

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2019-2020

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Jitka Bernardová**

**Využití vybraných typologií osobnosti v rámci metody  
assessment centre**

Praha 2020

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR FULL-TIME STUDIES

2019-2020

**BACHELOR THESIS**

**Jitka Bernardová**

**Application of selected personality theories within  
the assessment centre method**

Prague 2020

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Jitka Bernardová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala paní Mgr. Janě Neusarové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce. Děkuji jí za odborné rady a připomínky, které mi velmi pomohly.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá tématem typologií osobnosti a metodou assessment centra. Cílem práce je seznámit se s vybranými typologiemi osobnosti a zjistit jaké je jejich využití v rámci metody assessment centra. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část vymezuje pojem osobnost, rysy osobnosti a vybrané typologie osobnosti. Dále se zabývá personální prací a jejími úkoly. Popisuje možnosti výběru zaměstnanců, zvláště se zaměřuje na metodu assessment centra. V praktické části je proveden kvantitativní výzkum s kvalitativními prvky formou dotazníkového šetření, jehož cílem potvrzení předem stanovených hypotéz. Výzkumu se zúčastnili účastníci assessment centra.

## **Klíčová slova**

assessment centrum, osobnost, personální práce, psychologie osobnosti, rysy osobnosti, řízení lidských zdrojů, typologie osobnosti, výběr zaměstnanců

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with an issue of personality theories and the assessment centre method. The aim of the research is to get acquainted with selected personality theories and find out how personality theories are used within the assessment centre method. The thesis is divided into two parts. The theoretical one defines the concept of personality, personality traits and selected personality theories. It also deals with human resources and its tasks. The thesis describe ways of selecting employees, it focuses mainly on the assessment centre method. The empirical part consist of a quantitative research with qualitative elements carried out in the form of questionnaires, the goal of which is to verify pre-set hypotheses. The participants of the assessment centre method participated in the research.

## **Keywords**

assessment centre, human resource management, human resources, personality, personality psychology, personality theories, personality traits, selecting employees

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 STRUKTURA A VYBRANÉ TYPOLOGIE OSOBNOSTI.....</b>	<b>11</b>
1.1 Osobnost .....	11
1.2 Struktura osobnosti .....	12
1.2.1 Temperament .....	13
1.2.2 Schopnosti.....	14
1.2.3 Charakter.....	15
1.2.4 Motivace .....	15
1.2.5 Sebepojetí.....	17
1.3 Vybrané typologie osobnosti .....	18
1.3.1 Hippokratova a Galenova typologie osobnosti .....	18
1.3.2 Typologie osobnosti podle C. C. Junga .....	18
1.3.3 Typologie osobnosti podle H. J. Eysencka .....	19
1.3.4 MBTI.....	20
1.3.5 Typologie osobnosti „Big Five“ .....	20
<b>2 PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚKOLY.....</b>	<b>22</b>
2.1 Řízení lidských zdrojů .....	22
2.2 Personální práce.....	23
2.3 Výběr zaměstnanců.....	24
2.3.1 Pohovory .....	25
2.3.2 Reference .....	25
2.3.3 Výběrové testy .....	26
2.3.4 Další metody výběru zaměstnanců.....	27
<b>3 ASSESSMENT CENTRUM .....</b>	<b>28</b>
3.1 Základní metody assessment centra.....	31
3.2 Zpětná vazba .....	32
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>4 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM S KVALITATIVNÍMI PRVKY .....</b>	<b>34</b>
4.1 Cíl výzkumu.....	34
4.2 Hypotézy.....	34
4.3 Výzkumný vzorek.....	35

4.4	Výzkumná metodika .....	35
4.5	Organizace výzkumu .....	36
<b>5</b>	<b>VÝSLEDKY VÝZKUMU .....</b>	<b>37</b>
5.1	Grafické znázornění a komentář k výsledkům .....	37
5.2	Závěr výzkumu .....	45
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>47</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>48</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>51</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>52</b>



## ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je „Využití vybraných typologií osobnosti v rámci metody assessment centra“. Metoda assessment centra je moderní metoda, která se v posledním desetiletí začíná více používat i v České republice. Je to téma, které není až tak moc známé mezi širokou veřejností. Důvodem bude asi to, že assessment centrum jako metoda výběru zaměstnanců je velmi náročná ve všech směrech a využívá se pouze u výběru na specifická pracovní místa, například u manažerů nebo absolventů.

Důvodem pro vybrání tohoto tématu, byl zájem o problematiku řízení lidských zdrojů, zejména assessment centra a typologií osobnosti.

Hlavní cílem práce je seznámit se s vybranými typologie osobnostmi a zjistit jaké je jejich využití v rámci metody assessment centra.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – na teoretickou a praktickou část. První, teoretická část se skládá ze tří kapitol. Informace do této části byly čerpány z odborné české i zahraniční literatury a důvěryhodných internetových zdrojů. První kapitola práce se zabývá strukturou osobnosti a vybranými typologiemi osobnosti. Definuje pojem osobnost a struktura osobnosti. Dále také se zabývá rysy osobnosti a vybranými typologiemi osobnostmi. Druhá kapitola této práce je zaměřená na personální práci a její úkoly. V této kapitole se nacházejí definice řízení lidských zdrojů a personální práce. Jsou zde zmíněny některé z činností, které personální útvar má na starosti. Zejména je zde kladen na podkapitolu výběr zaměstnanců, kde jsou vypsány všechny metody výběru nových pracovníků do firem a krátce charakterizovány. Poslední, třetí kapitola teoretické části této bakalářské práce je zaměřená na samotnou metodu assessment centra. Zde je tato metoda charakterizována, jsou popsány její plusy a minusy a také metody, které se využívají při realizaci assessment centra. Také je zde popsán tým, který se podílí na přípravě a při samotné realizaci assessment centra. Jenda podkapitola je také věnována zpětné vazbě, která v rámci assessment centra hraje významnou roli, i když ne vždy se využívá.

Praktická část bakalářské práce byla vedena formou kvantitativního výzkumu s kvalitativními prvky. Tento kvantitativní výzkum s kvalitativními prvky proběhl formou dotazníkového šetření. Dotazníky byly vyplněny bývalými účastníky assessment centra skrze webové stránky vyplnto.cz, na kterém byly dotazníky také

vytvořeny. Dotazník byl zaměřen na zkušenosti absolventů s assesment centrem. Skrze jejich zkušenosti se zjišťovalo, jak moc s v rámci metody assesment centra využívají typologie osobnosti.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 STRUKTURA A VYBRANÉ TYPOLOGIE OSOBNOSTI

### 1.1 Osobnost

Psychologie osobnosti vznikla ve 30. letech 20. století odtrhnutím od psychologie sociální, která v té době pojímala témata, která se postupně vydělila jako dílčí psychologické disciplíny. Jako jedním ze zakladatelů psychologie osobnosti je považován Gordon W. Allport, který ve své knize *Personality: A Psychological Interpretation* z roku 1937 shrnul poznatky o osobnosti tehdejší doby.

Pojem osobnost není možné jednoduše definovat. U každého jednotlivého autora se setkáváme s jeho rozdílným pojetím. Navíc každé toto vymezení obsahuje pouze seznam nejpodstatnějších znaků.<sup>1</sup>

Podle Gordona W. Allporta je osobnost „*dynamická organizace psychofyzických systémů uvnitř individua, která determinuje jeho jedinečné přizpůsobení k jeho prostředí*“<sup>2</sup>. Naopak L. A. Pervin osobnost definuje jako „*komplexní organizaci kognitivních procesů, emocí a chování, které dávají životu jednotlivce směr a souvislost*“<sup>3</sup>.

Z toho vyplývá, že pojem osobnost vyjadřuje vnitřní organizaci duševního života každého člověka, tedy jeho psychické uspořádání. A v určitém smyslu nahradil pojem duše, od kterého bylo upuštěno již v 2. polovině 19. století, protože se považoval za nevědecký.<sup>4</sup> Osobnost také popisuje způsob, jak jedinec prožívá, uvažuje a chová se

---

<sup>1</sup> BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 11-12. ISBN 978-80-247-3434-7.

<sup>2</sup> ALLPORT, G In: BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 12. ISBN 978-80-247-3434-7.

<sup>3</sup> PERVIN, L. A. *The science of personality*. 2. vyd. New York: Oxford University Press USA, 2002, s. 414. ISBN 978-0-19-515971-4.

<sup>4</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009, s. 10. ISBN 978-80-200-1680-5.

a jaký je jeho vztah s prostředím, kterého obklopuje. Naše osobnost tedy determinuje, jak vnímáme sebe a své okolí, jak se cítíme, jak uvažujeme a jak jednáme.<sup>5</sup>

Psychologie osobnosti v dnešní době se zabývá hlavně genezí osobnosti (vznik a utváření), strukturou osobnosti a dynamikou osobnosti.<sup>6</sup>

## 1.2 Struktura osobnosti

Pod pojmem struktura osobnosti je obvykle chápáno určité vnitřní uspořádání základních vlastností osobnosti. Někdy se také používá termín systém.<sup>7</sup> Tyto rysy osobnosti se často definují jako vrozené nebo získané charakteristiky, které jsou stabilní a může jimi být cokoli, co jednoho jedince odlišuje od druhého.<sup>8</sup> L. A. Pervin charakterizuje rysy osobnosti jako „*dispozice k určitému způsobu chování, které jsou uspořádány hierarchicky od specifických odpovědí až k obecným psychologickým činnostem.*“<sup>9</sup>

Osobnostní rysy se u jedince projevují určitým chováním, které se přizpůsobuje situaci, ve které se jedinec právě nachází. Některé rysy mohou být vyvolány pouze v určitých situacích a jiné, pokud jsou méně vyhraněné, mohou zůstat skryty a v běžných podmínkách se nemusejí vůbec projevit. Na rozvoj těchto vlastností osobnosti má také silně působí sociokulturní vliv.<sup>10</sup>

Při zkoumání těchto rysů se v průběhu 20. století využívaly především 3 strategie: faktorová analýza, idiografický přístup a vyvozování typologií na základě racionální úvahy. Nejvíce se ale využívala analýza faktorová a využívá se i dnes. Spočívá na snaze odhalit a popsat obecnou strukturu osobnostních rysů, které jsou společné pro všechny.

---

<sup>5</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010, s. 13. ISBN 978-80-246-1832-6.

<sup>6</sup> BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 13. ISBN 978-80-247-3434-7.

<sup>7</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009, s. 135. ISBN 978-80-200-1680-5.

<sup>8</sup> BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 14. ISBN 978-80-247-3434-7.

<sup>9</sup> PERVIN, L. A. *The science of personality*. 2. vyd. New York: Oxford University Press USA, 2002, s. 65. ISBN 978-0-19-515971-4.

<sup>10</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010, s. 86-87. ISBN 978-80-246-1832-6.

Naopak přístup idiografický odmítá hledání obecné struktury a zabývá se individuálním uspořádáním rysů u jednotlivých lidí. Zastáncem idiografického přístupu byl například Gordon W. Allport.

V současné době se vede debata ohledně počtu faktorů, který by byl dostatečný k popisu osobnosti. V 90. letech 20. století psychologové souhlasili, že oblast rysů lze nejvíce popsat pomocí 5 faktorů – extroverze, neuroticismus, svědomitost, přívětivost a otevřenost novým zkušenostem. Označuje se jako pětifaktorový model osobnosti, tzv. „Big Five“.<sup>11</sup>

### 1.2.1 Temperament

Marek Blatný definuje temperament jako „*psychologické charakteristiky osobnosti, jež jsou vrozené (dědičné), můžeme u nich identifikovat biologický základ a týkají se formální, nikoli obsahové stránky chování a prožívání.*“<sup>12</sup>

Temperament je psychobiologickým základem naší osobnosti, který se projevuje individuálně a typicky k dané situaci. Ovlivňuje, v jaké bude jedinec interakci s prostředím, které ho obklopuje, a jaký postoj zaujme k různým podnětům.<sup>13</sup> Temperament charakterizuje také jeho spontánnost projevů. Nelze ho totiž ovlivnit výchovou. Nebo jen velmi málo.<sup>14</sup> To nepřímo zmiňuje například Karel Balcar, který píše, že „*vlastní temperament můžeme jen v nepatrné míře trvale a záměrně ovlivnit; můžeme se však naučit účelně s ním zacházet.*“<sup>15</sup> M. K. Rothbartová se také věnovala studiu temperamentu a ta ho vyjádřila jako individuální rozdíly v reaktivitě a samoregulaci. V jejím pojetí je temperament úzce spojen s emocemi a emocionální reaktivita s reakcemi somatického systému.<sup>16</sup>

---

<sup>11</sup> BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 14. ISBN 978-80-247-3434-7.

<sup>12</sup> BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 23. ISBN 978-80-247-3434-7.

<sup>13</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010, s. 64. ISBN 978-80-246-1832-6.

<sup>14</sup> BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 24. ISBN 978-80-247-3434-7.

<sup>15</sup> BALCAR, K. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. 2. vyd. Chrudim: MACH, 1991. s. 89. ISBN 14-343-83.

<sup>16</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009, s. 169. ISBN 978-80-200-1680-5.

Temperament je jedním z nejdůležitějších osobnostních rysů a je základem pro ustanovení typologií osobnosti. Zkoumání temperamentu se věnovali již ve starém Řecku, a to především Hippokrates a Galenos. Na ně postupně navázali C. G. Jung, H. Eysenck nebo I. P. Pavlov.<sup>17</sup>

### 1.2.2 Schopnosti

Schopnosti lze charakterizovat jako rozsáhlý soubor podmínek osobnosti, které jsou nutné pro úspěšné provedení určitých činností. Schopnosti je možné rozdělit do dvou kategorií. První kategorií jsou schopnosti obecně uplatnitelné při výkonu různých činností. Druhou pak jsou speciální schopnosti potřebné pouze při určitých činnostech či jen jedné specifické. Existuje také další kritérium dělení, které schopnosti rozděluje na:

- schopnosti pohybové,
- schopnosti smyslové,
- schopnosti rozumové.<sup>18</sup>

S pojmem schopnosti také souvisí pojem nadání. Nadání se obvykle charakterizuje jako vrozený předpoklad k výkonu určité činnosti. Schopnosti pak lze brát jako zkušenosti, které se rozvinuly pomocí nadání. Dalším souvisejícím pojmem je talent. Ten je chápán jako mimořádné nadání či schopnosti k vykonávání určité činnosti. K tématu schopností se také vztahuje termín vlohy, které se definují jako vrozené senzomotorické či duševní předpoklady.<sup>19</sup> Je možné se taky setkat s pojmy vědomosti a dovednosti. Vědomosti jsou osvojené souhrny pojmů a dovednosti se definují jako schopnost prakticky aplikovat nabyté vědomosti.

---

<sup>17</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010, s. 64. ISBN 978-80-246-1832-6.

<sup>18</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 85-86. ISBN 978-80-7261-239-0.

<sup>19</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009, s. 194-195. ISBN 978-80-200-1680-5.

### 1.2.3 Charakter

Charakter lze definovat jako „*soustavu relativně stálých duševních vlastností člověka, které se ... projevují v jeho vztazích k různým stránkám skutečnosti, včetně vztahů člověka k sobě samému*“. Pod pojmem různé stránky skutečnosti se chápe: ostatní lidé, společnost a svět, vlastní činnost člověka a člověk sám.<sup>20</sup>

R. Stagner tvrdí, že pojem charakter poukazuje na chování jedince. Pokud je jeho chování v souladu se sociálními normami, pak se člověk chová dle etických či mravních zásad. Jeho pojetí charakteru je ale jednodimenzionální, hodnotí charakter pouze z jednoho hlediska.<sup>21</sup>

Pojem charakter lze tedy chápat v různých souvislostech. Zaprvé je možno charakter chápat v psychologickém smyslu, kdy vyjadřuje určité individuální vlastnosti či zvláštnosti jedince, které pak ovlivňují jeho jednání. A zadruhé ho lze pochopit ve smyslu „morálního charakteru“, kdy člověk jedná dle obecných morálních zásad a jsou s ním spojeny vlastnosti jako například pracovitost, pravdomluvnost, čestnost.

Charakter člověk může tedy předpovědět, jak se bude chovat ve vztazích ke druhým lidem, ve vztazích s okolním prostředím, ve vztazích k činnostem a ve vztahu k sobě samému.<sup>22</sup>

### 1.2.4 Motivace

Člověk provádí většinou činností s určitým cílem a v případě potřeby je schopný své chování změnit tak, aby daného cíle dosáhl. Reaguje vlastně na okolnosti, překážky a příležitosti, které se mu naskytanou. Motiv tak lze odlišit od rysů, které jsou spíše automatickým reagováním na podněty.

---

<sup>20</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 86-91. ISBN 978-80-7261-239-0.

<sup>21</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009, s. 455. ISBN 978-80-200-1680-5.

<sup>22</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 91-92. ISBN 978-80-7261-239-0.

Motivace a motivy byly středem zájmu především v psychoanalýze. Sigmund Freud a jeho následovníci tvrdili, že chování člověka je vždy motivované, i když většina motivů pochází z nevědomí.<sup>23</sup>

Pro pojem motiv se objevuje více definic. V užším smyslu jsou motivy charakterizovány jako vědomé cíle jednání a v širším jsou pojímány obecně jako cíle chování. Milan Nakonečný vysvětluje motiv jako „*konstrukt odvozený z cílů lidského chování, znamená tedy dispozici,*“ a motivaci jako „*konstrukt odvozený z toho, co se děje, když je aktivován motiv, vyjadřuje tedy proces přípravy a případné realizace chování vědomě či nevědomě zaměřeného na dosažení cíle.*“<sup>24</sup>

K poznání toho co tvoří základní motivační dispozice, je důležité seznámit se základními stavebními prvky motivační struktury. Motivů lze diferencovat ve dvou úrovních. Zaprvé motivy prvotní či vrozené, které jsou spjaty s biologickými procesy v organismu a mají za cíl zachovat a rozvíjet jedince jako biologického druhu. S prvotními motivy souvisejí pojmy jako pudy či biologické potřeby. Zadruhé jsou to motivy druhotné či získané. Tato motivace se vytvořila pomocí zkušeností, které člověk získal během uspokojování svých prvotních motivů a má za cíl zvýšit kvalitu života jedince. Do této druhé kategorie se řadí návyky, zájmy, hodnoty a ideály.<sup>25</sup>

K. B. Madsen, s použitím výše zmíněného základního modelu, rozdělil motivy na:

- motivy primární, kam zařadil motiv žízně a hladu, sexuální motiv, motiv péčováním a bezpečím, motiv dýchání, motiv odpočinku a spánku, motiv agrese, motiv činností,
- motivy sekundární, kam zařadil motiv moci, motiv vlastnictví, motiv sociálního kontaktu a motiv dosažení úspěšného výkonu.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 14-15. ISBN 978-80-247-3434-7.

<sup>24</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009, s. 245-246. ISBN 978-80-200-1680-5.

<sup>25</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 87-88. ISBN 978-80-7261-239-0.

<sup>26</sup> MADSEN, K. B. *Moderní teorie motivace*. 1. vyd. Praha: Academia, 1979, s. 73. ISBN 509-21-857.



### 1.2.5 Sebepojetí

Sebepojetí lze charakterizovat jako soubor představ a hodnocení, které má jedinec sám o sobě. Dle J. Van der Werffa „*sebepojetí (self-concept) může být snadno definováno jako vidění nebo mentální reprezentace sebe.*“<sup>27</sup> Sebepojetí tedy vychází ze znalostí o sobě samém. Tyto znalosti jedinec získává skrze emoční prožitky a různé poznatky za působení reakcí a názorů ostatních lidí, ať už se jedná o lidi, kteří jsou pro daného člověka významní, nebo v rámci srovnávání se s ostatními jedinci. Sebepojetí se skládá z toho, co o sobě jedinec ví, co si o sobě myslí a jak se hodnotí. Jedná se o charakteristiku osobnosti, která se během života člověka vyvíjí a přeměňuje.<sup>28</sup>

Termín sebepojetí se začal objevovat teprve v 17. století, kdy se o něm začali zmiňovat René Descartes, John Locke a David Hume. Tito filozofové tvrdili, že „já“ je hlavní součástí vědomí. V této myšlence pokračoval v 19. století psycholog William James, který poukázal na to, že jednou z nejdůležitějších částí sebepojetí je sociální srovnávání. Tvrdil, že se vždy srovnáváme pouze s lidmi, kteří nám přijdou podobní nebo které jsme si vzali za vzor. Na začátku 20. století C. H. Cooley přišel s myšlenkou, že sebepojetí je formováno také zpětnou vazbou, kterou dostáváme od druhých lidí. Cooley konstatoval, že mínění o sobě samém získáváme především z domněnek o tom, co si o nás myslí ostatní. C. R. Rogers se domníval, že sebepojetí vzniká osvojením si tzv. podmínek hodnoty, které se vytváří při interakci s druhými lidmi. Také prohlašoval, že lidé mají od přírody potřebu obdržet od druhých lidí pozitivní zpětnou vazbu a formovat své schopnosti. Tyto potřeby jsou ve vztahu vzájemné interakce. Jedinec, který alespoň od jednoho člověka získá pozitivní zpětnou vazbu, může pak rozvíjet své schopnosti a to se pozitivně odrazí také v jeho sebepojetí. Na druhé straně lidé, kteří pozitivní přijetí nikdy nezažili, mají neustálou potřebu získat toto přijetí, a proto se nemohou dále rozvíjet ze strachu z nesouhlasu.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> VAD DER WERFF, J. In: BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 108. ISBN 978-80-247-3434-7.

<sup>28</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010, s. 300-301. ISBN 978-80-246-1832-6.

<sup>29</sup> HAYES, N. *Základy sociální psychologie*. 7. vyd. Praha: Portál, 2013, s. 20-22. ISBN 978-80-262-0534-0.

Sebepojetí se skládá ze 4 složek. První z nich je sebehodnocení, které lze definovat jako ocenění vlastních schopností a vlastností a zrcadlí se v něm, jak moc je jedinec se sebou spokojen. Další složkou je sebevědomí či sebedůvěra. Rozsah sebevědomí ovlivňuje, jaké cíle si jedinec bude klást cíle. Třetí složkou je sebeakceptace, která vzniká působením různých pocitů, někdy i negativních, a funguje jako potvrzení hodnoty vlastní existence. Seberegulace je poslední složkou a jedná se o jakousi kontrolu sebe sama a vlastního chování.<sup>30</sup>

## 1.3 Vybrané typologie osobnosti

### 1.3.1 Hippokratova a Galenova typologie osobnosti

První pokus o vytvoření typologie osobnosti vznikl ve starověkém Řecku. O nejstarší známou teorii temperamentu se zasloužil Hippokrates.<sup>31</sup> Hippokrates tvrdil, že dobré zdraví závisí na rovnováze čtyř tělesných tekutin – krev, flegma (hlen), žluč a černá žluč. Jejich poměr v lidském těle pak ovlivňuje reakci jedince na okolí. Jeho následovník Galenos jeho teorii rozšířil a uvedl ji do systému. Tato typologie osobnosti je založena na představě, že v lidském těle vždy převažuje jedna z tělesných šťáv – u sangvinika je to krev, u cholera žluč, u melancholika černá žluč a u flegmatika je to hlen.<sup>32</sup> I když je v dnešní době vysvětlení a dělení temperamentu podle převahy tělesných tekutin překonané, hlavním užitkem této první typologie je její rozdělení lidí podle jejich individuálního chování. Navíc jejich typy se používají i v současné psychologii.<sup>33</sup>

### 1.3.2 Typologie osobnosti podle C. C. Junga

Jungova teorie vznikla v souladu s jeho klinickými zkušenostmi a teorií psychiky. Popsal osobnost jako interakci protikladných vrozených sklonů k vlastnímu prosazení a

---

<sup>30</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010, s. 306-311. ISBN 978-80-246-1832-6.

<sup>31</sup> BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 13. ISBN 978-80-247-3434-7.

<sup>32</sup> HUNT, M. *Dějiny psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2015, s.29. ISBN 978-80-262-0898-3.

<sup>33</sup> BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 13. ISBN 978-80-247-3434-7.

pasivitě, k extroverzi a introverzi.<sup>34</sup> Jung tvrdil, že při bližším zkoumání lidí odhalíme, že někteří jedinci jsou zaměřeni na sebe, jiní na okolí kolem sebe. V tom viděl dva hlavní životní vztahy, který ovlivňují jedincovi zážitky i jednání. V každém z těchto životních vztahů se projevuje zaměření životní energie buď dovnitř, nebo navenek. Tedy jestli jedinec je uzavřen vůči svému okolí, nebo je naopak otevřen a má silnou potřebu vytvářet nové kontakty. Podle této orientace pak je možné lidi rozdělit na introverty a extraverty. Extravert je více zaměřen na vnější svět kolem sebe, je společenský a otevřený, má potřebu být činný, lehce se přizpůsobuje svému okolí a potřebuje znát mínění ostatních. Naproti tomu introvert je více zaměřen sám na sebe a žije spíše ve svém vnitřním světě, je uzavřený a nepřístupný, někdy může být až pasivní, je nedůvěřivý a má plno zábran. Jungova typologie se stala značně populární a jeho dimenzi později přijal H. J. Eysenck.<sup>35</sup>

### 1.3.3 Typologie osobnosti podle H. J. Eysencka

Jak je zmíněno výše Eysenck přejal Jungovu typologii a sám k ní přidal dimenzi neuroticismu. V této dimenzi stojí na jedné straně vysoce vyrovnaná osobnost a na straně druhé vysoce nevyrovnaná.<sup>36</sup> Neuroticismus či emoční stabilita se projevuje hlavně v oblasti emočního prožívání a také v postoji k okolnímu prostředí. Tyto čtyři faktory sepsal do grafu, kde ve svislé poloze nad sebou jsou emoční labilita a emoční stabilita a v poloze vodorovné vedle sebe introverze s extroverzí. Kombinací jejich míry lze získat základní temperamentové typy.<sup>37</sup>

Eysenck k těmto dvěma dimenzím později přidal ještě třetí, dimenzi psychoticismu, a společně s faktorem inteligence vytvořili jeho strukturální model osobnosti. Dimenzi psychoticismu definoval jako náchylnost k psychóze. V jeho pojetí této dimenze je prohlášení, že temperament člověka předurčuje k určitým duševním onemocněním.

---

<sup>34</sup> HUNT, M. *Dějiny psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2015, s.299. ISBN 978-80-262-0898-3.

<sup>35</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009, s. 268-270. ISBN 978-80-200-1680-5.

<sup>36</sup> HUNT, M. *Dějiny psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2015, s.313. ISBN 978-80-262-0898-3.

<sup>37</sup> VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010, s. 98-100. ISBN 978-80-246-1832-6.

Tzv. pětifaktorový model osobnosti dává Eysenckově typologii empirické zdůvodnění, protože na základě faktorové analýzy docházejí k obdobným výsledkům. Eysenckova typologie osobnosti je i v současnosti dosti rozšířená a stále se využívá.<sup>38</sup>

#### 1.3.4 MBTI

MBTI typologie neboli Myers-Briggs Type Indicator navázal na Jungovu typologii. Jejími zakladatelkami jsou Isabel Briggs Myers a její matka Katherine Cook Briggs.<sup>39</sup> Tato typologie charakterizuje čtyři dimenze osobnosti. První z nich je Extroverze-Introverze. Druhá dimenze je Smysly-Intuice, která vychází z toho, jakým způsobem získáváme informace. Osobnost je také určena dvojicí Myšlení-Cítění, která určuje způsob, jakým získané informace zpracováváme a vyhodnocujeme. Poslední dimenzí je Usuzování-Vnímání, která definuje, jak máme uspořádaný život. Každá z těchto dimenzí má tedy mez, mezi nimiž leží rozsáhlé pole preferencí člověka. Pro každý z těchto osmi krajních bodů existuje písemné označení, které vychází z původního anglických názvů. Kombinací těchto osmi dvojic, pak vzniká šestnáct osobnostních typů, do kterých lidé spadají.

Tato typologie našla velký ohlas hlavně ve Spojených státech amerických.<sup>40</sup> Isabel Briggs Myers ve své knize *Gifts Differing* uvedla, že „čtyři procesy – smysly, intuice, myšlení a cítění – jsou dary, se kterými se narodí všichni lidé a je jen na nás, jak moc je rozvineme a budeme používat při zabývání se přítomností a formování budoucnosti“.<sup>41</sup>

#### 1.3.5 Typologie osobnosti „Big Five“

Pětifaktorový model osobnosti neboli „Big Five“ pochází z lexikální analýzy slovníku, kterou uspořádali G. Allport a H. S. Odbert ve 30. letech 20. století. Východiska pro tento model osobnosti jsou přídavná jména, které se týkají rysů

---

<sup>38</sup> BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 32-33. ISBN 978-80-247-3434-7.

<sup>39</sup> BRIGGS MYERS, I. a MYERS, P. B. *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. 2. vyd. Mountain View: Davies-Black Publishing, 1995, s. xii-xiii. ISBN 978-80-0891060741.

<sup>40</sup> ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, s. 15-19. ISBN 978-80-7261-201-7.

<sup>41</sup> BRIGGS MYERS, I. a MYERS, P. B. *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. 2. vyd. Mountain View: Davies-Black Publishing, 1995, s. 193. ISBN 978-80-0891060741.

osobnosti. Z nich postupně vytvořili zredukovaný seznam, který následně prezentovali zkoumaným jedincům k sebehodnocení a výsledky podrobili faktorové analýze. Pětifaktorový model má několik verzí, například americkou, německou, italskou, ruskou či korejskou, a psychologové nejsou schopni se dohodnout na jednotném pojetí pátého faktoru.<sup>42</sup>

Prvním faktorem je extraverte/živost, kde na pozitivním pólu leží charakteristiky, jako jsou společenská aktivita, průbojnost, hovornost, sebeprosazování a na negativním jsou to pasivita, málomluvnost, neprůbojnost, preferování samoty a orientace na vnitřní svět. Dalším faktorem je přívětivost, kterou lze charakterizovat pomocí těchto přídavných jmen, jako jsou dobrosrdečný, poctivý, mravný, charakterní a skromný. Na opačném pólu tohoto faktoru leží potřeba ovládat lidi, nadměrná dravost a vlastnosti označující agresivní projevy. Přídavná jména charakterizující tyto vlastnosti jsou panovačný, pomstychtivý, násilnický, agresivní a rozpínavý. Třetí faktor znázorňuje vztah jedince k práci a vědomí povinnosti a je pojmenován jako svědomitost. Tu charakterizují slova jako pilný, pracovitý, svědomitý, cílevědomý a pečlivý. Na opačné straně je to lenost, nesvědomitost, chaotičnost, nevytrvalost a nestálost. Dále do tohoto modelu osobnosti patří emoční stabilita, kde na jedné straně stojí stabilní jedinci, kteří reagují s klidem a rozvahou, a na straně druhé jsou přecitliví a neklidní jedinci, kteří reagují nepřiměřeně a objevuje se u nich náhlá změna nálad. Nejvíce diskutovatelný je pátý faktor, který bývá obvykle označován jako intelekt, imaginace, kultura či otevřenost vůči zkušenosti. Obsahuje charakteristiky jako kultivovanost, zvědavost, tvořivost a negativní pól pak vystihují nekulturnost, omezenost a netvořivost.<sup>43</sup>

Diagnostika osobnostních rysů se v současnosti používá v pracovní psychologii, při výběru zaměstnanců, volbě povolání nebo také v klinické psychologii.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009, s. 317-318. ISBN 978-80-200-1680-5.

<sup>43</sup> HŘEBÍČKOVÁ, M. *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 40-41. ISBN 978-80-247-3380-7.

<sup>44</sup> BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 63. ISBN 978-80-247-3434-7.

## 2 PERSONÁLNÍ PRÁCE A JEJÍ ÚKOLY

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, dříve také personální řízení, se věnuje všemu, co nějak souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zastřešuje všechny činnosti, které se týkají strategického řízení lidí, řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance. Řízení lidských zdrojů se spravováno personálním oddělením, personalisty a liniovými manažery.<sup>45</sup>

T. J. Watson řízení lidských zdrojů charakterizoval jako „*manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddaností lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost*“.<sup>46</sup> Renata Kociánová, která používá výraz personální řízení, ho definuje takto:

- jeden z okruhů řízení lidí v systému řízení organizace,
- specifický okruh činností zaměřený na zaměstnance v organizaci, zajišťovaný personálními specialisty,
- součást práce každého vedoucího pracovníka.<sup>47</sup>

Mezi cíle řízení lidských zdrojů můžeme zařadit podporu dosahování strategických cílů organizace za pomoci uplatňování strategie lidských zdrojů, přispívání k rozkvětu kultury zaměřené na dosažení vysokého výkonu, snahu o vytvoření pozitivních pracovních vztahů, zajištění kvalifikovaných a talentovaných lidí pro organizaci a pomoc při prosazování etického přístupu v řízení lidí. D. E. Guest tvrdí, že cílem řízení lidských zdrojů má být docílení strategického souladu, oddanosti, flexibility a vysoké kvality.<sup>48</sup> R. Kociánová vidí jako cíl personálního řízení využívání potenciálu lidí a

---

<sup>45</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, s. 45-46. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>46</sup> WATSON, T. J. In: ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, s. 48. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>47</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 9. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>48</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, s. 48. ISBN 978-80-247-5258-7.

do nich vložených investic a zároveň formování předpokladů pro spokojenost pracovníků a podporu při jejich ztotožňování se s cíli organizace.

V rámci personálního řízení se uplatňují znalosti především z teorie řízení, managementu, psychologie a sociologie, ekonomie, politologie, andragogiky a etiky.<sup>49</sup> Andragogika, respektive personální andragogika je jednou ze součástí koncepce řízení lidských zdrojů.<sup>50</sup> Zdeněk Palán personální andragogiku definoval jako „*teoretické východisko pro péči o pracovní zdroje*“.<sup>51</sup>

## 2.2 Personální práce

Pojem personální práce není zatím není výslovně definován. Obvykle se jím ale myslí přístup organizace k řízení a vedení lidí. Podle Zuzany Dvořákové je personální práce „*výkon personálních činností, které zajišťuje personalista, respektive personální útvar, i část náplně práce vedoucích pracovníků, když plní svou řídicí funkci a vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným*“.<sup>52</sup>

Personální činnosti, které vykonává personální útvar, jsou činnosti administrativně-správní. Tato aktivita plyne z pracovně právních zákonů a metodické analytické činnosti, na kterou následně navazuje poradenství pracovníkům a manažerům. Pokud se na personální útvar nahlíží jako na subjekt zabezpečující požadavky a potřeby pracovníků, tak se mluví o personálních službách. Úkoly personální práce jsou rozbor obsahu práce a tvoření pracovních úkolů, plánování lidských zdrojů, výběr, následná adaptace a umístování zaměstnanců, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců, personální informační systém či hodnocení pracovníka.<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 9. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>50</sup> BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 51-52. ISBN 978-80-247-4824-5.

<sup>51</sup> PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 164. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>52</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck, 2007, s. 12. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>53</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck, 2007, s. 17-19. ISBN 978-80-7179-893-4.

## 2.3 Výběr zaměstnanců

Smyslem výběru zaměstnanců je zhodnotit, jak moc jsou uchazeči vhodní na dané pracovní místo. Funguje to tak, že se předpoví, jak moc budou uchazeči úspěšní při vykonávání svěřené práce. Také se během procesu výběru hodnotí, jak moc odpovídají schopnosti, dovednosti, znalosti, zkušenosti, kvalifikace či vzdělání uchazečů specifikaci požadavků na dané pracovní místo.<sup>54</sup> Výběr zaměstnanců je strategická personální činnost, protože zásadně ovlivňuje kvalitu pracovníků organizace.

Výběru zaměstnanců by se měli účastnit nejen personální specialisté, ale i vedoucí pracovníci. Běžná je také spolupráce s externími odborníky. Při výběru pracovníků je hlavním úkolem zjistit informace, které napovědí, jak se uchazeč bude chovat na daném pracovním místě a jak bude vypadat jeho pracovní výkon. Dílčími úkoly je odhalit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci, jeho předpoklady k dalšímu rozvoji a také ověřit, jestli nabízené pracovní místo koresponduje s jeho představami. Nejen, že si organizace vybírá uchazeče, ale také uchazeč si vybírá organizaci.

K zhodnocení uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a s cílem vybrat z uchazečů toho nejkompentnějšího se používají speciální metody výběru zaměstnanců. Žádná z těchto metod není univerzální a nezaručuje, že vybraný uchazeč bude na postu úspěšný.<sup>55</sup> Základní tři metody jsou pohovor, dotazník a reference. K dalším metodám patří assessment centra a výběrové testy.<sup>56</sup> Jan Urban uvádí jako další metody výběru zaměstnanců ještě behaviorální rozhovory a zadávání písemných úkol.<sup>57</sup> Rosemary Thomson zmiňuje kromě výběrového pohovoru, assessment centra a testů, také ještě metodu biodat.

---

<sup>54</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, s. 286. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>55</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 94-98. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>56</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, s. 286. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>57</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 47. ISBN 978-80-7357-925-8.



### 2.3.1 Pohovory

Pohovor či výběrový pohovor je viditelně nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců. A to i přesto, že už dlouhou dobu čelí kritice psychologů, kteří tvrdí, že pohovory nejsou spolehlivé při předvídání výkonu budoucího pracovníka a také nedostatečně platné.<sup>58</sup>

Pohovor může probíhat buď individuálně, tedy mezi uchazečem a jedním tazatelem, nebo před panelem, kdy uchazeče hodnotí více tazatelů.<sup>59</sup> Speciální forma panelového pohovoru se nazývá výběrová komise, někdy výběrové řízení. Je oficiálnější než běžný panel a liší se od něj především tím, že již předem je určen postup výběrového řízení od dne jeho vyhlášení. Někdy se využívá také hromadný pohovor, kdy je potřeba zhodnotit chování uchazečů ve skupině. Tento typ pohovoru, ale nedovoluje hlubší poznání uchazečů.<sup>60</sup> Většinou se využívají pohovory strukturované, kdy má tazatel připravené tematické okruhy a otázky. Výhodou pohovorů je možnost setkání se tváří v tvář, možnost podrobnějšího popisu pracovního místa a organizace a možnost prohloubení znalostí o zkušenostech uchazeče. Naopak nevýhodou rozhovorů může být někdy subjektivní posuzování uchazeče či neschopnost tazatelů vést pohovor. Při zapojení více tazatelů je možné eliminovat subjektivnost posuzování. Také je možné pohovor doplnit dalšími metodami, například výběrovými testy.<sup>61</sup>

### 2.3.2 Reference

Reference je hodnocení pracovníka ze strany bývalých zaměstnavatelů a spolupracovníků, kteří již měli možnost ho pozorovat v dlouhodobějším měřítku. Toto hodnocení může být zdrojem důležitých dodatečných informací, které nelze zjistit

---

<sup>58</sup> THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007, s. 73-86. ISBN 978-80-7357-267-9.

<sup>59</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, s. 286-287. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>60</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 101-102. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>61</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, s. 286-287. ISBN 978-80-247-5258-7.

jiným způsobem. Zjišťování referencí má za účel ověřit informace, které již poskytl uchazeč, a dále získat nestranný pohled na uchazečovo chování v práci.<sup>62</sup>

J. Pechová s V. Šišovou uvádějí, že reference dají zdárně použít v případě, kdy splňují následující požadavky:

- referující, tedy bývalý nadřízený či spolupracovník, musí posuzovaného pozorovat dostatečně dlouho v situacích, které ukazují jaký má posuzovaný pracovní výkon,
- referující musí mít kompetence, aby mohl posoudit pracovní výkon posuzovaného,
- referující musí svolit k tomu, že podá objektivní hodnocení o posuzovaném,
- referující musí své hodnocení podat jazykem, který je přijatelným pro adresáta hodnocení.<sup>63</sup>

### 2.3.3 Výběrové testy

Výběrové testy se zpravidla používají k získání informací o úrovni uchazečových schopností, vědomostí, nadání, inteligence a osobnostních rysů.

Testy osobnosti jsou zaměřené na posouzení osobnosti uchazeče tak, aby bylo možno odhadnout pravděpodobné chování v určité pracovní roli. Tyto testy doplňují informace o uchazeči, ale měly by být vždy vytvořené renomovaným psychologem.<sup>64</sup> Znalostní testy se využívají především tam, kde pracovní místo vyžaduje speciální znalosti, které nelze posoudit jiným způsobem. Testy inteligence se často využívají při hodnocení předpokladů absolventů škol bez pracovních zkušeností. Testy by se neměly používat především u manažerských pozic.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 48-49. ISBN 978-80-7357-925-8.

<sup>63</sup> PECHOVÁ, J. a ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, s. 33. ISBN 978-80-7261-452-3.

<sup>64</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, s. 288-289. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>65</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 47. ISBN 978-80-7357-925-8.

### 2.3.4 Další metody výběru zaměstnanců

Metoda výběru zaměstnanců na základě biodat relativně novou metodou. Základem této metody je domněnka, že podrobnosti ze života lidí a jejich zkušenosti odkryjí osobnost člověka a jeho nadání. Uchazeči vyplňují dotazník, jejich odpovědi se obodují a výsledek je pak základem pro výběr uchazeče. Hodí se hlavně při velkém počtu uchazečů nebo při obsazování začátečnických míst.<sup>66</sup>

Behaviorální rozvory jsou metodou stojící mezi výběrovým pohovorem a assessment centrem. Jsou to rozhovory, které se zabývají zjištěním konkrétního chování ve vybraných situacích. Otázky v těchto rozhovorech jsou zaměřené na situace, které uchazeč již jednou zažil, a vedou ho k tomu, aby popsal, jak se v těchto situacích choval.

Zadání písemných úkolů se zadává především uchazečům o vedoucí pozice. Tyto úkoly se vztahují například k jejich pohledu na budoucí strategie firmy nebo na to, jaké by provedly změny v určité oblasti.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007, s. 85. ISBN 978-80-7357-267-9.

<sup>67</sup> URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 48-49. ISBN 978-80-7357-925-8.

### 3 ASSESSMENT CENTRUM

Assessment centrum systematická metody výběru zaměstnanců, která hodnotí jejich aktuální schopnosti a determinuje jejich možný budoucí profesní rozvoj. K. Chadt definuje assessment centrum jako „*kombinovanou diagnostickou metodu založenou na sledování jednání účastníků/účastníka v diagnostické situaci*“.<sup>68</sup> Tato metoda slouží především k zhodnocení lidí a jejím hlavním znakem je posuzování skupiny uchazečů týmem hodnotitelů včetně budoucího nadřízeného, kteří využívají k pozorování i hodnocení sjednocený soubor metod.<sup>69</sup> Většinou se jedná o jednodenní, někdy o vícedenní program. Cílem assessment centra je na nabízenou pracovní pozici vybrat toho nejlepšího jedince ze skupiny uchazečů.

Obyčejně se metoda využívá k obsazování volných pracovních míst, ale je možné ji využít i v situaci snižování stavu zaměstnanců. Další forma assessment centra je zaměřená na rozeznávání vzdělávacích potřeb zaměstnanců a jejich kariérní potenciálu. V této podobě je přesnější označení Development centre.<sup>70</sup> Existuje také speciální forma assessment centra tzv. virtuální assessment centrum. Při využití této formy jsou úlohy řešeny v elektronickém prostředí.<sup>71</sup>

Protože assessment centra jsou náročná jak nákladově, tak časově, využívají se především ve velkých organizacích. Častěji se využívá při obsazování vyšších postů – manažerských postů, postů specialistů a také postů spočívajících v každodenním kontaktu s klienty.<sup>72</sup>

---

<sup>68</sup> CHADT, K. In: PECHOVÁ, J. a ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, s. 9. ISBN 978-80-7261-452-3.

<sup>69</sup> KYRIANOVÁ, H. a GRUBER, J. *AC/DC vyber si tým*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 15. ISBN 80-86851-29-X.

<sup>70</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 117-118. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>71</sup> PECHOVÁ, J. a ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, s. 9. ISBN 978-80-7261-452-3.

<sup>72</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 119. ISBN 978-80-247-2497-3.

Jana Pechová s Veronikou Šíšovou sepsaly základní znaky řádného assessment centra:

- ideální počet účastníků je od 6 do 12 osob,
- použití různého druhu metod s různou náročností,
- předem stanovený profil požadavků, který se porovnává v průběhu assessment centra s individuálními profily,
- větší počet hodnotitelů,
- hodnotitelé jsou důkladně proškoleni v pozorování a hodnocení chování,
- výsledek assessment centra s hodnocením a doporučením účastníkům je stanoven až po skupinové diskusi hodnotitelů.

Předlohou pro dnešní assessment centra se stal výběr důstojníků v německé armádě, který rozvinut v polovině 20. let 20. století a používal se až do konce druhé světové války. V této době byla výběrová komise složena ze stálých členů komise, z několika psychologů, z dvou důstojníků a z psychiatra. Tato metoda se s úspěšnými výsledky používala i v roce 1942 ve Velké Británii při výběru pilotů do Royal Air Force. Pojem assessment centrum poprvé použil americký profesor Harvardské Univerzity H. A. Murray. V roce 1958 byla metoda poprvé nevědecky použita v hospodářské oblasti jedné americké firmy. Metoda assessment centra se od 60. let začala rozšiřovat do praktické i vědecké oblasti a postupně dorazila i do Evropy.<sup>73</sup>

V rámci assessment centra se využívají úkoly vystihující a simulující aspekty nabízené pracovní pozice. Vždy se využívá hraní rolí a skupinové úkoly, aby bylo možné předpovědět, jak se bude uchazeč chovat v určité pracovní roli. Dále je součástí assessment centra pohovor a testování. Výkony uchazečů se hodnotí z hlediska toho, jestli má uchazeč vyžadované schopnosti, aby dosáhl předpokládaného výkonu na daném pracovním místě a na určité úrovni v rámci organizace. Pokaždé se poměřují

---

<sup>73</sup> PECHOVÁ, J. a ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, s. 9, 59-64. ISBN 978-80-7261-452-3.

výkony více uchazečů najednou, aby bylo možné zjistit jejich interakci a spolupráci při řešení zadaných úkolů.<sup>74</sup>

Jak už bylo řečeno výše na realizaci assessment centra se vždy podílí tým hodnotitelů. Tento tým se obvykle skládá z manažerů z nejvyššího managementu, budoucích nadřízených, personalisty, psychologa, externích a interních pozorovatelů. Psycholog je přítomen již v přípravné fázi assessment centra. Má na starosti proškolení všech hodnotitelů, kteří se ho budou účastnit. Ve většině případů se z něj během realizace assessment centra stává jeden z pozorovatelů a ve vyhodnocovací fázi interpretuje závěry z testů a pozorování a podává zpětnou vazbu uchazečům. Během realizační fáze assessment centra by měl být přítomen také moderátor, který seznámí účastníky s programem, zadává jednotlivé úlohy a případně také odpovídá na dotazy.<sup>75</sup>

Jednou z výhod assessment centra je možnost zjištění sociálních dovedností u uchazečů. Skrze tuto metodu lze zjistit to, jak se uchazeč chová, jak pracuje a vychází s lidmi.<sup>76</sup> Další výhodou je mnohostrannost hodnocení, kdy jsou účastníci pozorováni a následně hodnoceni více hodnotiteli, takže výsledný verdikt by měl být více objektivní. Také rozsah používaných metod je výhodou, která přináší srovnání měkkých a tvrdých dat. Jako jedna z mála metod výběru zaměstnanců poskytuje uchazečům zpětnou vazbu, z které si mohou vzít poučení do budoucnosti.

Naopak velkou nevýhodou assessment centra je, že k jeho realizaci je potřeba mnoho času, peněz, lidských zdrojů a prostoru. Také je zde tzv. simulační riziko. To znamená, že uchazeč může v uměle navozeném prostředí assessment centra excelovat, ale ve skutečnosti se poddá prostředí či sociálnímu tlaku. Pak je tu riziko chabé výzvy, kdy uchazečovi nevyhovuje uměle vytvořené prostředí a není v něm motivován tak, jako v reálné situaci. Těmito dvěma riziky se dá vyhnout použitím psychodiagnostických testů.<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, s. 291-292. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>75</sup> PECHOVÁ, J. a ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, s. 81-83. ISBN 978-80-7261-452-3.

<sup>76</sup> KYRIANOVÁ, H. a GRUBER, J. *AC/DC vyber si tým*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 6. ISBN 80-86851-29-X.

<sup>77</sup> PECHOVÁ, J. a ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, s. 66-68. ISBN 978-80-7261-452-3.

### 3.1 Základní metody assessment centra

Assessment centrum využívá metody zkoumající různé oblasti – osobnost, dovednosti, schopnosti. Náročnost aktivit vždy odpovídá náročnosti obsazovaného pracovního místa. Využívají se metody individuální, skupinové a psychodiagnostické.

Individuální metody jsou:

- prezentace – prezentace řešení úlohy, sebezprezentace apod.,
- případová studie,
- In-Basket methods – metoda, u které se kombinují rolové hry, případová studie a test, jejíž cílem je objevit organizační schopnosti uchazeče (třídění došlé pošty),
- morální dilemata,
- sebehodnocení a hodnocení ostatních uchazečů,
- hraní rolí,
- individuální rozhovor – rozhovor vede buď psycholog, nebo budoucí nadřízený,
- zkoušky tvůrčích schopností,
- zkoušky schopnosti improvizovat,
- ukázky uchazečovy práce – v průběhu assessment centra jsou uchazeči vyzváni předvést určitou pracovní činnost (PC schopnosti),
- testy znalostí (i jazykové testy),
- testy zručnosti.

Skupinové metody jsou orientované hlavně na sledování interpersonálních a poznávacích charakteristik a reakcí na stres. Jedná se o:

- týmové hry – orientované na spolupráci v týmu, na manipulaci, na reakci dominantního jedince apod.,
- manažerské hry – modelové situace, která především zjišťují uchazečovu schopnost rozhodnout se,
- skupinové případové studie,

- skupinová diskuse – uchazeči ukazují schopnost argumentace, přesvědčování, jak jsou ochotni přijmout názory druhých apod.,
- různé výtvary – kresby, koláže.

Psychodiagnostické metody využívající se v rámci assessment centra:

- testy schopností – zpravidla ověřují paměť, pozornost, inteligenci či tvořivost,
- testy osobnosti, projektivní testy a osobnostní dotazníky – ve většině případů se vychází z pětifaktorového modelu osobnosti (dotazníky 16PF<sup>78</sup>),
- sociometrie.<sup>79</sup>

### 3.2 Zpětná vazba

Zpětná vazba byla převzata z psychologie a chápe se jako informování o současném stavu, které může jedinci posloužit k opravě tohoto stavu do budoucna. Samotná zpětná vazba už není součástí výběrového řízení a je ta pro uchazeče dobrovolná.<sup>80</sup> Jedná o sdělení účastníkovi, jak na něho bylo během assessment centra nahlíženo a jaké je jeho hodnocení použitím psychodiagnostiky. H. Kyriánová s J. Gruberem uvádějí, že o zpětnou vazbu má vždy zájem jen 10 – 15 % uchazečů.<sup>81</sup> Někdy je ale také problém na straně firem, které po skončení assessment centra nejsou ochotny zpětnou vazbu poskytnout, a to zejména neúspěšným uchazečům.

Obyčejně zpětná vazba trvá asi 15 – 20 minut a měly by být vždy sdělována osobně, aby bylo možno posoudit stav kandidáta po obdržení zpětné vazby. Na začátku sezení by měl být uchazeč srozuměn, jak bude rozhovor probíhat. V další fázi je pak seznámen s výsledky assessment centra a jejím cílem je vždy to, aby jim uchazeč porozuměl a

---

<sup>78</sup> Dotazník 16PF („The Sixteen Personality Factor Questionnaire“) je test osobnosti vynalezený psychologem R. Cattellem, který měří šestnáct osobnostních rysů, které ovlivňují chování a interakce jedince. Těchto šestnáct faktorů je seskupeno pěti Komplexními Faktory, které jdou ruku v ruce s Velkou Pětkou. (PSI SERVICES LLC. *16PF: Assess for Success*. [online] © 2020 [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: [https://www.16pf.com/en\\_US/16pf-overview/features/](https://www.16pf.com/en_US/16pf-overview/features/))

<sup>79</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 122-123. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>80</sup> PECHOVÁ, J. a ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, s. 100. ISBN 978-80-7261-452-3.

<sup>81</sup> KYRIÁNOVÁ, H. a GRUBER, J. *AC/DC vyber si tým*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 103-105. ISBN 80-86851-29-X.



akceptoval je. Po sdělení výsledků by měla proběhnout diskuse o rozvoji, při které by se měl uchazeč dozvědět, na čem by měl zapracovat. Může se buď jednat o vlastnost, kterou by měl uchazeč dále rozvíjet, anebo může hodnotitel uchazeči nastínit konkrétní kroky k jeho rozvoji. Poté by měla následovat konečná rekapitulace toho, na čem se s uchazečem dohodli. Pokud by měl účastník další otázky vždy je dobré mu je zodpovědět. Je nutné, aby absolvent assessment centra odcházel ze zpětné vazby se vším srozuměn a pozitivně.

Přijetí zpětné vazby vždy závisí na osobnosti účastníka assessment centra. Většinou se zpětnou vazbu nesouhlasí ti, kteří jsou označeni za jedince, kteří jsou věčně s něčím nespokojeni.<sup>82</sup> Účelem zpětné vazby je povědět uchazeči, jak na něho v určitých situacích nahlízejí specialisté. Negativní informace je nutné absolventovi assessment centra sdělovat vždy s citem, aby ho nijak nepoškodily nebo psychicky nezranily. Psycholog by měl cílit k tomu, aby uchazeč hodnocení vyjádřil sám a aby opíralo o jeho vlastní zkušenosti. Zpětná vazba je vlastně pro účastníka určitý druh zadostiučinění za čas, který v assessment centru strávil.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> PECHOVÁ, J. a ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, s. 102-103. ISBN 978-80-7261-452-3.

<sup>83</sup> KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 126. ISBN 978-80-247-2497-3.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM S KVALITATIVNÍMI PRVKY

### 4.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumné části bakalářské práce bylo zjistit jaké je využití vybraných typologií osobnosti v rámci metody assessment centra. Jak už bylo napsáno v teoretické části této práce, assessment centrum se většinou skládá z individuálních, skupinových a psychodiagnostických metod. Typologie osobnosti se využívají právě v psychodiagnostických metodách. Smyslem výzkumu bylo tedy zjistit, jestli uchazeči absolvovali testy osobnosti, projektivní testy či osobnostní dotazníky, aby bylo možno zjistit, jak moc se vybrané typologie osobnosti využívají. V případě konání assessment center v České republice se většinou jedná o pětifaktorový model osobnosti či test 16PF, jak bylo již zmíněno v první části této práce.

Výzkumný problém byl tedy zaměřen na to, jestli účastníci assessment centra absolvovali osobnostní test. A s tím související, jestli jim po skončení realizace assessment centra byly sděleny výsledky v rámci zpětné vazby. Jako dílčí výzkumný problém bylo zjišťováno, jak se na assessment centrum připravovali.

### 4.2 Hypotézy

Byly stanoveny tři následující výzkumné hypotézy:

H1: Více než polovina účastníků assessment centra absolvovala test osobnosti či osobnostní dotazník.

H2: Většině účastníků assessment centra nebyla zpětná vazba poskytnuta.

H3: Většina účastníků assessment centra se na assessment centrum připravovala.

Hypotéza č. 1 vychází z literárních zdrojů použitých v této práci. V těch je zmíněno, že assessment centrum se ve většině případů skládá z individuálních, skupinových a

psychodiagnostických metod. Hypotéza č. 2 také vychází z literatury a jak je zmíněno již v teoretické části, někdy jsou firmy neochotné zpětnou vazbu poskytnout, a to zejména uchazečům, kteří nebyli úspěšní. Hypotéza č. 3 je zaměřené na dílčí výzkumný cíl a je odvozena z výsledků výzkumu, který provedly Jana Pechová s Veronika Šišová v rámci práce na své knize *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Ve svém výzkumu zjistili, že na assessment centrum se připravovalo 80 % oslovených respondentů<sup>84</sup>.

### 4.3 Výzkumný vzorek

Výběr respondentů tohoto výzkumu byl záměrný – jednalo se o absolventy assessment centra. Jejich výběr proběhl skrze webové stránky vyplnto.cz, kde byl dotazník zveřejněn. Dotazník navštívilo 34 respondentů – toto bylo stanoveno za základní výzkumný vzorek, z nichž 5 respondentů dotazník nedokončili a 29 respondentů ho vyplnilo celý.

### 4.4 Výzkumná metodika

Jako výzkumná metoda byla vybrána kvantitativní metoda s kvalitativními prvky. Byl zvolena metoda dotazníku. Dotazník se skládal z 9 otázek, z toho bylo 5 otázek uzavřených, 1 otevřená a zbylé 3 otázky identifikační. Dotazník respondenti vyplňovali na webových stránkách vyplnto.cz.

Metoda dotazníku je metoda kvantitativní. Hlavním znakem kvantitativního výzkumu je ověřování již dopředu formulovaných předpokladů – hypotéz. Metoda, která shromažďuje velké množství informací pomocí písemně zadaných otázek.<sup>85</sup> Výhodou kvantitativního výzkumu je právě možnost získání velkého množství informací za krátký čas. Dotazník by se měl skládat ze dvou úrovní. První úroveň je úroveň zjišťující a druhé je komunikační úroveň.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> PECHOVÁ, J. a ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, s. 20. ISBN 978-80-7261-452-3.

<sup>85</sup> PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 43-45. ISBN 978-80-247-5232-7.

<sup>86</sup> HANZL, D. *Metody a techniky sociálního výzkumu*. Třebíč: Amaprint-Kerndl, 2012, s. 17-18. ISBN 978-80-87710-01-2.

V první fázi přípravy dotazníků je vymyšlení otázek tak, aby bylo možné potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy. Je důležité vyhnout se sugestivním či hypotetickým otázkám. Dotazník by taky neměl být příliš dlouhý, aby bylo možno dosáhnout dobré návratnosti.

Kvalitativní výzkum naopak se soustřeďuje na porozumění sociální situace, kterou zkoumá, a následné vytvoření teorie o ní. Výzkumník se v rámci výzkumu někdy částečně identifikuje s jevem, který zkoumá a výsledky výzkumu jsou vždy subjektivní.<sup>87</sup>

## 4.5 Organizace výzkumu

Samotný sběr údajů – v tomto případě zveřejnění dotazníku na webu vyplnto.cz – proběhl od 13. 1. 2020 do 3. 2. 2020. Dotazník byl tedy k vyplnění na webu tři týdny. Tato doba byla doporučena na webových stránkách jako ideální na získání největšího množství respondentů. Návratnost dotazníku byla 65,2 %.

Před samotným proběhnutí výzkumu proběhl tzv. předvýzkum. V jeho rámci se zjistilo, že vyplnění dotazníku netrvá více než 3 minuty. Bylo zjištěno, že jedna z plánovaných otázek v dotazníku neplní svůj předpokládaných význam, takže byla nakonec z dotazníku vyřazena.

---

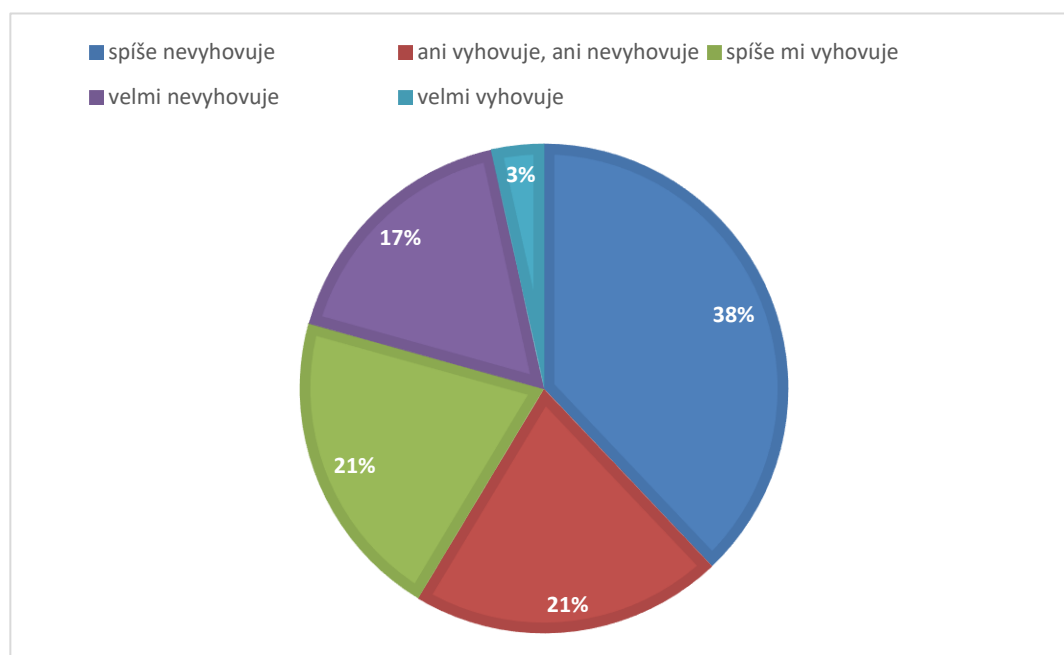
<sup>87</sup> UIS MENDELU. *Metodologie sociologického výzkumu* [online]. [cit 2020-02-14]. Dostupné z: [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=31875](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=31875)

## 5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Dotazník byl zveřejněn na webovém portálu vyplnto.cz, který slouží jako platforma pro vytvoření a následné zveřejnění dotazníků. Tato platforma poté sama zpracuje výsledky výzkumu a svým uživatelům nabídne hotové grafy a tabulky. Dotazník nakonec navštívilo 35 respondentů, z nichž 29 dotazník vyplnilo a dokončilo a 6 dotazník nedokončilo. Celková návratnost je 65,2 %.

### 5.1 Grafické znázornění a komentář k výsledkům

**Otázka č. 1:** Jak hodnotíte metodu assessment centra oproti klasickému osobnímu pohovoru?



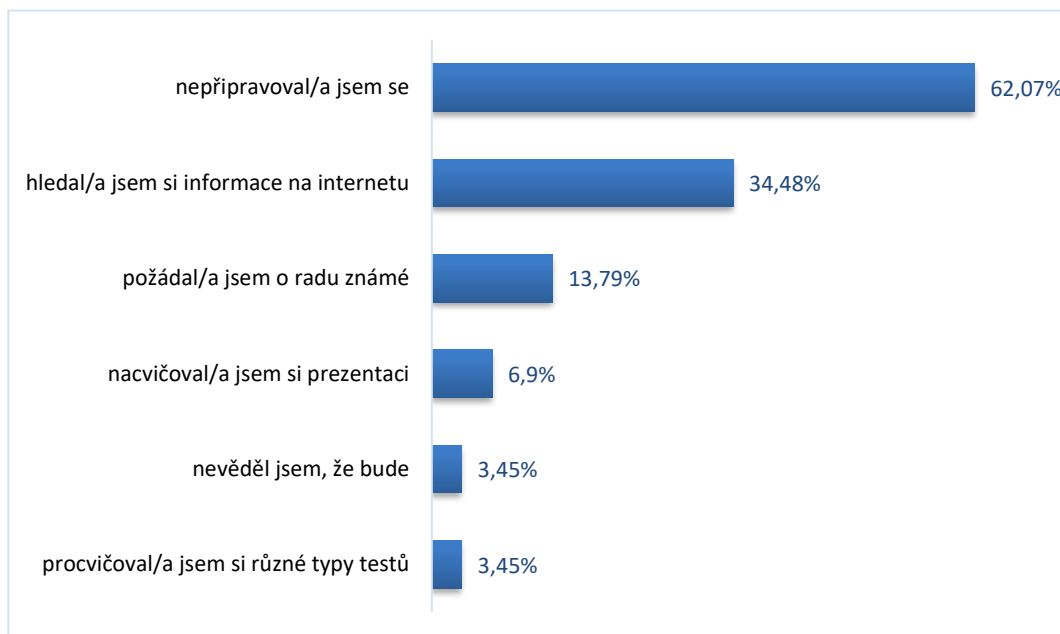
Graf 1 Jak hodnotíte metodu assessment centra oproti klasickému výběrovému pohovoru?

#### Komentář k výsledkům:

První otázka v dotazníku byla uzavřená. Účastníci museli ohodnotit, jak moc jim vyhovovala či nevyhovovala metoda assessment centra oproti klasickému výběrovému pohovoru. 24,14 % dotázaných uvedla, že jim metoda assessment centra vyhovovala a více než polovina (55,17 %) respondentů uvedla, že jim tato metoda nevyhovuje. Zbytek absolventů assessment centra (20,69 %) měla názor neutrální. Výsledky mohou souviset s faktem, že assessment centrum je spojeno s velkým stresem, pod kterým musí

účastník pracovat. Navíc je na uchazeče vložen větší tlak tím, že ho pozoruje větší počet lidí., kteří ho hodnotí.

**Otázka č. 2: Jakým způsobem jste se připravoval/a na assessment centrum?**



**Graf 2 Jakým způsobem jste se připravoval/a na assessment centrum?**

**Komentář k výsledkům:**

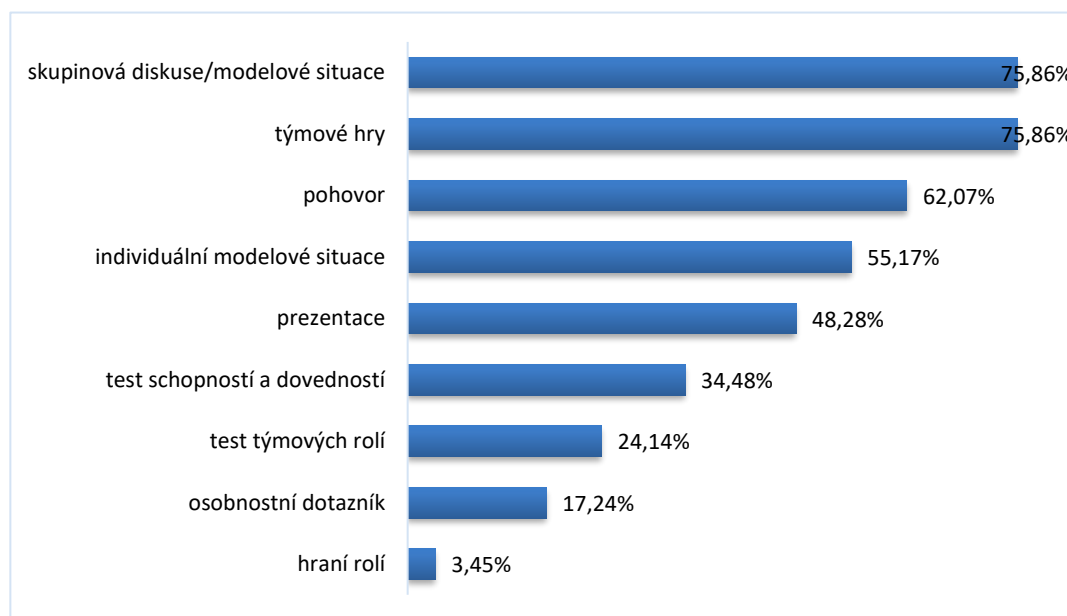
Druhá otázka byla otázka uzavřená, výčtová, ve které probandi měli možnost vybrat si i více odpovědí. Ze všech respondentů 62,07 % odpovědělo, že se na assessment centrum nijak nepřipravovalo. Dalších 34,48 % jsi vyhledalo informace na internetu a zbytek (24,14 %) se buď poradili se známým, který již assessment centrum absolvoval, nebo si nacvičoval prezentaci či různé typy testů. Jeden z respondentů odpověděl, že před tím než šel na výběrové řízení, nevěděl, že se bude jednat o výběr formou assessment centra.

H3: Většina účastníků assessment centra se na assessment centrum připravovala.

Tato otázka reaguje na hypotézu č. 3. Hypotéza byla vyvrácena, protože většina absolventů assessment centra (62,07 %) odpověděla, že se nepřipravovala nijak. Tento výsledek se liší od výsledku z výzkumu, který provedla J. Pechová s V. Šišovou. Ty provedly rozhovory s 120 účastníky assessment centra, kteří ho absolvovali v rozmezí

let 2011 až 2016. Z jejich výzkumu vyplývá, že 80 % oslovených uchazečů, tedy většina se na assessment centrum připravovala.<sup>88</sup>

**Otázka č. 3:** Z jakých částí se skládalo assessment centrum, které jste absolvoval/a?



**Graf 3** Z jakých částí se skládalo assessment centrum, které jste absolvoval/a?

#### **Komentář k výsledkům:**

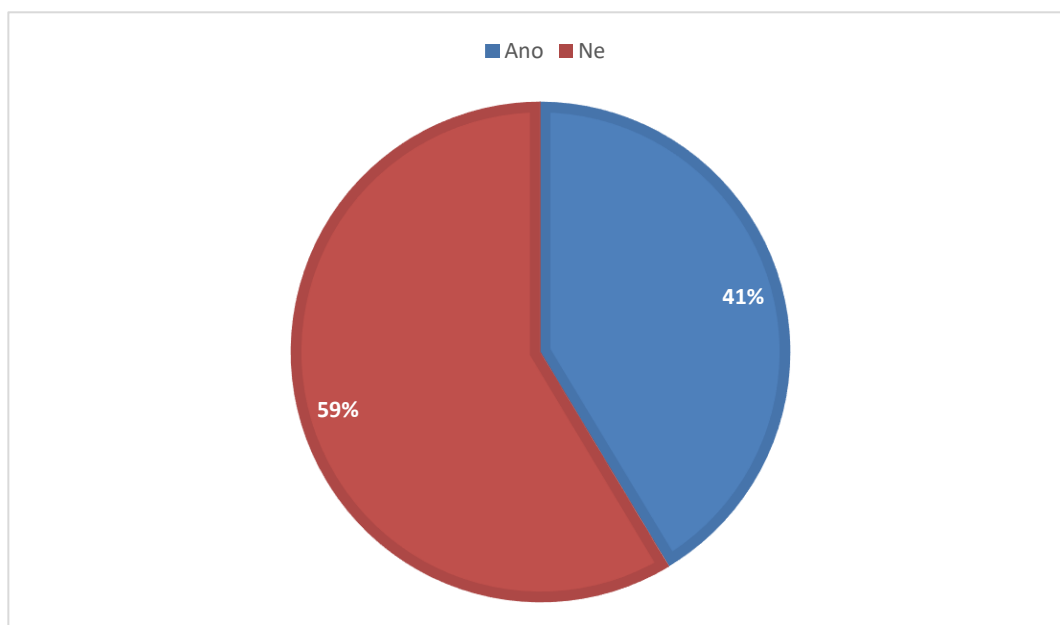
Otázka číslo 3 byla také otázka uzavřená, výčtová. Respondenti si měli z výčtu vybrat ty metody, které absolvovali v rámci assessment centra. V průběhu assessment centra byly nejčastěji uplatněny tyto metody: skupinová diskuse či skupinová modelová situace (75,86 %), týmové hry (75,86 %), pohovor s budoucím nadřízeným či personalistou (62,07 %) a individuální modelové situace (55,17 %). Dále absolventi často absolvovali prezentaci (48,28 %), test schopností a dovedností (34,48 %), test týmových rolí (24,14 %), osobnostní dotazník (17,24 %) a jeden z dotázaných vybral také hraní rolí (3,45 %). Z porovnání s výzkumem J. Pechové a V. Šišové lze říct, že uchazeči absolvují v assessment centru ve většině případů hraní rolí, prezentaci, skupinovou diskusi a testy schopností.

<sup>88</sup> PECHOVÁ, J. a ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, s. 19-20. ISBN 978-80-7261-452-3.

H1: Více než polovina účastníků assessment centra absolvovala test osobnosti či osobnostní dotazník.

Tato otázka byla spojena s hypotézou č. 1. Hypotéza byla vyvrácena, protože z 29 respondentů jen 17 % tvrdí, že absolvovalo osobnostní test. Z toho vyplývá, že pouze v 5 případech z 29 se v rámci assessment centra využívala nějaká typologie osobnosti. Naopak z výzkumu Pechové a Šišové vyšlo, že testy osobnosti či jinou formu psychodiagnostiky absolvovala polovina respondentů<sup>89</sup>. V tomto případě lze usoudit, že to, jestli se v rámci assessment centra bude využívat typologie osobnosti, vždy záleží na firmě, která tuto metodu provozuje, a také na podmínkách zadavatele.

**Otázka č. 4:** Bylo Vám umožněno dostat zpětnou vazbu po skončení assessment centra?



**Graf 4** Bylo Vám umožněno dostat zpětnou vazbu po skončení assessment centra?

#### **Komentář k výsledkům:**

Čtvrtá otázka byla uzavřená. Dotázaní sdělili, jestli po skončení realizace assessment centra dostali možnost vyslechnout si zpětnou vazbu. Více než polovina (58,62 %) odpověděla, že jim nikdo zpětnou vazbu nenabídl. Zbytek (41,38 %)

<sup>89</sup> PECHOVÁ, J. a ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, s. 21. ISBN 978-80-7261-452-3.

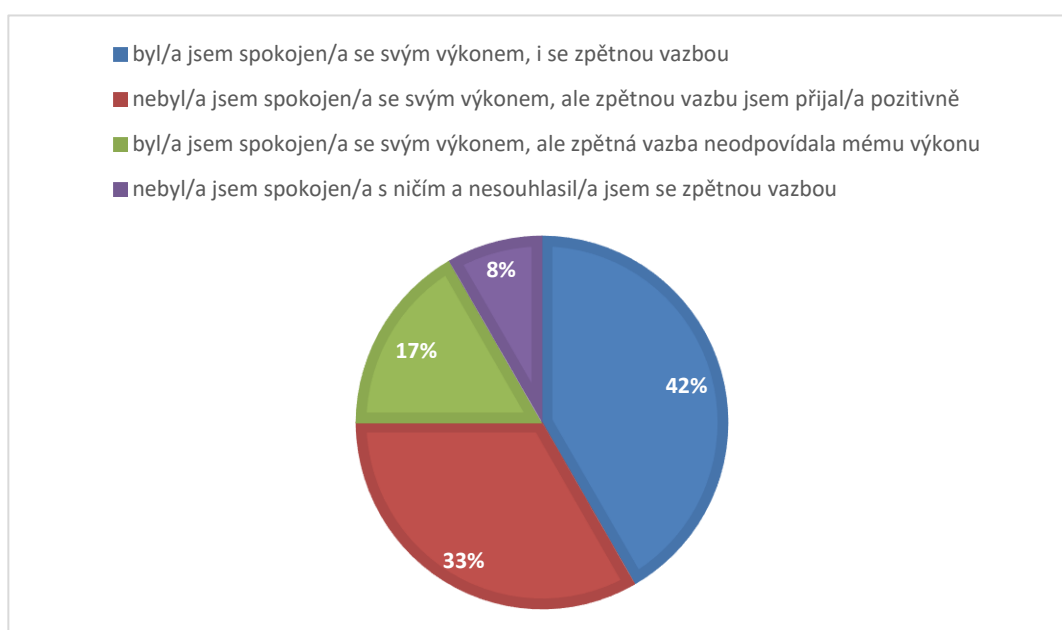


odpověděl kladně. Tento výsledek by odpovídal tvrzení, že některé firmy nejsou ochotny sdělovat zpětnou vazbu absolventům assessment centra, a to zvláště těm, kteří v něm neuspěli.

H2: Většině účastníků assessment centra nebyla zpětná vazba poskytnuta.

Tato otázka reagovala na hypotézu číslo 2. Hypotéza tedy byla potvrzena, protože 17 dotázaných z 29 uvedlo, že jim nikdo zpětnou vazbu nenabídl.

### Otázka č. 5: Jak jste na zpětnou vazbu reagoval/a?



Graf 5 Jak jste na zpětnou vazbu reagoval/a?

### Komentář k výsledkům:

Pátá otázka byla také otázka uzavřená a navazovala na čtvrtou. Respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli, že jim bylo umožněno dostat zpětnou vazbu po skončení assessment centra, měli uvést, jak spokojeni či nespokojeni byli se získanou zpětnou vazbou. 41,67 % respondentů odpovědělo, že bylo spojeno jak se svým výkonem, tak poté se zpětnou vazbou. Další část dotázaných (33,33 %) se svým výkonem spokojena nebyla, ale zpětnou vazbu přijali pozitivně. Dva respondenti (16,67 %) v dotazníku sdělilo, že byli spokojeni se svým výkonem, ale ne se zpětnou vazbou, které neodpovídala jejich výkonu. Jeden respondent (8,33 %) nebyl spokojen s ničím, a to ani se zpětnou vazbou. Lze usoudit, že někteří absolventi dokáží odhadnout svůj výkon a

někteří se přeceňují. Na některé nejspíše také působil nervozita a stres, a možná proto jejich výsledky neodpovídaly tomu, co očekávali.

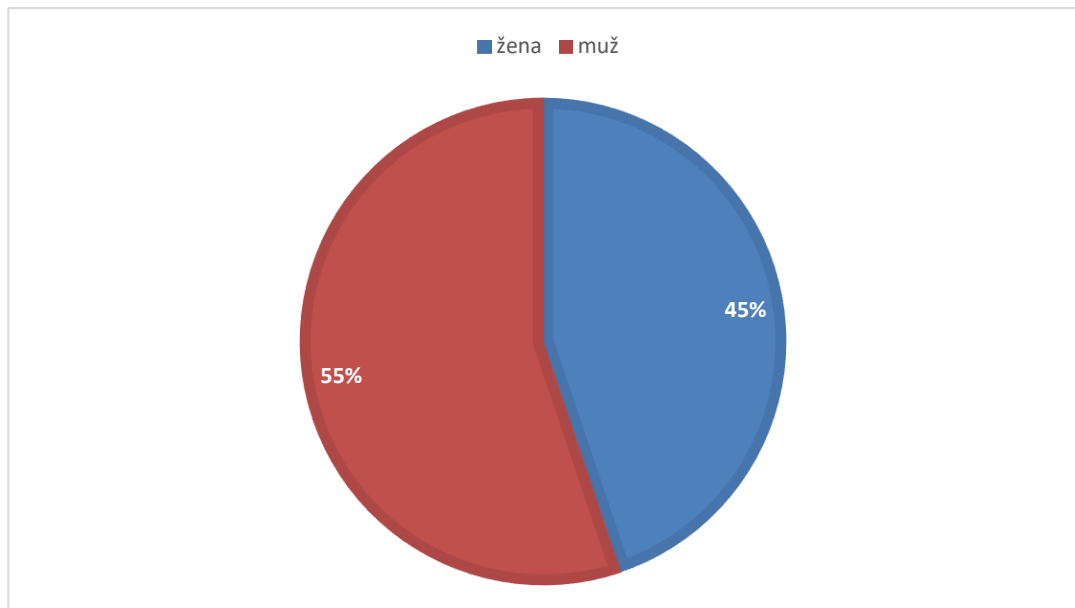
**Otázka č. 6:** Co jste se díky absolvování assessment centra dozvěděl/a o svojí osobnosti (temperament, schopnosti, zapojení ve skupině...)?

Otázka číslo 6 byla otevřená. Respondenti psali vlastní odpovědi na tuto otázku. U této otázky se odpovědi nezpracovávaly do grafů, kvůli množství různých odpovědí a jejich délce. Většina respondentů odpověděla, že se díky absolvování assessment centra nedozvěděli nic nebo nic, co by už nevěděli dřív. Někteří psali, že se nedočkali testu osobnosti, který očekávali, a pokud už ho absolvovali, nikdo jim k němu nic neřekl. Další respondenti si stěžovali, že jim nikdo nenabídl zpětnou vazbu, takže ani nevěděli, v čem jsou silní a v čem ne, případně na čem by měli zapracovat. Z celkového počtu uvedlo 10 dotázaných, že se nedozvěděli nic, že jim assessment centrum nepomohlo k dalšímu rozvoji. Zde jsou uvedeny některé odpovědi:

- *„Zajímavý byl osobnostní test, nicméně takto krátká doba (1 den) nic o schopnostech ani zapojení ve skupině nepoví. Je to velmi krátká doba ve velmi stresujícím prostředí.“*
- *„Nic. Jen mi řekli, že mě neberou.“*
- *„Nic moc. Nedělali jsme žádný test na osobnost.“*
- *„Že moc nezvládám stresové situace, ale mrzelo mě, že jsme neměli možnost získat zpětnou vazbu. Nikdo nám ji nenabídl.“*
- *„Nic moc. Přišlo mi, že jim ani nešlo o tom, abychom se něco dozvěděli. Podle mého je assessment centrum k ničemu, o ničem nevypovídá.“*
- *„Protože mi nebyla nabídnuta možnost zpětné vazby, ani jsme nedělali žádný test osobnosti, tak nic.“*
- *„Právě, že jsem se nedozvěděla nic. Překvapilo mě, že nebyl žádný test osobnosti. Četla jsem, že většinou se používá. Bez něho a bez zpětné vazby mi to celé přišlo úplně k ničemu.“*
- *„Jen co jsem vysledoval sám, nikdo nám nic neřekl.“*

Obecně lze říct, že respondenti nebyli z assessment centra nijak nadšení. Jejich názor samozřejmě může být ovlivněný tím, že ve výběrovém řízení nebyli úspěšní.

## Otázka č. 7: Pohlaví



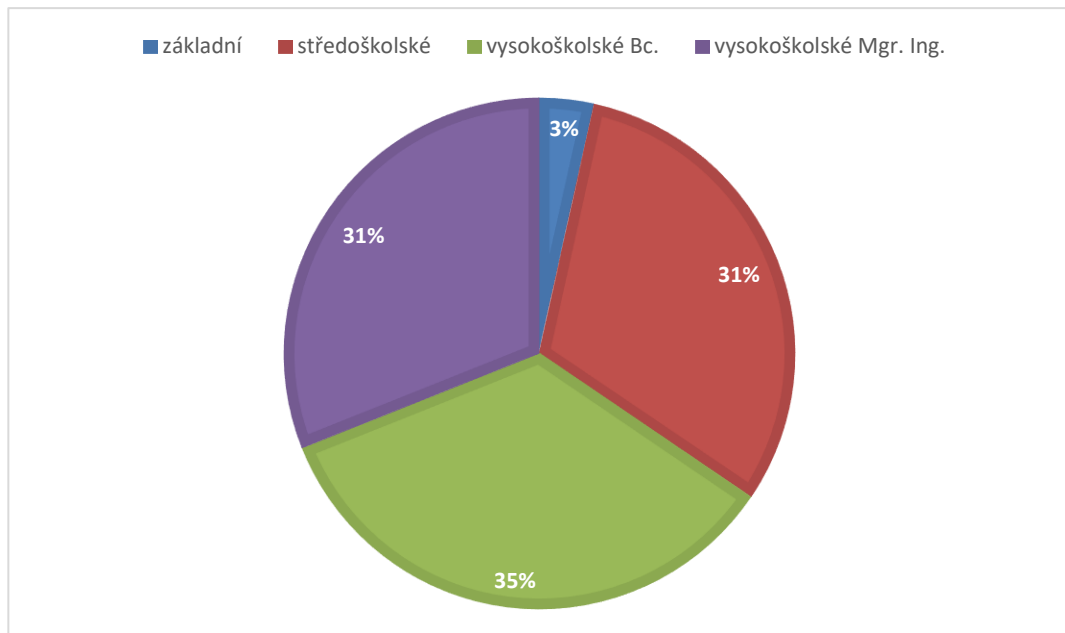
Graf 6 Pohlaví

### Komentář k výsledkům:

Mezi respondenty se objevilo více mužů – 16, než žen – 13. Metoda assessment centra se nejčastěji používá při výběru zaměstnanců na post manažerů. Dle výzkumu EUROSTATU z března 2019 lze vyčíst, že pouze 29 % manažerských pozic v České republice je obsazeno ženami<sup>90</sup>. Zastoupení žen a mužů v tomto výzkumu tedy odráží výsledky výzkumu EUROSTATU v tom, že v něm bylo zastoupeno více mužů než žen.

<sup>90</sup> EUROSTAT. *Newsrelease: Only 1 manager out of 3 in the EU is woman...* [online]. č. 43/2019. Eurostat Press Office. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9643473/3-07032019-BP-EN.pdf/e7f12d4b-facb-4d3b-984f-bfea6b39bb72>

### Otázka č. 8: Dosažené vzdělání

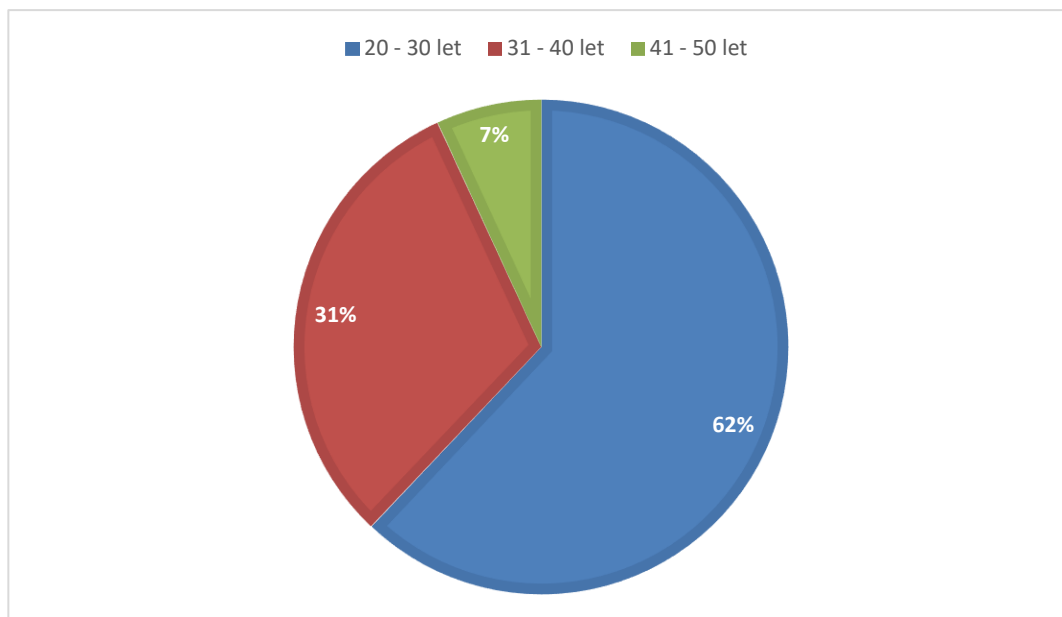


Graf 7 Dosažené vzdělání

#### Komentář k výsledkům:

Mezi respondenty se objevilo 10 absolventů vysokoškolského bakalářského studia (34,48 %). 9 respondentů (31,03 %) mělo dosažené středoškolské vzdělání a dalších 9 vysokoškolské magisterské či inženýrské vzdělání. Jeden respondent udal, že jeho nejvýše dosažené vzdělání je základní. Výsledky odpovídají tomu, pro jaká pracovní místa jsou assessment centra tvořena. Firmy na takovéto posty nejspíše potřebují jedince minimálně s dosaženým středoškolským vzděláním.

### Otázka č. 9: Věk



Graf 8 Věk

#### Komentář k výsledkům:

Z hlediska věku většina respondentů (62,07 %) spadala do věkové hranice od 20 do 30 let. Druhou nejsilnější kategorií byly účastníci od 31 do 40 let (31,03 %). Dva respondenti (6,9 %) spadaly do rozmezí mezi 41 až 50 lety. Jak již bylo napsáno v teoretické části této práce, metodou assessment centra jsou někdy přijímáni také absolventi vysokých škol bez pracovních zkušeností. Tím by se dalo vysvětlit, tak velké zastoupení skupiny účastníků mezi 20 až 30 lety.

## 5.2 Závěr výzkumu

Z výzkumu vyplynulo, že více než polovině dotázaných metoda assessment centra nevyhovovala a že preferují metodu obvykle užívaného výběrového rozhovoru. Tyto výsledky mohou souviset se stresem a tlakem, který účastníci cítí při absolvování assessment centra. Dále většina respondentů uvedla, že se na assesment centrum nijak nepřipravovali a nehledali si žádné informace.

U otázky, z jakých částí se skládalo assessment centrum, které absolvovali, většina zmínila skupinovou diskusi či skupinové modelové situace, týmové hry, pohovor konaný v rámci assessment centra a individuální modelové situace. Osobnostní dotazník

absolvovalo pouze 17 %. Z toho lze usoudit, že vybrané typologie osobnosti se využívají v rámci assessment centra pouze někdy. Záleží na poskytovateli, jestli do programu assessment centra zařadí také psychodiagnostické metody. Jednoznačně ale z tohoto výzkumu nejde říct, jak moc se typologie osobnosti využívají.

Jen 41 % dotázaných odpovědělo, že dostalo možnost vyslechnout si zpětnou vazbu. Takovéto případy nejsou ojedinělé. Některé firmy totiž nejsou ochotny poskytovat zpětné vazby účastníku, a zejména těm neúspěšným. Ti účastníci, kteří dostali tu možnost, odpovídali v další otázce, jak na získanou zpětnou vazbu reagovali. 42 % respondentů bylo spokojeno se svým výkonem i se získanou zpětnou vazbou a naopak 8 % dotázaných uvedlo, že nebylo spokojeno vůbec s ničím a už vůbec ne se zpětnou vazbou.

Šestá otázka byla otázka otevřená a respondenti byli tázáni na to, co jim absolvování assessment centra odhalilo o jejich osobnosti. Dá se říct, že většina účastníků uvedlo, že vůbec nic. Někteří si stěžovali na to, že jim nebyla nabídnuta zpětná vazba, anebo na to, že neabsolvovali žádný test osobnosti, ze kterého by se mohli o sobě dozvědět něco víc. Zbylé otázky byly už identifikační.

## ZÁVĚR

Z teoretické části této bakalářské práce lze usoudit, že assessment centra jsou metodou s velkým potenciálem do budoucnosti. I přes svou časovou, finanční a prostorovou obtížnost nabízejí budoucím zaměstnavatelům a personalistům pohled na uchazeče o zaměstnání z různých úhlů. Není to dokonalá metoda výběru zaměstnanců, ale určitě má své výhody.

Cílem práce bylo zjistit jaké je využití vybraných typologií osobnosti v rámci metody assessment centra. Cíl se ověřoval pomocí dotazníků, které vyplňovaly účastníci assessment centra. V prostředí České republiky se ve většině případů využívá pětifaktorový model osobnosti neboli „Big Five“ typologie, případně test 16PF, který s pětifaktorovým modelem souvisí. Tyto typologie se využívají v rámci psychodiagnostických metod, které jsou společně s individuálními a skupinovými metodami součástí assessment centra. Z výzkumu vyplynulo, že ani ne čtvrtina respondentů absolvovala v rámci assessment centra osobnostní dotazník či test osobnosti. Zdá se tedy, že využití typologií osobnosti záleží na zadavateli a poskytovateli assessment centra – na nich závisí to, jestli tam tyto metody zahrnou. Takže cíl se zjistit nepodařilo, protože z výsledků výzkumu nelze říct, jak moc se metody využívají, a jestli vůbec.

Pro další výzkum by bylo dobré udělat rozhovory se samotnými realizátory assessment centra. Ti by určitě byli schopni otázku zodpovědět lépe. Jinak metoda assessment centra je velmi zajímavá, a i když se dá najít hodně dalších prací na toto téma, ať už bakalářských či diplomových, málo která se věnuje spojení metody assessment centra s typologiemi osobnostmi. Určitě by nebylo na škodu toto téma prozkoumat hlouběji.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BALCAR, K. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. 2. vyd. Chrudim: MACH, 1991. ISBN 14-343-83.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

BLATNÝ, M. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3434-7.

ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HANZL, D. *Metody a techniky sociálního výzkumu*. Třebíč: Amaprint-Kerndl, 2012. ISBN 978-80-87710-01-2.

HAYES, N. *Základy sociální psychologie*. 7. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0534-0.

HŘEBÍČKOVÁ, M. *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3380-7.

HUNT, M. *Dějiny psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0898-3.



KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnost a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KYRIÁNOVÁ, H. a GRUBER, J. *AC/DC vyber si tým*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.

MADSON, K. B. *Moderní teorie motivace*. 1. vyd. Praha: Academia, 1979. ISBN 509-21-857.

NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1680-5.

PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

PECKOVÁ, J. a ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.

THOMSON, R. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizacích: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

VÁGNEROVÁ, M. *Psychologie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1836-6.

#### **Seznam použitých zahraničních zdrojů.**

BRIGGS-MYERS, I. a MYERS, P. B. *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. 2. vyd. Mountain View: Davies-Black Publishing, 1995. ISBN 978-80-0891060741.

PERVIN, L. A. *The science of personality*. 2. vyd. New York: Oxford University Press USA, 2002. ISBN 978-0-515971-4.

## Seznam použitých internetových zdrojů

EUROSTAT. *Newsrelease: Only 1 manager out of 3 in the EU is woman...* [online]. č. 43/2019. Eurostat Press Office. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9643473/3-07032019-BP-EN.pdf/e7f12d4b-facb-4d3b-984f-bfea6b39bb72>

PSI SERVICES LLC. *16PF: Assess for Success*. [online] © 2020 [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: [https://www.16pf.com/en\\_US/16pf-overview/features/](https://www.16pf.com/en_US/16pf-overview/features/)

UIS MENDELU. *Metodologie sociologického výzkumu* [online]. [cit 2020-02-14]. Dostupné z: [https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz\\_cast.pl?cast=31875](https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=31875)

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam grafů

Graf 1 Jak hodnotíte metodu assessment centra oproti klasickému výběrovému pohovoru?	37
Graf 2 Jakým způsobem jste se připravoval/a na assessment centrum?	38
Graf 3 Z jakých částí se skládalo assessment centrum, které jste absolvoval/a?	39
Graf 4 Bylo Vám umožněno dostat zpětnou vazbu po skončení assessment centra?	40
Graf 5 Jak jste na zpětnou vazbu reagoval/a?	41
Graf 6 Pohlaví	43
Graf 7 Dosažené vzdělání	44
Graf 8 Věk	45

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník .....</b>	<b>I</b>
-----------------------------------	----------

## Příloha A – Dotazník

Dobrý den,

jsem studentka oboru Vzdělávání dospělých bakalářského studia na univerzitě Jana Amose Komenského v Praze. Chtěla bych Vás poprosit, abyste věnovali pár minut svého času na vyplnění mého dotazníku, který se zabývá Vaší zkušeností s assessment centrem jako jeho účastníka. Dotazník je anonymní.

Cílem mého výzkumu je zjistit, jestli se v rámci assessment centra využívají vybrané typologie osobnosti a jestli se účastníci něco dozví o své osobnosti. V případě zájmu jsem ochotna podělit se o výsledky mého výzkumu.

Předem děkuji za vaši ochotu

Jitka Bernardová

1. Jak hodnotíte metodu assessment centra oproti klasickému osobnímu pohovoru?

- a) velmi mi vyhovuje
- b) spíše mi vyhovuje
- c) ani vyhovuje, ani nevyhovuje
- d) spíše nevyhovuje
- e) velmi nevyhovuje

2. Jakým způsobem jste se připravoval/a na assessment centrum?

- a) nepřipravoval/a jsem se
- b) nacvičovala jsem si prezentaci
- c) navštívil/a jsem přípravný kurz, využil/a jsem poradenských služeb
- d) požádal/a jsem o radu známé, kteří ho již absolvovali
- e) hledal/a jsem si informace na internetu
- f) procvičoval/a jsem různé typy testů

3. Z jakých částí se skládalo assessment centrum, které jste absolvoval/a?

- a) týmové hry
- b) prezentace
- c) skupinová diskuse/skupinové modelové situace
- d) individuální modelové situace
- e) osobnostní dotazník
- f) pohovor konaný v průběhu assessment centra
- g) test schopnostní a dovednostní
- h) test týmových rolí

4. Bylo Vám umožněno dostat zpětnou vazbu po skončení assessment centra?

- a) ANO
- b) NE

5. Jak jste reagoval/a na zpětnou vazbu po skončení assessment centra?

- a) zpětná vazba mi nebyla poskytnuta
- b) byl/a jsem spokojen/a se svým výkonem, i se zpětnou vazbou
- c) byl/a jsem spokojen/a se svým výkonem, ale zpětná vazba neodpovídala mému výkonu
- d) nebyl/a jsem spokojen/a se svým výkonem, ale zpětnou vazbu jsem přijal/a pozitivně
- e) nebyl/a jsem spokojen/a s ničím a nesouhlasil/a jsem se zpětnou vazbou

7. Co jste se díky absolvování assessment centra dozvěděl/a o svojí osobnosti (o svém temperamentu, schopnostech...)?

9. Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

10. Dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) středoškolské
- c) vyšší odborné
- d) vysokoškolské Bc.
- e) vysokoškolské Mgr., Ing.

11. Věk:

- a) méně než 20 let
- b) 20 – 30 let
- c) 31 – 40 let
- d) 41 – 50 let
- e) více než 50 let

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Jitka Bernardová

**Obor:** Vzdělávání dospělých

**Forma studia:** prezenční studium

**Název práce:** Využití vybraných typologií osobnosti v rámci metody assessment centra

**Rok:** 2020

**Počet stran textu bez příloh:**39

**Celkový počet stran příloh:**2

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 21

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 2

**Počet internetových zdrojů:** 3

**Vedoucí práce:** Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.