonův test měří koncentrovanou pozornost, přesnost vnímání a psychomotorické tempo. Zároveň můžeme u hodnocených sledovat změny pracovní výkonnosti v čase. Délka administrace je 30 minut.

Ravenovy progresivní matrice

Ravenovy progresivní matrice je neverbální inteligenční test, který měří fluidní složku inteligence. Test má dvě verze, jednu pro děti od 5,5 let do 11 let a druhou pro dospělé jedince. Verze pro dospělé obsahuje 60 úkolů složených v 5 subtestech. Složitost jednotlivých úkolů se postupně stěžuje. Hodnocený má za úkol zvolit z 6 nebo 8 variant tu, která pasuje do předlohy. Délka administrace je 30-45 minut.

Amthauerův test struktury inteligence – I-S-T 2000 R

Test struktury inteligence má za úkol zachytit strukturu inteligence, tedy nejen hodnotu IQ. Obsahuje 9 subtestů, které jsou zaměřeny na schopnosti verbální (4 subtesty), početní (2 subtesty), na představivost (2 subtesty) a paměť (1).

Délka administrace je 90 minut.

Torranceho figurální test tvořivého myšlení

Torranceho test hodnotí divergentní tvořivé myšlení. Test se skládá z verbální a figurální verze, v obou případech je hodnocený podněcován k co nejkreativnější, nejzajímavějších produkci. Verbální testy obsahují 7 úkolů a figurální 3. Délka administrace je 35 minut.

Osobnostní dotazníky

Eysenckův osobnostní dotazník

Eysenck vychází z předpokladu, že osobnost lze popsat pomocí 3 dimenzí – extroverze/introverze, neuroticismu, psychoticismu. Test tvoří 57 otázek, z nich je 24 zaměřených na hodnocení extroverze, 24 hodnotí neurotické tendence a 9 položek tvoří stupnici lži skóre. Délka administrace je 5 – 15 minut.

Cattelův osobnostní dotazník (16 PF)

Cattelův osobnostní dotazník měří základní faktory normální osobnosti pomocí 16 primárních faktorových škál: vřelost, usuzování, emocionální stabilitu, dominanci, živost, zásadovost, sociální smělost, senzitivitu, ostražitost, snivost, uzavřenost, ustrašenost, otevřenost ke změnám, soběstačnost, perfekcionismus a tenzi. Dotazník uvádí 185 položek. Délka administrace se pohybuje od 35- do 50 minut.

Freiburský osobnostní dotazník (FPI)

FPI neboli Freiburger Persönlichkeits Inventar je vícedimenzionální dotazník, který diagnostikuje tyto dimenze osobnosti: nervozitu, spontánní agresivitu, depresivitu, vzrušivost, společenstkost, mírnost, relativní agresivitu a snahu o dominanci, zdrženlivost, otevřenost. Celková forma dotazníku obsahuje 212 tvrzení, se kterými hodnocený souhlasí nebo nesouhlasí. Existují i zkrácené formy. Administrace trvá 20 – 50 minut dle použité formy dotazníku.

Learyho test interpersonální diagnostiky (ICL)

Learyho teorii interpersonálního chování jsme si popsali již v kapitole věnované interpersonálním dovednostem. ICL je tvořen 128 interpersonálními charakteristikami chování, které jsou vyjádřeny přídavnými jmény. Hodnocená osoba pak zatrhává jednotlivé tvrzení, které jsou pro ni charakteristické. Zároveň označuje tyto tvrzení pro jinou osobu, například partnera, rodiče, spolupracovníka; a pro její/jeho ideální já. Výsledek, který dostaneme, hodnotí typ interpersonálního chování a převládající způsob přizpůsobení. Délka administrace není stanovena, délka posouzení jedné osoby obvykle trvá 10-15 minut.

FIRO B (Fundamental Interpersonal Relations Orientation – Behavior)

FIRO B neboli Dotazník interpersonální orientace

Autorem testu je W.C. Schulz, který popisuje interpersonální chování člověka existencí 3 interpersonálních potřeb - inkluze, kontroly a afekce. Tyto potřeby se vytvořily v dětství během interakce s dospělými osobami. Test měří interpersonální vztahy. Vychází z jiné teorie než předchozí test ICL. FIRO-B obsahuje 54 tvrzení a subjekt volí jednu možnost z šestibodové stupnice. Délka administrace je 15 minut.

Projektivní testy

Lüscherův barvový test

Lüscherův barvový test je založen na předpokladu souvislosti preference či odmítnutí určitých barev s osobnostními charakteristikami. Test se zaměřuje především na emocionalitu a její strukturu, interpsychický konflikt, druhy kompenzace, způsob zvládnání výkonové situace, stresu, charakter psychologických potřeb. Existují 2 varianty Malý a Velký Lüscherův barvový test. Test je založen na tom, že hodnocenému je předloženo 8 kartiček různých barev a hodnocený vybírá jejich pořadí dle toho, jak se mu líbí. Délka administrace není určena.

Rorschachův test

Rorschachův test patří k nejrozšířenějším testům, který měří osobnost v plné šíři a komplexnosti. Test předpokládá velmi úzký vztah mezi osobností a vizuální percepcí. Test vyvolává u hodnoceného představu, které má poté verbálně pojmenovat. Test tvoří 10 tabulí, které obsahují „skvrnu“. Interpretace testu vyžaduje vysokou profesionalitu hodnotitele. Délka administrace testu je individuální.

Rozsáhlejší charakteristiku jednotlivých metod a další příklady uvádí například SVOBODA, M., HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V. v publikaci Psychodiagnostika dospělých⁹⁰.

⁹⁰ SVOBODA, M., HUMPOLÍČEK, P., ŠNOREK, V. Psychodiagnostika dospělých. 1.vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN: 978-80-262-0363-6.

PŘÍLOHA C: Výzkumný dotazník

Dotazník na využití psychodiagnostických testů a dotazníků při výběrovém řízení

Tento dotazník se týká psychodiagnostických testů a dotazníků od firmy CUT-E, které máte možnost využívat skrze svůj profil na internetových stránkách LMC. Prosím odpovídejte co možná nejupřímněji. Dotazník je anonymní, v případě že byste z něj chtěli dostat zpětnou vazbu, můžete zde uvést své jméno.

Velmi si vážíme Vašich odpovědí a děkujeme za vyplnění.

Datum: _____

Jméno: _____

1. Využíváte psychodiagnostické testy/dotazníky při výběru zaměstnanců?

- ano ne

Pokud jste na tuto otázku odpověděli ano, přeskočte prosím na otázku číslo 4.

2. V případě, že psychodiagnostické testy/dotazníky nevyužíváte – z jakého důvodu?

- Nemám na to čas.
 Neumím je používat, interpretovat.
 Zdají se mi zbytečné, nemají žádnou vypovídající hodnotu.
 Jiné: _____

3. Máte zájem začít psychodiagnostické testy/dotazníky využívat?

4. Jak často psychodiagnostické testy/dotazníky využíváte?

- jednou týdně jednou za dva týdny jednou měsíčně
 jednou za půl roku jiné: _____

5. Na jaké typy pozic psychodiagnostické testy/dotazníky nejvíce využíváte? Z jakého důvodu?

6. Jakou přidanou hodnotu pro Vás psychodiagnostické testy/dotazníky mají?

7. Jaké typy psychodiagnostických testů/dotazníku nejčastěji využíváte?

Prosím zaškrtněte testy, které nejčastěji využíváte. U zaškrtnutých testů napište známku dle četnosti využití, kdy 1 je nejvyužívanější dotazník.

- Dotazník kompetence _____
- Dotazník kompetence sales _____
- Dotazník motivace _____
- Test informační kapacity a práce s prioritami _____
- Test koncentrace _____
- Test analytického myšlení – verbální _____
- Test analytického myšlení – numerický _____
- Test schopnosti učení _____
- Test logického myšlení _____
- Test anglického jazyka _____

8. Z jakého důvodu tyto konkrétní testy/dotazníky nejčastěji využíváte?

9. V jaké fázi výběrového řízení psychodiagnostické testy/dotazníky využíváte nejčastěji?
Proč?

10. Důvěřujete výsledkům psychodiagnostických testů/dotazníků?

11. Jaké další testy/ dotazníky byste uvítali?

12. Jakou máte zpětnou vazbu od manažerů na používání psychodiagnostických testů a dotazníků při výběru zaměstnanců?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Martina Havelková

Obor: Andragogika

Forma studia: prezenční

Název práce: Psychodiagnostika jako nástroj pro efektivní výběrové řízení

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 83

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 23

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: PhDr. Bohumír Fiala