

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Veronika Slezáková

**Využívání testových psychodiagnostických metod pracovníky
lidských zdrojů v rozvoji zaměstnanců**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2019

Vedoucí práce:

PhDr. Eva Höschlová, Ph.D.

Prohlašuji,

že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala PhDr. Evě Höschlové, Ph.D. za ochotu, s jakou se ujala vedení mé práce, za cenné rady a připomínky.

Také bych ráda vyjádřila poděkování Mgr. Ivaně Fabianové a v neposlední řadě patří velké poděkování i respondentům, kteří se aktivně zapojili do dotazníkového šetření.

Abstrakt

Předkládaná bakalářská práce se zabývá využitím testových psychodiagnostických metod skupinou pracovníků lidských zdrojů (HR) za účelem rozvoje zaměstnanců. Testové psychodiagnostické metody představují v současné době oblíbenou metodu, která má uplatnění v mnoha oblastech personálního řízení. Práce začíná úvodem do tématu testových psychodiagnostických metod obecně, představuje jejich druhy i kritéria při posuzování jejich kvality. Krátká kapitola je věnována také kritice testové psychodiagnostiky. Dále se práce stručně zabývá rozvojem zaměstnanců a popisuje vybrané rozvojové metody a techniky, kterých mohou být testové psychodiagnostické metody součástí. Rozpracované je také téma aktuálního stavu využívání testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců ve světě a poté se práce zabývá konkrétními požadavky pro práci s testovými psychodiagnostickými metodami v rozvoji zaměstnanců. Empirické šetření se zaměřuje na zmapování aktuálního stavu využívání testových psychodiagnostických metod pracovníky lidských zdrojů v rozvoji zaměstnanců v České republice a je realizováno pomocí vlastního dotazníkového šetření.

Klíčová slova: personální rozvoj, pracovníci lidských zdrojů, psychodiagnostické metody, psychodiagnostické testy, psychodiagnostické dotazníky, rozvoj zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, testová psychodiagnostika

Abstract

The bachelor thesis at hand deals with the use of psychodiagnostic testing methods by the human resources employees when focusing on development of their employees. Nowadays, the psychodiagnostic testing methods represent a popular method that is often applied in many areas of personnel management. The thesis commences with introduction into psychodiagnostic testing methods in general, focusing on its' types as well as criteria used to evaluate its' quality. A short chapter is also dedicated to criticism of psychodiagnostic testing. Furthermore, the thesis focuses on development of employees and describes selected developmental methods and techniques, that psychodiagnostic testing can be a part of. A topic of current use of psychodiagnostic testing methods within the employee development around the world is also discussed, after which the thesis focuses on specific requirements present when using these methods for employee development. Empirical investigation focuses on mapping the current state of usage of psychodiagnostic testing methods by Czech human resources personnel when working on development of their employees and was carried out using own questionnaire research.

Keywords: Employee Development, Human Resources specialists, Psychodiagnostic Methods, Psychodiagnostic Tests, Psychodiagnsotic Questionnaires, Personnel Development, HRM practices, Psychodiagnostic Tools

Obsah

0 Úvod.....	8
1 Testové psychodiagnostické metody	10
1.1 Typy testových psychodiagnostických metod	10
1.1.1 Testy osobnosti	11
1.1.2 Výkonové testy	12
1.2 Kritéria kvalitních testových psychodiagnostických metod	12
1.3 Kritika využívání testových psychodiagnostických metod.....	15
2 Vybrané metody a formy rozvoje zaměstnanců, jejichž součástí mohou být testové psychodiagnostické metody	18
2.1 Development centrum.....	20
2.2 Koučování	21
2.3 Talent programy.....	23
2.4 Leadership programy	24
3 Využívání testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců.....	26
3.1 Požadavky na vzdělání pracovníků lidských zdrojů pro práci s testovými psychodiagnostickými metodami	27
3.2 Etické užití testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců	31
3.3 Výběr testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců.....	32
4 Empirické šetření: Současný stav využívání testových psychodiagnostických metod pracovníky lidských zdrojů v rozvoji zaměstnanců v České republice	34
4.1 Cíle a výzkumné okruhy empirického šetření	34
4.2 Metodika šetření.....	35
4.2.1 Sběr dat a procedura.....	35
4.2.2 Charakteristika výzkumného vzorku.....	37
4.3 Výsledky šetření.....	40
4.3.1 Frekvence využívání testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců.....	40
4.3.2 Nejčastěji využívané testové psychodiagnostické metody a účel jejich využívání v rozvoji zaměstnanců.....	41
4.3.3 Výběr testových psychodiagnostických metod a práce s testováním	42

4.3.4	Práce s psychometrickými vlastnostmi testových psychodiagnostických metod	43
5	Diskuse.....	44
5.1	Interpretace výsledků	44
5.2	Limity empirického šetření	46
5.3	Přínos získaných poznatků a návrhy pro navazující výzkum	47
6	Závěr	49
7	Soupis bibliografických citací	51
8	Přílohy.....	63
8.1	Příloha A: Dotazník	63
8.2	Příloha B: Seznam grafů	70
8.3	Příloha C: Frekvence využívání testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců	71
8.4	Příloha D: Nejčastěji využívané testové psychodiagnostické metody a účel jejich využívání v rozvoji zaměstnanců	72
8.5	Příloha E: Výběr testových psychodiagnostických metod a práce s testováním...73	
8.6	Příloha F: Práce s psychometrickými vlastnostmi testových psychodiagnostických metod.....	75
8.7	Příloha G: Seznam zkratk zmíněných testových psychodiagnostických metod ..76	

0 Úvod

V souvislosti s rychle se měnícím prostředím tržní ekonomiky je nutné neustále budovat konkurenceschopnost organizace, přičemž to jsou právě lidské zdroje, které jsou schopné zajistit konkurenční výhodu dané organizace. V rámci zachování schopných zaměstnanců, udržení jejich motivace, rozšíření kvalifikace a zvýšení jejich kompetencí, je žádoucí dbát na komplexní rozvojové aktivity. Součástí těchto aktivit může být např. školení, rotace pracovní pozice, koučování, mentorování, e-learning a další metody rozvoje, jejichž logické uspořádání může vytvořit dlouhodobý rozvojový program.

Součástí některých metod a forem rozvoje mohou být testové psychodiagnostické metody (dále jen testy). Po dlouhou dobu byla práce s těmito metodami s výjimkou znalostních testů pouze doména psychologů. Situace se za posledních několik desítek let změnila a v současné době není užívání většiny testových psychodiagnostických metod v České republice limitováno psychologickým vzděláním a mohou s nimi pracovat i „nep psychologové“. V souvislosti s tím se do popředí ještě více než kdy před tím dostává problematika kvality práce a etické zacházení s testovými psychodiagnostickými metodami. S tím souvisí fakt, že se zrychlujícím vývojem společnosti v posledních letech se objevuje více a více nových testových psychodiagnostických metod a na uživatele jsou tak kladeny čím dál vyšší požadavky na schopnost posouzení jejich kvality. Je nutné, aby se uživatelé psychodiagnostických testů dokázali mezi nimi orientovat, využívali vhodné metody v žádoucích situacích a pracovali s testy na základě etických standardů.

Cílem práce je zjistit, jakým způsobem v současné době pracují s testovými psychodiagnostickými metodami pracovníci lidských zdrojů v oblasti rozvoje zaměstnanců. Teoretická část představí stav poznání a zkušenosti zejména (ale nejen) ze zahraničí, empirická část zmapuje situaci v České republice, zejména v oblasti středních a větších organizací. Cílem realizovaného kvantitativního šetření bylo zjistit, ve kterých oblastech rozvoje zaměstnanců pracovníci lidských zdrojů testové metody využívají, na základě jakých kritérií je vybírají, do jaké míry jsou seznámeni s psychometrickými údaji o těchto metodách, jak s nimi pracují a dále identifikovat, které konkrétní testové psychodiagnostické

metody jsou v rozvoji zaměstnanců nejčastěji využívány. Dále byli respondenti dotazováni na zaměření dokončeného vzdělání a jejich zkušenosti s doplňujícím vzděláním k využívání testových psychodiagnostických metod.

Testovými psychodiagnostickými metodami a jejich využitím se v českém prostředí věnuje zejména Urbánek (2010, 2013) v rámci svých příspěvků v recenzovaném odborném časopise Testforum. Využívání testových psychodiagnostických metod v personálním řízení mapoval výzkum Svobody et al. v roce 2004, na který o 12 let později navázala Mňuková (2016) v rámci své závěrečné diplomové práce. Je nutné podotknout, že zmíněné výzkumy cílily pouze na české psychology, nikoli na pracovníky lidských zdrojů. Pokud se zaměříme na konkrétní oblasti personálního řízení, v nichž se využívají testové psychodiagnostické metody, nejvíce je pozornost věnována zejména oblasti výběru zaměstnanců, které se v českém prostředí věnuje obzvlášť Seitl ve své publikaci Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců (2015). Téma testování v rozvoji zaměstnanců českými odborníky příliš zmapované není, z tohoto důvodu vycházím zejména z odborných článků zahraničních autorů. V zahraniční literatuře vyniká práce Furnhama (2008), který poměrně komplexně zmapoval využívání testových psychodiagnostických metod pracovníky lidských zdrojů jak ve výběru, tak i rozvoji zaměstnanců. Bakalářská práce také čerpá ze zahraničních standardů pro práci s testovou psychodiagnostikou a z českého překladu publikace Standardy pro pedagogické a psychologické testování (2001), kterou publikovala Americká psychologická asociace.

1 Testové psychodiagnostické metody

Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013, s. 91) definují testové metody jako „...standardizovaný způsob vyšetření, při kterém dodržujeme určitá pravidla, užíváme jednotných pomůcek a jednotným způsobem vyhodnocujeme získané informace (odpovědi, výkony, výtvoř)“. Podle Matthewmana, Rosa a Hedheringtona (2007, s. 255, přeložila V.S.) jsou psychodiagnostické metody „...standardizované postupy pro hodnocení různých psychologických charakteristik včetně kognitivních schopností a osobnosti“.

1.1 Typy testových psychodiagnostických metod

Psychodiagnostické testové metody se rozlišují na dotazníky a testy. Dotazníky „...identifikují a měří různé osobnostní charakteristiky a rysy“ (Kocianová, 2010, s. 112). Testy měří schopnosti, tedy výkonnost. Běžně je však užíván pojem psychologické testy v širším významu, tzn., že zahrnuje i psychologické dotazníky (tamtéž, s. 112).

Pohled na dělení testových psychodiagnostických metod není jednotný. Kolman (2004, s. 35) klasifikuje psychodiagnostické metody na testy mentálních schopností měřící IQ a testy osobnostní. Předmětem pro tuto práci je z uvedených metod pouze skupina, kterou Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013, s. 58) označují jako metody testové a dále je klasifikují následovně:

A. Výkonové testy

1. testy inteligence;
2. testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí.

B. Testy osobnosti

1. projektivní testy;
2. objektivní testy osobnosti;
3. dotazníky;
4. posuzovací stupnice.

1.1.1 Testy osobnosti

Jednou z oblastí, ve které testy osobnosti nacházejí velké uplatnění, je psychopatologie, při které je cílem zjistit, zda testovaný jedinec podléhá některé z patologických nemocí. Zejména projektivní testy by měly být používány pouze psychology a v rozvoji zaměstnanců jejich využití není relevantní.

V rozvoji zaměstnanců se testy osobnosti využívají často, zatímco při výběru pracovníků nacházejí uplatnění méně, než se obecně soudí (Kolman, 2004, s. 35). Tohle tvrzení potvrzuje výzkum realizovaný ve Velké Británii (Furnham, 2008, s. 303–304), jehož respondenti byli pracovníci lidských zdrojů. Z jeho závěrů vyplývá, že jsou v rozvoji zaměstnanců využívány častěji osobnostní dotazníky než výkonové testy. Je tomu tak z důvodu, že stávající zaměstnanec nemá tendenci své odpovědi podhodnocovat či nadhodnocovat. S tím souvisí, že testy osobnosti mohou být zatíženy stylizací vyplňující osoby. Poskytují ale informace o tom, co o sobě chce jedinec sdělit nebo co si o sobě myslí v porovnání s ostatními (Kyriánová, 2003, s. 33). Čím méně vyplňující jedinec inklinuje ke stylizaci, tím je vyšší pravděpodobnost, že obdrží objektivní výsledek. Také záleží, zda test disponuje mechanismem pro odhalování sociální desirability neboli stylizace.

Mnoho testů osobnosti vychází z modelu Big Five. Jedná se o popis pěti dimenzí osobnosti, přičemž každá dimenze obsahuje množství dalších specifických charakteristik. Howard a Howardová (1995, s. 9) zmiňují, že se tento model může využívat v mnoha oblastech personálního řízení – v rámci teambuldingu, výběru zaměstnanců, analýzy vzdělávacích a rozvojových potřeb, profesním a kariéřním rozvoji, koučování a poradenství. Z modelu Big Five vychází například také osobnostní dotazníky HPI či Hexaco.

Fink (2006, s. neuvedeno) uvádí důvody, proč je vhodné testovat osobnost zaměstnanců. Mezi ně patří například přesvědčení, že osobnostní inventáře jsou vhodným nástrojem ke zmapování silných a slabých stránek zaměstnanců, mohou pomoci objevit talenty nebo také umožňují identifikovat zájmy zaměstnanců či preferovanou firemní kulturu. V neposlední řadě uvádí, že jsou osobnostní dotazníky vhodným

doplňkem teambuildingových programů, při kterých sdílení výsledků dotazníků vede k porozumění vzájemných osobnostních charakteristik zaměstnanců.

1.1.2 Výkonové testy

Výkonové testy nazývá Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013, s. 93) také jako testy schopností. Výkonové testy poskytnou obraz o aktuální měřené schopnosti jedince (koncentrace, výkonnost, chybovost, inteligenční schopnosti...). Kyriánová (2003, s. 33) upozorňuje na fakt, že nám neřeknou, do jaké míry se bez nich jedinec obejde a jakým způsobem to ovlivní jeho dlouhodobý pracovní výkon. U výkonových testů jsou oproti osobnostním dotazníkům známy správné a nesprávné odpovědi a výsledek lze vyhodnotit jako vyhovující či nikoli. Mezi výkonové testy spadají nejčastěji inteligenční testy, pozornostní testy, testy vědomostí, testy psychomotorického tempa a dalších psychických funkcí (Hroník, 2007a, s. 186).

Výzkumné poznatky naznačují, že výsledky testů inteligence jsou mnohem lepší prediktor následného pracovního výkonu, než většina odborníků v oblasti lidských zdrojů věří (Rynes, Colbert a Brown, 2002, s. 159). Podle slov Schmidta a Huntera (1998, dle Rynes, Colbert a Brown, 2002, s. 159) jsou výzkumné důkazy o platnosti testů inteligence pro předpovídání výkonnosti práce silnější než jakékoliv jiné metody. Z výzkumu realizovaného ve Velké Británii (Furnham, 2008, s. 304) vyplývá, že pracovníci lidských zdrojů nejvíce využívají ve své praxi následující tři výkonové testy: Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal, GMA a AMT. Arnold a kol. (2005, dle Furnham, 2008, s. 304) považuje výkonové testy spolu se strukturovaným rozhovorem a objektivním hodnocením odborníků z hlediska prediktivní platnosti za nejsilnější metody.

1.2 Kritéria kvalitních testových psychodiagnostických metod

Se stoupajícím zájmem o využívání testových psychodiagnostických metod přirozeně vzrůstá množství testů na trhu, které nedisponují základními psychometrickými údaji. Urbánek (2013, s. 30) tvrdí, že konkrétně metody, které jsou vytvořeny v České republice, často nejsou recenzovány, či podrobeny většímu úsilí věnovaného standardizaci metody.

V České republice působí renomovaní vydavatelé psychodiagnostických metod, jako je například Testcentrum či Psychodiagnostika s.r.o.. Tito vydavatelé nechávají metody, které nabízí, recenzně posuzovat, zda splňují psychometrické parametry. „Výsledkem recenze je pak doporučení týkající se toho, k jakým účelům má nebo smí být metoda používána“ (Urbánek, 2010, s. 4). Recenzní posudky jednotlivých metod jsou poté zveřejněny v odborném časopise Testforum (Urbánek, 2013, s. 31). V zahraničí se kvalitou psychodiagnostických metod zabývá Burosovo centrum pro testování, které pravidelně vydává ročenky (Mental Measurement Yearbooks) a Psychological Testing Centre (Urbánek, 2013, s. 30).

Kvalitní psychodiagnostické metodě by neměly chybět následující psychometrické údaje: vysoká reliabilita validita metody, kvalitní a reprezentativní normy pro českou populaci a standardizované instrukce.

Reliabilitou označujeme spolehlivost, s níž test měří to, co měří. Jedná se o přesnost výsledku v čase. Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013, s. 45), Reiterová (2003, s. 74) či Urbánek, Denglerová a Širůček (2011, s. 94) považují za možnou definici reliability jako relativní nepřítomnost proměnných chyb měření. Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013, s. 45) pak definují reliabilitu také jako např. stabilitu v čase, reliabilitu jako vnitřní konzistenci či ekvivalenci paralelních norem. Reliabilitu je možné vyjádřit také pojmy jako je stabilita, konzistence, prediktabilita či přesnost (Reiterová, 2003, s. 74). Koeficient reliability se pohybuje od 0 do 1, u výkonových testů by reliabilita měla dosahovat nad hodnotu 0,8, u osobnostních pak nad hodnotu 0,6.

Nejzávažnějším psychometrickým ukazatelem je dle Svobody (2013, s. 47) či Standardů pro pedagogické a psychologické testování (2001, s. 17) validita. Podle Svobody, Humpolíčka a Šnorka (2013, s. 47) validita udává, zda test skutečně měří to, co měřit má. Obdobně na validitu nahlíží Reiterová (2003, s. 89), která ji definuje jako „...schopnost testu diagnostikovat, predikovat, a měřit něco víc, než ‘sebe sama‘“. Někdy se uvádí v českém jazyce synonymum k validitě jako „platnost“.

Existují desítky způsobů validizace testů (proces, kterým se validita ověřuje) a druhů validit. Urbánek, Denglerová a Širůček (2011, s. 132), Reiterová (2003, s. 90–92) či Ferjenčík (2000, s. 205–210) dělí validitu na obsahovou, empirickou neboli kritériovou a konstruktovou. Chráska (2007, s. 38) rozlišuje validitu souběžnou, predikční, obsahovou a konstruktovou neboli pojmovou. Podle Evangelu (2009, s. 30) je důležité se v rámci personálního řízení zaměřit na validitu obsahovou a kritériovou. Při kritériové validitě se výsledky testů korelují s vnějším měřitelným kritériem (např. test používaný k predikci budoucí výkonnosti v zaměstnání je později korelován s reálnou výkonností a je vyčísleno, do jaké míry na základě výsledků z testu lze predikovat výkonnost zaměstnance). Kritérium je zde vnímáno jako určitý standard, s nímž poté porovnávané dosažené výsledky (Ferjenčík, 2000, s. 207). Podstatou obsahové validity je zkoumání obsahu testu a následné zjišťování, zda odpovídá vlastnosti, která má být měřena. Během analýzy je test podroben důkladné logické analýze s cílem posoudit reprezentativnost položek, které test tvoří (tamtéž, 2000, s. 207). Obsah položek by měl odpovídat měřené oblasti.

Dalším důležitým kritériem pro posouzení kvality zejména testových metod jsou dostupné normy. Pokud metoda nedisponuje normami, nepovažuje se za testovou metodu. Podle Urbánka, Denglerové a Širůčka (2011, s. 236) jsou normy nezbytné v těch případech, v nichž se testy používají k porovnání s populací. Podle Standardů pro pedagogické a psychologické testování (2001, s. 56) je nutné, aby byly normy vytvořeny na spolehlivém, reprezentativním a dostatečně velkém vzorku. V této souvislosti Seitzl (2015, s. 47–47) doplňuje ještě následující požadavky, o které by se měli uživatelé psychodiagnostických metod zajímat: stáří norem a lokalizace norem.

Respondenti, na kterých byla získána data pro normy metody, by měli charakterizovat základní soubor respondentů, pro které bude metoda používána. Normy mohou být rozděleny například podle věku, pohlaví či vzdělání. Při využívání psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců je nutné zohlednit reprezentativnost norem k jednotlivým skupinám povolání. Některé psychodiagnostické testy určeny k rozvoji zaměstnanců mají rozdělené normy například podle pracovních pozic – uživatel si tak může vybrat například mezi normy pro odborníky, vedoucí či top management. Pozornost by měla být věnována nejen tomu, na jakém vzorku se normy sbíraly, ale také jakého je soubor původu,

mělo by se tedy dbát na lokalizaci norem. Není příliš vhodné používat pro českou populaci normy, které byly sebrány v jiné zemi a naopak. Také je žádoucí brát v potaz stáří norem, tedy do jaké míry jsou dostupné normy staré. Podle Seitla (2015, s. 47) lze konstatovat, že normy starší než 10 let, již začínají zastarávat.

Dalším kritériem určující kvalitu psychodiagnostických metod, je standardizace. Urbánek (2010, s. 2) považuje nedodržování standardizace při používání psychodiagnostických metod za často porušované pravidlo. „Nejčastěji se tohoto termínu používá v užším smyslu jen pro stanovení norem testu – normalizaci“ (Svoboda, Humpolíček, Šnorek, 2013, s. 42). Tento pojem má ale více významů. Podle Urbánka, Denglerové, Širůčka (2011, s. 87) a Svobody, Humpolíčka, Šnorka (2013, s. 42) se pojem standardizace používá ve třech významech:

- označuje postup, který se používá při tvorbě norem (pro tento proces se používá také pojem normalizace);
- stanovení jasné formální podoby psychodiagnostických metod (grafická úprava, postup testování, znění instrukce atd.);
- proces prokazování objektivity, reliability, validity a tvorbu norem.

Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2011, s. 87) ke standardizaci navíc dodávají, že se jedná také o prověření účinnosti jednotlivých částí testu.

1.3 Kritika využívání testových psychodiagnostických metod

Na využívání testových psychodiagnostických metod je nutné se dívat z kritického pohledu. Za velmi výrazný bod kritiky mnoha autorů je považována možnost vysoké míry pozitivní stylizace zejména v osobnostních dotaznících. Gruber, Kyrianová a Fonville (2016, s. 163) v této souvislosti hovoří o testech, jenž nejsou doplněny ukázkami reálného chování a vypovídají spíše o sebeuposouzení, ale málo o konkrétních dovednostech. Je reálné, že se testovaní jedinci snaží výsledky metody pozitivně ovlivnit. Některé metody disponují tzv. lži-škálou, která pomocí ověřovacích položek hodnotí, do jaké míry má vyplňující osoba tendenci se podhodnocovat či nadhodnocovat a jsou tedy odolné vůči sociální desirabilitě.

Od pojmu „lži-škála“ se již odborníci odklání z toho důvodu, že při interpretaci výsledné zprávy není vhodné hovořit o tom, že lidé při vyplňování nejspíše nezaznamenávali pravdu. Do popředí se tak místo toho dostávají pojmy jako je validizační škála, index konzistence, tendence vyvolávat pozitivní či negativní dojem ad. Současně je také nutné vědět, že zkreslení výsledků nemusí být způsobeno tím, že lidé při vyplňování lhali, ale může být podpořeno i jinými faktory. Seitl (2015, s. 21) dodává, že je také spolehlivost výsledků závislá na schopnosti sebereflexe vyplňující osoby.

Za nežádoucí efekt využívání testových psychodiagnostických metod Owen (1998, s. 55) považuje riziko o sebenaplňujícím se prorocství na základě výsledku testu. Tento pojem si pro vysvětlení dovolím zjednodušit na labeling neboli nálepkování v pojetí Carol Dweckové, která o něm hovoří ve své publikaci Nastavení mysli (2017). Za další úskalí při užívání psychodiagnostických metod mnoho autorů považuje nemožnost okamžité reakce na odpovědi testované osoby. Testová psychodiagnostická metoda se nedokáže doptávat a nenahrazuje kvalitu rozhovoru. I tento fakt specialisté zabývající se vývojem psychodiagnostických metod reflektují a dostává se do popředí adaptivní testování, které vzniklo u výkonových testů. Adaptivní testování dokáže přizpůsobovat testovací úlohy schopnostem vyplňující osoby přímo během vyplňování testové metody. Seitl (2015, s. 55) zmiňuje, že online testování je v současné době již běžné a na rozdíl od standardní metody tužka/ papír nemůže zajistit, aby psychodiagnostickou metodu vyplnila osoba, které byla poskytnuta. Někdy se vyžaduje, aby testovaná osoba vyplnila test přímo na pracovišti a předešlo se tak riziku zneužití.

Při psychodiagnostickém testování je také nutné brát v potaz určité kulturní rozdíly, přičemž Owen (1998, s. 56) dodává, že hraje velkou roli také jazyk, ve kterém byla konkrétní metoda vyvinuta. Není neobvyklé, že se při překladu testových položek může změnit, byť i ve velmi drobném měřítku, původní význam některých pojmů a tím minimálně ztížit vyplňování testu v jiných jazycích. Také je nutné zdůraznit, že závěry psychodiagnostických metod jsou platné pouze pro některé situace a pozice (Seitl, 2015, s. 21).

V mnoha případech může být využívání testových psychodiagnostických metod velmi sporné, proto je vhodné brát v potaz i další metody, které dokáží psychodiagnostické

testování zcela nahradit. Mezi tyto metody můžeme zařadit například sebehodnocení zaměstnance, modelové situace, mezi které můžeme zahrnout také formu hraní rolí nebo případové studie.

2 Vybrané metody a formy rozvoje zaměstnanců, jejichž součástí mohou být testové psychodiagnostické metody

Podle Armstronga (2002, s. 465) spočívá rozvoj lidských zdrojů „...v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace“. Obdobně na rozvoj nahlíží také Balakrishnan (2007, s. 2) a dodává, že se jedná o soubor systematických a plánovaných aktivit. Koubek (2007, s. 142) vnímá rozvoj jako oblast vzdělávání, která je orientována na budoucí použitelnost a kariéru zaměstnance než na momentálně vykonávanou práci a vnímá rozvoj jako nadřazený pojem k pojmu vzdělávání.

V současné době existuje široká míra přesvědčení, že pro zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti organizace je důležité věnovat zdroje různým formám rozvoje kompetencí stávajících zaměstnanců. V důsledku zvýšené internacionalizace a využívání nových informačních technologií stoupá náročnost na kompetenční vybavení zaměstnanců (Ellström a Kock, 2008, s. 5). Rozvoj lidských zdrojů na pracovišti může být také otázkou osobní spokojenosti zaměstnanců. Studie naznačují, že pracovní prostředí, které umožňuje a stimuluje rozvoj učení a kompetencí, může mít zásadní význam pro zdraví, pohodu a osobní rozvoj zaměstnanců (Karasek a Theorell, 1990, s. 276). Podle Minora (1995, s. 15) rozvoj pracovníků napomáhá ke snížení fluktuace, podporuje dobré jméno organizace a zvyšuje loajalitu zaměstnanců vůči organizaci. Také podporuje motivaci pracovníků a umožňuje větší prostor pro delegování úkolů.

Dělení metod rozvoje zaměstnanců není jednotné. Např. Hroník (2007b, s. 59–60) nahlíží na rozvoj ve dvou pohledech: rozvoj individuálních znalostí a rozvoj znalostí organizace, přičemž při rozvoji znalostí organizace se uplatňuje řada metod jako je například mentoring či koučink. Tureckiová (2004, s. 103) hovoří o rozvoji mimo pracovní místo a na pracovním místě. Folwarczná (2010, s. 64) rozděluje metody rozvoje skrze přístupy na formální, které jsou založené na identifikaci potřeb na základě hodnocení pracovního výkonu (koučování, konzultování, mentoring, zpětná vazba, rotace práce, kurzy aj.) a neformální, se kterými se zaměstnanci setkávají během své každodenní práce. Ellström a Kock

(2008, s. 8) zveřejnili model pro klasifikaci strategií rozvoje zaměstnanců na pracovišti. Tento model zdůrazňuje skutečnost, že formální a neformální aspekty učení, jakož i individuální a sociální aspekty učení, jsou základním a nepostradatelným rozměrem rozvoje. Podle Tetřevové (2017, s. 64) se stále častěji využívají rozvojové aktivity, které jsou zaměřené na formování širšího okruhu znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje momentálně zastávaná pracovní pozice a do pozadí se tak dostávají tradiční aktivity jako je například zácvik či přeškolení.

Součástí některých metod a technik rozvoje mohou být testové psychodiagnostické metody, jejichž využití v rozvoji zaměstnanců nás pro účely této práce zajímají. Využití psychodiagnostických metod v rámci personálního řízení nenachází uplatnění pouze v rozvoji zaměstnanců. Velmi často se využívají ve výběru zaměstnanců. Podle Kolmana (2004, s. 37) se psychodiagnostické metody při výběru zaměstnanců v České republice používají běžně, podle Seitla (2015, s. 18) dokonce stoupá rok od roku množství výběrových řízení, ve kterých jsou psychodiagnostické metody zařazeny. Rothstein a Goffin (2006, s. 156) poukazují na výzkum realizovaný v roce 2003, ze kterého vyplývá, že 30 % organizací v USA využívá při výběru zaměstnanců testovou psychodiagnostiku. V této souvislosti autoři zmiňují i výzkum z roku 2005 (tamtéž, s. 156), který uvádí, že každá organizace, která je uvedena na žebříčku 100 nejlepších společností ve Velké Británii, zařazuje do výběrových řízení psychodiagnostické metody. McDowall a Smewing (2009, s. 42) tvrdí, že se jedná o 48 % organizací, které ve Velké Británii využívají psychodiagnostické metody s cílem vybrat vhodné budoucí zaměstnance. Nárůst využívání testové psychodiagnostiky reflektuje také Salgado (2018, s. 9), který na základě výsledků mnoha průzkumů prováděných po světě tvrdí, že jsou obvykle psychodiagnostické metody zařazovány do výběrových řízení.

Psychodiagnostické testování v rámci personálního řízení lze využít mimo rozvoj zaměstnanců a výběr pracovníků také v oblasti outplacementu a kariérního poradenství (Turner et al., 2001, s. 1104–1108). V této souvislosti Slováčková, Horáková a Rendoš (2014, s. 35) dodávají, že se testová psychodiagnostika také může využít po proběhnutí rozvojového programu „...k ověření toho, zda došlo ve sledovaných charakteristikách k posunu žádoucím směrem“.

Na rozvoji zaměstnanců v organizaci se podílí mnoho specialistů, přičemž jejich role v tomto procesu záleží na spousta faktorech, jako je například velikost organizace či přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, který organizace volí. V mnoha případech zejména velké společnosti využívají externí vzdělávací firmy, které přebírají zodpovědnost za rozvoj jejich zaměstnanců. Jednou z výhod využití externích vzdělávacích firem je jejich širší záběr, a to zejména v přítomnosti psychologů, kteří s psychodiagnostickými metodami mohou pracovat ve většině případech bez certifikačních školení. V rámci studie (Van Der Merwe, 2002, s. 82) bylo osloveno 20 organizací, které využívají testové psychodiagnostické metody. Z těchto společností 10 z nich využívá pro práci s testy externí vzdělávací firmy, v 7 z nich je k dispozici psycholog, který se o agendu testování stará a 3 z dotázaných společností pracují s testovými psychodiagnostickými metodami bez specialistů s psychologickým vzděláním. Zejména v malých společnostech rozvoj zaměstnanců zabezpečují interní pracovníci, kteří se pro práci s některými psychodiagnostickými metodami musí nejprve nechat proškolit. Požadavkům na uživatele psychodiagnostických metod se podrobně zabývám v kapitole č. 3.1.

Následující podkapitoly představují ty rozvojové aktivity, jejichž součástí jsou v mnoha případech testové psychodiagnostické metody.

2.1 Development centrum

Metoda development centra se v personálním řízení mimo oblast rozvoje využívá také v rámci výběru zaměstnanců (v tomto případě se namísto pojmu development centrum používá název assessment centrum), personálního plánování a rozmístování a propouštění zaměstnanců (Thornton a Rupp, 2006, s. 10–12). Průzkum Spychalskiho et al. realizován v roce 1997 ukázal, že téměř 40 % uskutečněných development center slouží pro účely rozvoje zaměstnanců (Thornton a Rupp, 2006, s. 57). Rozvojové development centrum spočívá v pozorování skupiny účastníků proškolenými pozorovateli při plnění různých aktivit, které jsou vybrány tak, aby umožnily posoudit přesně ty charakteristiky, které jsou potřeba (Kyrianová a Gruber, 2006, s. 15). Studie, která byla zveřejněna Furnhamem (2008, s. 302) ukazuje, že odborníci v oblasti lidských zdrojů nahlíží na metodu development centra pozitivně v několika ohledech ve srovnání s dalšími metodami rozvoje. Na development

centrech zejména oceňují vysokou validitu, zatímco finanční náročnost této metody je podle nich poměrně vysoká.

V rámci development centra se používají různé metody a techniky, např. individuální nebo skupinové rozhovory, psané úkoly, cvičení, simulace, více či méně standardizované dotazníky, psychodiagnostické testy apod. (Sartori et al., 2013, s. 44; Wagnerová et al., 2011, s. 18; Khelerová, 2010, s. 108). Sartori et al. (2013, s. 46) upozorňují, že pozorované schopnosti a dovednosti jsou odlišně měřeny různými metodami a technikami. Například míru inteligence je vhodné zjišťovat testovými psychodiagnostickými metodami, zatímco při měření některých osobnostních a relačních aspektů je vhodné zvážit použití méně standardizovaných metod jako jsou například projektivní techniky či rozhovory. Sartori a Ceschi (2013, s. 3281) tvrdí, že metody a techniky používané v development centru pocházejí z tzv. idiografického (klinického) a nomotetického (psychometrického) přístupu. Idiografický přístup se týká způsobu vyhodnocování metod a technik pomocí pozorování. Klade se důraz na individualitu každého účastníka a v rámci development centra jsou sledovány jejich projevy, schopnosti a dovednosti. Nomotetický přístup využívá zejména testové psychodiagnostické metody, které umožňují hodnotitelům možnost porovnávat jednotlivé nebo skupinové výkony mezi sebou.

Studie realizovaná ve Velké Británii (Eurich et al., 2009, s. 391) mapuje využívání testových psychodiagnostických metod v rámci development centra. Z výzkumu vyplývá, že se nejvíce využívají testy znalostí, výkonové testy a osobnostní dotazníky. V obdobném průzkumu realizovaného v Jižní Africe (Krause et al., 2011, s. 266) se na první příčce umístily osobnostní dotazníky, poté výkonové testy a v menším měřítku jsou využívány také inteligenční a znalostní testy. V České republice využívá testové psychodiagnostické metody v kombinaci s development centrem 40,7 % pracovních psychologů (Mňuková, 2016, s. 42).

2.2 Koučování

Zakladatel koučování, John Whitmore (2009, s. 9), ho charakterizuje jako proces, který se zaměřuje na budoucí možnosti, nikoli na chyby v minulosti. Koučování přináší

výsledky do značné míry kvůli podpůrnému vztahu mezi koučem a koučím, při kterém kouč hledá odpovědi na otázky zevnitř sebe (tamtéž, 2009, s. 9). Suchý a Náhlovský (2007, s. 15) definují koučování jako „...specifickou a dlouhodobou péči o člověka, o jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě“. Matthewnam, Rose a Hetherington (2009, s. 196) zmiňují, že se koučování stalo velmi oblíbené v posledních patnácti letech zejména mezi manažery.

Podle Allworthové a Passmora (2009, s. 7) může mít využívání psychodiagnostických metod v koučování dva přístupy. První přístup spočívá v hodnocení některých kompetencí, charakteristik či zjišťování preferencí jednotlivce. Druhý přístup je založený na kritériích, při kterém je kladen důraz na porovnání s výkonnostními kritérii. Passmore (2012, s. 51–54) se zabývá oblastmi, které mohou být v rámci koučování posuzovány psychodiagnostickými metodami. Mezi tyto oblasti patří například posouzení kognitivních schopností jako je verbální uvažování a numerické či analytické schopnosti. V této souvislosti Passmore (2012, s. 52) zmiňuje, že psychodiagnostické metody dokáží šestkrát lépe predikovat míru kognitivních schopností než nestrukturovaný rozhovor.

Psychodiagnostické metody se využívají také při zjišťování potenciálu a individuálních charakteristik zaměstnance. S tím souvisí nejvíce zkoumaný model osobnosti Big Five, který označuje pět rozměrů osobnosti: otevřenost vůči zkušenostem, svědomitost, extravertze, přívětivost a neuroticismus. Howard a Howardová (1995) se zabývají možnostmi využití modelu Big Five pro pracovníky lidských zdrojů. V rámci koučování se podle autorů tento model využívá již od roku 1991 (Howard a Howardová, 1995, s. 9). S tím souvisí výzkum McDowalla a Smewinga (2009, s. 102) realizovaný ve Velké Británii. Mezi nejčastěji využívané testové psychodiagnostické metody v koučování, které byly identifikovány na základě nejčtenějších odpovědí respondentů, patří dotazníky zaměřené na osobnost, jako je např. typologický dotazník MBTI, Firo, 16PF, Wave či HPI. Více informací ke zmíněným metodám naleznete v příloze G 8.7. Autoři zmiňují, že zejména snadná přístupnost metod, které vyžadují pouze krátkodobé certifikační školení k využívání daného testu, pravděpodobně ovlivňuje výběr nástrojů. Výzkum měl také za cíl zjistit, jak rozsáhlé je využívání testových psychodiagnostických metod kouči a za jakým účelem metody využívají. Celkem 88 % respondentů uvedlo, že testové psychodiagnostické

metody v rámci koučování využívají, přičemž většina z nich (60 %) zmínila, že je využívají pro práci se 70 % svých koučů. Nejčastěji respondenti využívají testové psychodiagnostické metody jako prostředek k užitečným zdrojům dat, pomáhají koučům se zaměřit na svou sebereflexi či zvyšují efektivitu koučování. Dalším častým důvodem je také „otevření některých oblastí k diskusi“. Z výzkumu rovněž vyplývá, že psychodiagnostické metody usnadňují měření návratnosti investic. Ze studie, která proběhla v České republice, využívá testové psychodiagnostické metody v kombinaci s koučováním 28,8 % pracovních psychologů (Mňuková, 2016, s. 42).

2.3 Talent programy

Bethke-Langenegger, Mahler a Staffelbach (2011, s. 527) charakterizovali na základě odborné literatury tři odlišné pohledy na definici talent managementu. První z nich zdůrazňuje aspekt lidského kapitálu a s tím i definici talentu. Druhý pohled vnímá talent management jako nástroj k dosažení ekonomických výsledků. Třetí pohled považuje talent management za proces, díky kterému zaměstnavatelé předvídají a plní potřeby lidského kapitálu, přičemž se zaměřuje na ty osoby, které mají schopnost poskytnout organizaci konkurenční výhodu.

Psychodiagnostické metody se využívají v talent programech ve dvou úrovních – při identifikaci talentů a zjišťování jejich potenciálu, tedy ve chvíli, ve které společnost vybírá vhodné kandidáty, kteří se budou účastnit talent programu a při samotných rozvojových aktivitách. Identifikace talentů může být formální a strukturovaný proces s pečlivě stanovenými kroky, nebo se může jednat o semiformální nebo dokonce neformální proces, který se snaží zajistit, aby si vedoucí pracovníci byli alespoň vědomi mimořádných talentů v organizaci (Silzer a Dowell, 2009, s. 232). Pro identifikaci talentů mohou být využity různé metody jako jsou rozhovory, testové psychodiagnostické metody, development centra a další nástroje (tamtéž, s. 235–236). Podle průzkumu (tamtéž, s. 247–255) patří mezi nejčastěji sledované oblasti při identifikaci talentů motivace, schopnost učit se a osobnostní charakteristiky jedince. K mapování míry leadership kompetencí se často využívá 360ti stupňová vazba vytvořena na základě zvoleného leadership modelu a může zkoumat například schopnost motivace druhých, engagement

či schopnost rozvíjet ostatní. Zatímco například schopnost učit se je možné měřit výkonovými testy. Stejně tak i pro zjištění osobnostních charakteristik talentů organizace často využívají osobnostní dotazníky (Silzer a Dowell, 2009, s. 247–255). V této souvislosti Barnett (2008, dle Silzer a Dowell, 2009, s. 262) zmiňuje, že největší potenciál se projevuje u talentů, kteří mají vysokou míru následujících osobnostních charakteristik: dominance, sociální dovednosti, všestrannost, stabilita a drive, přičemž Collings, Mellahi a Cascio (2017, s. 94) doplňují ještě extraverci. Některé z těchto charakteristik měří osobnostní inventář Big5, jenž zahrnuje také subškálu otevřenost vůči zkušenostem, která souvisí s výkony v tréninku. Lidé s vyšším skórem zkušenosti mají pozitivní vztah k získávání nových poznatků a rozvoji. Na základě těchto výsledků mohou být identifikováni zaměstnanci, kteří mají předpoklady uspět v rozvojovém programu (Hřebíčková a Urbánek, 2001, s. 41).

Ve chvíli, kdy jsou talenti identifikováni, účastní se rozvojového programu, jenž zahrnuje mnoho metod, které jsou v souladu se strategickým řízením společnosti (Thunnissen, 2016, s. 59). Z výzkumu realizovaném Silzerem a Dowellem (2009, s. 241) vyplývá, že součástí dlouhodobých talent programů jsou nejčastěji různé projekty, pravidelné setkávání se seniorními kolegy, rotace práce, mentorování, koučování a rozvojové programy zaměřené na leadership, přičemž právě součástí těchto metod mohou být testové psychodiagnostické metody.

2.4 Leadership programy

Význam vedoucího postavení v organizaci je výstižně popsán v dokumentu efektivního leadership rozvoje v organizaci následovně: „Dobrý vůdce může úspěšně dosáhnout slabého podnikatelského plánu, ale špatný vůdce může zničit i ten nejlepší plán“ (Oracle, 2012, s. 1, přeložila V.S.). Je tedy žádoucí se zabývat rozvojem zaměřeným na leadership kompetence. Tato nutnost vyplývá také ze studie z roku 2008, která zjistila, že pouze 38 % dotázaných společností se cítí být připravené na okamžité naplnění vedoucí pozice a 10 % uvedlo, že jsou společnosti extrémně nepřipravené na situaci, při které by měli obsadit vedoucí pozici (tamtéž, s. 2).

Průzkum, který zkoumal, jak se shodují odborníci z oblasti personálního řízení s různými výzkumy z oblasti lidských zdrojů, se mimo jiné zaměřil na téma leadershipu, konkrétně, zda respondenti souhlasí s tvrzením, že trénink leadershipu „...je neúčinný, protože se dobří vůdci rodí a nelze je vůdcovství naučit“ (Rynes, Colbert a Brown, 2002, s. 152, přeložila V.S.). Celkem 96 % respondentů uvedlo, že s tímto výrokem nesouhlasí, tedy, že je podle nich nutné budoucí leadery na svou pozici připravit. Studie dokazují, že po leadership programech se zvyšuje účinnost vedení a současně jsou evidovány důkazy, že schopnost leadershipu je velmi nízce předpovězena dispozicemi, které jsou dědičné (tamtéž, s. 152).

Organizace čelí dvěma hlavním výzvám při hledání a rozvoji vůdců – identifikaci vhodných kandidátů, které v budoucnu obsadí role leaderů a vytvoření rozvojového leadership programu, jenž má rozvíjet budoucí leadery. Testové psychodiagnostické metody se mnohdy využívají ve fázi identifikace vhodných kandidátů, kteří budou do programu zapojeni. Díky testovým metodám se urychlí proces filtrování tím, že se vyloučí ti kandidáti, kteří nedosáhnou nastavené hranice (Oracle, 2012, s. 10). Velké diskuse vznikají nad tématem leadershipu a potřebné emoční inteligence. Armstrong a Stephens (2008, s. 32–33) jsou toho názoru, že efektivní leaderi mají jediné společné, a to vysokou emoční inteligenci. Kerr et al. (2006 s. 266) na základě realizované studie tvrdí, že je vedení lidí emocionální proces, při kterém vůdci rozpoznávají a třídí emocionální stavy svých podřízených a že míra emoční inteligence hraje u vůdců důležitou roli. Z těchto důvodů může být pro pracovníky lidských zdrojů důležité zmapovat míru emoční inteligence potenciálních vůdců. Pro zmíněné zjištění jim mohou být nápomocné testové psychodiagnostické metody zkoumající právě některé oblasti emoční inteligence. Mezi metody věnující se analýze emoční inteligence u testovaných jedinců můžeme zařadit např. MSCEIT, BarOn a další.

Leadership rozvojový program může mít také individuální podobu. Forde, McMahon a Gronn (2013, s. 442–443) uvádí ve svém článku případovou studii, ve které jsou popsány metody realizovaného individuálního leadership rozvojového programu. Program byl zahájen 360ti stupňovou zpětnou vazbou zaměřenou na osobní a interpersonální dovednosti. Následovaly tréninky zaměřené na leadership a další rozvojové aktivity včetně koučování.

3 Využívání testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců

Komplexní informace o využívání testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců nejsou v České republice příliš dostupné. Existují výzkumy (Svoboda et al., 2004; Mňuková, 2016), mapující využívání testových psychodiagnostických metod českými psychology napříč oblastmi pracovní psychologie. Předložená práce se soustředí na oblast rozvoje, ke které nejsou žádné relevantní zdroje k dispozici. Pouze z výzkumu Mňukové (2016, s. 36–39) lze vyčíst, že z dotázaných 81 respondentů téměř 50 % pracovních psychologů uvedlo, že psychodiagnostické metody využívají v rámci rozvoje zaměstnanců.

Ze zahraničních zdrojů jsou již informace dostupnější, avšak nejsou stále komplexní. Odhaduje se, že existuje zhruba 5 000 psychodiagnostických metod, jejichž valná většina je v anglickém jazyce a byla vytvořena na území USA a západní Evropy (Oakland, 2004, s. 161).

Nejméně se testování využívá v rozvojích zemích jako je například Čína, Indie či Indonésie (Oakland, 2004, s. 161). Naopak ve Velké Británii na základě výzkumu Furnhama (2008, s. 300–305) patří testové psychodiagnostické metody mezi velmi oblíbené nástroje. Respondenti, pracovníci lidských zdrojů, psychodiagnostické metody umístili do první šestky nejlépe hodnocených metod a technik, které ve své praxi využívají. Znatelný je fakt, že frekvence využívání testů v přijímání zaměstnanců je vyšší než v samotném rozvoji.

Nejčastěji využívaný osobnostní dotazník v rozvoji zaměstnanců je MBTI, který na základě 16 kategorií zjišťuje osobnostní typ člověka (Furnham, 2008, s. 303). Oakland (2004, s. 163) v této souvislosti zmiňuje, že byl dotazník přeložen do 17 jazyků a podle záznamů proběhne každý rok 2 miliony administrací. Je nutné podotknout, že zmíněný dotazník MBTI čelí poměrně razantní kritice mnoha odborníků, a to zejména z důvodu nekvalitních psychometrických údajů (McCrae a Costa, 1989; Nowack, 1996; Pittenger, 1993). Podle Pittenger (1993, s. neuvedeno) oblíbenost dotazníku podporuje zejména velmi dobrá

práce dodavatelů při jeho propagaci a nadprůměrná administrativní podpora, která je poskytována uživatelům.

Dalšími, často využívanými dotazníky pracovníky lidských zdrojů v rozvoji zaměstnanců, jsou FIRO-B, 16PF, Big5, Belbin, HPI a HDS (Furnham, 2008, s. 303). Na základě této analýzy je zřejmé, že se psychodiagnostické testování často využívá při zjišťování zejména následujících oblastí – osobnostní charakteristiky, emoční inteligence a zjišťování týmových rolí. Nejvíce využívaným výkonovým testům v rozvoji zaměstnanců vládnou podle výzkumu testy AH6, AH4, General Ability Test a CRTB (tamtéž, s. 304). Z mapující studie realizované v Jižní Africe vyplývá, že 8 z 20 oslovených organizací využívá testové psychodiagnostické metody v rozvoji zaměstnanců (Van Der Merve, 2002, s. 7–20) a jsou využívány v individuální i týmovém rozvoji (Paterson a Uys, 2005, s. 12).

3.1 Požadavky na vzdělání pracovníků lidských zdrojů pro práci s testovými psychodiagnostickými metodami

V současné době v České republice není dostupný žádný standard regulující potřebnou kvalifikaci uživatelů psychodiagnostických metod. Neexistuje ani jednotný etický kodex pro psychology práce a organizace (Weiss et al., 2011, s. 281). Je možné čerpat z českého překladu publikace *Standards pro pedagogické a psychologické testování* (2001), kterou vydala v roce 1999 Americká psychologická asociace. Podle Weisse et al. (2011, s. 77) je tento etický kodex nejpodrobněji propracovaný a slouží jako vzor mnoha dalším psychologickým společnostem. Vycházet můžeme také ze zahraničních standardů, například z International Test Commission (ITC, 2013), Americké psychologické asociace (APA, 2000) či Evropské federace psychologických asociací (EFPA, 2005), která byla v roce 2011 přejmenována na Panel pro psychodiagnostiku (Board of Assessment).

V zahraničí se ujala klasifikace metod podle nároků na jejich uživatele, která byla aplikována i v České republice. Tato klasifikace je k nalezení na webových stránkách Hogrefe-Testcentrum a rozděluje psychodiagnostické metody do tří kategorií podle požadované kvalifikace uživatele metody a reguluje tak, kdo a s jakým vzděláním může jednotlivé metody využívat:

- Metody v kategorii A „...jsou určeny absolventům bakalářského a magisterského stupně akreditovaného studijního oboru psychologie. Používat je mohou také absolventi akreditovaného studijního oboru pedagogika, andragogika, personalistika a dalších příbuzných oborů po zaškolení pro jejich administraci, vyhodnocení a interpretaci ve školicím a výcvikovém kurzu“ (testcentrum, rok neuveden).
- Metody v kategorii B „...jsou určeny absolventům bakalářského a magisterského stupně akreditovaného studijního oboru psychologie“ (tamtéž, rok neuveden).
- Metody v kategorii C „...jsou určeny absolventům magisterského stupně akreditovaného studijního oboru psychologie. Pro administraci a vyhodnocení metod, interpretaci výsledků a jejich využití je nezbytné absolvovat odborné zaškolení, minimálně však školicí a výcvikový kurz“ (tamtéž, rok neuveden).

Přístup k nutné kvalifikaci uživatelů psychodiagnostických metod se v evropských zemích i ve světě značně liší. V některých zemích je využívání psychodiagnostických metod omezeno zákonem či místní psychologickou asociací pouze pro psychology. Často se ale můžeme setkat s tím, že jsou v některých zemích dokonce i podporováni „nepsychologové“ ve využívání psychodiagnostických metod. Příkladem pro striktní využívání psychodiagnostických metod psychology je Itálie, ve které psychologická asociace podporuje zákony limitující využívání psychodiagnostických metod pouze psychology. Na druhé straně jsou země jako UK, Norsko či Švédsko, ve kterých místní psychologické asociace spolupracují s profesionály v příbuzných oborech psychologie a testování mohou využívat také „nepsychologové“ (EFPA, 2005, s. 6). V Jižní Africe také není nutné mít psychologické vzdělání pro využití testových psychodiagnostických metod, avšak součástí studia na vysoké škole v příbuzných oborech psychologie jsou zavedeny základy psychometrie (Paterson a Uys, 2005, s. 18). V České republice nelze pravidlo využívání psychodiagnostických metod pouze psychology nijakým způsobem vynutit, protože není součástí žádného profesního kodexu (Urbánek, 2010, s. 2).

Samotné Standardy pro pedagogické a psychologické testování (2011) nezmiňují, že by testové psychodiagnostické metody mohli používat pouze psychologové a pedagogové.

Dále se evropské země liší také přístupem k povinné kvalifikaci uživatelů psychodiagnostických metod. V Německu se usiluje o rozšíření odborné kvalifikace pro využívání psychodiagnostických metod mezi „nepsychology“. Podobný přístup je také ve Finsku, ale s tím rozdílem, že je tam striktně rozdělené, jakým způsobem mohou psychologové a „nepsychologové“ s psychodiagnostickými metodami pracovat. Britské, švédské a norské přístupy přijaly stanovisko ke kvalifikaci, které je založené na kompetencích a po potenciálních uživateli metod vyžadují, aby své znalosti a dovednosti v oblasti psychodiagnostiky nejprve demonstrovali před profesionály (EFPA, 2005, s. 6).

V České republice se v současné době na trhu vyskytují metody vyžadující pro své využívání psychologické vzdělání i metody, které jej nevyžadují (Seitl, 2015, s. 5). Pro využívání některých metod není nutné mít psychologické vzdělání, avšak vyžadují certifikační či interpretační školení, jehož absolvování pak pracovníky lidských zdrojů opravňuje danou metodu využívat. Slováčková, Horáková a Rendoš (2014, s. 36) jsou toho názoru, že by s veškerými psychodiagnostickými metodami měli pracovat pouze psychologové.

Seitl reflektuje, že současná situace na trhu nedovoluje pravidlo využívání psychodiagnostických metod pouze psychology v České republice zavést a vysvětluje svůj názor následovně (2015, s. 5): možnost využívat psychodiagnostické metody bez psychologického vzdělání se zásadním způsobem za uplynulých 20 let rozšířila a z psychodiagnostických metod se stává běžný produkt. Na takovémto trhu se přirozeně vyvíjí intenzivní marketing, tlak na cenu a rychlost. Vývoj, který probíhal ve světě souběžně s celkovým vývojem psychodiagnostiky, je u nás doháněn ve zrychleném tempu, kdy vývoj některých prvků (množství, marketing) předbíhá vývoj jiných (psychometrická kvalita atd.). V současné době je nutné čelit „boomu“ psychodiagnostických metod na českém trhu a až poté se zabývat konkrétními zavazujícími pravidly.

Proces testování se skládá ze tří fází, a to z administrace, vyhodnocení a interpretace. Každá fáze může být spojena s řadou potíží, které mohou poškodit testovaného jedince. Podle Standardů psychologického a pedagogického testování (2001, s. 115) záleží zejména na svědomitosti autora standardizovaného testu, jakým způsobem kontroluje a školí potenciální uživatele. I přesto by měla být zodpovědnost při používání psychodiagnostiky přenesena pouze na osoby, „...které mají odpovídající vzdělání, odbornou kvalifikaci a praxi“ (Standardy pro pedagogické a psychologické testování, 2001, s. 115), přičemž „...profesní organizace obvykle ve svém kodexu stanovují kvalifikaci nezbytnou pro administraci a interpretaci testů“ (tamtéž, s. 117). Podle Jaworovské (In Weiss et al., 2011, s. 172) často využívají psychodiagnostické metody nekompetentní osoby, které mohou způsobit velké škody testovaným osobám. Často tak nedisponují ani elementárními znalostmi nezbytnými pro psychodiagnostiku.

V České republice i ve světě proběhly studie s cílem zjistit, zda je vzdělání uživatelů psychodiagnostických metod dostačující. Například z výzkumu, který realizoval Muñiz et al. (2001, s. 208) v několika evropských zemích vyplývá, že vzdělání uživatelů testů je nedostačující a že ani psychologické vzdělání nezaručuje správné využívání psychodiagnostických metod. Ke stejnému závěru dospěl také výzkum Svobody a Klimusové realizovaný v roce 2007 v České republice. Studie realizovaná ve Velké Británii sledovala (Furnham, 2008, s. 302), jak se odborníci v oblasti lidských zdrojů, které používají testové psychodiagnostické metody v rozvoji zaměstnanců, cítí být pro práci s těmito metodami kvalifikovaní. Pouze 19 % respondentů uvedlo, že jsou dostatečně kvalifikovaní pro práci s testovými metodami, zatímco 25 % respondentů uvedlo, že necítí být dostatečně způsobilí metody využívat.

Je tedy zřejmé, že v případě využívání psychodiagnostických metod, které poskytují renomovaní vydavatelé, se pracovníci lidských zdrojů musí řídit dle kategorií, do které konkrétní test spadá. V případě dalších testů záleží na autorovi standardizované psychodiagnostické metody, který dle uvážení rozhodne, jaké části testování mohou realizovat další osoby, „...uživatel testu však přebírá zodpovědnost za jejich výkon“ (Ježek, 2010, s. 19). Standardně by nutná kvalifikace uživatele měla být uvedena v manuálu či v příručce jednotlivé psychodiagnostické metody.

3.2 Etické užití testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců

Podle Bahbouha (In Weiss et al., 2011, str. 141) je základním principem etického testování beneficence a non-maleficence. Tím je myšleno, že by mělo být testování prospěšné, a především by nemělo nikoho poškodit. V roce 2007 provedl Svoboda s Klimusovou (2007, s. 21–24) výzkum s cílem popsat nejčastější etické problémy v oblasti psychodiagnostického testování, se kterými se respondenti během své praxe setkávají. Na základě analýzy bylo zveřejněno několik základních problémových okruhů.

První z okruhů se věnuje psychodiagnostickým metodám a s nimi související problematikou šíření testů mezi laickou veřejností. Další problémový okruh se zabývá nízkou kvalitou psychodiagnostické práce, konkrétně situace, při kterých mnoho psychologů spoléhá pouze na své vzdělání a neúčastní se dalších certifikačních školení pro využívání psychodiagnostických metod.

Ne méně důležitým tématem je problematika sdělování výsledků testování, která se věnuje podcenění zpětné vazby testované osobě. Podle Standardů pro pedagogické a psychologické testování (2011, s. 18) jsou uživatelé testů povinni „...poskytnout včasné, dostatečně srozumitelné informace o výsledcích testu testovaným osobám i těm, kteří jsou oprávněni takové informace obdržet.“ Kocianová (2010, s. 117) dodává, že by měl být testovaný s výsledky seznámen nejlépe v rozhovoru s psychologem. Dle Wagnerové et al. (2011, s. 20) je poskytnutí zpětné vazby k výsledkům testovaným osobám slušnost. V souvislosti s tím hovoří Borovanská, Rudá a Voska (2016, s. 28) o tom, že se názory na rozsah a formu poskytování informací z výstupů testování různí. Někdo považuje za nezbytné poskytnout testované osobě ústní zpětnou vazbu, někdo je toho názoru, že je pouze písemný výstup dostačující. V souvislosti s tím je třeba zdůraznit, že je rozvojová zpětná vazba při využití testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců důležitou a nedílnou součástí a je stejně tak důležitá jako kvalita a volba vhodné psychodiagnostické metody. Takovou zpětnou vazbu je žádoucí dávat se záměrem rozvíjet schopnosti a dovednosti jednotlivce na základě výsledků použitých psychodiagnostických metod a je odrážecím můstkem

pro další rozvoj. Specialista, který dává testované osobě zpětnou vazbu, je v jakési roli facilitátora, při které je nutné v případě potřeby zabránit dezinterpretacím a nepatřičnému vyložení výsledků testované osobě.

S tím souvisí další problematický okruh, který vyplynul ze zmíněného výzkumu (Svoboda a Klimusová, 2007, s. 21–24), a to důvěrnost údajů z testování, kdy jsou definována nejasně daná pravidla archivace výsledných zpráv z testování. Výsledné zprávy v tištěné podobě by měly být zabezpečeny před nepovolanými osobami a mělo by být zabráněno jejich množení. Touto problematikou se zabývá také Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a GDPR – obecné nařízení o ochraně osobních údajů.

V souvislosti s tím je nutné zmínit také problematiku poskytování informací z testování testovanému jedinci. Podle Borovanské, Rudé a Voska (2016, s. 26) a Standardů pro pedagogické a psychologické testování (2001, s. 18) by měly být testované osoby informovány o účelu a důvodu, průběhu a podmínkách testování. Dále by pak měly být seznámeny s faktory ovlivňující hodnocení odpovědí, obvyklých způsobech využití testových skóre a době, po kterou jsou uchovávány záznamy o testování. Konkrétně při využívání testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců je standardní, že jsou výsledky testování sdíleny také s dalšími zaměstnanci, ve většině případech s nadřízeným testovaného jedince. Podle EFPA (2005, s. 9) a Standardů pro pedagogické a psychologické testování (2001, s. 18) je nutné dodržovat oboustranně jasný informovaný souhlas.

3.3 Výběr testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců

V současné době se na trhu vyskytují stovky, ne-li tisíce testových psychodiagnostických metod. Tato skutečnost klade vysoké nároky na pracovníky lidských zdrojů ohledně výběru vhodných metod. Pracovníci lidských zdrojů by tak měli brát v potaz mnoho faktorů, které usnadní jejich výběr vhodného testu. Jednoznačně je třeba pátrat po kvalitě psychometrických údajů. Dalším, velmi zásadním kritériem pro využívání metod pracovníky lidských zdrojů, jsou pokyny k užívání konkrétního testu. Je nutné, aby byli uživatelé obeznámeni s nároky na vzdělání či povinné certifikační či interpretační školení

k využívání jednotlivých metod a tyto pokyny dodržovali. Dalšími ukazateli, které mohou ovlivnit rozhodnutí o využití či nevyužití dané metody, může být doporučení od specialisty či kolegy, finanční náročnost testu, či v rámci úspory času pro testované osoby rychlost vyhodnocení testu či přívětivost jeho vyplňování.

„V literatuře a tisku pro manažery a HR specialisty se objevují návody, podle čeho si metody vybírat. Někdy takový návod nabízejí přímo vydavatelé či distributoři metod“ (Seitl, 2015, s. 40). Podle Standardů pro pedagogické a psychologické testování (2013, s. 31) se po uživateli testů v případě výběru vhodné metody vyžaduje určitá zkušenost, kterou není jednoduché kvantifikovat nebo verbalizovat. Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013, s. 31) zastávají názor, že by měli adekvátní metody vybírat pouze psychologové. Obdobně na to nahlíží také Armstrong (2002 s. 391). V této souvislosti Seitl (2015, s. 40) zmiňuje, že ani spolupráce s psychologem či akademickým pracovištěm nezaručuje vhodný výběr metody.

Seitl (2015, s. 40) upozorňuje, že by výběr metod neměl probíhat na základě toho, kdo metodu vydal, nebo kdo ji distribuuje. Je přirozené očekávat, že renomovaní vydavatelé nebo distributoři používají pouze kvalitní metody, ovšem v praxi tomu tak není. „Je možné se setkat i s případy, ve kterých je metoda uvedena na trh předčasně, bez dostatečně rozsáhlých a odpovídajících norem“ (tamtéž, 2015, s. 40). Allworthová a Passmore (2009, s. 12) zdůrazňují, že by měla být kvalita psychometrických údajů zásadním faktorem, na který by měli brát uživatelé při výběru psychodiagnostické metody potaz.

Může nastat také situace, při které uživatel uzná za vhodné zvolit více psychodiagnostických metod najednou. Tento případ může nastat ve chvíli, kdy se chce uživatel zaměřit na komplexní zjištění osobnostních a výkonových charakteristik testovaného jedince. V tomto případě se využívá tzv. testových baterií, které jsou charakteristické tím, že „...jsou v ní testy si vzájemně podobné, blízké a zároveň velmi rozdílné. V ideálním případě trojice testů vytváří dvě dvojice si blízkých testů a jednu dvojici vzdálenějších si testů“ (Hroník, 2002, s. 228). Jednotlivé metody by se tedy měly svým zaměřením částečně překrývat, aby se mohly navzájem potvrzovat či vyvracet (Kyrianová, 2003, s. 34).

4 Empirické šetření: Současný stav využívání testových psychodiagnostických metod pracovníky lidských zdrojů v rozvoji zaměstnanců v České republice

Následující podkapitoly uvádí průběh a výsledky empirického šetření, které se zaměřuje na zmapování současného stavu využívání testových psychodiagnostických metod pracovníky lidských zdrojů v rozvoji zaměstnanců. Dále jsou výsledky šetření interpretovány v diskusi, která uvádí také limity empirického šetření a přínos získaných poznatků a návrhy pro navazující výzkum.

4.1 Cíle a výzkumné okruhy empirického šetření

Cílem kvantitativního šetření bylo zjistit, ve kterých oblastech rozvoje zaměstnanců pracovníci lidských zdrojů testové metody využívají, na základě jakých kritérií je vybírají, do jaké míry jsou seznámeni s psychometrickými údaji o těchto metodách, jak s nimi pracují a dále identifikovat, které konkrétní testové psychodiagnostické metody jsou v rozvoji zaměstnanců nejčastěji využívány.

Pro mapující výzkum byly definovány čtyři hlavní výzkumné okruhy zahrnující specifické výzkumné otázky, které „...vycházejí z obecného určení cílů a přetvářejí je do specifičtější a konkrétnější podoby“ (Punch, 2008, str. 42).

Frekvence využívání testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců.

- Jak dlouho pracovníci lidských zdrojů využívají testové psychodiagnostické metody v rozvoji zaměstnanců?
- Jak často pracovníci lidských zdrojů využívají testové psychodiagnostické metody v rozvoji zaměstnanců a jaká je jejich motivace je využívat častěji?

Nejčastěji využívané testové psychodiagnostické metody a účel jejich využívání v rozvoji zaměstnanců.

- Jaké testové psychodiagnostické metody využívají pracovníci lidských zdrojů v rozvoji zaměstnanců?
- Za jakým účelem pracovníci lidských zdrojů využívají testové psychodiagnostické metody v rozvoji zaměstnanců?

Výběr testových psychodiagnostických metod a práce s testováním.

- Jaké aspekty testových psychodiagnostických metod považují pracovníci lidských zdrojů při výběru za důležité?
- Jak pracují pracovníci lidských zdrojů s výsledky psychodiagnostické metody testovaného jedince?
- Dostávají testovaní jedinci zpětnou vazbu při využití testových psychodiagnostických metod v rozvoji?

Práce s psychometrickými vlastnostmi testových psychodiagnostických metod.

- Jak pracují pracovníci lidských zdrojů s psychometrickými údaji?

4.2 Metodika šetření

4.2.1 Sběr dat a procedura

Pro uskutečnění výzkumného projektu byla zvolena metoda kvantitativního šetření, jehož záměrem bylo provést mapující výzkum s cílem deskripce jevů (Ferjenčík, 2000, s. 16). Data byla sbírána prostřednictvím vlastního dotazníku (Příloha A) v online dotazníkové platformě SurveyMonkey. Před zahájením vlastního výzkumu byl proveden předvýzkum, jehož cílem bylo ověřit, zda jsou položky v dotazníku srozumitelné, jednoznačné a respondenti nemají potíže s jejich vyplněním. Do předvýzkumu bylo zařazeno 5 potenciálních respondentů a na základě jejich zpětné vazby bylo upraveno znění některých dotazníkových položek, aby bylo docíleno větší srozumitelnosti a nedocházelo k nežádoucím zkreslením odpovědí.

Sběr dat probíhal od března do října roku 2018. Pro získání výzkumných dat byl odkaz k dotazníku elektronicky distribuován prostřednictvím emailové komunikace příslušným personálním oddělení společnostem působících v České republice, rovněž také skrze sociální sítě jako je profesní síť LinkedIn či Facebook a v neposlední řadě metodou sněhové koule, která spočívá v doporučení respondenta na dalšího potenciálního účastníka výzkumu, který vyhovuje daným kritériím (Miovský, 2006, s. 136).

Dotazník je složen z 26 položek, obsahuje převážně uzavřené a polouzavřené otázky pro upřesnění odpovědí respondentů. U některých položek bylo nutné zvolit pouze jednu odpověď, jiné umožnily zaznamenat více odpovědí zároveň. Na začátek dotazníku byly umístěny filtrační otázky, které měly za cíl vyřadit z výzkumného šetření ty respondenty, kteří nevyhovovali požadavkům pro zařazení do výzkumu. Tyto požadavky jsou definovány v podkapitole 4.2.2 Charakteristika výzkumného vzorku. Na otázku týkající se zaměření dosaženého vzdělání respondentů (*Jaký obor jste vystudoval/a?*) odpovídali pouze respondenti, kteří v předešlé otázce (*Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*) uvedli vyšší odborné vzdělání nebo vysokoškolské vzdělání 1., 2. stupně a výše. Otázka se tedy netýkala respondentů, kteří uvedli své nejvyšší dosažené vzdělání střední školu s maturitní zkouškou.

K vyhodnocení dat byl použit statistický a analytický software IBM SPSS Statistics, verze 25. Vzhledem k povaze získaných dat u mapujících otázek byly používány zejména metody deskriptivní statistiky, v případě zjišťování vzájemných vztahů a souvislostí mezi vybranými kvantitativními proměnnými byl použit Pearsonův korelační koeficient. Položky, ze kterých vzešly nominální a intervalové proměnné byly zpracovány na úrovni četností a procentuálního zastoupení. Při vyhodnocování dat otevřených otázek proběhlo zpracování pomocí frekvenční analýzy, díky níž lze získat přehled slov ve výsledku hledání spolu s jejich četností (Pořízka, 2014, s. 28).

4.2.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Vzhledem k povaze tématu kvantitativního šetření byly stanoveny dvě kritéria pro zařazení potenciálních respondentů do výzkumu. Prvním kritériem bylo aktuální působení na pozici v oblasti lidských zdrojů. Druhým, neméně důležitým aspektem pro zařazení respondenta do výzkumu, byla podmínka aktuálního využívání testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců samotným respondentem.

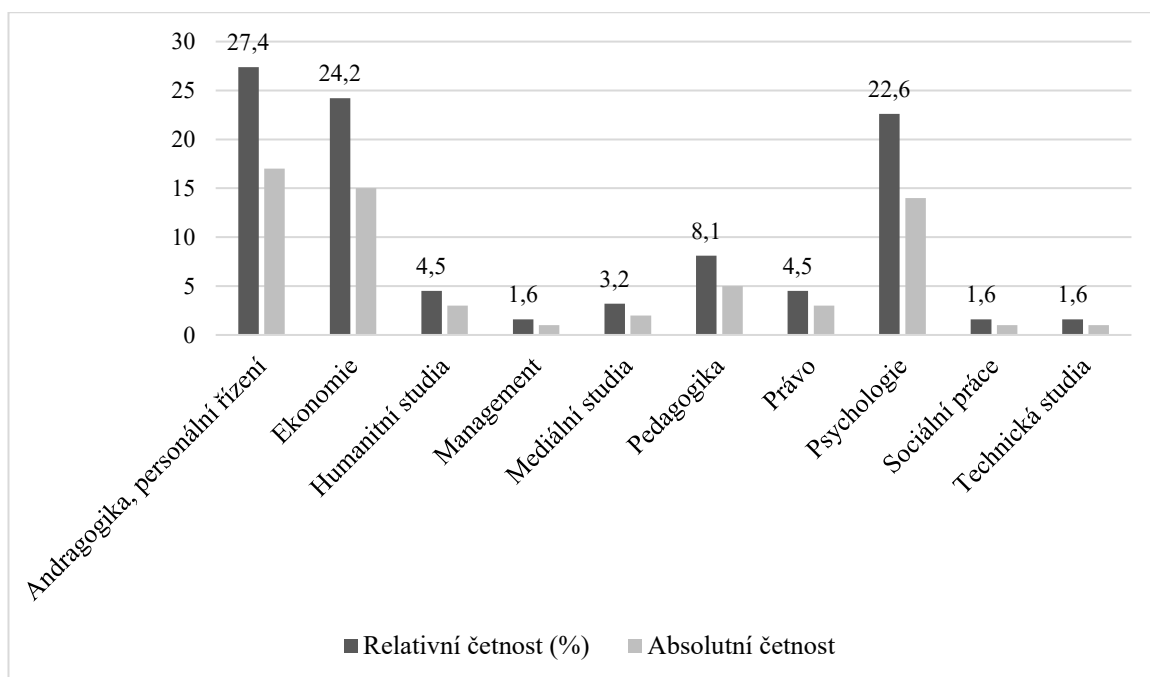
4.2.2.1 Charakteristika respondentů

Vyplňování dotazníku zahájilo 157 respondentů, z nichž filtrační otázky vyřadily 34,5 % respondentů z dotazníkového šetření. Vzhledem k vysokému množství položek postupně někteří z respondentů, kteří filtrační kritéria splnili, samotný dotazník nedokončili. Bylo tedy zvoleno kritérium, které vyřadilo ze zpracování výsledků ty respondenty, kteří zodpověděli pouze 25 % a méně dotazníkových otázek. Vyřazených respondentů na základě uvedeného kritéria je 19,7 %.

Dále tedy pracuji s počtem 75 respondentů, kteří zodpověděli alespoň 25 % dotazníkových položek. Ze zmíněných 75 respondentů je 85,3 % žen a 14,7 % mužů. Z výzkumu (Štěpánová, 2017, s. neuvedeno) zjišťující podíl žen a mužů pracujících v managementu vyplývá, že v roce 2016 působí konkrétně v HR 77,10 % žen, tudíž daný nepoměr pohlaví respondentů ve výzkumu reflektuje danou situaci na trhu práce. Ve vzorku je nejvíce zastoupen věk 30–39 let (36,0 %), dále 18–29 let (30,7 %), 40–49 let (24,0 %), 50–59 let (8,0 %) a 60 let a výše (1,3 %).

Výzkumný vzorek tvoří zejména respondenti s dokončeným vysokoškolským vzděláním 2. stupně a výše (67,1 %), dále respondenti se středním vzděláním s maturitní zkouškou (18,4 %), s vysokoškolským vzděláním 1. stupně (11,8 %) a vyšším odborným vzděláním (2,6 %). V Grafu 1 lze vidět rozložení souboru z hlediska zaměření dokončeného studia.

Graf 1: Rozložení vzorku z hlediska zaměření dokončeného studia



Zdroj: Vlastní zpracování

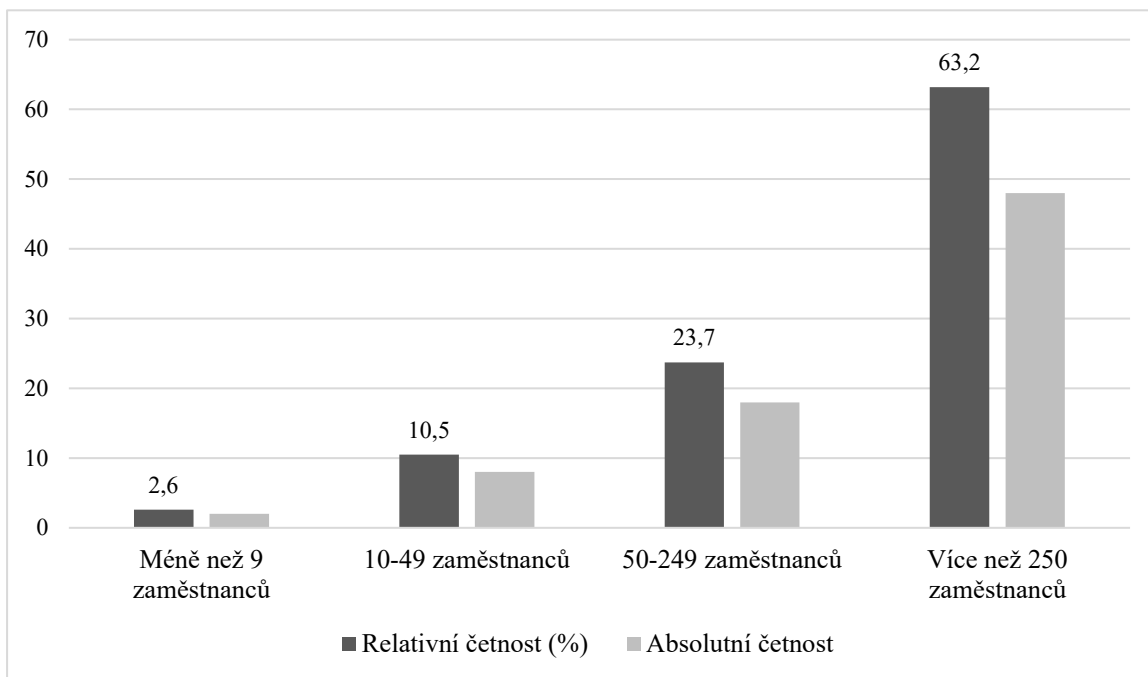
Vzorek tvoří 32,3 % HR manažerů, kteří na své současné pozici působí v průměru 4,5 roku, dále pak 32,3 % Specialistů vzdělávání, kteří pracují v této roli průměrně 2,5 roku. Vzorek tvoří také HR Business partneři (6,1 %) působící na své pozici v průměru 2,7 let, HR generalisté (9,2 %), kteří na své pozici pracují průměrně 1 rok, dále HR asistenty (4,6 %) působící na své pozici v průměru 1,3 let, HR projektový manažer (1,5 %) pracující v této roli 1 rok a HR konzultant (1,5 %) s 1 rokem na dané pozici. Podíl ve výzkumném vzorku mají také respondenti na pozici recruiterů využívající testové psychodiagnostické metody i rozvoji zaměstnanců. Skupina recruiterů tvoří 12,3 % vzorku s průměrnou dobou působnosti na dané pozici 1 rok.

4.2.2.2 Charakteristika společností

Snahou bylo zařadit do výzkumu respondenty z co nejširšího spektra terciárního sektoru a oslovit potenciální respondenty ze všech regionů České republiky. Ve výzkumu je zařazen totožný počet společností jako respondentů, jelikož byla podmínka účasti ve výzkumu pouze jedním pracovníkem lidských zdrojů z dané společnosti a tím se tak předešlo redundanci totožných informací ve výzkumném vzorku.

Společnosti, ze kterých pochází respondenti, působí zejména v Praze, konkrétně 79 %. Dále pak ve Středočeském kraji (5 %), Jihomoravském kraji (5 %), Královéhradeckém kraji (3 %), Jihočeském kraji (1 %), Plzeňském kraji (1 %), Ústeckém kraji (1 %), Libereckém kraji (1 %), Zlínském kraji (1 %) a Moravskoslezském kraji (1 %). Níže můžete vidět zastoupení společností z hlediska počtu zaměstnanců.

Graf 2: Zastoupení společností z hlediska počtu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Největší množství společností ve výzkumném vzorku působí v sektoru finančních služeb (21 %), dále je pak zastoupen sektor obchodu a zprostředkování (16 %), odvětví informačních a komunikačních služeb (14 %), sektor vzdělávání (8 %), sektor zdravotní a sociální péče (8 %), sektor nemovitosti a infrastruktury (7 %), sektor poradenství, právních a odborných služeb (7 %), sektor transportu a přepravy (7 %), sektor ubytování a pohostinství (6 %), sektor zábavy, kultury a sportu (3 %), sektor médií a propagace (1 %) a sektor veřejné správy (1 %).

4.3 Výsledky šetření

Následující kapitola uvádí výsledky realizovaného výzkumu zpracované po jednotlivých výzkumných okruzích. Nejprve je popsána frekvence využívání testových metod, dále pak nejčastěji využívané metody a účel jejich využití, výběr testových psychodiagnostických metod a práce s nimi, a v neposlední řadě pak sebeposouzení respondentů v oblasti znalosti psychometrických vlastností metod. Tabulky s daty jsou k nahlédnutí v přílohách. Dle pravidla Occamovy břitvy by měl být text v tabulkách jednoduchý pro orientaci, z toho důvodu je v tabulkách uvedeno pouze celé číslo v případě, pokud má být na desetinném místě nula.

4.3.1 Frekvence využívání testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců

V příloze C, Tabulce 1: *Délka praxe respondentů v lidských zdrojích a doba využívání testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců* je zobrazena doba využívání testových psychodiagnostických metod respondenty, která koreluje s délkou praxe v lidských zdrojích ($r=0,694$; $p<0,01$) a také s věkem respondentů ($r=0,507$; $p<0,01$). Většina respondentů (28 %) využívá testové psychodiagnostické metody ve své praxi 1 rok. Dále jsou také silně zastoupeny 2 roky, 3 roky a 4 roky využívání testů – každou skupinu tvoří 11 % vzorku, s přibývajícimi lety využívání testů se množství respondentů snižuje. U 10 let a více využívání testových metod se množství respondentů zvýšilo na 20 %.

Tabulka 2 v příloze C ukazuje frekvenci využívání testů v rozvoji zaměstnanců. Nejvíce respondentů (60 %) využívá testy méně než 1x/měsíc, alespoň 1x/měsíc pak pracuje s testovými metodami 33 % dotazovaných a alespoň 1x/týden využívá testy 7 % respondentů. Zatímco u těch, kteří využívají testy alespoň 1x/týden není zásadní potřeba testy využívat ještě častěji, tak téměř polovina respondentů (46 %) využívající testové psychodiagnostické metody méně než 1x/měsíc by si přála s testy pracovat více.

4.3.2 Nejčastěji využívané testové psychodiagnostické metody a účel jejich využívání v rozvoji zaměstnanců

Tabulka 3 v příloze D nabízí přehled využívaných metod pracovníky lidských zdrojů v rozvoji zaměstnanců. Ukazuje se, že respondenti využívají v rozvoji zaměstnanců primárně osobnostní dotazníky. Níže představuji testové metody, které byly dotazovanými uváděny opakovaně. Více informací ke zmíněným testovým psychodiagnostickým metodám jsou uvedeny v příloze G.

Nejvíce využívané nástroje byly ve vzorku Hoganovy testy (30 %), mezi které patří 3 metody – Hogan HDS, Hogan HPI a Hogan MVPI, přičemž každý z těchto testů se zaměřuje na jiné charakteristiky. Hoganovy testy respondenti hodnotili také jako metodu, se kterou jsou nejvíce spokojeni ($n = 8$) a byly často zmiňovány respondenty, kteří je zatím nevyužívají, že by s nimi rádi pracovat začali ($n = 5$).

Dále respondenti (12 %) pracují s osobnostním dotazníkem Belbin, který se zaměřuje na charakteristiku týmových rolí. Zastoupen je také výkonový test LJI (7 %) sledující preferované styly vedení. Test LJI se současně vyskytuje na prvních příčkách metod, které si respondenti chválí ($n = 7$). Mezi často využívané testy patří již desítky let osobnostní dotazník MBTI (7 %), který charakterizuje jednotlivé typy osobnosti. I přes mnoho studií dokazující nízkou kvalitu psychometrických údajů tohoto dotazníku někteří respondenti ($n = 3$) uvedli, že dotazník MBTI nevyužívají, ale rádi by ho v budoucnu do portfolia využívaných metod zařadili. Dotazovaní (7 %) pracují také s osobnostním dotazníkem DISC, který se stejně tak jako MBTI zaměřuje na osobnostní typologii. V neposlední řadě využívají také test Kariérových kotev (4 %), který popisuje jednotlivé oblasti ovlivňující kariéru.

Také mne zajímalo, za jakým účelem pracovníci lidských zdrojů využívají testové psychodiagnostické metody v rozvoji zaměstnanců. Více než polovina respondentů (56 %), kteří využívají testové psychodiagnostické metody v rozvoji zaměstnanců, je využívají také při recruitmentu. Z přílohy D, Tabulky 4 je patrné, že v rozvoji se nejčastěji

testy využívají při identifikaci rozvojových potřeb (28 %), dále pak v kombinaci s development centrem (24 %), jako podklad pro koučování či mentorování (21 %) a nejméně často pak jako součást školení či teambuildingových aktivit (18 %).

4.3.3 Výběr testových psychodiagnostických metod a práce s testováním

Tabulka 5 v příloze E zobrazuje míru důležitosti jednotlivých aspektů při výběru testové psychodiagnostické metody. Nejdůležitějším aspektem při výběru testových psychodiagnostických metod se jeví kvalita psychometrických údajů, která je pro téměř 67 % respondentů kriticky důležitá. Kvalita psychometrických údajů koreluje ($r=0,369$; $p<0,01$) s doporučením výběru metod od odborníků, tedy čím více je pro respondenty kriticky důležitá kvalita testů, tím více považují za důležitý aspekt při výběru metody doporučení od odborníků. Důležitost doporučení od odborníků pak koreluje ($r=0,251$; $p<0,05$) se zkoušením nových metod, které se na trhu vyskytují

Pro respondenty při výběru vhodné metody není příliš důležitá finanční náročnost testu. Nejméně jsou pak pro respondenty důležité požadavky na certifikační/interpretační školení k využívání daného testu, přičemž 53 % respondentů uvedlo, že se v minulosti účastnili některého z certifikačních/interpretačních školení. Téměř 46 % respondentů, kteří se zatím žádného obdobného školení neúčastnili, účast na certifikačním/interpretačním školení zvažují s cílem využívat některou z testových psychodiagnostických metod, pro jejichž využití je zmíněné vzdělání nezbytné.

Tabulka 6 v příloze E ukazuje, do jaké míry respondenti informují testované jedince o účelu testování a zda poskytují zpětnou vazbu k výsledkům testování. V tabulce můžeme pozorovat, že valná většina respondentů (87 %) informuje testované zaměstnance, k jakým účelům budou využity výsledky psychodiagnostických metod. Téměř vždy pak poskytuje zpětnou vazbu testovanému zaměstnanci k výsledkům testování 77 % respondentů. Informování testovaného jedince o účelu testování koreluje ($r=0,566$; $p<0,01$) s poskytováním zpětné vazby k výsledkům testování.

Práci s testovými psychodiagnostickými metodami také doprovází problematika sdílení výsledků testů s dalšími osobami. Výsledky jsou patrné z tabulky 7 v příloze E. Téměř 7 % respondentů uvedlo, že výsledky testu nemá k dispozici nadřízený a jsou k dispozici pouze testovanému zaměstnanci. Dále 25 % respondentů zmiňuje, že jsou sdíleny výstupy z testu s nadřízeným občas, časté zveřejnění výsledků uvedlo 17 % respondentů. Celkem 28 % respondentů uvedlo, že zaměstnanci sdílí své výsledky se svým nadřízeným téměř pokaždé při vyplnění testové psychodiagnostické metody.

4.3.4 Práce s psychometrickými vlastnostmi testových psychodiagnostických metod

V tabulce 8, kterou naleznete v příloze F, lze vidět sebeposouzení respondentů v oblasti znalosti psychometrických údajů. Pozitivní sebeposouzení v oblasti znalosti psychometrických údajů koreluje ($r=0,703$; $p<0,01$) se zájmem o psychometrické údaje. Čím více se cítí být respondenti silní v posuzování kvality testů, tím více se zajímají o psychometrické údaje při výběru testových metod ($r=0,633$; $p<0,01$). S tvrzením „*Psychometrické údaje jsou pro mě srozumitelné*“ zcela souhlasí 40 % respondentů, spíše souhlasí 48 % respondentů, zbylých 12 % dotazovaných odpověděli negativně. Pokud byli respondenti dotazováni na to, zda se cítí být silní v posuzování kvality testů, zcela souhlasí 12 % dotazovaných, spíše souhlasí 39 % respondentů, 49 % dotazovaných pak spíše či zcela nesouhlasí. Celkem 14 % respondentů uvedlo, že nikdy nežádali o psychometrické údaje k využívaným testům a ani po nich nepátrali. Celkem 84 % z dotázaných, kteří uvedli, že jim jsou základní psychometrické údaje srozumitelné, se účastnili v minulosti alespoň jednoho certifikačního/interpretačního školení pro práci s konkrétní testovou metodou.

5 Diskuse

5.1 Interpretace výsledků

Z výsledků výzkumu vyplývá, že testové psychodiagnostické metody jsou využívány pracovníky lidských zdrojů zejména v posledních pěti letech. Až 9 % respondentů uvedlo, že testové psychodiagnostické metody využívá 10 let a více. Jedná se s největší pravděpodobností o respondenty, kteří jsou zvyklí pracovat s již zavedenými metodami, tzv. zlatými standardy, které byly určeny zejména pro práci psychologům. Tomu byla přizpůsobena podoba výsledných zpráv, které nebyly příliš rozpracované a srozumitelné pro specialisty mimo obor psychologie. Mezi respondenty, kteří využívají testovou psychodiagnostiku déle než 10 let, patří zejména pracovníci lidských zdrojů s ekonomickým, andragogickým a psychologickým vzděláním. Také jsou mezi nimi respondenti bez vysokoškolského vzdělání. Z tohoto zjištění můžeme usoudit, že problematika a právní neukotvenost využívání testových psychodiagnostických metod pouze psychology naší společnost provázela již na počátku 21. století.

Jako nejvíce využívanými testovými psychodiagnostickými metodami v rozvoji zaměstnanců se jeví osobnostní dotazníky, přičemž ke stejnému závěru dospěl také výzkum Furnhama (2008). Nejvyžívanějšími osobnostními metodami jsou na základě výsledků vlastního šetření Hoganovy testy. Tato skutečnost potvrdila oblíbenost těchto testů, která byla zřejmá již z výzkumu ve Velké Británii (Furnham, 2008, s. 303), ve kterém se konkrétně Hoganovy testy HPI a HDS umístily na prvních šesti příčkách nejčastěji využívaných metod pracovníky lidských zdrojů v rozvoji zaměstnanců. Mezi využívaný osobnostní dotazník ve vlastním šetření patří také MBTI, který si ve světě stále drží prvenství v nejvyšším počtu provedených administrací ročně (Oakland, 2004). Opakovaně zmiňovaným výkonovým testem je test LJI, který prozatím v zahraničních výzkumech mezi využívanými testy v rozvoji zaměstnanců své místo nenalezl.

Jak v zahraničí, tak i v České republice je frekvence využívání testových psychodiagnostických metod v rámci personalistiky mnohonásobně vyšší při výběru

zaměstnanců než v rozvoji. Nejčastěji pracovníci lidských zdrojů využívají testové psychodiagnostické metody v rámci rozvoje zaměstnanců při identifikaci rozvojových potřeb, která může být zahrnuta do rozvojových programů jako jsou například leadership či talent programy. Z výzkumu realizovaného roku 2016 v České republice (Mňuková, 2016, s. 42) vyplývá, že pracovní psychologové využívají psychodiagnostické metody častěji v rámci development center (40,7 %, n = 24) než při koučování (28,8 %, n = 17). Ve vlastním šetření je četnost respondentů využívající testy v kombinaci s development centrem a koučováním srovnatelný. Konkrétně se jedná o 21 % (n = 16) respondentů, kteří využívají psychodiagnostické metody při koučování a o 24 % (n = 18) respondentů, kteří je využívají v kombinaci s development centrem.

Jako nejdůležitějším ukazatelem při výběru vhodných psychodiagnostických metod se jeví kvalita jejich psychometrických údajů, což je dle Allworthové a Passmora (2009, s. 12) nejzásadnější aspekt, který by měl brát uživatel v potaz. S tím souvisí často diskutované a zmiňované téma v českých i zahraničních publikacích, a to problematika dosaženého vzdělání uživatelů a nutná kvalifikace pro práci s testovými psychodiagnostickými metodami. Mnoho autorů ve svých publikacích uvádí, že znalost psychometrických údajů uživatelů testových metod není příliš vysoká (Muñiz et al., 2001; Furnham, 2008). Také Svoboda a Klimusová ve svém výzkumu (2007) zmiňují, že uživatelé testů často nejsou proškolení pro práci s danou metodou. Z vlastního mapujícího šetření vyplývá, že 84 % z respondentů, kteří uvedli, že jim jsou základní psychometrické údaje srozumitelné, se účastnili v minulosti alespoň jednoho certifikačního/interpretačního školení pro práci s konkrétní testovou metodou. Bylo by proto vhodné prozkoumat, zda účast na certifikačních školeních zlepšuje znalost psychometrie a zájem o psychometrické údaje. Ukázalo se, že pouze 12 % respondentů se cítí být silní v posuzování kvality testů, přičemž k téměř totožným závěrům dospěl také výzkum realizovaný ve Velké Británii (Furnham, 2008, s. 302).

Až 4 % pracovníků lidských zdrojů pouze občas informuje zaměstnance, k jakému účelu bude testování zahájeno, což je dle Standardů pro pedagogické a psychologické testování (2011) nepřijatelné. Standardy pro pedagogické a psychologické testování (2011, s. 18) uvádí, že jsou uživatelé testů povinni poskytnout informace o výsledcích

psychodiagnostických metod testovaným osobám a informovat je včas o účelu testování. Z výsledků šetření vyplývá, že zpětnou vazbu k výsledkům téměř vždy poskytuje 77 % respondentů, téměř vždy pak informuje testovanou osobu o účelu testování 87 % respondentů.

5.2 Limity empirického šetření

I přes snahu provést výzkum co nejkvalitněji, jsou zde některé limity, které mohly negativně ovlivnit výsledky kvantitativního šetření.

Prvním omezením vnímám zejména neznalost opory výběru zkoumané populace, tedy seznamu všech pracovníků lidských zdrojů využívající testové psychodiagnostické metody v rozvoji zaměstnanců. Sběr dat proto musel být založen na dostupnosti a sebevýběru, kdy byla prostřednictvím emailu, Facebooku, LinkedInu a dalších sociálních kanálů šířena výzva k vyplnění dotazníku určena zaměstnancům personálních oddělení společností působících v České republice. Následně byli respondenti žádáni, aby doporučili další respondenty, kteří by požadavky k vyplnění dotazníku splňovali. Na základě této skutečnosti není možné zjistit, do jaké míry je získaný soubor respondentů reprezentativní.

S tím souvisí fakt, že se do výzkumu vzhledem k jeho dobrovolné povaze nepodařilo zapojit společnosti ze všech regionů České republiky. Důležitou roli v tom může hrát skutečnost, že rozložení společností v jednotlivých regionech je nerovnoměrné, zvláště velké společnosti, které využívají v rozvoji zaměstnanců testovou psychodiagnostiku ve vyšším měřítku než malé společnosti, se soustředí zejména v hlavním městě, jehož zastoupení je ve výzkumném šetření oproti ostatním regionům drtivé. Také bylo snahou do výzkumu zařadit respondenty z co nejširšího spektra terciárního sektoru, i to se vzhledem k dobrovolnosti vyplnění dotazníku nepodařilo.

Za další úskalí této práce, které je nutné zmínit je, že vzhledem k dobrovolnosti vyplnění některých položek v dotazníku, zejména při dotazech na konkrétní metody, které respondenti využívají, někteří respondenti tyto otázky přeskočili. Předpokládám, že vzhledem k délce dotazníku pro respondenty byly otevřené otázky časově náročné. S tím

souvisí další limit této práce, a to vysoké množství respondentů, kteří prošli filtračními otázkami dotazníku, avšak při zjištění, že dotazník obsahuje příliš konkrétní, dlouhé a otevřené otázky, výzkum ukončili.

Za další možný limit považuji možné nízké pravomoce pracovníků lidských zdrojů rozhodovat o využívaných testových metodách ať už z finančních či jiných důvodů. Odpovědi těchto respondentů mohou být tak mírně zkreslené.

5.3 Přínos získaných poznatků a návrhy pro navazující výzkum

Pokud se zaměříme na přínos mapující studie, odvážím si říci, že výsledky výzkumu jsou přínosné jak pro samotné pracovníky lidských zdrojů, které zajímá současná situace daného tématu nebo mají zájem se pouze inspirovat, jakým způsobem pracují s testovou psychodiagnostikou jejich kolegové, tak i pro asociace, pro které může být téma využívání testové psychodiagnostiky aktuální a řešené. Mám tím na mysli asociace sdružující pracovníky lidských zdrojů a příbuzných oborů působící v České republice, například Asociaci poskytovatelů personálních služeb, Klub personalistů ČR či Českou manažerskou asociaci. Zmíněná sdružení by na výzkum mohla navázat s cílem zkvalitnit práci s testovými psychodiagnostickými metodami v České republice. S totožným cílem by výsledky empirického šetření mohli být přínosné také odborníkům z řad psychologie, psychodiagnostiky, případně psychologie práce a organizace.

Realizovaný výzkum může být zdrojem také pro další podrobnější mapování využívání testových psychodiagnostických metod. Nyní máme k dispozici zejména statistické údaje, které reflektují současný stav, navazující šetření by se tedy konkrétně mohlo věnovat oblasti využívání testových psychodiagnostických metod pracovníky lidských zdrojů v jednotlivých metodách a technikách rozvoje. Je možné se zaměřit na oblast koučování, development centra a další. Výsledky z těchto šetření by mohly být podkladem pro další rozvoj specialistů v oblasti lidských zdrojů.

Vhodné by bylo se také zaměřit na konkrétní, relativně problematickou oblast, kterou se jeví otázka nutné kvalifikace a dosaženého vzdělání pro práci s psychodiagnostickým

testováním. Vzhledem k právní neukotvenosti této oblasti v České republice dochází k mnoha nedorozuměním mezi psychology a dalšími specialisty, a snižuje se tak kvalita práce s testováním. Informace z vlastního šetření ohledně zaměření dokončeného studia respondentů využívajících testové psychodiagnostické metody by mohly být podnětem pro zavedení kodexu obsahující uvedení nutné kvalifikace pro práci s testovou psychodiagnostikou. To by znamenalo také rozšíření možností vzdělání v oblasti psychometrie a psychodiagnostiky v České republice.

Ve vlastním šetření jsem se nevěnovala zjištění, zda s testovými metodami pracují pouze interní specialisté v oblasti lidských zdrojů daných společností, či zda pro práci s nimi mají k dispozici externí konzultantské společnosti. Na tuto oblast bych se zaměřila při dalším výzkumném šetření. Také by mě zajímalo, jak externí společnosti, které nabízejí své služby v oblasti psychodiagnostiky, s danými testy pracují a do jaké míry dbají na etické zásady. S tím souvisí i otázka ohledně sdílení výsledků psychodiagnostických metod s nadřízenými. Dané otázky bych se věnovala zejména z hlediska toho, jak samotní nadřízení s výsledky pracují, pokud je mají k dispozici, zda je využívají jako podklad pro hodnocení či zda se k nim po časové prodlevě od testování opět vrací s cílem zjistit posun v nabytí nových kompetencí zaměstnance.

Také bych se při navazujícím šetření více zaměřila na konkrétní využívané testové psychodiagnostické metody v rozvoji zaměstnanců. Zajímalo by mě, co odborníkům v oblasti psychodiagnostických testů chybí a co by potřebovali pro to, aby zkvalitnili svoji práci s testováním. Tyto informace by naznačily oblasti, kterým by bylo vhodné se věnovat v rámci zkvalitňování oblasti psychodiagnostiky v České republice.

6 Závěr

Bakalářská práce přispívá ke zmapování využívání psychodiagnostiky v pracovní oblasti, konkrétně v rozvoji zaměstnanců. Jelikož oblast rozvoje zaměstnanců je považována za zásadní personální činnost, a to vzhledem k organizaci, tak i samotnému zaměstnanci, je žádoucí se zabývat možnostmi a trendy, které přispívají právě k rozvojovému procesu zaměstnance. Právě testové psychodiagnostické metody se v posledních letech dostávají do popředí, a to vzhledem k rozvoji technologií a s tím související online administrací metod, tak i nutností zvyšovat konkurenceschopnost na trhu organizace a zvýšenou pozorností organizace směrem k rozvoji kompetencí svých zaměstnanců.

Práce je uvedena představením tématu testových psychodiagnostických metod samotných, seznamuje se základními informacemi související s testovou psychodiagnostikou a snaží se o objektivní zhodnocení práce s testovými psychodiagnostickými metodami. Druhá kapitola stručně hovoří o rozvoji zaměstnanců s cílem vyzdvihnout jeho význam v organizacích, následně je kladen důraz na možnosti využití testových psychodiagnostických metod v kontextu rozvoje zaměstnanců. Třetí kapitola se věnuje konkrétním tématům související s využíváním testových psychodiagnostických metod pracovníky lidských zdrojů v rozvoji zaměstnanců, na níž navazuje kvantitativní šetření realizované pomocí elektronicky distribuovaného vlastního dotazníku.

Cílem kvantitativního šetření bylo zjistit, ve kterých oblastech rozvoje zaměstnanců pracovníci lidských zdrojů testové metody využívají, na základě jakých kritérií je vybírají, do jaké míry jsou seznámeni s psychometrickými údaji o těchto metodách, zjistit, jak s nimi pracují, a dále identifikovat, které konkrétní testové psychodiagnostické metody jsou v rozvoji zaměstnanců nejčastěji využívané.

Zmíněné cíle byly testovány pomocí programu IBM SPSS Statistics, verze 25, přičemž byla zpracována deskriptivní analýza a v případě zjišťování vzájemných vztahů a souvislostí mezi vybranými kvantitativními proměnnými byl použit Pearsonův korelační koeficient. Následně jsou výsledky interpretovány v diskusi.

Ze závěrů empirického šetření vyplývá, že nejvíce využívají testové psychodiagnostické metody pracovníci lidských zdrojů velkých společností, přičemž s nimi nejčastěji pracují 1x/měsíc. Nejvyžívanější metody, které byly mezi respondenty zmiňovány opakovaně, jsou Hoganovy testy, obecně z výzkumného šetření vyplývá, že pracovníci lidských zdrojů využívají v rozvoji zaměstnanců spíše osobnostní testy. Za nejdůležitější aspekt při výběru vhodné metody respondenti považují kvalitu psychometrických údajů, ovšem téměř polovina respondentů se necítí být silná v posuzování kvality testů.

Mapující výzkumné šetření, které poskytuje přehled využívání testové psychodiagnostiky v rozvoji zaměstnanců, se podařilo zrealizovat. Odkrývá tak oblast, která prozatím v České republice nebyla téměř prozkoumaná.

7 Soupis bibliografických citací

ALLWORTH, Elizabeth a Jonathan PASSMORE. Using psychometrics & psychological tools in coaching & development conversation. In: *Mysgw.co.uk* [online]. 2009 [cit. 2018-07-27]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: [http://www.mysgw.co.uk/Images/368/Allworth%20&%20Passmore%20\(2009\)%20Using%20psychometrics%20&%20psychological%20tools%20in%20coaching%20&%20development%20conversation.pdf](http://www.mysgw.co.uk/Images/368/Allworth%20&%20Passmore%20(2009)%20Using%20psychometrics%20&%20psychological%20tools%20in%20coaching%20&%20development%20conversation.pdf)

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. *Report of the task force on test user qualifications*. [online]. 2000 [cit. 2018-02-16]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.apa.org/science/programs/testing/qualifications.pdf>

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BALAKRISHNAN, Lalitha. *Human resource development [electronic resource] / Lalitha Balakrishnan, S. Srividhya*. Mumbai [India]: Himalaya Pub. House, 2007 [cit. 2018-09-26]. ISBN 978-81-848-8327-5. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/cuni/reader.action?docID=618182&query=>

BETHKE-LANGENEGGER, Pamela, Philippe MAHLER a Bruno STAFFELBACH. Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*. 2011, 5(5), s. 524–539 [cit. 2018-09-12]. ISSN neuvedeno. DOI <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042177>. Dostupné z: <http://www.inderscience.com/storage/fl12112437910856.pdf>

BOROVANSKÁ, Michaela, Adéla RUDÁ a Vladimír VOSKA. Etika v psychodiagnostice – právo na informace. *Testforum: Časopis pro psychologickou diagnostiku*. 2016, 7, s. 20–30 [cit. 2018-03-10]. ISSN 1805-9147. Dostupné z: http://testforum.cz/domains/testforum.cz/index.php/testforum/article/view/TF2016-7-103/80#.W84C_ZuKUK

COLLINGS, David a Kamel MELLAHI, Wayne CASCIO, ed. *The Oxford handbook of talent management*. Oxford: Oxford University Press, 2017. ISBN 978-0-19-875827-3.

DWECK, Carol. *Nastavení mysli: nová psychologie úspěchu, aneb, naučte se využít svůj potenciál*. Přeložila Kateřina EŠNEROVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2017. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-032-3.

ELSTROM, Per-Erik a Henrik KOCK. Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects. *Asia Pacific Education Review*. 2008, 9(1), s. 5–20 [cit. 2018-10-02]. ISSN nevedeno. Dostupné z: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ811091.pdf>

EURICH, L. Tasha, Diana E. KRAUSE, Konstantin CIGULAROV a George C. THORNTON III. Assessment Centers: Current Practices in the United States. *Journal of Business and Psychology* [online]. 2009, 24(4), s. 387–407 [cit. 2018-09-30]. DOI 10.1007/s10869-009-9123-3. ISSN 0889-3268. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/227289770_Assessment_Centers_Current_Practices_in_the_United_States

EUROPEAN FEDERATION OF PSYCHOLOGISTS' ASSOCIATIONS. *European test user standards for test use in work and organizational settings*. [online]. 2005 [cit. 2018-03-12]. ISBN nevedeno. Dostupné z: <http://www.eawop.org/uploads/datas/10/original/European-test-user-standards-v1-92.pdf?1297020028>

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-717-8367-6.

FINK, Sharon Birkman. Getting Personal: 10 Reasons to Test Personality Before Hiring. *Training Magazine* [online]. 2006, 43(11), s. 16 [cit. 2018-09-30]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Training%20Magazine/10%20Reasons%20to%20Test%20Personality%20before%20Hiring%20\(Nov%2006\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Training%20Magazine/10%20Reasons%20to%20Test%20Personality%20before%20Hiring%20(Nov%2006).pdf)

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

FORDE, Christine, Margery McMAHON a Peter GRONN. Designing individualised leadership development programmes. *School Leadership & Management* [online]. Taylor & Francis, 2013, 33(5) [cit. 2018-09-23]. DOI 10.1080/13632434.2013.813455. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632434.2013.813455>

FURNHAM, Adrian. HR professionals' beliefs about, and knowledge of, assessment techniques and psychometric tests. *International Journal of Selection and Assessment*. 2008, 16(3), s. 300–305 [cit. 2018-09-27]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2389.2008.00436.x>

GDPR.CZ [online]. Praha: Eva Škorníčková [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz>

GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5263-1.

HOWARD, Pierce a Jane HOWARD. *The Big Five Quickstart: An Introduction To The Five-Factor Model of Personality for Human Resource Professionals*. Center for Applied

Cognitive Studies (CentACS). Charlotte, North Carolina, 1995 [cit. 2018-09-27]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED384754.pdf>

HROŇÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-865-1720-9.

HROŇÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007a. ISBN 978-80-254-0698-4.

HROŇÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007b. ISBN 978-80-247-1457-8.

HŘEBÍČKOVÁ, Martina a Tomáš URBÁNEK. *NEO pětifaktorový osobnostní inventář*. Praha: Testcentrum, 2001. ISBN 80-86471-06-3.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.

INTERNATIONAL TEST COMMISSION. *ITC Guidelines on Test Use*. [online]. 2013 [cit. 2018-04-06] ISBN neuvedeno. Dostupné z: https://www.intestcom.org/files/guideline_test_use.pdf

JEŽEK, Stanislav. Standardy pro užívání psychologických testů-nastal čas pro českou normu? *Testforum* [online]. 2010, roč. 1, č. 1. s. 18–22 [cit. 2018-05-16]. ISSN 1805-9147. Dostupné z: <http://docplayer.cz/18471705-Standardy-pro-uzivani-psychologickych-testu-nastal-cas-pro-ceskou-normu-stanislav-jezek.html>

KARASEK, Robert a Töres THEORELL. *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books, 1990. ISBN 978-04-650-2897-9.

KERR, Robert, et al. Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal* [online]. 2006, s. 265–279 [cit. 2018-10-18]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <http://manajemenrumahsakit.net/wp-content/uploads/2012/09/EI-leadership-effectiveness.pdf>

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-53-X.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KRAUSE, E. Diana, Robert J. ROSSBERGER, Kim DOWDESWELL, Nadene VENTER a Tina JOUBERT. Assessment Center Practices in South Africa. *International Journal of Selection* [online]. 2011, 19(3), s. 262–275 [cit. 2018-09-30]. DOI 10.1111/j.1468-2389.2011.00555.x. [cit. 2018-08-20]. ISSN 0965-075X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2011.00555.x>

KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.

KYRIANOVÁ, Hana a Jan GRUBER. *AC/DC: vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-868-5129-X.

MATTHEWMAN, Lisa a Amanda ROSE, Angela HETHERINGTON. *Work psychology: an introduction to human behaviour in the workplace*. New York: Oxford University Press, 2009. ISBN 978-01-992-2751-8.

MCCRAE, Robert R. a Paul T. COSTA JR. Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator From the Perspective of the Five-Factor Model of Personality. *Journal of Personality* [online]. 1989, 57(1), 17–40 [cit. 2018-11-18]. ISSN 0022-3506. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6494.1989.tb00759.x>

MCDOWALL, Almuth a Chris SMEWING. What assessments do coaches use in their practice and why. *The Coaching Psychologist*. 2009, 5(2), s. 98–103 [cit. 2018-09-12]. ISSN: 1748–1104. Dostupné z: https://www.academia.edu/1483030/What_assessments_do_coaches_use_in_their_practice_and_why

MINOR, Marianne. *Coaching for development: skills for managers and team leaders*. Menlo Park, Calif.: Crisp Publications, 1995. Fifty-Minute series. ISBN 978-15-605-2319-2.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

MŇUKOVÁ, Michaela. *Analýza aktuálního stavu psychodiagnostiky v pracovní psychologii*. Brno, 2016. Diplomová práce. Masarykova Univerzita. Fakulta filozofická. Vedoucí práce: prof. PhDr. Mojmír Svoboda, CSc. [cit. 2018-06-12]. Dostupné z: www.amrp.cz/uploads/8/0/8/8/80884700/mnukovamichaela_2016_analyza_aktualniho_stavu_psychodiagnostiky_v_pracovni_psychologii_1.pdf

MUÑIZ, José, et al. Testing practices in European countries. *European Journal of Psychological Assessment* [online]. 2001, roč. 17, č. 3, s. 201–211 [cit. 2018-06-15]. ISSN 2151-2426. Dostupné z: <http://psycnet.apa.org/record/2001-05723-005>

NOWACK, Karle. Is the Myers Briggs Type Indicator the Right Tool to Use? Performance in Practice. *American Society of Training and Development, Fall*, 1996, 6. [cit. 2018-11-18]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <http://www.opd.net/abstracts5.html>

OAKLAND, Thomas. Use of Educational and Psychological Tests Internationally. *Applied Psychology: An International Review* [online]. 2004, 53(2), s. 157–172 [cit. 2018-09-25].

DOI 10.1111/j.1464-0597.2004.00166.x. ISSN 0269-994X. Dostupné z:

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=5c1aba4e-fccf-4def-b48b-31e04ed26b85%40sessionmgr4007>

ORACLE. *Seven Steps for Effective Leadership Development* [online]. Oracle, 2012 [cit. 2018-10-21]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <http://www.oracle.com/us/media1/steps-effective-leadership-dev-1657106.pdf>

OWEN, K. Davis. *The role of psychological tests in education in South Africa: issues, controversies, and benefits*. Johannesburg: Thorold's Africana Books [distributor], 1998. ISBN 079-69-1881-3.

PASSMORE, Jonathan. *Psychometrics in coaching: using psychological and psychometric tools for development*. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 978-07-494-6665-7.

PATERSON, Heidi a Koos UYS. Critical issues in psychological test use in the South African workplace. *SA Journal of Industrial Psychology*. 2005, 31(3), s. 12–22 [cit. 2018-09-18]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/db87/e1ea847667dc1e620eaeba3641b46dac0871.pdf>

PITTENGER, David J. The utility of the Myers-Briggs Type Indicator. *Review of Educational Research* [online]. 1993, 63(4), s. 467–488 [cit. 2018-11-18]. ISSN 0034-6543. Dostupné z: <http://www.indiana.edu/~jobtalk/HRMWebsite/hrm/articles/develop/mbti.pdf>

POŘÍZKA, Petr. *Tvorba korpusů a vytěžování jazykových dat: metody, modely, nástroje*. V Olomouci: Vydavatelství Filozofické fakulty Univerzity Palackého, 2014. ISBN 978-80-87895-17-7.

..

PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-736-3819.

REITEROVÁ, Eva. *Základy psychometrie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0717-5.

ROTHSTEIN, G. Mitchell a Richard D. GOFFIN. The use of personality measure in personnel selection: What does current research support? *Human Resources Management Review*. 2006, 16, s. 155–180 [cit. 2018-09-18]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: http://www.skillview.info/uploads/1/5/9/9/15997296/the_use_ofpersonalitymeasures.pdf

RYNES, Sara, Amy COLBERT a Kenneth BROWN. HR Professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practise HR. *Human Resource Management* [online]. 2002, 2(41) [cit. 2018-09-23]. DOI 10.1002/hrm.10029. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/502a/41a042aa4bbf6a6775326f103ebf6ad10be2.pdf>

SALGADO, Jesús. Industrial and Organizational Psychology: Personnel Selection. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. 2018 [cit. 2018-10-18]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/315761855_Personnel_Selection

SARTORI, Riccardo a Andrea CESCHI. Assessment and development centers: judgment biases and risks of using idiographic and nomothetic approaches to collecting information on people to be evaluated and trained in organizations. *Quality & Quantity* [online]. 2013, 47(6), s. 3277–3288 [cit. 2018-09-22]. DOI 10.1007/s11135-012-9718-z. ISSN 0033-5177. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/257642255_Assessment_and_development_centers_Judgment_biases_and_risks_of_using_idiographic_and_nomothetic_approaches_to_collecting_information_on_people_to_be_evaluated_and_trained_in_organizations

SARTORI, Riccardo, Andrea CESCHI, Ksenia DOROFEEVA a Massimo BELLOTTO. Psychological assessment in human resources management: characteristics, biases and

solutions. *European Journal of Management* [online]. Russia: International Academy of Business and Economics®, 2013, 13(2), s. 43–50 [cit. 2018-09-22]. ISSN 1555-4015.

Dostupné z:
https://www.researchgate.net/publication/253233721_Psychological_assessment_in_human_resources_management_characteristics_biases_and_solutions

SEITL, Martin. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015 [cit. 2018-04-02]. ISBN 978-80-244-4513-7. Dostupné z: http://psych.upol.cz/wp-content/uploads/2013/12/SEITL-Testové_psychodiagnostické_metody.pdf

SILZER, Robert Frank a Ben E. DOWELL, ed. *Strategy-driven talent management: a leadership imperative*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. Professional practice series. ISBN 978-0-7879-8847-0.

SLOVÁČKOVÁ, Zuzana a Pavla HORÁKOVÁ, RENDOŠ, Dušan. *Průvodce personální psychologií* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2014 [cit. 2018-08-22]. ISSN neuvedeno. Dostupné z:
https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/skripta/pruvodce-personalni-psychologii.pdf

Standardy pro pedagogické a psychologické testování. Praha: Testcentrum, 2001. ISBN 80-86471-07-1.

SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1692-3.

SVOBODA, Mojmir a Pavel HUMPOLÍČEK, ŠNOREK, Václav, eds. *Psychodiagnostika dospělých*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0363-6.

SVOBODA, Mojmir a Helena KLIMUSOVÁ. Psychodiagnostika a etika: téma současnosti. In *Sbornik prací filozofické fakulty brněnské univerzity. P, Řada psychologická*, Brno: Filozofická fakulta MU [online]. 2007, roč. 2007, P11, s. 17–28 [cit. 2018-02-06]. ISSN 1211-3522. Dostupné z: https://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/114292/P_Psychologica_11-2007-1_4.pdf?sequence=1

SVOBODA, Mojmir, Vladimír ŘEHAN, Zdeněk VTÍPIL, Helena KLIMUSOVÁ a Pavel HUMPOLÍČEK. *Aplikovaná psychodiagnostika v České republice*. Brno: Psychologický ústav FF MU v Brně, 2004. ISBN 80-86633-12-8.

ŠTĚPÁNOVÁ, Petra. Kolik žen je ve vedení českých firem? In: madambusiness.cz [online]. 2017 [cit. 2018-12-23]. Dostupné z <https://www.madambusiness.cz/zajimavosti/2864-kolik-zen-je-ve-vedeni-ceskych-firem>

TESTCENTRUM.COM [online]. Praha: Hogrefe – Testcentrum [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <http://testcentrum.com>

TETŘEVOVÁ, Liběna. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0285-3.

THORNTON, C. George a Deborah E. RUPP. *Assessment centers in human resource management: strategies for prediction, diagnosis, and development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. ISBN 0-8058-5124-0.

THUNNISSEN, Marian. Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Emerald Insight* [online]. Emerald Group Publishing Limited. 2016, 38(1) [cit. 2018-09-23]. ISSN 0142-5455. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Marian_Thunnissen/publication/286455838_Talent_management_for_what_how_and_how_well_An_empirical_exploration_of_Talent_Management_in_practice/links/56adde3808ae28588c619834/Talent-management-for-what-how-and-how-well-An-empirical-exploration-of-Talent-Management-in-practice.pdf

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

TURNER, M. Samuel, Stephen T. DeMERS, Heather Roberts FOX a Geoffrey M. REED. APA's guidelines for test user qualifications: An executive summary. *American Psychologist*. 2001, 56(12), s. 1099–1113 [cit. 2018-06-09]. ISSN 0003-066X. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.579.11&rep=rep1&type=pdf>

URBÁNEK, Tomáš. Hodnocení kvality psychodiagnostických metod ve světě a u nás. *Testforum: Časopis pro psychologickou diagnostiku*. 2013, 3(2), s. 28–31 [cit. 2018-02-13]. ISSN 1805-9147. Dostupné z: <http://www.testforum.cz/domains/testforum.cz/index.php/testforum/article/view/TF2013-2-10/10#.W84HjfZuKUK>

URBÁNEK, Tomáš. Stav české psychologické diagnostiky a evropský model recenze testu. *Testforum: Časopis pro psychologickou diagnostiku* [online]. 2010, 1(1), s. 2–5 [cit. 2018-02-18]. ISSN 1805-9147. Dostupné z: <http://testforum.cz/domains/testforum.cz/index.php/testforum/article/view/TF2010-1-1/1#.W84H9vZuKUK>

URBÁNEK, Tomáš, Denisa DENGLEROVÁ a Jan ŠIRŮČEK. *Psychometrika: měření v psychologii*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-836-4.

VAN DER MERWE, R. P. Psychometric testing and human resource management. *SA Journal of Industrial Psychology*. 2002, 28(2), s. 77–86 [cit. 2018-10-02]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/b24f/c4d2e846156d415e4256f5b8784d41ba1094.pdf>

WAGNEROVÁ, Irena et al. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

WEISS, Petr et al. *Etické otázky v psychologii*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-7367-845-6.

WHITMORE, John. *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose : the principles and practice of coaching and leadership*. Boston: Nicholas Brealey, c2009. ISBN 978-18-578-8535-4.

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. [online]. 2000. ISSN neuvedeno. Dostupné z: https://www.uoou.cz/files/101_cz.pdf

8 Přílohy

8.1 Příloha A: Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který má za cíl zjistit, jaké psychodiagnostické metody a za jakým účelem využívají pracovníci HR v rozvoji zaměstnanců, jakým způsobem je vybírají a do jaké míry pracují s psychometrickými údaji. Za psychodiagnostické metody jsou v následujícím dotazníku považovány výkonové testy (testy inteligence, testy schopností) a testy osobnosti (projektivní testy, objektivní testy osobnosti, dotazníky a posuzovací stupnice). Tyto metody budou v dotazníku souhrnně nazývány jako „testy“.

Dotazník se skládá z 26 otázek, jeho vyplnění Vám zabere méně než 10 minut, je anonymní a jeho výsledky poslouží pouze jako zdroj pro mou závěrečnou práci.

Moc Vám předem děkuji za Vaši ochotu k vyplnění dotazníku a čas nad ním strávený.

Veronika Slezáková

FF UK, Andragogika a personální řízení

- 1) Pracujete v současné době v lidských zdrojích?
 - a. ano
 - b. ne

- 2) Jak dlouho pracujete v lidských zdrojích?
 - a. 1 rok
 - b. 2 roky
 - c. 3 roky
 - d. ...

- e. více než 30 let
- 3) Na jaké konkrétní pozici působíte?
- 4) Jak dlouho působíte na své současné pozici?
- a. 1 rok
 - b. 2 roky
 - c. 3 roky
 - d. ...
 - e. více než 10 let
- 5) Využíváte testy v rozvoji zaměstnanců (při plánování osobního rozvoje, v rámci školení, koučování, mentorování či development center,...)?
- a. Ano
 - b. Ano a využíváme je také při výběru zaměstnanců.
 - c. Ne
- 6) Jak dlouho testy v rozvoji zaměstnanců v rámci své praxe využíváte?
- a. 1 rok
 - b. 2 roky
 - c. 3 roky
 - d. ...
 - e. více než 10 let
- 7) Za jakým účelem testy v rozvoji zaměstnanců využíváte? Vyberte, prosím, všechny možné odpovědi.
- a. Podklad ke koučování/mentorování
 - b. Identifikace rozvojových potřeb
 - c. Součást školení, teambuildingu
 - d. Součást development centra
 - e. Jiné (prosím upřesněte):
- 8) Uveďte, prosím, konkrétní názvy testů, které využíváte.

- a. Podklad ke koučování/mentorování:
 - b. Identifikace rozvojových potřeb:
 - c. Součást školení, teambuldingu:
 - d. Součást development centra:
 - e. Jiné (prosím upřesněte):
- 9) Jak často zkoušíte nové testy, které se na trhu vyskytují?
- a. Téměř nikdy
 - b. Občas
 - c. Často
 - d. Téměř stále
- 10) Napadá Vás konkrétní test, který v současné době nevyužíváte a rádi byste ho v budoucnu používat začal/a?
- a. Ne
 - b. Ano, ale nevzpomínám si, jak se test nazývá.
 - c. Ano, jedná se o následující test (uveďte, prosím, konkrétní název):
- 11) Účastnil/a jste se některého certifikačního školení pro práci s konkrétním testem?
- a. Ne
 - b. Ne, ale účast na některé certifikačním školení zvažuji.
 - c. Ano, ale již si nevzpomínám, o jaké certifikační školení se jednalo.
 - d. Ano, jednalo se o certifikační školení pro využívání následujícího testu (uveďte, prosím, konkrétní název):

12) Označte na škále 1-4, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními.

	Téměř nikdy	Občas	Často	Téměř vždy
Testované jedince informujeme o účelu testování.	1	2	3	4
Testovanému jedinci je poskytována zpětná vazba k výsledkům testování.	1	2	3	4
Výsledky testu má k dispozici nadřízený testovaného jedince.	1	2	3	4

13) Označte na škále 1-4, jaký důraz kladete při výběru vhodného testu na následující ukazatele.

	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Kriticky důležité
Reference na test od kolegy či jiné známe osoby	1	2	3	4
Doporučení testu od odborníků	1	2	3	4
Kvalita psychometrických parametrů (reliabilita, validita,..) testu	1	2	3	4
Finanční náročnost testu	1	2	3	4
Náročnost na vyhodnocení testu	1	2	3	4
Přívětivost vyplňování testu pro testovaného jedince	1	2	3	4
Požadavky na certifikační/interpretační školení pro uživatele testu	1	2	3	4

14) Označte na škále 1-4, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními.

	Zcela nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Spíše souhlasím	Zcela souhlasím
Zajímám se o základní psychometrické údaje používaných testů.	1	2	3	4
Psychometrické údaje (validita, reliabilita,..) jsou pro mě srozumitelné.	1	2	3	4
Cítím se být silný/á v posuzování kvality testů.	1	2	3	4

- 15) Vyžádal/a jste si někdy k testu údaje o reliabilitě, validizačních studiích či normách a jakou nejčastější odpověď jste dostal/a?
- a. Ano a tyto údaje mi byly poskytnuty a řádně vysvětleny.
 - b. Ano a tyto údaje mi byly zaslány emailem bez dalšího objasnění.
 - c. Ano a byl/a jsem odkázána na osobu/web, kde informace získám.
 - d. Ano, ale tyto informace mi z nějakého důvodu nebyly poskytnuty.
 - e. Ne, tyto informace byly volně k dispozici (např. na webových stránkách).
 - f. Ne, nikdy jsem o tyto údaje nežádal/a.
- 16) Vzpomínáte si na situaci, při které jste na základě nedostatečných či nedůvěřivých informací o testu tuto metodu přestal/a používat nebo ji vůbec používat nezačal/a?
- a. Ne
 - b. Ano, ale již si nevzpomínám, o jaký test se jednalo.
 - c. Ano, jednalo se o následující test (uveďte, prosím, konkrétní název):
- 17) Vzpomínáte si na konkrétní test, se kterým jste nadprůměrně spokojen/a?
- a. Ne
 - b. Ano, ale nevzpomínám si na název testu.
 - c. Ano, jedná se o následující test (uveďte, prosím, konkrétní název):
- 18) Jak často testy v rozvoji zaměstnanců využíváte?
- a. Téměř stále (alespoň 1x/týden)
 - b. Občas (alespoň 1x/měsíc)
 - c. Ojedinele (méně než 1x/měsíc)
- 19) Jak hodnotíte současnou frekvenci využívání testů v rozvoji zaměstnanců ve vaší společnosti?
- a. Rád/a bych testy v rozvoji zaměstnanců v naší společnosti využíval/a více.
 - b. Současná frekvence využívání testů v rozvoji zaměstnanců v naší společnosti je dostačující.
 - c. Rád/a bych testy v rozvoji zaměstnanců v naší společnosti využíval/a méně.
- 20) Ve kterém kraji Vaše společnost sídlí?

- a. Hlavní město Praha
- b. Středočeská kraj
- c. Jihočeský kraj
- d. Plzeňský kraj
- e. Karlovarský kraj
- f. Ústecký kraj
- g. Liberecký kraj
- h. Královéhradecký kraj
- i. Pardubický kraj
- j. Kraj Vysočina
- k. Jihomoravský kraj
- l. Olomoucký kraj
- m. Zlínský kraj
- n. Moravskoslezský kraj

21) Kolik pracovníků je zaměstnáno ve společnosti, ve které působíte?

- a. Méně než 9 zaměstnanců
- b. 10-49 zaměstnanců
- c. 50-249 zaměstnanců
- d. Více než 250 zaměstnanců

22) V jakém sektoru působíte?

- a. Obchod a zprostředkování
- b. Transport, doprava a přeprava
- c. Skladování
- d. Cestovní ruch
- e. Ubytování a pohostinství
- f. Finanční služby
- g. Média, informace a propagace
- h. Odvětví a komunikační služby a průmysl
- i. Vzdělávání
- j. Zdravotnictví a sociální péče

- k. Nemovitosti a infrastruktura
- l. Zábava, kultura a sport
- m. Poradenství, právní služby
- n. Řemesla a opravy
- o. Veřejná správa
- p. Jiné (prosím upřesněte):

23) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Střední vzdělání s maturitní zkouškou
- b. Vyšší odborné vzdělání
- c. Vysokoškolské 1. stupně (Bc.)
- d. Vysokoškolské 2. stupně a výše (Mgr., Ing., MUDr. apod.)

24) Jaký obor jste vystudoval/a?

- a. Andragogika, personální řízení
- b. Psychologie
- c. Sociální práce
- d. Pedagogika
- e. Humanitní studia
- f. Ekonomie
- g. Jiné (prosím upřesněte):

25) Jste muž nebo žena?

- a. Muž
- b. Žena

26) Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a. 18-29 let
- b. 30-39 let
- c. 40-49 let
- d. 50-59 let
- e. 60 let a výše

8.2 Příloha B: Seznam grafů

Graf 2: Rozložení vzorku z hlediska zaměření dokončeného studia.....38

Graf 2: Zastoupení společností z hlediska počtu zaměstnanců.....39

8.3 Příloha C: Frekvence využívání testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců

Tabulka 1: Délka praxe respondentů v lidských zdrojích a doba využívání testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců

Počet let	Délka praxe v lidských zdrojích		Doba využívání testových psychodiagnostických metod v rozvoji zaměstnanců	
	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost
1	33,3	25	26,7	20
2	22,7	17	10,7	8
3	12	9	10,7	8
4	9,3	7	10,7	8
5	5,3	4	9,3	7
6	8	6	6,7	5
7	1,3	1	4	3
8	0	0	1,3	1
9	0	0	4	7
10 a více	8,0	6	19,9	15
Celkem	100	75	100	75

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2: Frekvence využívání testových psychodiagnostických metod pracovníky lidských zdrojů v rozvoji zaměstnanců

	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost
Téměř stále (alespoň 1x/týden)	6,7	5
Občas (alespoň 1x/měsíc)	33,3	25
Ojedinele (méně než 1x/měsíc)	60	45
Celkem	100	75

Zdroj: Vlastní zpracování

8.4 Příloha D: Nejčastěji využívané testové psychodiagnostické metody a účel jejich využívání v rozvoji zaměstnanců

Tabulka 3: Nejčastěji využívané testové psychodiagnostické metody v rozvoji zaměstnanců

Název metody	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost
Hoganovy testy	28,9	20
Belbin	11,5	8
LJI	7,2	5
MBTI	7,2	5
DISC	7,2	5
Kariérové kotvy	4,3	3
Ostatní metody	33,3	23
Celkem	100	69

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4: Účel využívání testových psychodiagnostických metod pracovníky lidských zdrojů v rozvoji zaměstnanců

	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost
Podklad ke koučování/mentorování	21,3	16
Identifikace rozvojových potřeb	28	21
Součást školení, teambuldingu	18,7	14
Součást Development centra	24	18
Celkem	92	69

Zdroj: Vlastní zpracování

8.5 Příloha E: Výběr testových psychodiagnostických metod a práce s testováním

Tabulka 5: Důležitost jednotlivých aspektů při výběru testové psychodiagnostické metody

	Nedůležité		Spíše nedůležité		Spíše důležité		Kriticky důležité		Celkem	
	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost
Reference od kolegy	5,3	4	18,7	14	64	48	12	9	100	75
Doporučení od odborníků	1,3	1	6,7	5	52	39	40	30	100	75
Kvalita psychometrických parametrů	1,3	1	2,7	2	29,3	22	66,7	50	100	75
Finanční náročnost	6,7	5	20	15	61,3	46	12	9	100	75
Náročnost na vyhodnocení testu	2,7	2	22,7	17	57,3	43	13,3	10	100	75
Přívětivost vyplňování testu	2,7	2	17,3	13	54,7	41	25,3	19	100	75
Požadavky na certifikační/interpretační školení	4	3	28	21	49,3	37	18,7	14	100	75

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Informování testovaného jedince o účelu testování a poskytování zpětné vazby k výsledkům testování

	Občas		Často		Téměř vždy		Celkem	
	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost
Informování testovaného jedince o účelu testování	4	3	9,3	7	86,7	65	100	75
Poskytnutí zpětné vazby k výsledkům testování	8	6	14,7	11	77,3	58	100	75

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7: Sdílení výsledků testových psychodiagnostických metod s nadřízenými testovaného jedince

	Téměř nikdy		Občas		Často		Téměř vždy		Celkem	
	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost
Výsledky testu má k dispozici nadřízený testovaného jedince	6,7	5	25,3	19	17,3	13	28	21	77,3	58

Zdroj: Vlastní zpracování

8.6 Příloha F: Práce s psychometrickými vlastnostmi testových psychodiagnostických metod

Tabulka 8: Sebeposouzení respondentů v oblasti znalosti psychometrických údajů

	Zcela nesouhlasím		Spíše nesouhlasím		Spíše souhlasím		Zcela souhlasím		Celkem	
	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost
Zajímám se o základní psychometrické údaje.	1,3	1	10,7	8	46,7	35	41,3	31	100	75
Psychometrické údaje jsou pro mě srozumitelné.	2,7	2	9,3	7	48	36	40	30	100	75
Cítím se být silný/á v posuzování kvality testů.	4	3	45,3	34	38,7	29	12	9	100	75

Zdroj: Vlastní zpracování

8.7 Příloha G: Seznam zkratk zmiňovaných testových psychodiagnostických metod

Zkratka metody	Celý název metody	Zaměření metody	Vydavatel/Distributor
16PF	Cattellův šestnáctifaktorová osobnostní dotazník	Osobnostní profil	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
AH4	Group Test of General Intelligence	Intelligence na nižší úrovni	L Assessment
AH6	Group Tests of High Level Intelligence	Intelligence na vyšší úrovni	L Assessment
AMT	Advanced Managerial Tests	Verbální a numerické schopnosti	SHL Talent Measurement Solutions
BarOn	BarOn Emotional Quotient-Inventory	Emoční inteligence	MHS (UK)
Belbin	Belbin Team Roles	Týmové role	Belbin CS s. r. o.
Big5	Big Five Personality Traits	Osobnostní profil	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
CRTB	Critical Reasoning Test Battery	Kritické myšlení	SHL Group Ltd
DiSC	DiSC Personality Test	Osobnostní profil	Willey
EPQ-R	Eysenck Personality Questionnaire-Revised	Osobnostní profil	Psychodiagnostika Brno s. r. o.
Firo	Dotazník interpersonální komunikace	Interpersonální komunikace	JCA (Occupational Psychologists) Ltd Team Focus Ltd
-	General Ability Test	Obecné schopnosti	Pearson Assessment
GMA	Graduate and Managerial Assessment	Numerické a abstraktní uvažování, kritické myšlení	Psychometric Research & Development Ltd
HDS	Hogan Development Survey	Rizikové chování v zátěži a ve stresové situaci	Assessment Systems International
Hexaco	Hexaco Personality Inventory	Osobnostní profil	Hexaco.org (Michael C. Ashton, Kibeom Lee)

HPI	Hogan Personality Inventory	Osobnostní profil	Assessment Systems International
-	Kariérový kompas	Osobnostní profil	T&CC online s. r. o.
LJI	Leadership Judgement Indicator	Styly vedení	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
MBTI	Typologický dotazník Myers-Briggs Type Indicator	Osobnostní profil	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
MSCEIT	Test emoční inteligence	Emoční inteligence	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
MVPI	Motives, Values, Preferences Inventory	Motivy, hodnoty a preference	Assessment Systems International
OPQ	Occupational Personality Questionnaire	Osobnostní profil	Saville & Holdsworth Ltd
-	Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal	Verbální uvažování, numerické schopnosti a neverbální schopnosti	SHL Group Ltd
Wave	Wave Saville Consulting	Behaviorální aspekty	Saville Assessment